

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.

**Melding concentratie**  
**Actief Holding B.V. / Coöperatie TVN Zorgt U.A. / Coöperatie**  
**Thuiszorg Noviomagum U.A.**

**Zorgspecifieke concentratietoets**

Aanvraagformulier betreffende de aanmelding in de zin van artikel 49a, eerste lid, van de Wet marktordening gezondheidszorg van de concentratie van

**Actief Holding B.V. en Coöperatie TVN Zorgt U.A. en Coöperatie Thuiszorg**  
**Noviomagum U.A.**

11 oktober 2021

Hierbij verklaren onderstaande gemachtigden namens bovengenoemde, betrokken partijen dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld

<p>mr. S. Lodder Advocaat, BANNING N.V. 's-Hertogenbosch, 11 oktober 2021</p> <p>Handtekening</p>	<p>mr. M.W. Steenpoorte Advocaat, BANNING N.V. 's-Hertogenbosch, 11 oktober 2021</p> <p>Handtekening</p>
---	--

## INLEIDING

Deze melding betreft de voorgenomen concentratie tussen Actief Holding B.V. ("**Actief Zorg**"), Coöperatie TVN Zorgt U.A. ("**TVN**") en Coöperatie Thuiszorg Noviomagum U.A. ("**Noviomagum**") (hierna gezamenlijk ook: "**Partijen**"). TVN en Noviomagum zullen hierna gezamenlijk worden aangeduid als "**TVN c.s.**".

Ten gevolge van deze concentratie (hierna: "**de Concentratie**") zal Actief Zorg via het verwerven van lidmaatschapsrechten zeggenschap verkrijgen over TVN c.s. Aldus is sprake van een concentratie in de zin van artikel 27 lid 1 sub b van de Mededingingswet. Partijen zullen de Concentratie niet melden bij de Autoriteit Consument en Markt vanwege het niet behalen van de omzeldrempel.

## PARTIJEN

### Actief Zorg

Actief Zorg is een onderneming die vanuit verschillende deelondernemingen thuiszorg verleent aan ruim [...] cliënten, waaronder huishoudelijke ondersteuning, verzorging, verpleging, begeleiding, en advisering. Actief Zorg is de afgelopen jaren sterk gegroeid en is inmiddels actief in meer dan 150 gemeentes in Nederland. Actief Zorg vindt het belangrijk om zorg lokaal te organiseren om zo dichtbij haar klanten te werken. Zij maakt daarom gebruik van regiokantoren in Noord-Brabant, Utrecht, Zuid-Holland en Gelderland. Actief Zorg biedt haar cliënten gepersonaliseerde zorg, die is afgestemd op persoonlijke behoeften.

### TVN

TVN is een onderneming die zich richt op thuiszorg in m.n. de regio Rijk van Nijmegen. De activiteiten richten zich op ondersteuning en zorg voor mensen van alle leeftijden op het gebied van verpleging, (huishoudelijke) verzorging, begeleiding, logeershuis en dagbesteding. De verleende zorg wordt gefinancierd vanuit de ZVW, WLZ, JW en WMO. TVN Zorgt heeft thans ruim [...] cliënten.

### Noviomagum

Noviomagum is een thuiszorgorganisatie die als zorginstelling voor PGB houders passende ondersteuning zoekt en regelt. Dit kan zorg zijn vanuit PGB-WLZ, PGB-ZVW, PGB-JW of PGB-WMO. De PGB houder wordt in belangrijke mate ontzorgd doordat Noviomagum alle administratie ten aanzien van de inzet, de contracten en de facturen van de zorg verlenende zzp-er coördineert. De cliënt ontvangt een verzamelfactuur van Noviomagum, de zzp-er krijgt betaald via Noviomagum.

Naast het verlenen van zorg aan PGB-clieñten van Noviomagum kan de zzp-er / kleine organisatie desgewenst ook via Noviomagum door TVN als sub-onderaannemer worden ingeschakeld. Noviomagum ziet er als tussenschakel op toe dat wordt voldaan aan alle geldend voorwaarden en kwaliteitseisen. Zzp-ers en kleine organisaties worden op deze wijze ontzorgt in het aangaan van contracten en kunnen zich zo volledig richten op het verlenen van zorg. Van de ca. [...] zzp-ers onder contract bij Noviomagum is veruit het grootste deel [...] via een uitleenconstructie werkzaam bij TVN.

