

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

Zorgspecifieke concentratietoets

Aanvraagformulier

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

Hierbij verklaren de rechtsgeldig vertegenwoordigers van de in dit document genoemde betrokken organisaties dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld.¹

Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep als rechtsoptvolger van Stichting LeekerweideGroep De heer Zegveld Raad van Bestuur	Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep als rechtsoptvolger van Stichting Wilgaerden Ouderenzorg Mevrouw Van Bennekom - Stompedissel Raad van Bestuur
---	---

Indien de aanvraag namens de betrokken organisaties wordt ingediend door een gemachtigde, verklaart deze gemachtigde namens de betrokken organisaties dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld.²

Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep
Mevrouw Van Bennekom - Stompedissel
Hoorn, 23 augustus 2021

Handtekening:

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

² In een dergelijk geval dient een door de rechtsgeldige vertegenwoordigers van de betrokken organisaties ondertekende machtiging en een uittreksel uit de handelsregister te worden overgelegd waaruit blijkt dat de ondertekenaars van de machtiging bevoegd zijn de organisatie te vertegenwoordigen.

Artikel 49a van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) bepaalt dat het voor zorgaanbieders verboden is een concentratie tot stand te brengen voordat de concentratie is goedgekeurd door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Dit formulier dient ertoe de goedkeuring van een concentratie bij de NZa aan te vragen. De aanvraag tot goedkeuring van de concentratie is een aanvraag zoals bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht. Dit aanvraagformulier bevat tevens de vragen die beantwoord moeten worden in de effectrapportage, zoals vereist op grond van artikel 49b Wmg.

PROCEDURE

- Per onderdeel vult u het formulier volledig en naar waarheid in.
- Het aanvraagformulier dient zelfstandig leesbaar te zijn. Er kan niet worden volstaan met verwijzingen naar bijlagen en andere documenten. Bijlagen kunnen als ondersteunend aan het aanvraagformulier worden meegezonden.
- Het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, kan per e-mail worden verzonden aan info@nza.nl, onder vermelding van "Zorgspecifieke concentratietoets".
Een e-mail kan niet groter zijn dan 20mb. U kunt de aanvraag in meerdere e-mails sturen.
- Wij verzoeken u ons het aanvraagformulier ondertekend, voorzien van de juiste datum en zowel in PDF-format als in Word-format toe te sturen. Indien deze versies van elkaar afwijken, wordt de PDF versie als origineel gehanteerd.
- Indien gewenst kunt u het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, ook per post versturen aan:

Nederlandse Zorgautoriteit
T.a.v. team zorgspecifieke concentratietoets
Postbus 3017
3502 GA UTRECHT
- Wij besluiten, conform artikel 49c, eerste lid, Wmg, in beginsel binnen vier weken na ontvangst van de aanvraag.
- Indien de aanvraag onvoldoende informatie bevat voor de beoordeling, zullen wij de aanvrager in de gelegenheid stellen de aanvraag aan te vullen. De hierboven genoemde termijn voor het nemen van het besluit wordt daarmee opgeschort.
- Wij dienen een besluit te nemen op grond van een ondertekende versie van het meest recente aanvraagformulier.

PUBLICATIE

In geval de NZa goedkeuring verleent aan de concentratie, wordt naast het besluit ook de aanvraag gepubliceerd, conform artikel 49c, vierde lid, Wmg.

Gegevens die ingevolge artikel 10 van de Wet openbaarheid van bestuur niet voor verstrekking in aanmerking komen, worden niet openbaar gemaakt. U dient de informatie die u als vertrouwelijk beschouwt duidelijk herkenbaar te maken in het Word-format van het aanvraagformulier. Van iedere passage die u vertrouwelijk acht dient u de vertrouwelijkheid ervan te motiveren. Persoonsgegevens in het aanvraagformulier laten wij weg bij openbaarmaking, zie ook 'Privacyverklaring'.

PRIVACYVERKLARING

Informatie over het verwerken van persoonsgegevens

Op een aantal plekken in dit formulier vragen wij om persoonsgegevens of om documenten waar deze in staan. We gebruiken deze om uw melding te behandelen.

Waarom vragen wij deze gegevens?

We hebben deze gegevens nodig om de zorgspecifieke concentratietoets uit te voeren. Deze toets is een taak van de NZa op grond van de wet. Zonder deze gegevens kunnen wij uw melding niet beoordelen.

Hoe verwerken we de persoonsgegevens?

Onze eigen medewerkers behandelen uw melding en gebruiken daarbij de gegevens die u heeft aangeleverd. Daarnaast kan het nodig zijn dat we deze gegevens delen met medewerkers van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Bij het publiceren van ons besluit op uw verzoek tot goedkeuring van een voorgenomen concentratie maken we uw aanvraagformulier openbaar. In dat geval laten we de persoonsgegevens weg. In voorkomende gevallen kan het zijn dat wij de gegevens die u in het kader van de zorgspecifieke concentratietoets heeft aangeleverd, gebruiken voor andere toezichtsdoeleinden die onder onze wettelijke taak vallen. Hiertoe zijn wij bevoegd op grond van artikel 69, tweede lid, Wet marktordening gezondheidszorg.

Hoe lang bewaren wij deze gegevens?

Na het besluit bewaren we de gegevens uit uw melding in ons archief. Tien jaar na het besluit vernietigen we de gegevens, behalve als we ze dan nog nodig hebben voor ons werk.

Wat zijn uw rechten?

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geeft u een aantal rechten. Meer hierover leest u in de [privacyverklaring van de NZa](#).

CONTACT

Voor vragen over de zorgspecifieke concentratietoets kunt u telefonisch contact opnemen met de NZa (030 296 81 11) of contact opnemen via e-mail (info@nza.nl), onder vermelding van "Zorgspecifieke concentratietoets".

ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

Als betrokken organisaties worden beschouwd ([meer informatie vindt u in paragraaf 1.2 van de Toelichting](#)):

- Bij fusie: de fuserende organisaties.
- Bij verkrijging van zeggenschap over een organisatie of een deel daarvan: de organisatie die zeggenschap verkrijgt en de organisatie, of het deel daarvan, waarover zeggenschap wordt verkregen.
- Bij een openbaar bod: de organisatie die beoogt zeggenschap te verkrijgen en de organisatie die doelwit is van het bod.
- Bij een nieuw op te richten gemeenschappelijke organisatie: de oprichtende organisaties.
- Bij een wijziging in de zeggenschap in een bestaande gemeenschappelijke organisatie: de organisaties die na de concentratie zeggenschap hebben over de gemeenschappelijke organisatie en de gemeenschappelijke organisatie zelf.

I.1 Organisatie 1³

Statutaire naam organisatie:	Stichting LeekerweideGroep (hierna: "LeekerweideGroep")
Nummer Kamer van Koophandel:	41231194
Zorgaanbieder:	Ja, het bieden van ondersteuning aan burgers die ten gevolge van tijdelijke of blijvende beperkingen ondersteuning, begeleiding en advies behoeven.
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 50 personen zorg verlenen. ⁴ N.B.: gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar 2018 bedraagt 671,5 FTE (Zie verder: Bijlage 1 – LeekerweideGroep Jaardocument 2018 (p. 55)).	

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	ppl.zegveld@leekerweidegroep.nl
Postadres	Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC Wognum
Telefoonnummer	0229 57 68 68

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 1, 1687CC Wognum
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	cliëntenraad@leekerweide.nl
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

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

LeekerweideGroep (afgekort ook aan te duiden als: "**LWG**") biedt ondersteuning aan kwetsbare burgers die ten gevolge van tijdelijke of blijvende beperkingen ondersteuning, begeleiding en advies behoeven. LeekerweideGroep bestaat uit negen labels en een ondersteunende serviceorganisatie. LeekerweideGroep streeft ernaar de beste ondersteuning en zorg- en dienstverlening te bieden aan kwetsbare burgers met een ondersteuningsvraag.

³ Dit formulier gaat uit van maximaal twee betrokken organisaties. Indien meer organisaties betrokken zijn, kunt u de vragenlijst van onderdeel I.1 kopiëren.

⁴ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel medewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. [Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.](#)

Specifieker biedt LeekerweideGroep woonbegeleiding, dagbesteding, jobcoaching, (logeer-)opvang, ambulante diensten, ondersteuning in de vrijetijdsbesteding, gedragswetenschappelijk en psychologisch onderzoek, diagnostiek en behandeling en therapie. Vormen van behandeling en therapie zijn: logopedie, psychomotore therapie, speltherapie, intensieve gezinsbehandeling, fysio- en ergotherapie, diëtetiek, medische begeleiding en behandeling door Arts voor Verstandelijk Gehandicapten (AVG), specialist ouderengeneeskunde (SOG), psychiater/neuroloog, revalidatiearts, tandheelkundige behandeling en begeleiding door tandarts en mondhygiëniste.

Daarnaast biedt LeekerweideGroep begeleiding naar werk, zinvolle dagbesteding of scholing, combinatie van werken, en dagbesteding voor kinderen/jongeren die niet in het reguliere onderwijs begeleid kunnen worden maar wel leerbaar zijn, individuele cliëntondersteuning en advies. In samenwerking met Stichting Contacthond biedt LeekerweideGroep dierondersteunde therapie (dot) bij specifieke therapieën aan.

LeekerweideGroep is werkzaam binnen verschillende werkvelden en domeinen: langdurige zorg, gemeentelijk sociaal domein, welzijn, maatschappelijke participatie en het leveren van diensten voortvloeiend vanuit de participatie- en jeugdwet. Om diensten en producten gericht aan de diverse doelgroepen en binnen de verschillende werkvelden aan te kunnen bieden, zijn er diverse labels ontwikkeld, te weten: LeekerweideGroep, ebc360, BuroFlo, IetsAnders, VrijetijdsbestedingNH, BuroTOV, Palito, Logisch! en VrijwilligersNH.

Zie verder: **Bijlage 1 – LeekerweideGroep Jaardocument 2018.**

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

LeekerweideGroep is actief in de regio's West-Friesland, Noord-Kennemerland en Noord-Holland Noord. LeekerweideGroep heeft 40 verschillende locaties binnen de regio West-Friesland.

Dit betreft de volgende locaties:

Barnsteen 2-4 (Barnsteen 2 - 4, 1718 DG te Hoogwoud)
Boerderij (Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC te Wognum)
Breitnerhof (Breitnerhof 31 + Breitnerhof 88, 89, 90, 1628 XL + 1628 XM te Hoorn)
Broerdijk (De Broerdijk 13-19, 1678 HA te Oostwoud)
De Boet, Dars, Gortlaad en Oigenwois (Verlengde Kerkweg 1, 1687CC te Wognum)
De Boogerd (Boogerd 2, 1687 VX te Wognum)
De Dreef (Dreef 17, 1688 CN Nibbixwoud)
De Gent (De Gent 1, 1616 SZ te Hoogkarspel)
De Kolk (Tuinstraat 12, 1616 CD te Hoogkarspel)
De Makerij (Dampten 28, 1624 NR te Hoorn)
De Oid (Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC te Wognum)
De Specht (Kwartellaan 19, 1602 NH te Enkhuizen)
Hollandse Cirkel (Hollandse Cirkel 62, 1689 XE te Zwaag)
Hulfte 1, 2, 3 en 4 (Verlengde Kerkweg 1, 1687CC te Wognum)
IetsAnders in Opmeer – Dagbesteding en werken (Marsstraat 2, 1716 WH te Opmeer)
IetsAnders in Opmeer – IetsAnders (Marsstraat 2, 1716 WH te Opmeer)
IetsAnders in Wognum (Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC te Wognum)
IetsAnders in Zwaag (Oude Veiling 100, 1689 AD te Zwaag)
IetsAnders in Zwaag – Dagbesteding en werken (Oude Veiling 100, 1689 AD te Zwaag)
IetsAnders in Zwaag – IetsAnders (Oude Veiling 100, 1689 AD te Zwaag)
Koopman (Simon Koopmanstraat 19, 1693 BA te Wervershoof)
Kwartellaan (Kwartellaan 19 t/m 51, 1602 NH te Enkhuizen)
Laurier (Laurier 34, 38, 44 en 56, 1616 TM te Hoogkarspel)
Leescafé in Bibliotheek Hoorn (Wisselstraat 8, 1621 CT te Hoorn)
Logisch! - De Goorn (Dwingel 3, 1648 JM De te Goorn)