### GEVOLGEN CONCENTRATIE

Uit deze melding volgt dat er geen reden is om aan te nemen dat de bereikbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid of continuïteit van de zorg(verlening) door partijen nadelig zal worden beïnvloed door de Concentratie. Als gevolg van de Concentratie zal het zorgaanbod van partijen niet ingrijpend worden gewijzigd, en zullen eventuele risico's voor de cruciale zorg in de zin van artikel 49c Wmg zeer beperkt zijn. De door Partijen geboden cruciale zorg betreft enkel Wlz-zorg en in het aanbod daarvan verandert niets ten gevolge van de Concentratie. Ten slotte volgt uit dit aanvraagformulier dat alle formele adviesorganen en relevante stakeholders, voor zover noodzakelijk, zijn geraadpleegd en de Concentratie steunen.

Partijen verzoeken de NZa dan ook op de kortst mogelijke termijn te besluiten dat er geen bezwaar bestaat ten aanzien van de Concentratie.

## ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

### I.1 ACTIEF HOLDING B.V.

1. De gegevens van Actief Holding B.V. zijn als volgt:

Statutaire naam organisatie:	Actief Holding B.V.
Nummer Kamer van Koophandel:	17182710
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Actief Zorg heeft ongeveer [...] medewerkers in dienst, waarvan ongeveer [...] medewerkers zorg verlenen.

#### Contactpersoon

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Industrieweg 48-11, 5145 PW Waalwijk
Telefoonnummer	088 7508200

2. De volmacht van Actief Zorg is als **Bijlage 1** bij dit formulier gevoegd. Het KvK uittreksel van Actief Zorg is als **Bijlage 2** bij dit formulier gevoegd.

#### Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Industrieweg 48-11, 5145 PW Waalwijk
Telefoonnummer	[...]

#### Voorzitter cliëntenraad

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

**Bedrijfsactiviteiten en de zorgsector waarin de organisatie actief is**

3. Actief Zorg levert vanuit haar 100% deelnemingen Solution4Care B.V., FocusWerkt B.V., Actief Zorg Zuid Oost Brabant B.V., Actief Zorg B.V., Actief Zorg Midden Nederland B.V. (handelsnaam 'Ambachtzorg'), Actief Huiszorg B.V., Goed Thuis B.V., Excellent Care 4You B.V., Acare Thuiszorg B.V., Iriz thuiszorg en diens 100% dochters Iriz Thuiszorg B.V. en Iriz Zorg en Welzijn B.V., en Zeeuwse Zorgdiensten B.V. (hierna tezamen: "Actief Zorg") met [...] personen uitsluitend vanuit een extramurale setting huishoudelijke hulp, begeleiding, persoonlijke verzorging en verpleging, die gefinancierd wordt vanuit de Zorgverzekeringswet (hierna: '**Zvw**'), de Wet Langdurige Zorg (hierna: '**WLZ**'), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (hierna: '**WMO**') of het Persoons Gebonden Budget (hierna: '**PGB**'). Voor meer informatie over de activiteiten van Actief Zorg wordt korthedshalve verwezen naar [www.actiefzorg.nl](http://www.actiefzorg.nl).
4. Actief Zorg haar 100% deelneming Actief Cleaning Services B.V., diens 100% dochter COG Facilitaire Diensten B.V., en Actief Special Cleaning Services B.V. leveren schoonmaakdiensten. De 100% dochteronderneming Focustwerkt B.V. ondersteunt en traint organisaties om verzuim te voorkomen en op te lossen, ter vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers.

**Regio('s) waarin de organisatie actief is en locatie(s) van de organisatie**

5. Actief Zorg is actief in de regio's Noord-Brabant, Utrecht, en Zuid-Hollandse Eilanden en de regio's rondom Drechtsteden en Wageningen. Actief Zorg heeft vestigingen in Waalwijk (hoofdkantoor), Eindhoven, Breda, Tilburg, Bergen op Zoom, Hendrik-Ido-Ambacht, Heenvliet, Wageningen en Bunnik.
6. Voor meer informatie over de regio's en locaties waar Actief Zorg actief is wordt korthedshalve verwezen naar [www.actiefzorg.nl](http://www.actiefzorg.nl).

I.2 TVN C.S.

Coöperatie TVN Zorgt U.A.

7. De gegevens van TVN zijn als volgt:

Statutaire naam organisatie:	Coöperatie TVN Zorgt U.A.
Nummer Kamer van Koophandel:	09163061
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	TVN heeft [...] medewerkers in dienst waarvan er [...] in de backoffice werkzaam zijn.

Contactpersoon

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

8. De volmacht van TVN is als **Bijlage 3** bij dit formulier gevoegd. Het KvK uittreksel van TVN is als **Bijlage 4** bij dit formulier gevoegd.

Voorzitter ondernemingsraad

N.v.t.<sup>1</sup>

Voorzitter cliëntenraad

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

<sup>1</sup> TVN heeft pas sinds kort meer dan 50 werknemers in dienst en is thans bezig om de medezeggenschap binnen de organisatie vorm te geven. Vanuit het geloof in eigenaarschap bij het personeel en de bij iedere werknemer levende betrokkenheid om het werk mede vorm te willen geven, wordt niet gekozen voor een OR in traditionele zin. De medezeggenschap georganiseerd vanuit de thema's eigenaarschap en zeggenschap vanuit waarde. Concreet betekent dit dat werknemers zich straks voor werkgroepen aan kunnen melden die thema's behandelen die hen aan het hart gaat. De waardepiramide is hierin leidend. De uitwerking en implementatie van het medezeggenschapstraject wordt begeleid door de manager P&O van TVN.

Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

**Bedrijfsactiviteiten en de zorgsector waarin de organisatie actief is**

9. TVN is een thuiszorgorganisatie. Het zorgaanbod van TVN bestaat uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke hulp, persoonlijke begeleiding, dagbesteding, zorg binnen onderwijs, groepsbegeleiding, kleinschalig logeershuis, behandelingen jeugd en BSO. Deze zorg kan worden gekwalificeerd als wijkverpleging, kindverpleegkundige zorg, JW zorg, ZVW zorg, WLZ zorg en WMO zorg. Daarnaast heeft TVN een kenniscentrum positieve gezondheid die een doorgaande onderzoekslijn heeft en trainingen biedt aan zorgverleners en externe organisaties.
10. In de kern zijn de activiteiten van TVN er op gericht en heeft zij ervaring met het samen met financiers en zorgverleners opzetten, inzetten en door ontwikkelen van de best passende zorg. Innovatie is daarbij zeer belangrijk. Samen met haar samenwerkingspartners is TVN steeds op zoek naar nieuwe zorgconcepten, die er voor de zorgbehoevende cliënten toe doen.
11. TVN werkt nauw samen met Noviomagum. Beide coöperaties zijn gelijktijdig opgericht, waarbij TVN Zorgt de contractpartner is voor gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren en Noviomagum de zorginstelling is voor PGB cliënten is.<sup>2</sup>
12. Vanuit de coöperatieve insteek zijn beide organisaties gewend te werken met zelfstandig zorgverleners (zzp-ers) en kleine organisaties. De laatste jaren is TVN echter steeds meer met mensen in loondienst gaan werken (in twee jaar tijd is de loondienst met meer dan de helft toegenomen ten koste van de inzet van zzp-ers). De reden voor deze ontwikkeling is dat de nieuwe generatie zzp'ers in de zorg minder honkvast is. TVN wenst continuïteit en verbinding in de zorgverlening en heeft geconcludeerd dat zij deze ambitie met zorgverleners in loondienst beter kan waarborgen.
13. Voor TVN staat de waarde waar vanuit gewerkt wordt centraal. Hoe de samenwerking juridisch wordt vormgegeven (loondienst of zelfstandig ondernemerschap) maakt voor TVN c.s. niet uit. De zorgverlener die in de praktijk een toegevoegde waarde kan bieden, kan dit vanuit loondienst, dan wel vanuit eigen ondernemerschap doen, mits hij/zij hart voor de zaak is en bereid is om zich voor langere tijd te committeren.
14. Voor meer informatie over de activiteiten van TVN wordt korthedshalve verwezen naar <https://tvnzorgt.nl/>.

**Regio('s) waarin de organisatie actief is en locatie(s) van de organisatie**

15. TVN biedt thuiszorg aan in de regiogemeenten Rijk van Nijmegen (en Wijchen), Centraal Gelderland, Noord Limburg, regio Rivierenland en Brabant Noordoost-Oost. De geografische reikwijdte is relatief breed, omdat vanuit TVN op veel speciaal onderwijs scholen ondersteuning wordt geboden. Het

---

<sup>2</sup> Ten tijde van de oprichting in 2006 werd het aanbevolen om binnen de organisatie een onderscheid te maken tussen PGB zorg en zorg in natura.

verzorgingsgebied van deze gespecialiseerde scholen is niet beperkt tot de nabije omgeving van de school wat bij regulier onderwijs wel het geval is.