Logisch! - Enkhuizen (Molenweg 7, 1601 SR te Enkhuizen)
 Logisch! - Hoogkarspel (Tuinstraat 12, 1616 CD te Hoogkarspel)
 Logisch! - Hoorn Dampten (Dampten 28, 1624 NR te Hoorn)
 Logisch! - Hoorn Nieuwe Steen (Nieuwe Steen 2a, 1625 HV te Hoorn)
 Logisch! - Wognum (Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC te Wognum)
 Rietgans (Rietgans 37/39/41, 1688 WP te Nibbixwoud)
 Roerdomp (Roerdomp 32 a t/m f, 1628 AW te Hoorn)
 Saffraan (Saffraan 5, 7, 10, 12, 1616 TT te Hoogkarspel)
 Schepenlaan (Schepenlaan 2A, B t/m R, 1671 TA te Medemblik)
 't Steggie (Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC te Wognum)
 Veerman (Grietje Slagterlaan 1a en 1c, 1687 CA te Wognum)
 Vijzelmolen (Vijzelmolen 94 a t/m f, 1622 KM te Hoorn)
 Vossestaart (Vossenstaart 1, 1687 WT te Wognum)
 Wentels 1 t/m 5 (Verlengde Kerkweg 1, 1687CC te Wognum)
 Wollegras (Wollegras 41, 43, 45 en 47, 1687 WD te Wognum)

Voor meer informatie met betrekking tot deze locaties verwijzen graag wij naar:

<https://www.leekerweidegroep.nl/locaties/?p=3>

I.2 Organisatie 2

Statutaire naam organisatie:	Stichting Ouderenzorg Wilgaerden (hierna: "Wilgaerden")
Nummer Kamer van Koophandel:	37093903
Zorgaanbieder:	Ja, het verlenen van ouderenzorg.
Indien zorgaanbieder:	door meer dan 50 personen wordt zorg verleend bij deze zorgaanbieder. ⁵ N.B.: aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar 2018 bedraagt 785 FTE (Zie verder: Bijlage 2 – Wilgaerden Jaardocument 2018 (p. 26)).

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	I.
Naam	Iris van Bennekom - Stompedissel
E-mailadres	[...]
Postadres	Maelsonstraat 10, 1624 NP Hoorn
Telefoonnummer	0229 287728

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Maelsonstraat 10, 1624 NP Hoorn
Telefoonnummer	0229 287728

Voorzitter cliëntenraad

⁵ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel medewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. [Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.](#)

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Maelsonstraat 10, 1624 NP Hoorn
Telefoonnummer	0229 287728

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

Wilgaerden (afgekort ook aan te duiden als: "WG") is een stichting gespecialiseerd in ouderenzorg, met de regio West-Friesland als werkgebied. De organisatie levert zorg- en dienstverlening in en vanuit 17 woonzorglocaties. De ondersteunende functies zijn gevestigd op het Centraal Bureau. Wilgaerden levert anno 2019 een breed arrangement van diensten op het gebied van welzijn/ondersteuning, zorg, behandeling en verblijf vanuit respectievelijk de Wet langdurige zorg (hierna ook te noemen: "Wlz"), de Wet maatschappelijke ondersteuning (hierna ook te noemen: "Wmo") en de Zorgverzekeringswet (hierna ook te noemen: "Zvw").

Meer specifiek levert Wilgaerden vanuit de Wmo: begeleiding groep (dagbesteding), individuele begeleiding, kortdurend verblijf (respijtzorg) en huishoudelijke ondersteuning. Vanuit de Zvw levert Wilgaerden: wijkverpleging en eerstelijns verblijf. De verpleeghuiszorg (verblijf, verzorging, verpleging, dagbesteding, behandeling, logeren en huishoudelijke ondersteuning) wordt geleverd vanuit de Wlz.

Wilgaerden staat voor het leveren van uitstekende ouderenzorg en levert een belangrijke bijdrage aan het welzijn van ouderen in West-Friesland. Met zorg op maat. Uitgaande van de individuele wensen en mogelijkheden van de cliënt én in goede samenwerking met alle betrokken partijen (met de cliënt en zijn sociale omgeving en met bijvoorbeeld huisartsen, fysiotherapeuten, apothekers, tandartsen en ziekenhuizen).

Wilgaerden zet alles op alles om mensen te ondersteunen in het zo comfortabel en plezierig mogelijk ouder worden. Indien mogelijk in hun eigen vertrouwde omgeving, maar als dat (tijdelijk) niet meer lukt, in een nieuw thuis op één van de woonzorglocaties in de buurt.

Zie verder: **Bijlage 2 – Wilgaerden Jaardocument 2018.**

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

Wilgaerden is actief in de regio West-Friesland. Wilgaerden heeft 17 verschillende locaties binnen de regio West-Friesland.

Dit betreft de volgende locaties:

Avondlicht (Geldelozeweg 66, 1625 NX te Hoorn)
 Bosmanstaete (Sint Lucasstraat 9, 1606 BP te Venhuizen)
 Brinkpark (Sint Josephpark 1, 1695 AM te Blokker)
 De Horstenburgh (Dorpsstraat 104, 1713 HL te Obdam)
 De Rustenburcht (Bavohof 1, 1645 VP te Ursem)
 De Wilgenhof (De Wilskracht 26, 1693 DR te Wervershoof)
 Herfstzon (Romeinstraat 41, 1601 AZ te Enkhuzen)
 Het Noorderlandhuis (Raadhuisplein 92, 1616 AX te Hoogkarspel)
 Hollandse cirkel (Hollandse Cirkel 62, 1689 XE te Zwaag)
 KersenBoogerd (Betsy Perk 17, 1628 PE te Hoorn)
 Perelaar (Sint Martinusstraat 13, 1689 GN te Zwaag)

Rozenstaete (Kantbeugel 19, 1648 HR te De Goorn)
 Sint Nicolaas (Doelenstraat 2 1601 GL te Enkhuizen)
 Vijverstate (Kolblei 200, 1633 DX te Avenhorn)
 Westerhaven (Achterom 1, 1621 KP te Hoorn)
 Westerhof (Westerstraat 175, 1601 AG te Enkhuizen)
 Zandhove (Spanbroekerweg 168, 1715 GV te Spanbroek)

Voor meer informatie met betrekking tot deze locaties verwijzen wij graag naar:

<https://www.wilgaerden.nl/waar-bieden-wij-zorg>

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie.

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

[Meer informatie over het begrip concentratie vindt u in paragraaf 1.1 van de Toelichting](#)

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.

LeekerweideGroep en Wilgaerden zijn voornemens een concentratie als bedoeld in artikel 27 lid 1 sub a Mededingingswet, tot stand te brengen. Partijen zullen fuseren, waarbij LeekerweideGroep de verkrijgende stichting zal zijn en Wilgaerden de verdwijnende stichting. Doordat de bestaande stichtingen worden gefuseerd tot één stichting: Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep (hierna: "**fusie organisatie**" of "**Stichting WLG**"), zullen bestuur en toezicht van LeekerweideGroep en Wilgaerden samensmelten. De verschillende locaties van LeekerweideGroep en Wilgaerden zoals deze op dit moment bestaan behouden hun huidige autonomie, naam en identiteit. Onderstaand is de voorgenomen structuur schematisch weergegeven:



In **Bijlage 3 – Projectplanning** is een projectplanning opgenomen voor de te nemen stappen met betrekking tot de voorgenomen fusie tussen LeekerweideGroep en Wilgaerden. LeekerweideGroep en Wilgaerden zijn voornemens om de (juridische) fusie op (uiterlijk) 1 januari 2020 tot stand te brengen.

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

Er zijn geen (opschortende) voorwaarden voor de voorgenomen transactie.

- 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 Raden van Toezicht van LeekerweideGroep en Wilgaerden zijn geïnformeerd over de voorgenomen concentratie/fusie en hebben hun akkoord gegeven op het voorgenomen besluit tot fusie van de Raad van Bestuur (hierna: "RvB").

Zie hiervoor: **Bijlage 4 – RvT besluit tot goedkeuring voorgenomen fusie Wilgaerden** en **Bijlage 5 – RvT besluit tot goedkeuring voorgenomen fusie LeekerweideGroep**.

Zie voorts: https://www.wilgaerden.nl/fusie-leekerweidegroep_1556607338 en <https://www.leekerweide.nl/actueel/nieuws/samenwerkings-overeenkomst-wilgaerden-en-leekerweidegroep-ondertekend>

Als onderdeel van het civielrechtelijk fusieproces zullen de Raden van Toezicht de fusie tevens goedkeuren na deponering van de vereiste fusiestukken en verloop van de éénmaands-verzetstermijn (naar verwachting december 2019). Zie hiervoor: **Bijlage 3 – Projectplanning**.

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Het voorstel tot fusie (bijlage 7) is nog in concept. Licht toe wanneer partijen verwachten het voorstel te finaliseren en ondertekenen en wanneer invulling wordt gegeven aan de raad van toezicht van de nieuwe organisatie.

Het voorstel tot fusie en de toelichting daarop worden op dit moment gefinaliseerd en zullen in de gezamenlijke vergadering van de Raden van Toezicht ("RvT" of "RvT's") worden behandeld op 3-10-2019. Ondertekening door de beide Raden van Bestuur, deponering en publicatie zal zo snel mogelijk daarna plaatsvinden, zodra alle formele instemmingen c.q. adviezen van interne en externe stakeholders zijn ontvangen. De uiterste deponeringsdatum voor de fusiestukken is 30-11-2019, uitgaande van de fusiedatum van 1-1-2020. Uiterlijk begin november 2019 zal worden beslist of de gewenste fusiedatum gehaald kan worden na afstemming met alle relevante stakeholders.

Vanuit de RvT's van beide organisaties is een fusiecommissie samengesteld, die namens beide RvT's de nodige voorbereidingen treft voor de fusie en de nodige besluitvorming van beide RvT's faciliteert. De invulling van de RvT van de nieuwe organisatie is reeds bekend en zal bestaan uit een gelijkwaardige selectie van leden van de huidige RvT's op basis van profielen die door de beide RvT's zijn vastgesteld. De RvT van de fusie-organisatie zal in eerste instantie bestaan uit zeven leden, waarvan beoogd wordt in twee jaar tijd af te bouwen tot vijf. Van zowel LeekerweideGroep als Wilgaerden zullen drie van de huidige RvT-leden doorstromen naar de RvT van de fusie-organisatie. Formele besluitvorming daarover vindt in Q3 plaats. De bemensing van de RvT van de fusieorganisatie staat dus in beginsel vast, dit geldt echter nog niet voor de functie van de nieuwe onafhankelijk voorzitter. In samenwerking met een search bureau wordt er momenteel volop gewerkt aan de werving en selectie van een nieuwe voorzitter met de juiste kwalificaties binnen het door de fusiecommissie voorgestelde profiel. Benoeming van deze nieuwe onafhankelijke voorzitter zal per 1-1-2020 plaatsvinden.

De werkwijze van de RvT van de fusie-organisatie is uitgewerkt in de (concept) besturingsgids (zie **Bijlage A1 -Concept besturingsgids WilgaerdenLeekerweideGroep**). In het najaar zijn nog een aantal overleggen met de RvT's gepland om te komen tot definitieve vaststelling van de governance en vastlegging hiervan in bijbehorende documenten (zoals opgenomen in de hiervoor genoemde besturingsgids).

Aanvullende vraag NZa (tweede ronde):

Om te kunnen concluderen dat conceptstukken een voldoende concreet concentratievoornemen opleveren, dienen de conceptstukken in ieder geval gedateerd te zijn. Graag ontvangen wij daarom de meest recente, gedateerde versies van het (concept)voorstel tot fusie, van de toelichting daarop en van de (concept)statuten van Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep.

*De gedateerde versies van het voorstel tot fusie, de toelichting op voorstel tot fusie en de statuten van Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep zijn opgenomen in de bijlagen (zie **Bijlagen 1, 7 en 8**).*

Aanvullende vraag NZa (tweede ronde):

De raad van toezicht van Wilgaerden heeft haar goedkeuring voor het voorgenomen besluit tot fusie gegeven (bijlage 4), mits er een passage over de totstandkoming van het bestuur in het beslisdocument wordt opgenomen. Licht toe of er aan deze voorwaarde is voldaan.