16. Het hoofdkantoor van TVN bevindt zich in Nijmegen.



Coöperatie Thuiszorg Noviomagum U.A.

17. De gegevens van Coöperatie Thuiszorg Noviomagum U.A. zijn als volgt:

Statutaire naam organisatie:	Coöperatie Thuiszorg Noviomagum U.A.
Nummer Kamer van Koophandel:	53258460
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Noviomagum levert middels de inzet van zzp-ers Wlz zorg en Jw / Wmo zorg aan eigen PGB cliënten. Voor de WLZ zorg gaat het om [...] zzp-ers en voor de Jw / Wmo zorg betreft het [...] zzp-ers.

Contactpersoon

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

18. Noviomagum heeft geen eigen personeel en derhalve geen ondernemingsraad. Noviomagum heeft ook geen cliëntenraad. De cliënten van TVN die zorg ontvangen via door Noviomagum ter beschikking gestelde zzp'ers worden vertegenwoordigd door de cliëntenraad bij TVN.
19. De volmacht van Noviomagum is als **Bijlage 3** bij dit formulier gevoegd. Het KvK uittreksel van Noviomagum is als **Bijlage 5** bij dit formulier gevoegd.

**Bedrijfsactiviteiten en de zorgsector waarin de organisatie actief is**

20. Noviomagum is een thuiszorgorganisatie die als zorginstelling voor PGB houders passende ondersteuning zoekt en regelt. Het zorgaanbod van Noviomagum bestaat uit PGB zorg waarin begeleiding, persoonlijke verzorging en verpleging gegeven kan worden. De PGB zorg wordt bij cliënten thuis of op school bij kinderen gegeven. Dit kan zorg zijn vanuit PGB-WLZ, PGB-ZVW, PGB-JW of PGB-WMO. De PGB houder wordt in belangrijke mate ontzorgd doordat Noviomagum alle administratie ten aanzien van de inzet, de contracten en de facturen van de zorgverlenende zzp-er coördineert. De cliënt ontvangt een verzamelfactuur van Noviomagum, de zzp-er krijgt betaald via Noviomagum.
21. Noviomagum's kerntaak is aldus het goed inrichten en ontzorgen van cliënten en zorgverleners in dat wat er nodig is om de PGB zorg goed vorm te geven. Noviomagum heeft veel kennis van ondernemerschap en kwaliteitseisen in de zorg. Zij zet deze kennis en ervaring in ten behoeve van zelfstandige zorgverleners en kleine organisaties, die actief willen zijn in de PGB zorg en vanuit de samenwerking met TVN opdrachten aan willen nemen.

22. Noviomagum levert middels de inzet van zzp-ers Wlz zorg en Jw / Wmo zorg aan eigen PGB cliënten. Voor de WLZ zorg gaat het om [...] zzp-ers en voor de Jw / Wmo zorg betreft het [...] zzp-ers. De overige zzp-ers onder contract bij Noviomagum (in totaal [...] zzp-ers) zijn ter beschikking gesteld aan TVN. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke zorg door deze zzp-ers onder de vlag van TVN wordt verleend:

Organisatie	Aantal zzp-ers per zorg activiteit		
	Wlz	Zvw	Jw/Wmo
TVN Zorgt	[...]	[...]	[...]

Het totaal aantal zzp-ers onder contract bij Noviomagum dat Wlz of Zvw zorg verleent, bedraagt blijkens het voorgaande [...].

#### **Regio('s) waarin de organisatie actief is en locatie(s) van de organisatie**

23. Noviomagum is met name actief in de regiogemeenten Rijk van Nijmegen (en Wijchen), Centraal Gelderland, Noord Limburg, regio Rivierenland en Brabant Noordoost-Oost. De geografische reikwijdte is relatief breed, omdat vanuit TVN c.s. op veel speciaal onderwijs scholen ondersteuning wordt geboden. Het verzorgingsgebied van deze gespecialiseerde scholen is niet beperkt tot de nabije omgeving van de school wat bij regulier onderwijs wel het geval is. Ouders van meervoudig beperkte kinderen hebben vaak een PGB en worden vanuit Noviomagum ondersteund.
24. Het hoofdkantoor van Noviomagum bevindt zich in Nijmegen.