*In het beslisdocument (**Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep**) is de voorgenomen besturingsfilosofie opgenomen. De invulling van het bestuur ofwel de totstandkoming van de bestuur is vervolgens nader uitgewerkt in de tussenrapportage d.d. 19 juli jl. (**Bijlage A2 Notitie 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep'**, zie pagina 9). Deze uitwerking is ook meegenomen in de (concept) besturingsgids (zie **Bijlage A1 - Concept besturingsgids WilgaerdenLeekerweideGroep**) die door zowel de Raad van Toezicht van WG als door de Raad van Toezicht van LWG is vastgesteld. Op basis van hetgeen zojuist genoemd kan worden geconcludeerd dat er aan de genoemde voorwaarde is voldaan.*

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

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (**Bijlage 6 – Concept statuten Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep**).
- Oprichtingsakte (bijvoegen).
- Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
- Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (**Bijlage 7 – Concept voorstel tot fusie en Bijlage 8 – Concept toelichting op het voorstel tot fusie**).
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).

ONDERDEEL II – Effectrapportage

Dit onderdeel bevat de effectrapportage, zoals bedoeld in artikel 49b Wmg.

Wij beoordelen of deze rapportage voldoende inzicht biedt in de verwachte effecten van de beoogde concentratie.

- 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? ([Zie paragraaf 2.1 van de Toelichting](#))

Aanloop naar de voorgenomen fusie: 2016 tot heden

In de zomer van 2016 hebben medewerkers van Wilgaerden en LeekerweideGroep elkaar ontmoet en gekeken hoe ze elkaar kunnen versterken. In eerste instantie werd kennis uitgewisseld over leren en ontwikkelen en tevens over de toekomst van de behandel functie van beide organisaties. De ervaringen van deze ontmoetingen en van de reeds gestartte samenwerking waren positief.

In de tweede helft van 2016 startte Wilgaerden een verkenning naar een toekomstbestendige positie in de regio. Vanuit de visie op cliënten, de wijze waarop zorg, ondersteuning en behandeling (dan) georganiseerd zouden moeten worden en de noodzaak tot behoud van autonomie voor het primair proces, zijn gesprekken gevoerd met onder andere LeekerweideGroep. In de gesprekken met de bestuurder van LeekerweideGroep ontstonden gezamenlijke denkbeelden over de toekomst. Op basis van de inhoud (de cliëntvisie en beider wens tot behoud van autonomie) hebben de bestuurders los van elkaar beschreven wat in hun ogen beide organisaties verbindt. Met dit verhaal zijn zij de eigen organisatie ingegaan. De "klik" die er tussen zowel bestuurders als de verschillende medewerkers van beide organisaties bestond, leidde als vanzelf tot een steeds nauwere samenwerking in de daarop volgende twee jaren.

Begin 2018 besloten de bestuurders van Wilgaerden en LeekerweideGroep tot een vervolgstap: het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst om de organisch ontstane samenwerking beter te organiseren. Deze prettige samenwerking, tezamen met een gedeelde visie op zorg, behandeling en welzijn op de cliënt en ambitie, hebben geleid tot een onderzoek naar de mogelijkheden voor een verdergaande samenwerking. Samenwerking die erop gericht is om in de regio's West-Friesland en Noord-Holland Noord een gezamenlijk en meer omvattend netwerk van voorzieningen, faciliteiten en diensten te ontwikkelen. De kracht van de samenwerking vertaalt zich allereerst in het gezamenlijk kunnen aanbieden van een breed arrangement aan ondersteuningsvormen op het gebied van: zorg, verpleging, begeleiding, welzijn/ondersteuning, behandeling en verblijf. Daarnaast resulteert de samenwerking in de mogelijkheid tot samenvoeging van elkaars expertise. Ook wordt er een kwaliteits- en efficiëntieslag bewerkstelligd in de doelmatigheid van ondersteuning en de hieraan onderliggende processen. Tot slot ontstaat er extra ruimte en slagkracht om vernieuwende ideeën en innovaties daadwerkelijk om te zetten in effectieve ondersteuning. Hiermee wordt, alles bijeengenomen, de algehele kwaliteit van zorg en ondersteuning van cliënten verbeterd.

Om deze samenwerking effectief en robuust vorm te geven, zijn de organisatorische maatregelen onderzocht die nodig zijn om de visie op zorg voor de gezamenlijke cliënten te realiseren. Rekening houdend met en rechtdoend aan de rechtspositie van de medewerkers, gezamenlijkheid (en met behoud van eigen labels en autonomie), "flexibiliteit, eenvoud en efficiëntie", eenheid van bestuur en toezicht en fiscaliteit. Dit onderzoek heeft geleid tot het "Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep" (**Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep**) en tot het (voorgenomen) besluit van de RvB, met goedkeuring van de respectieve Raden van Toezicht, om per 1 januari 2020 te fuseren.

Doelstellingen van de fusie anno 2019

LeekerweideGroep en Wilgaerden wensen in de regio's West-Friesland en Noord-Holland Noord gezamenlijk een netwerk van voorzieningen, faciliteiten en diensten te ontwikkelen en mensen te ondersteunen die hulp nodig hebben ten gevolge van ouderdom en/of tijdelijke of blijvende beperkingen. LeekerweideGroep en Wilgaerden staan voor de gezamenlijke visie: "soms een leven lang, soms voor even, maar altijd zoals thuis".

Als gevolg van de voorgenomen fusie, kunnen partijen, zoals ook hierboven beschreven, gezamenlijk een breed en kwalitatief arrangement aan zorg, verpleging, begeleiding, welzijn/ondersteuning, behandeling en verblijf aanbieden. Naast meer variatie in het bestaande aanbod van beide organisaties afzonderlijk, vindt tevens een bundeling van expertise plaats. Dit resulteert in een verbetering van de kwaliteit van zorg. Een belangrijk voorbeeld is het gezamenlijke expertisebehandelcentrum ebc360.

Met de fusie wordt echter niet alleen een verbreding c.q. verbetering van het dienstenpallet van de organisaties afzonderlijk bereikt. Ook het creëren van meer slagkracht (in de regio), het gezamenlijk inzetten van innovatiemiddelen en –programma's en het vormgeven van een gemeenschappelijke vastgoedstrategie zijn belangrijke voordelen van de fusie. Deze voordelen worden op verschillende plaatsen in dit document nader toegelicht.

Zie verder: **Bijlage 9 - Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep.**

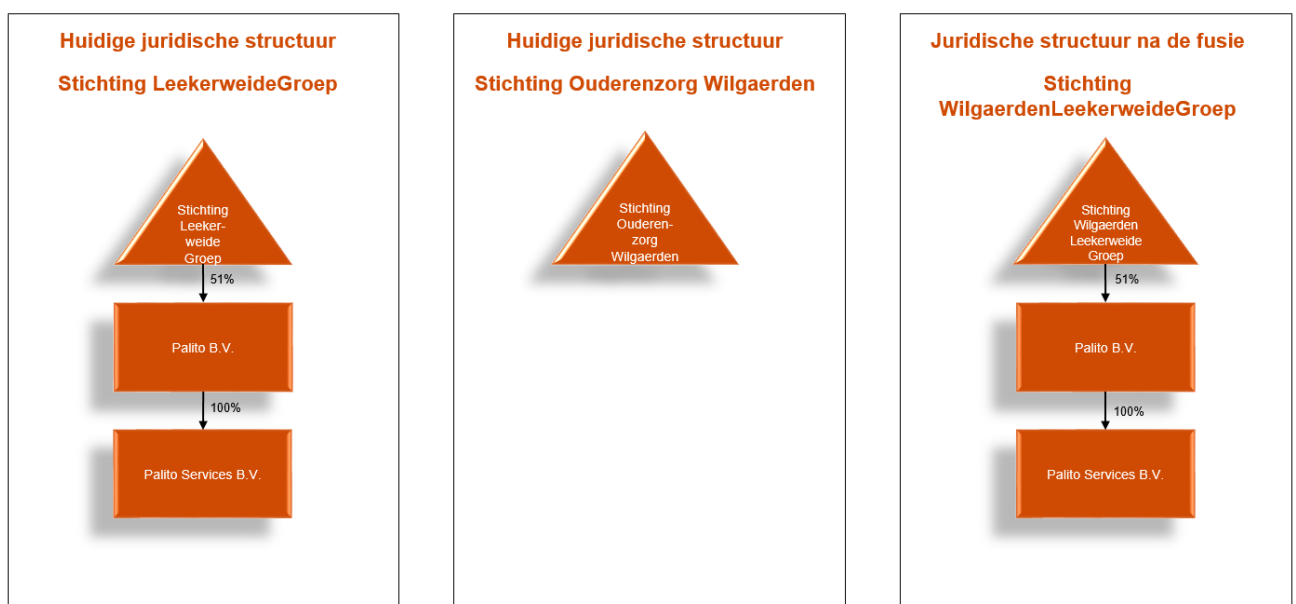
- II.2 Neem organogrammen op van de betrokken organisaties die de (eigendoms- en organisatie)structuur voorafgaand aan én na de voorgenomen concentratie weergeven. Maak middels de organogrammen en eventuele toelichting daarop inzichtelijk waar de (activiteiten van) betrokken organisaties na de voorgenomen 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. (Zie paragraaf 2.2 van de Toelichting)*

Organogram LeekerweideGroep voor de voorgenomen fusie: **Bijlage 10.**

Organogram Wilgaerden voor de voorgenomen fusie: **Bijlage 11.**

Organogram Stichting WLG na de fusie: **Bijlage 12**

Juridische structuren voor en na de fusie:



- 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. ([Zie paragraaf 2.3 van de Toelichting](#))

- a. Vermeld wat er verandert in de organisatie van de zorgverlening, 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.

De fusie organisatie zal een breder en beter arrangement aan zorg, verpleging, begeleiding, welzijn/ondersteuning, behandeling en verblijf aanbieden. Door de voorgenomen fusie kan aan iedere cliënt een meer gedifferentieerd dienstenaanbod worden geboden. Hierdoor sluit het totale pakket aan diensten eenvoudiger aan bij de specifieke behoefte van elke cliënt. Dit zal niet voor alle cliënten relevant zijn. Voor de cliënten die al goede, passende zorg ontvangen, verandert er op korte termijn niets. Daarnaast wordt de kwaliteit van de diensten verbeterd door een bundeling van expertise, bijvoorbeeld in het expertisebehandelcentrum ebc360.

De fusie organisatie kan vanwege het grotere schaalniveau tevens effectiever zijn met het vernieuwen en innoveren van het zorgaanbod en het zorgvastgoed, dat heeft op termijn een positief effect op de kwaliteit van het dienstenaanbod.

- 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.

De zorgprocessen van LeekerweideGroep en Wilgaerden zijn onafhankelijk van elkaar ingericht voor verschillende doelgroepen (ouderen en mensen met een beperking) en worden voorafgaand aan de voorgenomen concentratie niet heringericht. Uitgangspunt voor de fusie is dat de zorgprocessen in hun huidige inrichting elk in een aparte kolom in de organisatiestructuur worden ondergebracht, onder een aparte zorgmanager.

Na de voorgenomen concentratie zullen LeekerweideGroep en Wilgaerden samenwerken aan het verbeteren van processen en daarbij nagaan in welke mate wederzijds best practices kunnen worden overgenomen en gezamenlijk verbeteringen/vernieuwingen kunnen worden gerealiseerd. Concreet betekent dit dat na de voorgenomen concentratie in beide kolommen specifieke functionarissen de taak krijgen om het verbeteren/vernieuwen van elementen van het zorgproces te coördineren, in afstemming met cliënten/verwanten en lokale stakeholders.

Er bestaat enige overlap in doelgroep waar het oudere mensen met een beperking betreft. De verwachting is dat met name voor deze doelgroep (oudere mensen met een beperking) op korte termijn gezamenlijke (verbeter)initiatieven kunnen worden ontplooid.

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Bij vraag II.3, onder b, schrijft u dat na de voorgenomen concentratie LeekerweideGroep en Wilgaerden gaan samenwerken aan het verbeteren van processen. Licht meer concreet toe welke processen zullen worden verbeterd en welke gevolgen dit heeft voor (de zorgverlening aan) cliënten. Motiveer daarnaast welke gezamenlijke (verbeter)initiatieven er in de doelgroep van oudere mensen met een beperking zullen worden ontplooid.

Verbetering wordt primair gezocht in optimalisatie van de ondersteunende processen (P&O, Vastgoed & Facilitair, ICT, Financiën, Zorgverkoop, Communicatie & Managementondersteuning en Beleidsondersteuning). Dit levert een besparing van overheadkosten op waardoor de mogelijkheden voor het uitbreiden en vernieuwen (bijvoorbeeld door de gezamenlijke inzet van domotica) van de zorg- en dienstverlening aan cliënten worden vergroot. De primaire

zorgprocessen wijzigen niet als gevolg van de fusie. Zowel in de intramurale Wlz-zorg als in de wijkzorg zullen de oorspronkelijke entiteiten van beide organisaties herkenbaar voor de cliënt c.q. het cliëntsysteem hetzelfde blijven. Wel worden voordelen behaald door het bundelen van krachten ten behoeve van de uitbreiding van de specialistische behandelfunctie (ebc360) en de gezamenlijke inrichting van de mobiele nachtdienst. Daarnaast biedt de fusie meer mogelijkheid de realisatie van kleinschalige woonvoorzieningen, vanwege de massa die wordt gecreëerd door het samengaan van Wilgaerden en LeekerweideGroep. Wilgaerden en LeekerweideGroep opereren beide voornamelijk in rurale gebied, waarbij de gebundelde krachten meer mogelijkheden bieden om kleinschalige voorzieningen dichtbij de oorspronkelijke woon-/leefomgeving van cliënten te ontwikkelen. Hierbij wil de fusie-organisatie onderzoeken hoe zij op innovatieve wijze groeiplannen kunnen ontwikkelen om de rurale gebieden optimaal thuis dan wel in kleinschalige woonvormen te ondersteunen: 'in elke leegstaande kerk een nieuwe woonvoorziening'.

Ook zullen verbeterinitiatieven worden ontplooid op het gebied van gezamenlijke dagbesteding en zelfstandige huisvesting. Dit geldt enkel voor de extramurale zorg, voor de intramurale Wlz-zorg geldt voor beide doelgroepen (V&VT en VG) dat er geen wijzigingen plaatsvinden. Voor de gecombineerde doelgroep (ouderen en verstandelijk gehandicapten) wordt ter zijner tijd voorts gezocht naar mogelijkheden voor innovatieve extramurale woonvormen (om enerzijds eenzaamheid te verlichten en anderzijds zelfredzaamheid te versterken). Hiermee wordt tevens beoogd om ongewenste schotten tussen ouderenzorg en gehandicaptenzorg te doorbreken en de persoon met de zorg- of ondersteuningsvraag centraal te stellen.

Tot slot verwachten partijen als 'allround zorgaanbieder' in meerdere opzichten aantrekkelijker te zijn. Zo kunnen partijen zoals hierboven beschreven door de voorgenomen fusie integrale zorgarrangementen ontwikkelen die aantrekkelijk zijn voor cliënten en ongewenste schotten tussen de ouderenzorg en gehandicaptenzorg beslechten. Hiermee wordt een aantrekkelijk perspectief gerealiseerd voor zorgfinanciers (gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren).

Daarnaast verwachten partijen ook door die combinatie meer loopbaan en ontwikkelperspectief te creëren voor werknemers, waardoor zij als 'allround zorgaanbieder' een aantrekkelijker werkgever kunnen zijn voor (toekomstige) medewerkers.

- 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).

De verschillende locaties van LeekerweideGroep en Wilgaerden zoals deze op dit moment bestaan behouden onder Stichting WLG hun eigen naam en identiteit.

- 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 worden geen wijzigingen in de schaalgrootte voorzien die direct het gevolg zijn van de voorgenomen concentratie. LeekerweideGroep en Wilgaerden hebben wel in hun meerjarenplanning bouwprojecten voorzien die op enig moment kunnen leiden tot schaalvergroting op (een) (nieuwbouw)locatie(s). LeekerweideGroep en Wilgaerden verwachten dat het bundelen van krachten zal bijdragen aan het effectiever en efficiënter realiseren van deze plannen. Specialistische disciplines als (financieel) vastgoedmanagement, meerjarenplanning, opdrachtgeverschap voor vastgoedontwikkeling en onderhoud zullen gezamenlijk op een hoger professioneel niveau kunnen worden uitgevoerd dan door partijen afzonderlijk.

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

Door de voorgenomen concentratie veranderen de zorgprocessen in beginsel niet, wel worden ondersteunende processen – geleidelijk – geïntegreerd, waarbij teams van medewerkers in die ondersteunende processen worden samengevoegd. Hierbij zullen geen gedwongen ontslagen vallen. De verwachting van LeekerweideGroep en Wilgaerden is dat dit zal leiden tot een hogere kwaliteit van dienstverlening van die ondersteunende processen en als gevolg daarvan de zorgverlening in de volle breedte. Cliënten die op locaties van respectievelijk LeekerweideGroep en Wilgaerden wonen zullen dit merken in de vorm van betere kwaliteit van facilitaire diensten zoals bijvoorbeeld schoonmaak en maaltijdverzorging en ICT-services. Alle cliënten zullen voordeel hebben van bijvoorbeeld gezamenlijke coördinatie van de inzet van vrijwilligers en gezamenlijke coördinatie van de inzet van flexibele medewerkers. Daarnaast zal het zorgaanbod worden verbeterd door het bundelen van expertise, onder andere in het expertisebehandelcentrum ebc360. Ook zullen LeekerweideGroep en Wilgaerden waar mogelijk nieuwe zorginitiatieven/innovatieprojecten ontplooiën dan wel gebruik maken van elkaars producten/diensten op bijvoorbeeld het gebied van dagbesteding. Een voorbeeld vormt het Kinderkookcafé van Buroflo.

Samengevat wordt met de fusie voor de cliënt beoogt, het realiseren van respectievelijk:

- *Verbetering*: het vergroten van de kwaliteitsstandaard, door kennis te bundelen en te verspreiden middels onder andere een gecombineerd diensten-/zorg- en ondersteuningsaanbod en een gedeelde service organisatie (ondersteunende processen);
- *Verbreding*: het inzetten van bredere kennis en deskundigheid om aan uiteenlopende zorg- en ondersteuningsvragen van cliënten te (blijven) voldoen.
- *Vernieuwing*: het verbeteren van de innovatiekracht als gevolg van meer medewerkers met uiteenlopende expertise/kennis en vaardigheden.

- 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.

LeekerweideGroep en Wilgaerden kennen grote culturele overeenkomsten. Deze overeenkomsten hebben betrekking op een groot verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers, korte verantwoordingslijnen en een pragmatische werkhouding waarbij zelforganisatie het uitgangspunt vormt. LeekerweideGroep en Wilgaerden willen deze cultuurkenmerken graag behouden en zijn daarom bij het ontwerp van de gezamenlijke hoofdstructuur uitgegaan van een "platte" organisatie en een kleine stafdienst. Ook in de missie, visie en kernwaarden (gezamenlijk: "het waardenkompas") van beide organisaties zijn belangrijke overeenkomsten te zien.

Vanzelfsprekend zijn er ook een aantal verschillen. Deze verschillen kennen hun achtergrond in de uiteenlopende historie c.q. onstaansgeschiedenis van beide organisaties. Wilgaerden is ontstaan uit verschillende autonome stichtingen die zijn samengesmolten tot de Wilgaerden-organisatie zoals we deze vandaag de dag kennen. Doordat de huidige locaties van Wilgaerden vroeger autonoom waren, zijn zij gewend zelfstandig te handelen, binnen de (nieuwe) centrale kaders. Binnen Wilgaerden is derhalve sprake van een ontwikkeling van een decentraal aansturingmodel naar een gecombineerde (de)centrale aansturing. LeekerweideGroep is van oudsher één stichting. Vanwege de deconcentratie strategie en verdeling van (toenemende) activiteiten in de regio (West-Friesland en Noord-Holland), heeft LeekerweideGroep zich ontwikkeld van centraalgeleide organisatie naar een meer decentraal ingerichte organisatie.

LeekerweideGroep en Wilgaerden ontmoeten elkaar in het midden vanuit het door beide organisaties breed gedragen principe van zelforganisatie. Het gezamenlijke uitgangspunt voor de toekomst is: "zo decentraal mogelijk, zo centraal als nodig".

Andere verschillen komen voort uit het verschil in doelgroepen. LeekerweideGroep richt zich primair op de (langdurige) zorg aan mensen met een (verstandelijke) beperking. Wilgaerden richt zich op de (over het algemeen kort(er)durende) zorg aan ouderen. Dit verschil in doelgroepen vertaalt zich richting de werkvloer in andere werkprocessen, een uiteenlopend opleidingsniveau/een verschil in vakkennis van medewerkers en een andere relatie tussen medewerker en cliënt vanwege o.a. het verschil in de duur van de zorgrelatie en het verschil in de inhoud van de zorgtaken.

De uitdaging voor LeekerweideGroep en Wilgaerden is gezamenlijk een goede balans te vinden: decentraal waar mogelijk en centraal waar nodig. Daarnaast zal actief de verbinding worden gezocht op de werkprocessen op centraal niveau (denk bijvoorbeeld aan zaken als: inkoop, ICT en vastgoed). Voor de werkprocessen op decentraal niveau zal in beginsel weinig veranderen omdat het primaire zorgproces in de kern niet wijzigt: beide organisaties blijven dezelfde diensten leveren aan dezelfde (afwijkende) doelgroepen met dezelfde medewerkers.

LeekerweideGroep en Wilgaerden zullen bij de fusie gerichte aandacht geven aan de in ontwikkeling zijnde gedeelde (werk-)cultuur waarbij het Rijnlands model het fundament vormt. Volgens het Rijnlands model gaat het in de werkcultuur over samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen, vakmanschap, intrinsieke motivatie en het geven van ruimte. Ook het gezamenlijk waardenkompas en de bedoeling van de nieuwe fusie organisatie waarin achtereenvolgens vakmanschap van medewerkers, eigen regelcapaciteit en professionele kwaliteit en verantwoording aan cliënt en collega, gericht op een optimale ondersteuning van de cliënt, centraal staan, zijn hierbij leidend.

Zie verder: **Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep** (hoofdstuk 4).

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Bij vraag II.3, onder f, omschrijft u de bestaande cultuurverschillen tussen LeekerweideGroep en Wilgaerden. Licht toe hoe deze verschillen zullen worden ondervangen.

Partijen hechten eraan deze culturele verschillen tussen beide organisaties te benadrukken, omdat dit een aspect is dat in de ervaring van beide besturen vaak onderbelicht blijft in fusie-organisaties. Bij Wilgaerden werd reeds eerder een cultuurprogramma opgestart om te samenhang tussen de decentrale zorglocaties te versterken. Dit proces wordt inmiddels doorgetrokken naar de fusie-organisatie. In de (concept) besturingsgids (zie **Bijlage A1 - Concept besturingsgids WilgaerdenLeekerweideGroep**) en in de notitie 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep' (zie **Bijlage A2 - Notitie 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep'**) is te lezen op welke wijze veel aandacht besteed wordt aan het thema 'cultuur' en hoe de verschillen worden ondervangen. Op deze wijze zal dus op meerdere fronten uitvoering gegeven worden aan het ontwikkelen van een gezamenlijke cultuur van de fusie-organisatie.

Over het thema cultuur is het volgende opgenomen in de notitie: 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep' (zie **Bijlage A2 - Notitie 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep'**):

'Cultuur is een gemeenschappelijke wereld van ervaringen, waarden, kennis en kunde die een bepaalde groep mensen of een organisatie kenmerkt. Teams kunnen dus verschillende culturen hebben en onderdelen van organisaties en organisaties ook. Nu onze missie, visie en besturingsfilosofie bekend zijn, is het moment aangebroken om hiermee in lijn gezamenlijke kernwaarden en leiderschapsprincipes te benoemen als onderdeel van de gewenste cultuur. Vanuit onze oorspronkelijke organisaties zijn immers grote overeenkomsten te zien, maar uiteraard ook cultuuraspecten die verschillen. Ons gezamenlijk waardenkompas zal leidend zijn en actief uitgedragen worden, een zichtbare verbinding hebben met de kernwaarden zoals de

oorspronkelijke onderdelen van onze organisaties kennen en waar onze medewerkers mee vertrouwd zijn. Tevens zal dit vertaald worden in houding en gedrag om onze cliëntgerichte ondersteuning waar te maken. Gebaseerd op onze kernwaarden mogen er verschillende accenten zijn tussen organisatieonderdelen of locaties. Eenheidsworst hoeft niet! In de tweede helft van 2019 zullen we samen met managers en de medezeggenschapsorganen ons waardenkompas verder uitwerken, zodat we een concrete leidraad hebben voor onze gedragscode en ons dienstverleningsconcept.'

Zoals omschreven in het aanvraagformulier focussen LeekerweideGroep en Wilgaerden zich vooral op de grote overeenkomsten vanuit de oorspronkelijke organisaties als het aankomt op het ondervangen van cultuurverschillen. Het sturingsprincipe van het door beide partijen omarmde Rijnlands model is hierbij leidend. Maar uit de bijlagen mag duidelijk zijn dat naast de overeenkomsten ook de verschillen goed in beeld zijn en de nodige aandacht zullen krijgen.