#### **Verhouding tussen de coöperaties onderling**

25. TVN en Noviomagum zijn gelijktijdig opgericht. Zij werken vanaf de start in 2006 samen. TVN is de contractpartij voor financiers in de zorg, heeft zorgverleners in loondienst en beschikt over een WtZi-toelating. Noviomagum heeft PGB-cliënten en zet daar ZZP'ers voor in als zorginstelling, en daarnaast fungeert zij als onderaannemer van TVN waarbij zij de inzet van bekwame ZZP'ers beheert. Bij de oprichting van beide coöperaties in 2006 is het advies gekregen de mensen in loondienst vanuit een andere coöperatie te laten werken dan de ZZP'ers. Dit is vervolgens op deze wijze gestalte gegeven, waarbij er een fiscale eenheid is tussen beide coöperaties, zodat het kantoorpersoneel kan worden doorbelast ten behoeve van backoffice-diensten.

### I.3 KARAKTER VAN DE CONCENTRATIE

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

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

b. Beschrijf het karakter van de voorgenomen transactie in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet. Beschrijf de stappen die achtereenvolgens zullen worden gezet om de voorgenomen concentratie tot stand te brengen, het globale tijdsplan en de veranderingen in de structuur van betrokken organisaties als gevolg van de voorgenomen transactie.

27. Actief Zorg is voornemens om het lidmaatschap van TVN c.s. over te nemen. Hierdoor komt een concentratie in de zin van artikel 27 lid 1 sub b van de Mededingingswet tot stand doordat Actief Zorg zeggenschap verkrijgt over TVN c.s. TVN heeft één lid. Dit lidmaatschap, "lidmaatschap A", zal worden overgedragen aan Actief Zorg. Vervolgens zal een nieuw lidmaatschap worden gecreëerd, "lidmaatschap B", welke in handen zal komen van de verkopende partij (Noviomagus Batavorum Beheer B.V.). Lid A zal vier stemmen hebben in de algemene ledenvergadering en lid B zal één stem. Winstuitkering aan lid B is uitgesloten. Voorgaande zal worden vormgegeven middels een statutenwijziging (**Bijlage 25**) en is eveneens verwerkt in de concept koopovereenkomst, welke is aangehecht als **Bijlage 17**.
28. Actief Zorg zal ledencertificaten verkrijgen in Noviomagum door toetreding tot de coöperatie middels een overeenkomst voor de toekenning van ledencertificaten, met gelijktijdig terugtreden van Noviomagus Batavorum Beheer B.V. voor een gedeelte van de ledencertificaten, naar het concept als aangehecht als **Bijlage 28**. De statuten van Noviomagum zijn aangehecht als **Bijlage 29**. Actief Zorg zal daardoor 225 stembewijzen hebben in de algemene ledenvergadering en Noviomagus Batavorum Beheer B.V. 45 stembewijzen. Daarmee verkrijgt Actief Zorg de zeggenschap over Noviomagum. Winstuitkering aan de ledencertificaten van Noviomagus Batavorum Beheer B.V. is uitgesloten. De concept koopovereenkomst (bijlage 17) zal met voorgaande in lijn worden gebracht.
- c. Beschrijf de eventuele (opschortende of ontbindende) voorwaarden die in de transactiedocumentatie of anderszins zijn gesteld aan het tot stand brengen van de voorgenomen concentratie. Vermeld van iedere voorwaarde de status en beschrijf of die status een belemmering vormt voor doorgang van de transactie.
29. Partijen hebben op 2 maart 2021 een Letter of Intent ondertekend, waarin het concrete voornemen voor de Concentratie is vastgelegd en staat beschreven. Hierin wordt de goedkeuring van de NZa als opschortende voorwaarde gesteld aan het totstandbrengen van de Concentratie.
30. Naast de goedkeuring van de NZa gelden de volgende opschortende voorwaarden voor de Concentratie:

- a. [...]

- b. [...]
- c. [...]
- d. [...]
- e. [...]
- f. [...]

Voorgaande opschortende voorwaarden zullen eveneens worden opgenomen in de koopovereenkomst. Partijen verwachten redelijkerwijs niet dat de opschortende voorwaarden in de weg staan aan de voorgenomen concentratie, nu nagenoeg alle voorwaarden reeds zijn vervuld.