- 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.

Het proces in 2019 richt zich op het toewerken naar het besluit tot fusie per 1 januari 2020. Dat betekent goed en zorgvuldig voldoen aan alle formele en procedurele eisen, maar ook doen wat vanuit goed bestuur nodig/wenselijk is in de afstemming met medezeggenschapsorganen en de communicatie met cliënten, medewerkers en stakeholders. Binnen de projectorganisatie is hiervoor een aparte werkstroom Medezeggenschap ingericht. Gedurende het gehele integratie- en fusietraject wordt nauw samengewerkt met de (cliënt)medezeggenschapsorganen.

Anderzijds werken partijen in diverse andere werkstromen (zoals bijvoorbeeld HR) voor zover mogelijk/toegestaan aan de voorbereiding op de integratie van de ondersteunende processen en teams. Dat betekent kennismaken, processen vergelijken en waar mogelijk plannen maken voor integratie en het bespreken van oplossingen voor enkele overlappende taken/functies en functies die nu of straks niet goed bemenst zijn. Per kwartaal ziet de planning er op hoofdlijnen als volgt uit:

Eerste kwartaal 2019:

Kick-off van het voorbereidingstraject, programmaplan opstellen, inrichten stuurgroep en projectorganisatie, rol- en taakverdeling.

Advisering door (cliënt)medezeggenschapsorganen ten aanzien van het beslisdocument en het op te starten fusieproces.

Tweede en derde kwartaal 2019:

Inrichtings- en implementatieplannen uitwerken, informatie verzamelen en analyseren voor de juridische en fiscale werkstroom, melding maken van voornemen van concentratie aan toezichthoudende organen en stakeholders, informeren medewerkers over arbeidsrechtelijke gevolgen, deze fase wordt afgesloten met een informatiemarkt voor alle medewerkers van de ondersteunende diensten (**Bijlage 13 – Format inrichtingsplan werkstromen Stichting WLG**).

Advisering door (cliënt)medezeggenschapsorganen en oordeelsvorming ten aanzien van de quick scan-rapportages en de voorgenomen fusie.

Goedkeuring vragen van diverse toezichthoudende organen en externe stakeholders.

Vierde kwartaal 2019:

Opstellen en formaliseren van fusiebesluit, voorbereiden van de externe communicatie enzovoorts.

Gedurende de hele periode verzorgt een aparte werkstroom de interne communicatie naar beide organisaties over het voorbereidingsproces. Bestuurders zorgen elk afzonderlijk voor continue afstemming met hun eigen medezeggenschapsorganen

Zie verder: **Bijlagen 14 – Uitwerking Kick-off (Programmaplan)** en **Bijlage 15 – Overzicht programma fusievoorbereiding Wilgaerden en LeekerweideGroep (Programmaplan)**.

- 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.

De risico's van het integratie-/veranderproces zijn beperkt, omdat LeekerweideGroep en Wilgaerden de tijd nemen voor het zorgvuldig doorlopen van dit proces. Partijen zien de voorgenomen concentratie als kans om de zorg voor cliënten te verbeteren en goedkoper te maken, maar zijn zich ervan bewust dat veel cliënten al erg tevreden zijn over het huidige niveau van zorg en zich zorgen maken of dat na de voorgenomen concentratie zo blijft. LeekerweideGroep en Wilgaerden willen deze zorg wegnemen door de tijd te nemen voor het gesprek met betreffende cliënten/verwanten en door geleidelijk, en altijd op basis van een goed onderbouwd en afgestemd plan, verandering door te voeren. De zorgprocessen worden daarom ook niet geïntegreerd of veranderd als gevolg van de voorgenomen concentratie.

Een ander potentieel risico is onrust en onzekerheid bij medewerkers als gevolg van de voorgenomen integratie. Doordat partijen hebben afgesproken dat als gevolg van de voorgenomen concentratie geen gedwongen ontslagen vallen is deze onrust al grotendeels ondervangen. Verder geldt dat de werklocaties van de ondersteunende diensten van beide partijen op korte afstand van elkaar liggen, zodat ook op het gebied van reistijd/-afstand de gevolgen voor medewerkers zeer beperkt zullen zijn.

Een risico tijdens de voorbereiding op de integratie is dat dit proces zoveel tijd/inzet vraagt van met name managers dat hun reguliere managementtaak erdoor in het gedrang komt. Dit risico ondervangen partijen door extra capaciteit voor dat voorbereidingsproces extern in te huren.

- II.4 Beschrijf het integratie-/veranderproces met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf).
([Zie paragraaf 2.3 van de Toelichting](#))

- 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?

LeekerweideGroep en Wilgaerden hebben diverse business cases opgesteld. Hieronder volgt een beknopte uiteenzetting van de belangrijkste veranderingen in de ondersteunende afdelingen na de fusie op basis van de betreffende business case. De business cases worden momenteel nader uitgewerkt en aanscherpt.

Bijlage 16 - Business case ICT

De ICT functies en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden binnen LeekerweideGroep en Wilgaerden komen redelijk overeen.

In de aanloop naar de fusie worden voordelen gezocht en behaald. Voorbeelden zijn:

- Invoering en handhaving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming ("AVG"), waaronder het vormgeven van gezamenlijke procedures inzake datalekken en DPIA's.
- Samenwerking tussen de Functionarissen Gegevensbescherming ("FG's").
- Vormgeving gezamenlijk informatiebeveiligingsbeleid.
- Gezamenlijk selecteren, aanschaffen, uitrollen en beheren van nieuwe applicaties zoals AFAS, PulseWeb en Monaco.
- Inzet LeekerweideGroep meldkamer voor nachtelijke zorgoproepen van Wilgaerden.
- Gedeelde registratie/beheer van de vrijwilligers van beide organisaties.

Bijlage 17 - Business case P&O

LeekerweideGroep en Wilgaerden willen een gezamenlijke visie vormen met beide HR afdelingen om te komen tot een toekomstbestendige ondersteuning op HR gebied.

Welke rol zien we nu en in de toekomst voor HR:

- HR is als strategisch partner betrokken bij het vaststellen van de visie van de organisatie en de uitvoering hiervan.
- HR is de verbindende schakel voor strategisch personeelsbeleid in afstemming met o.a. kwaliteit/zorg en financiën. Multidisciplinair samenwerken en delen van HR kennis met andere disciplines bijv. financiën, kwaliteit, ICT en communicatie.
- HR als bemiddelaar tussen de belangen van medewerkers en de organisatiebelangen. Waar tegenstelde belangen zijn, heeft HR een bemiddelende rol.
- HR heeft een belangrijke rol bij het bewaken van de kwaliteit van arbeid zodat zowel de organisatie als de medewerkers hun ambities kunnen waarmaken.
- HR adviseert de organisatie over de inrichting van de werkprocessen en faciliteert daarbij zo nodig met HR instrumenten. Operationele taken van HR zullen afnemen doordat teams en leidinggevenden deze taken zelf uitvoeren.
- HR legt verbinding tussen hoe het huidige personeelsbestand is samengesteld en zich ontwikkelt in relatie tot de doelstellingen en strategie en ambitie van de organisatie.
- HR ondersteunt het management bij de continue veranderingen.

Bijlage 18 – Business case Veiligheidsorganisatie

De huidige veiligheidsorganisaties van LeekerweideGroep en Wilgaerden zullen op termijn samenvoegen tot één veiligheidsorganisatie.

De huidige veiligheidsorganisatie van LeekerweideGroep bestaat al vele jaren, is door de jaren heen continue getoetst en bijgesteld waar dat nodig werd geacht. Op dit moment wordt er gewerkt aan een structuur voor Wilgaerden. Deze is op onderdelen een afgeleide van de structuur van LeekerweideGroep. In de toekomst kunnen beide structuren redelijk eenvoudig in elkaar geschoven worden waarbij de structuur van LeekerweideGroep op hoofdlijnen leidend kan zijn.

Bijlage 19 – Business case Kwaliteit

Binnen Wilgaerden is de afdeling Kwaliteit en Veiligheid per 1 juni 2018 opgesplitst. Het team Kwaliteit bestaat uit drie beleidsadviseurs en twee kwaliteitsfunctionarissen. Het team zal zich bezighouden met het vigerend zorg- en kwaliteitsbeleid (in toekomst breder dan alleen kwaliteit). Beleid wordt met name binnen het team Kwaliteit voorbereid met ondersteuning vanuit de werkvloer. Dit betreft met name kwaliteitsverpleegkundigen en aandachtsvelders zorgveiligheid. De directeur Zorg is verantwoordelijk MT-lid.

Binnen LeekerweideGroep is één beleidsmedewerker onder meer verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid. De stafmedewerker directie heeft als deeltaak kwaliteit. De voorzitter RvB is het verantwoordelijk MT-lid. Beleid wordt voorbereid vanuit diverse commissies.

Op basis van bovenstaande bevindingen en aan de hand van de huidige situatieschets, lijkt een volledige samensmelting niet wenselijk vanwege het volgende:

- Het kwaliteitsbeleid van beide organisaties is op ander niveau belegd. Dit werkt goed.

- De verschillen tussen beide doelgroepen zijn (te) groot.
- De kwaliteitskaders zijn afwijkend.
- Er is sprake van een verschillend niveau van medewerkers.

Dit neemt niet weg dat de positionering van Kwaliteit rechtstreeks onder de bestuurder de meest logische keuze lijkt. Samenwerking wordt voorts gezocht op de volgende thema's:

- Ondersteuning bij calamiteiten (prisma teams) en interne audits.
- Periodieke besprekingen en kennisdeling inclusief inspiratiedagen/kennispleinen.
- Elkaar informeren over en betrekken bij de keuzes met betrekking tot: externe auditinstanties, kwaliteitskader, cliëntenportalen e.d. (bijv. workshop Certificatie in de Zorg).
- Schaalvoordelen bij bijvoorbeeld certificerende instantie, verbetertool.
- Ondersteuning bij langdurige afwezigheid.

Bijlage 20 – Business case Communicatie en PR

Binnen LeekerweideGroep valt communicatie en PR onder de directiestaf. Binnen Wilgaerden zijn de taken belegd binnen de afdeling Marketing en Communicatie.

Er zijn twee opties ten aanzien van de positionering van de afdeling binnen de toekomstige organisatie. Ten eerste kan Marketing, Communicatie en PR gepositioneerd worden als aparte afdeling. Door een grotere omvang van de dienst is er meer continuïteit mogelijk en een grotere professionaliteit. Binnen de tweede optie heeft de Directiestaf een dienst communicatie en PR. Door een combinatie van bestuursondersteuning en communicatie is een goede crossover van informatie, activiteiten en representatie mogelijk.

Bijlage 21 – Business case Opleiden

Voor BPV, bedrijfsopleiden en de administratie is een voorstel gedaan om het aantal uren te verhogen. LeekerweideGroep en Wilgaerden zetten in op meer opleiden en het binnenhalen van meer leerlingen en stagiaires. In eerste instantie kunnen de huidige teams de diensten voor de eigen locatie blijven aanbieden en kan de gezamenlijke dienstverlening organisch vorm krijgen in de nieuwe situatie.

Bijlage 22 – Business case Inkoop

Binnen LeekerweideGroep valt de afdeling inkoop onder de verantwoordelijkheid van de Facilitair Manager en is een hiërarchisch onderdeel van LeekerweideGroep. Inkoop wordt beschouwd als een ondersteunende dienst. Wilgaerden heeft de strategische/tactische inkoop en het operationele inkoopproces uitbesteed aan [...]. De eindverantwoording ligt bij de Business Controller. In het contract met [...] zijn grote vastgoedprojecten uitgezonderd.

In de nieuwe situatie is de afdeling Inkoop een centrale afdeling die valt onder de verantwoordelijkheid van de Facilitair Manager. De afdeling is een kleine, deskundige en ondersteunende afdeling die verantwoordelijk is voor het inkoopproces.

Bijlage 23 – Business case EAD

LeekerweideGroep kent een dienstenstructuur. De economische en administratieve diensten (EAD) worden aangestuurd door de manager EAD. De EAD bestaat uit de afdelingen Planning & Control, Financiële administratie, Salarisadministratie, Cliëntenadministratie, Zorg & Welzijn en BuroFlo. Wilgaerden kent geen dienstenstructuur. Een aantal van de ondersteunende diensten zijn ondergebracht bij Bedrijfsvoering (teams Planning & Control, Financiële Administratie, Salarisadministratie, Cliëntenadministratie, Consulanten woon en zorg, Vliegend team, Facilitaire Zaken, ICT, Veiligheid. Vastgoed en Inkoop). Deze teams vallen onder de verantwoordelijkheid van de Business Controller.

De beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden die in de nieuwe situatie aan de EAD c.q. bedrijfsvoering worden toegekend is afhankelijk van de organisatorische inrichting van de organisatie. In de business case wordt er in ieder geval van uitgegaan dat er één juridische

organisatie bestaat, waarbij de EAD c.q. bedrijfsvoering ondersteunend is aan de gehele organisatie. Ten eerste is het mogelijk om de financiële kolom in "enge zin" vorm te geven (model LeekerweideGroep = EAD) of in "brede zin" (model Wilgaerden = Bedrijfsvoering). De verschillen tussen beide modellen uiten zich met name op de terreinen facilitair en ICT. De afdelingen Planning & Control, Financiële administratie, Salarisadministratie en Cliëntenadministratie zullen worden samengevoegd. Aan de formatie van Planning en Control zal 1 FTE worden toegevoegd. De samenvoeging van de andere drie afdelingen leidt (mogelijk) tot een formatieve besparing. Op een aantal gebieden zijn toegevoegde waarden te realiseren, waaronder toegevoegde waarden voor medewerkers (onder andere: kennisdeling en borging van continuïteit) en doelmatigheid in kosten en overhead (onder andere: systeeminnovatie en betere inkoopcontracten).

Bijlage 24 – Business case Vastgoed

Bij LeekerweideGroep is het strategisch vastgoedmanagement belegd bij het BouwMT. De verantwoordelijkheden van vastgoedmanagement en technische services zijn verweven in de functie van de teamcoach Technische Services (TS) en de dienst TS. De teamcoach valt hiërarchisch onder de facilitair manager. Binnen Wilgaerden vormt huisvesting geen kernactiviteit van de organisatie. Het huisvestingsmanagement wordt uitbesteed aan professionele organisaties van wie dit wel een kernactiviteit is. Het strategische vastgoedmanagement is belegd bij de Stuurgroep Vastgoed.

In de nieuwe situatie is er sprake van één stuurgroep vastgoed (bouw MT) die voor beide labels het vastgoed beleid vaststelt. Hiervoor worden twee modellen voorgesteld, waarbij de samenstelling van de stuurgroep verschilt. Beide organisaties hebben een strategisch vastgoedplan. Deze zal na de fusie worden geïntegreerd in één document. Ook de meerjarige business plannen zullen worden geïntegreerd in één document. Na de fusie blijft de huidige formatie in stand.

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

De belangrijkste keuzes betreffen:

- De vaststelling van de inrichtingsplannen. De inrichtingsplannen zullen op uiterlijk 1 oktober gereed zijn.
- De vormgeving van de huisvesting van de ondersteunende diensten. Uitgangspunt is dat zowel de kantoorlocatie van Wilgaerden als de kantoorlocatie van LeekerweideGroep de komende tijd in gebruik blijven. De teams worden samengevoegd en over deze locaties verdeeld. Dus alle ICT-ers bij elkaar, alle P&O-ers bij elkaar, et cetera.
- Reeds voor 1 januari 2019 zijn de rollen en taken binnen de diverse teams vastgesteld door middel van de nieuwe organisatiestructuur na fusie. Uitgangspunt is dat de fusie niet leidt tot gedwongen ontslagen, maar op bepaalde taken is er sprake van dubbele rollen/functies en op andere taken juist behoefte aan extra capaciteit. In de verschillende inrichtingsplannen voor de ondersteunende diensten zal de verdeling van rollen en taken binnen de teams nader worden uitgewerkt (**Bijlage 13 - Format inrichtingsplan werkstromen Stichting WLG**). Bij die uitwerking worden de medewerkers intensief betrokken in de vorm van workshops en klankbordgesprekken.
- Nader uitwerken van de reeds vastgestelde contouren voor het gezamenlijke dienstverleningsconcept. Een belangrijk doel van de fusie is het professionaliseren van de ondersteunende diensten. Een grotere schaal biedt daartoe meer perspectief doordat enerzijds meer specialisatie mogelijk wordt en anderzijds een meer uitdagend werkpakket en aantrekkelijk ontwikkelpad kan worden geboden aan managers en professionals. In het dienstverleningsconcept wordt beschreven welke gezamenlijke visie en uitgangspunten het vertrekpunt vormen voor de professionaliseringsslag in de jaren na de fusie. Het dienstverleningsconcept wordt gezamenlijk met het MT en de medezeggenschapsorganen (door middel van een te organiseren bijeenkomst) nader uitgewerkt c.q. vastgesteld.
- De nadere uitwerking c.q. vaststelling van de gewenste besturingsfilosofie gebaseerd op het Rijnlans model en gekoppeld aan de gemeenschappelijke missie en visie.

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

Van elke ondersteunende dienst hebben vertegenwoordigers van LeekerweideGroep en Wilgaerden (werkstroomleiders) opdracht gekregen om met voorstellen te komen. Daarbij zijn door de huidige bestuurders van LeekerweideGroep en Wilgaerden een aantal kaders meegegeven: het beslisdocument dat ten behoeve van het voorgenomen fusiebesluit is opgesteld (**Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep**), de concept-managementstructuur op hoofdlijnen van de nieuwe organisatie en het onder b genoemde format voor het inrichtingsplan (**Bijlage 13 – Format inrichtingsplan werkstromen Stichting WLG**). De opdracht aan de werkstroomleiders is verder open: richt de gezamenlijke dienst per 1 januari 2020 zo goed mogelijk in. Beide bestuurders nemen uiteindelijk de besluiten. Daartoe is een aparte stuurgroep ingericht, waarbij geldt dat besluiten eerst door elke bestuurder apart in het eigen MT wordt besproken.

- 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.

De inrichtingsplannen zijn uiterlijk in oktober af, in het derde kwartaal vindt besluitvorming plaats en worden de inrichtingsplannen (**Bijlage 13 – Format inrichtingsplan werkstromen Stichting WLG**) vertaald naar een implementatieplan. In het vierde kwartaal worden de voorbereidingen getroffen voor het daadwerkelijk samenvoegen van de ondersteunende diensten, inclusief de verhuizing van teams.

- 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.

Mogelijke risico's zijn:

De fusievoorbereiding is extra werk bovenop de reguliere functies en taken. Dit risico wordt beheerst door in het jaar van fusievoorbereiding extra ondersteuningscapaciteit in te huren voor de fusievoorbereiding om de belasting minimaal te houden voor de organisatie. Een andere maatregel is in 2019 alleen de taken uit te voeren die echt nodig zijn en de taken die later kunnen door te schuiven naar 2020 en daarna. Uitgangspunt is dat in 2019 de winkel open blijft en de kwaliteit van dienstverlening niet minder wordt. Inmiddels is gebleken dat het integratieproces geruisloos en adequaat is opgepakt binnen de diverse werkgroepen c.q. organisatieonderdelen. Op alle onderdelen zijn al grote stappen gezet. De gezamenlijke integratie van de ICT-systemen vraagt op dit moment de meeste aandacht omdat het doel is hierin een optimalisatieslag te bewerkstelligen.

Zie verder: **Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep**.

- 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.

Meerjarenbegroting en -balans

Onderstaand is de samengevoegde versie (na fusie van LeekerweideGroep en Wilgaerden) van de meerjarenbegroting en -balans opgenomen. Daarin zijn de resultaten van LeekerweideGroep en Wilgaerden rechtlijnig samengevoegd in één overzicht. Dit betekent uiteraard dat de cashflow ook wordt samengevoegd, hetgeen leidt tot de onderstaande uitkomsten. Indien de behoefte ontstaat, zal voor noodzakelijke investeringen additionele financiering kunnen worden aangetrokken.

[...]

Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep, p. 27 – 35.**Financiële ratio's**

Hieronder zijn tevens de financiële ratio's (current, solvabiliteit en budget) van de fusie organisatie opgenomen.

Ieder jaar worden diverse sectorbrede inventarisaties gemaakt van de vermogensposities van zorginstellingen. Hieronder wordt de vermogenspositie van LeekerweideGroep vergeleken met analyses van het DIGI MV.

Current ratio

[...]

[...]

Solvabiliteit

[...]

[...]

De cijfers van de fusie organisatie zien er als volgt uit:

[...]

Budget

De cijfers van de fusie organisatie zien er als volgt uit:

[...]

- 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. ([Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting](#))

Als gevolg van de voorgenomen concentratie tussen LeekerweideGroep en Wilgaerden ontstaan verschillende synergievoordelen. De fusie organisatie bundelt expertise, waardoor de organisatie beter in staat is complexe (zorg-)vragen te beantwoorden. Verder is sprake van toename van de innovatiekracht en efficiency, hetgeen een antwoord biedt op (naar verwachting) toenemende (overheids-)besparingen. Tenslotte biedt de fusie organisatie extra financiële draagkracht. Hieronder worden de synergievoordelen per onderwerp nader toegelicht.

Vastgoed

Het nieuwe overheidsbeleid (minder intramuraal en meer extramuraal) én het scheiden van de bekostiging en exploitatie van wonen en zorg, leidt tot vraagstukken die betrekking hebben op de bruikbaarheid en toekomstwaarde van zorgvastgoed. LeekerweideGroep en Wilgaerden zullen een gezamenlijke vastgoedstrategie ontwikkelen om (de exploitatie van) het vastgoed te bestendigen en uit te breiden door nieuwbouw al dan niet in samenwerking met overige regionale partners.

Innovatie

LeekerweideGroep en Wilgaerden zullen innovatiemiddelen en –programma's samen inzetten om te komen tot nieuwe vormen van zorg, ondersteund door technologie. Bijvoorbeeld op het gebied van domotica om mensen zo lang mogelijk thuis te kunnen laten wonen.

Slagkracht

LeekerweideGroep en Wilgaerden zijn afzonderlijk twee middelkleine spelers in de regio West-Friesland/Noord-Holland Noord en zullen na fusie samen verworden tot één middelgrote zorgorganisatie. Hiermee is de fusie organisatie stabiel en slagvaardiger, bijvoorbeeld in de onderhandelingen met ketenpartners en zorgverzekeraars/zorgkantoren.

Zorgverlening en ondersteunende diensten

Door het samenvoegen van ondersteunende processen en het bundelen van expertise en producten/diensten wordt beoogd betere en bredere zorg te leveren met dezelfde en waar mogelijk minder (financiële) middelen.

- II.7 Neem een geconsolideerde meerjarenprognose op (minimaal 5 jaren vanaf de voorgenomen concentratie). Overleg eventuele andere documenten waaruit de verwachte financiële gevolgen blijken. ([Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting](#))
- Prognose van de balans (**Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep** (p. 27 – 35) en onder II. 5 van onderhavig formulier).
 - Prognose van de winst en verliesrekeningen (bijvoegen).
 - Analyse synergievoordelen (bijvoegen).
 - Integratiekosten (bijvoegen).
 - Businessplan (**Bijlagen 16 t/m 24 – Business cases**).
 - Begroting van de organisatie na concentratie (**Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep** (p. 27 – 35) en onder paragraaf II. 5 van onderhavig formulier).
 - Prognose van de financiële ratio's (Zie onder paragraaf II.5 van onderhavig formulier).
 - Anders, namelijk: (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.⁶
- Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen. ([Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting](#))*

⁶ Wij sluiten aan bij de Wmcz. Dit betekent dat wij de betrokkenheid van cliënten beoordelen indien uw organisatie op grond van de Wmcz gehouden is een cliëntenraad in te stellen en onder de zorgspecifieke concentratietoets valt omdat uw organisatie door minimaal 50 personen zorg doet verlenen.

Cliëntenraad LeekerweideGroep

De cliëntenraad van LeekerweideGroep (hierna: "CR LWG") is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Er vindt een continue en intensieve dialoog plaats met de CR LWG.

De meest recente reactie van de Raad van Bestuur van LeekerweideGroep (hierna: "RvB LWG") dateert van 22 juli 2019. In deze brief (**Bijlage 25 – Reactie RvB op advies CR LWG 1 juli 2019**) gaat de RvB LWG in op het door de CR LWG uitgebrachte advies. De RvB LWG wenst de CR LWG graag nog beter mee te nemen in kort gezegd het hoe en waarom van de fusie en vraagt de CR LWG haar advies d.d. 1 juli 2019 te heroverwegen. Achtereenvolgens worden (opnieuw) de redenen voor de fusie uiteengezet, hieronder volgt een samenvatting:

[...]

Conclusie

De RvB LWG heeft op constructieve wijze steeds de dialoog gezocht met de CR LWG en blijft deze dialoog ook voeren. Op 22 juli 2019 heeft de RvB LWG inhoudelijk gereageerd op het advies van de CR LWG d.d. 1 juli 2019. Hoewel de CR LWG de noodzakelijkheid respectievelijk wenselijkheid van de fusie niet onderschrijft, heeft de CR LWG meermaals aangegeven op constructieve wijze bij te willen dragen aan de vormgeving van (de medezeggenschap binnen) de fusieorganisatie. Middels de brief d.d. 22 juli 2019 vraagt de RvB LWG de CR LWG haar mening en advies te heroverwegen.

Cliëntenraad Wilgaerden

De cliëntenraad van Wilgaerden (hierna: "CR WG") is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Er vindt een continue en constructieve dialoog plaats met de CR WG. Er hebben diverse fysieke overlegvergaderingen plaatsgevonden.

De CR WG heeft in haar brief d.d. 4 maart 2019 (**Bijlage 30 – Advies CR WG 4 maart 2019**) aangegeven akkoord te gaan met de vervolgstappen in het fusieproces met LeekerweideGroep.

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Graag ontvangen we de adviesaanvragen die verstrekt zijn aan de cliëntenraad en ondernemingsraad van Wilgaerden.

Om een duidelijk beeld te geven van de continue dialoog met de CR WG wordt er meer documentatie overlegd dan enkel de adviesaanvragen. Het betreft de volgende documentatie:

- Adviesaanvraag samenwerkingsovereenkomst LeekerweideGroep-Wilgaerden d.d. 14 maart 2018 d.d. (zie **Bijlage A3**).
- Advies voorstel tot samenwerking Wilgaerden met LeekerweideGroep d.d. 5 april 2018 (zie **Bijlage A13**).
- Adviesaanvraag statuten, reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van Wilgaerden-LeekerweideGroep d.d. 11 juni 2019 (zie **Bijlage A11**).

Aanvullende vraag NZa (tweede ronde):

Overleg het advies van de cliëntenraad van Wilgaerden op de adviesaanvraag over de statuten en reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (bijlage A11).

*Het advies van de CR WG over de statuten en reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is opgenomen als **Bijlage A16**. De reactie van de RvB WG op het advies van de CR WG is opgenomen als **Bijlage A18**.*

Conclusie

De CR WG gaat akkoord met de vervolgstappen ten behoeve van het fusieproces met LeekerweideGroep.

Familievereniging

Door en voor familieleden van bewoners van LeekerweideGroep is een Familievereniging ingesteld, Familievereniging Leekerweide, een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid, statutair gevestigd te Wognum adreshoudende aan Verlengde Kerkweg 1, 1687 CC in Wognum, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 40625439, (hierna: "**Familievereniging**"). De RvB van LWG heeft de Familievereniging tijdig geïnformeerd over de fusieplannen. De Familievereniging heeft via de bekende communicatielijnen - direct met de RvB en via de cliëntenraad van LWG - haar oordeel en aanbeveling ten aanzien van het fusievoornemen kenbaar gemaakt.

Dit is vastgelegd in meerdere e-mails en brieven gericht aan de RvB en hierover zijn diverse (pogingen tot) gesprekken gevoerd tussen de RvB van LWG en de de Familievereniging (zie ook Bijlagen en FV.1 - FV.6), o.a. op 25 juni 2019 (zie Bijlage FV.7).

[...]

De oordelen en aanbevelingen van de Familievereniging, die feitelijk een pertinente afwijzing van de fusieplannen inhouden en een andere beleidsmatige en strategische koers voor LWG voorstaan, zijn bij herhaling kenbaar gemaakt. Deze overwegingen en alternatieven zijn gedurende het fusietraject zorgvuldig besproken en overwogen door de besturen, raden van toezicht en de medezeggenschapsorganen van LWG en WG. Dat de weging van de aangedragen alternatieven niet heeft geleid tot andere besluitvorming doet daaraan niet af.

Om inzicht te verstrekken in deze correspondentie verstrekken wij:

- FV.1 Brief van de Familievereniging d.d. 30 december 2019 ("reactie op brief RvB LWG negatief advies d.d. 27 december 2019")
- FV.2 Reactie op uw ongevraagd advies betreffende de fusie tussen LeekerweideGroep en Wilgaerden d.d. 27 december 2019 inclusief overzicht van de correspondentie met de Familievereniging in Bijlage 1 ("reactie op negatief advies")
- FV.3 Brief van de Familievereniging d.d. 18 december 2019 ("negatief advies")
- FV.4a en FV.4b Ongevraagd advies Familievereniging aan resp. RvT en RvB LWG d.d. 30 juli 2019 ("ongevraagd advies")
- FV.5 Brief RvB Leekerweide d.d. 17 juli 2019 ("afzeggen afspraak")
- FV.6 Reactie van de Familievereniging Leekerweide d.d. 19 juli 2019 op de brief van de RvB Leekerweide d.d. 17 juli 2019 ("reactie op afzeggen afspraak")
- FV.7 Notulen vergadering d.d. 25 juni 2019 Voorjaarsoverleg Familievereniging met de Raad van Bestuur en Zorgmanager ("gesprek met Familievereniging")

Conclusie

Er heeft een continue en constructieve dialoog plaats met de Familievereniging en er hebben tevens diverse fysieke overlegvergaderingen plaatsgevonden. De Familievereniging is tijdig en op begrijpelijke wijze op de hoogte gebracht van de fusieplannen en heeft haar oordelen en aanbevelingen daarover (bij herhaling) kenbaar kunnen maken. De oordelen en aanbevelingen, zijnde de fusieplannen niet door te zetten of alternatieve onderzoeken naar de meerwaarde van fusie te laten verrichten, zijn overtuigend en beargumenteerd meegewogen in het besluitvormingsproces. De besturen van LWG en WG zijn van mening dat zij op basis van de juiste overwegingen en op zorgvuldige wijze het voorgenomen fusiebesluit kunnen nemen met inachtneming van het negatieve advies van de Familievereniging.

Algemene (slot)opmerking CR, OR en Familievereniging LWG en WG

In het kader van de voorgenomen fusie is ervoor gekozen om de CR en ondernemingsraad ("**OR**") van beide organisaties in een vroeg stadium te betrekken. In de afgelopen jaren is op verschillende fronten de samenwerking tussen partijen gezocht en er is voor gekozen de OR en CR daar op basis

van een continue dialoog bij te betrekken, in plaats van één of twee afgebakende adviesaanvragen. Regelmatig vindt informeel en formeel overleg plaats en met de OR en CR is afgesproken dat op bepaalde deelthema's, zoals de samenwerkingsovereenkomst, het 'due diligence' onderzoek, de concept statuten en reglementen en dergelijken, separaat formeel advies wordt verleend als onderdeel van de dialoog. Deze dialoog gaat ook tijdens het gehele fusieproces en ook na de fusie door omdat partijen eraan hechten dit ook als een belangrijk onderdeel van het integratieproces te zien. Omdat het ook voor de betrokken notaris belangrijk is zich ervan te vergewissen dat OR en CR volledig betrokken zijn voor de fusieakte gepasseerd wordt, zal in november nog gezamenlijk worden vastgesteld of- en in hoeverre op dat moment nog nadere formele bevestiging van de OR en CR verzocht zal worden. Ook de Familievereniging is op zorgvulige wijze betrokken bij het voornemen tot fusie.

- 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. ([Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting](#)).

Ondernemingsraad LeekerweideGroep

De ondernemingsraad van LeekerweideGroep (hierna: "OR LWG") is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Er vindt een continue en intensieve dialoog plaats met de OR LWG.

Op 21 november 2018 heeft de OR LWG (ongevraagd) advies uitgebracht betreffende het concept "beslisdocument" (hiermee wordt het Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep bedoeld, dit document is opgenomen als **Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep**) en het daaruit volgende voornemen tot fusie met Wilgaerden (**Bijlage 31 – Advies OR LWG 21 november 2018**). De OR LWG draagt de volgende zorgpunten aan: [...]

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Uit het advies van de ondernemingsraad van LeekerweideGroep (bijlage 34) blijkt dat verdere adviesmomenten rondom de fusie op een later moment plaats zullen vinden. Licht toe welke adviesmomenten dit zijn en in hoeverre deze zien op de doorgang van de fusie.

Zoals ook hierboven beschreven zien partijen de betrokkenheid van OR en CR als een continu proces en vindt steeds formeel en informeel overleg plaats. De OR van LeekerweideGroep heeft tot op heden positief geadviseerd m.b.t. de voorgenomen fusie. Verdere adviesmomenten die nog uit het fusieproces zullen voortvloeien zien bijvoorbeeld op advisering omtrent de concept statuten, RvB reglementen en RvT reglementen. Hierover heeft de OR LeekerweideGroep onlangs nader geadviseerd (**Bijlage A14 - OR LeekerweideGroep advies**). Ook zal de OR LeekerweideGroep (net als de OR Wilgaerden) nog adviseren over o.a. het sociaal plan en de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden (voor zover reeds bekend). Deze verschillende adviesmomenten zullen uiteindelijk resulteren in een definitief advies van de OR LeekerweideGroep aangaande de fusie. Op basis van de intensieve dialoog die sinds de bekendmaking van het 'Beslisdocument' resp. introductie van het voornemen tot fusie in november 2018 met de OR LeekerweideGroep (N.B. dit geldt ook voor de OR Wilgaerden) wordt gevoerd, verwachten partijen niet dat deze adviezen nog zullen zien op het al dan niet doorgaan van de fusie. Echter heeft en houdt de OR te allen tijde de bevoegdheid te adviseren omtrent de doorgang van de fusie. Uiterlijk begin december zal daarom worden geïnventariseerd of alle vereiste goedkeuringen resp. (positieve) adviezen ten behoeve van de effectuering van de fusie zijn verkregen alvorens wordt overgegaan tot formele goedkeuring van en besluit tot fusie van de RvB en RvT, medio of eind december.

Conclusie

De OR LWG volgt en ondersteunt het proces en is vooralsnog (voorlopig) akkoord met de fusie met Wilgaerden.

Ondernemingsraad Wilgaerden

De ondernemingsraad van Wilgaerden (hierna: "OR WG") is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Er vindt een continue en constructieve dialoog plaats met de OR WG. Er hebben tevens diverse fysieke overlegvergaderingen plaatsgevonden.

De ondernemingsraad van Wilgaerden (hierna: "OR WG") heeft in haar brief d.d. 28 februari 2019 (**Bijlage 35 – Advies OR WG 28 februari 2019**) aangegeven akkoord te gaan met de vervolgstappen in het fusieproces met LeekerweideGroep.

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):**Graag ontvangen we de adviesaanvragen die verstrekt zijn aan de cliëntenraad en ondernemingsraad van Wilgaerden.**

Om een duidelijk beeld te geven van de continue dialoog met de OR WG wordt er meer documentatie overlegd dan enkel de adviesaanvragen. Het betreft de volgende documentatie:

- Adviesaanvraag samenwerkingsovereenkomst LeekerweideGroep-Wilgaerden d.d. 14 maart 2018 (zie **Bijlage A3**).
- Adviesbesluit OR d.d. 19 april 2018 (zie **Bijlage A4**).
- Reactie OR bij concept beslisdocument d.d. 5 november 2018 (zie **Bijlage A5**).
- Adviesaanvraag OR vervolg fusieproces d.d. 2 januari 2019 (zie **Bijlage A6**).
- Advies OR onderzoek Due Diligence door PwC en Beslisdocument fusie met LeekerweideGroep d.d. 31 januari 2019 (zie **Bijlage A7**).
- Aanvullende vragen OR aangaande Due Diligence PwC en beslisdocument fusie met LeekerweideGroep d.d. 6 februari 2019 (zie **Bijlage A8**).
- Beantwoording vragen van OR door RvB d.d. 13 februari 2019 (zie **Bijlage A9**).
- Advies OR Due Diligence onderzoek d.d. 28 februari 2019 (zie **Bijlage A10**).
- Adviesaanvraag Statuten, reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van Wilgaerden LeekerweideGroep d.d. 11 juni 2019 (zie **Bijlage A11**).
- Advies statuten en reglementen d.d. 18 juli 2019 (zie **Bijlage A12**).

Aanvullende vraag NZa (tweede ronde):

Ter beantwoording van vraag II.8, onder b, is het advies van de ondernemingsraad van Wilgaerden over de statuten en reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur overgelegd (bijlage A12). In dit advies zijn een aantal aandachtspunten geformuleerd. Licht toe hoe door het bestuur van Wilgaerden op deze aandachtspunten is gereageerd.

*De OR WG heeft drie aandachtspunten meegegeven voor de statuten/reglementen (zie **Bijlage A12**):*

- 1. De OR ziet graag dat er een profielschets wordt opgenomen voor de leden van de RvB en dat wordt opgenomen dat de OR advies mag geven omtrent de benoeming van de leden van de RvB.*
- 2. Momenteel heeft de OR geen rol en recht van voordracht, de OR ziet graag dat in de statuten wordt opgenomen dat de OR 1/3 van de leden van de RvT mag voordragen.*
- 3. Bij de aanstelling van een nieuw bestuurslid ziet de OR graag een afbakende termijn van benoeming.*

*De RvB van WG reageert als volgt op bovenstaande drie aandachtspunten (zie **Bijlage A17**):*

- 1. De RvB geeft aan dat bij het opstellen van een profielschets het gebruikelijk is dat hiervoor input uit de organisatie wordt opgehaald. Tot op heden is dit dan ook het geval geweest. De RvB ziet*

geen reden om aan te nemen dat hiervan in de toekomst wordt afgeweken. In het reglement voor de nieuwe OR zal dit aspect nader worden uitgewerkt in samenwerking met de OR WG.

2. De RvB geeft aan dat zij in het kader van genoemde voordracht zich heeft beperkt tot de wettelijke vereisten ten aanzien van de rechten en plichten van de interne stakeholders. De RvB merkt op dat de OR geen inhoudelijke onderbouwing geeft waarom zij in de statuten zouden moeten wijken en waarop de gestelde norm van '1/3 van de leden van de RvT' is gebaseerd. De RvB neemt het advies van de OR niet over.

3. De RvB geeft aan dat bij het derde aandachtspunt van de OR ook de inhoudelijke onderbouwing mist. Daarnaast is de situatie waarin de benoeming plaatsvindt nu niet bekend. Een benoeming voor bepaalde termijn kan gepast c.q. wenselijk zijn, maar kan ook niet in het belang van de organisatie zijn.

Zie tot slot ook algemene opmerking onder het kopje '**Algemene (slot)opmerking CR, OR en Familievereniging LWG en WG**' onder vraag II.8 sub a.

Conclusie

De OR WG gaat akkoord met de vervolgstappen ten behoeve van het fusieproces met LeekerweideGroep.

- 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.

Andere bij de concentratie betrokken externe stakeholders zijn:

- Rabobank
- Bank Nederlandse Gemeenten ("BNG")
- ING
- Pensioenfonds PFZW
- Belastingdienst
- Waarborgfonds voor de Zorgsector (goedkeuring vereist)
- ISS
- Zorgkantoor VGZ
- Zorgkantoor Achmea
- BDO (accountant)
- KPMG (accountant)
- NU91
- CNV
- FNV
- Autoriteit Consument & Markt ("ACM") (goedkeuring vereist)
- De 7 Westfriese gemeenten (Gemeente Drechterland, Gemeente Enkhuizen, Gemeente Hoorn, Gemeente Koggenland, Gemeente Medemblik, Gemeente Opmeer, Gemeente Stede Broec)
- WerkSaam Westfriesland samenwerkingsverband
- Gemeenten Kop 3 (Gemeente Schagen, Gemeente Den Helder, Gemeente Texel)
- Gemeente Hollands Kroon
- Buch-gemeenten (Gemeente Bergen, Gemeente Uitgeest, Gemeente Castricum, Gemeente Heiloo)
- Gemeente Beverwijk
- Gemeente Zaanstad
- Sociaal economische raad ("SER")
- SIGRA samenwerkingsverband
- RAAT samenwerkingsverband

- Omring (samenwerkingspartner)
- Alle zorgverzekeraars
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ("VWS") (goedkeuring van de statuten vereist i.v.m. WTZi-toelating)

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):**Licht toe of de goedkeuring van het Waarborgfonds voor de Zorgsector is verkregen.**

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector is zowel mondeling als per brief d.d. 9 augustus 2019 geïnformeerd m.b.t. de fusie (**Bijlage A15 - Brief Wfz d.d. 9 augustus 2019**). Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft nog niet haar definitieve goedkeuring gegeven. Nadere berichtgeving hierover wordt in september van dit jaar verwacht.

Tot slot geldt voor de beide Raden van Toezicht het volgende. De Raden van Toezicht hebben op respectievelijk 2 (LeekerweideGroep) en 10 juli 2019 (Wilgaerden) formeel (opnieuw) besloten op basis van de quick-scan rapportage (ook wel het "due diligence onderzoek" genoemd), geen reden te zien hun besluit van december inzake het fusieproces te herzien. De Raden van Toezicht ondersteunen het verdere proces van het tot stand brengen van de fusie. De formele besluitvorming volgt in december.

- 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 hierbij een korte inhoudelijke weergave op van het traject dat is doorlopen met betrokken stakeholders. Overleg onderbouwende documentatie.

Bij het gehele fusieproces zijn zichtbaar stakeholders betrokken. De stakeholders (zorgkantoren, zorgverzekeraars, Rabobank, gemeenten en regionale collega's) waren uitgenodigd voor een klankbordsessie, waarbij iedereen hun visie omtrent de fusie kon geven. Zowel de inhoudelijke als de bedrijfsmatige argumenten werden gedeeld. In eerste instantie wordt de combinatie van onze organisaties als verrassend gezien. Echter, dit verdwijnt snel bij uitleg van de drijfveren en het toekomstperspectief. Vooral nadat gerefereerd wordt aan andere grote en kleine collega zorginstellingen in het land, die een soortgelijke keuze hebben gemaakt. Dit wordt meegenomen in de communicatiestrategie.

Zie verder: **Bijlage 9 – Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep** (p. 43).

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. *Meerdere antwoorden mogelijk (Zie hoofdstuk 3 van de Toelichting).*

- 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.

Ambulancezorg

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.

Spoedeisende hulp (SEH)

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.

Acute verloskunde

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.

- 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.

De voorgenomen fusie zal geen veranderingen met zich brengen in de sociale context waarin betrokken organisaties Wlz-zorg leveren.

Aanvullende vraag NZa (eerste ronde):

Bij vraag III.6 geeft u aan dat de voorgenomen fusie geen veranderingen met zich mee zal brengen voor de sociale context waarin de betrokken organisaties Wlz-zorg leveren. Licht nader toe waarom dit het geval is.

Conform de toelichting bij het aanvraagformulier wordt met sociale context bedoeld:

“Wel speelt voor Wlz-zorg de sociale context een belangrijke rol. Dit betekent onder meer dat zorg zoveel mogelijk moet aansluiten bij de godsdienst of levensovertuiging van de cliënten en hun leefomgeving. Het bij je partner kunnen blijven wonen, en de geografische ligging van het zorgaanbod zijn onder andere factoren die in dit kader een rol kunnen spelen.”

Omdat het primaire zorgproces niet zal wijzigen als gevolg van de fusie, is volgens partijen geen sprake van veranderingen voor de sociale context waarin de betrokken organisaties Wlz-zorg leveren. Wilgaerden zal ouderenzorg blijven verlenen en de gehandicaptenzorg blijft bij LeekerweideGroep. In beginsel zal er daardoor geen verandering plaatsvinden bij de intramurale Wlz-zorg locaties, enkel delen van de extramurale zorg kunnen in de toekomst gaan veranderen zoals hierboven ook omschreven. Dit alles echter op geleide van de vraag van de cliënten.

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?

Niet van toepassing

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

Bijlagen:

1. LeekerweideGroep Jaardocument 2018
2. Wilgaerden Jaardocument 2018
3. Projectplanning
4. RvT besluit tot goedkeuring voorgenomen fusie Wilgaerden
5. RvT besluit tot goedkeuring voorgenomen fusie LeekerweideGroep
6. *Concept 13-09-2019 statuten Stichting WilgaerdenLeekerweideGroep (gedateerde versie)*
7. *Concept 13-09-2019 voorstel tot fusie (gedateerde versie)*
8. *Concept 13-09-2019 toelichting op het voorstel tot fusie (gedateerde versie)*
9. Beslisdocument fusie Wilgaerden en LeekerweideGroep
10. Organogram LeekerweideGroep voor fusie
11. Organogram Wilgaerden voor fusie
12. Organogram Stichting WLG na fusie
13. Format inrichtingsplan werkstromen Stichting WLG
14. Uitwerking Kick-off (Programmaplan)
15. Overzicht programma fusievoorbereiding Wilgaerden en LeekerweideGroep (Programmaplan)
16. Business case ICT
17. Business case P&O
18. Business case Veiligheidsorganisatie
19. Business case Kwaliteit
20. Business case Communicatie en PR
21. Business case Opleiden
22. Business case Inkoop
23. Business case EAD
24. Business case Vastgoed
25. Reactie RvB op advies CR LWG 1 juli 2019
26. Advies CR LWG 22 december 2018
27. Reactie RvB LWG op advies CR LWG 11 februari 2019
28. Reactie CR LWG op opmerkingen RvB LWG 20 mei 2019
29. Aanvullend advies CR LWG 1 juli 2019
30. Advies CR WG 4 maart 2019
31. Advies OR LWG 21 november 2018
32. Voorlegger OR RvB LWG
33. Advies OR LWG 2 januari 2019
34. Advies OR LWG 18 juli 2019
35. Advies OR WG 28 februari 2019

Aanvullende bijlagen:

- A1. Concept besturingsgids WilgaerdenLeekerweideGroep
- A2. Notitie 'Samen op weg naar WilgaerdenLeekerweideGroep'
- A3. Adviesaanvraag samenwerkingsovereenkomst LeekerweideGroep-Wilgaerden d.d. 14 maart 2018
- A4. Adviesbesluit OR d.d. 19 april 2018

- A5. Reactie Raad van Bestuur op OR d.d. 2 november 2018
- A6. Adviesaanvraag OR vervolg fusieproces d.d. 2 januari 2019
- A7. Advies OR onderzoek Due Dillegence door PwC en Beslisdocument fusie met LeekerweideGroep d.d. 31 januari 2019
- A8. Aanvullende vragen OR aangaande Due Dillegence PwC en beslisdocument fusie met LeekerweideGroep d.d. 6 februari 2019
- A9. Beantwoording vragen van OR door RvB d.d. 13 februari 2019
- A10. Advies OR Due Dilligence onderzoek d.d. 28 februari 2019
- A11. Adviesaanvraag Statuten, reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van Wilgaerden-LeekerweideGroep d.d. 11 juni 2019
- A12. Advies statuten en reglementen d.d. 18 juli 2019
- A13. Advies voorstel tot samenwerking Wilgaerden met LeekerweideGroep d.d. 5 april 2018
- A14. OR LeekerweideGroep advies
- A15. Brief Wfz d.d. 9 augustus 2019
- A16. *Advies CR Wilgaerden op adviesaanvraag over de statuten en reglementen van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.*
- A17. *Reactie RvB WG op advies OR WG inzake statuten reglementen*
- A18. *Reactie RvB WG op advies CR WG inzake statuten en reglementen*

FV.1 Brief van de Familievereniging d.d. 30 december 2019 ("reactie op brief RvB LWG negatief advies d.d. 27 december 2019")

FV.2 Reactie op uw ongevraagd advies betreffende de fusie tussen LeekerweideGroep en Wilgaerden d.d. 27 december 2019 inclusief overzicht van de correspondentie met de Familievereniging in Bijlage 1 ("reactie op negatief advies")

FV.3 Brief van de Familievereniging d.d. 18 december 2019 ("negatief advies")

FV.4a en FV.4b Ongevraagd advies Familievereniging aan resp. RvT en RvB LWG d.d. 30 juli 2019 ("ongevraagd advies")

FV.5 Brief RvB Leekerweide d.d. 17 juli 2019 ("afzeggen afspraak")

FV.6 Reactie van de Familievereniging Leekerweide d.d. 19 juli 2019 op de brief van de RvB Leekerweide d.d. 17 juli 2019 ("reactie op afzeggen afspraak")

FV.7 Notulen vergadering d.d. 25 juni 2019 Voorjaarsoverleg Familievereniging met de Raad van Bestuur en Zorgmanager ("gesprek met Familievereniging")