*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.*

31. Binnen Actief Zorg is de voorgenomen Concentratie reeds voorgelegd aan de Raad van Toezicht, welke positief heeft geadviseerd. De goedkeuring van de Raad van Toezicht van Actief Zorg is aangehecht als **Bijlage 6**.

32. De RvC van TVN heeft het proces in al zijn facetten gevolgd en stemt in met de Concentratie (**Bijlage 7**). [...] De leden van de RvC zien de voordelen van de Concentratie voor de continuïteit van de organisatie. Verder is de RvC, net als de bestuurder van TVN, overtuigd van de mogelijkheden/kansen voor de toekomst van een samenwerking met Actief Zorg. Dit mede gezien de gedeelde visie op het verlenen van zorg.

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

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

33. De Concentratie berust op een ondertekende LOI, welke is aangehecht als **Bijlage 8**. Een eerste, globale conceptversie van de koopovereenkomst is bijgevoegd als **Bijlage 17**. Indien partijen goedkeuring hebben gekregen van de NZa zullen zij deze verder uitonderhandelen. De in de LOI genoemde streefdatum voor de transactie was 1 juni 2021. Deze streefdatum is wegens vertraging in het opstellen van de jaarrekening niet behaald. Het due diligence onderzoek moest daarop wachten. Partijen voorzien niet dat de vertraging van de transactie gevolgen heeft voor de voorgenomen concentratie. Zo spoedig als de goedkeuring van de NZa is ontvangen, verwachten partijen de voorgenomen concentratie te kunnen effectueren, waarbij partijen vooralsnog 1 oktober 2021 als uiterlijke datum aanhouden.

## ONDERDEEL II – Effectrapportage

### II.1 REDENEN EN DOELSTELLINGEN VAN DE CONCENTRATIE

*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?*

34. Actief Zorg streeft met de onderhavige Concentratie schaalvoordelen na. Om cliënten op duurzame basis en tegen concurrerende tarieven kwalitatief hoogwaardige zorg en hulp in de huishouding te kunnen (blijven) verlenen, is schaalvergroting nodig. Deze vergroting beoogt Actief Zorg zowel door autonome groei als (incidenteel) door geschikte overnames te realiseren. Deze Concentratie biedt Actief Zorg de mogelijkheid om zorg te gaan verlenen in een gebied waar zij nog niet actief is. TVN c.s. biedt ook (zorg)diensten die Actief Zorg (nog) niet aanbiedt, maar wel aan zou willen bieden, zoals Jeugdzorg, Buitenschoolse opvang en Logeren. Door de Concentratie verwacht Actief Zorg haar zorgdienstenpakket dan ook verder uit te kunnen breiden ten behoeve van haar cliënten.
35. Door middel van deze transactie verwachten partijen tevens andere belangrijke doelstellingen te realiseren, namelijk het behoud van cliënten, banen en de waardering als een aantrekkelijke werkgever.
36. De kern doelstelling vanuit TVN c.s. bezien is om de continuïteit van de zorgactiviteiten van TVN c.s. als zodanig te kunnen blijven waarborgen. Gezien haar geringe omvang heeft TVN behoefte aan de deskundigheid van een grote(re) zorgverlener, met name ten aanzien van back office activiteiten. De kennis en ervaring van Actief Zorg zal TVN c.s. naar verwachting in staat stellen om beter met de sterk veranderende zorgmarkt mee te kunnen (blijven) gaan.
37. De continuïteit van de organisatie is aldus voor TVN een belangrijke reden om op zoek te gaan naar een partner. De RvC van TVN heeft in 2020 aangedrongen op het inventariseren van mogelijkheden om een partner of lid aan de organisatie toe te voegen. Dit omdat de organisatie kwetsbaar is met een bestuurder, die ook eigenaar is.
38. Hiermee hangt samen het gegeven dat in de zorg veel processen steeds intensiever worden. Voorbeelden hiervan zijn de toename van het aantal contracten met zorgverzekeraars en de alsmaar complexer wordende zorginkoop door gemeenten. De synergie van het samengaan en de daarmee gepaard gaande schaalvergroting zal positief bijdragen aan een meer efficiënte werkwijze en onderaan de streep resulteren in betere zorg. Het vergt op dit moment veel van TVN om zich als kleine organisatie, die vanuit mensgerichtheid de zorg wil organiseren, in het huidige zorglandschap duurzaam staande te houden. Voor het inrichten van processen ten behoeve van kwaliteit en het succesvol inschrijven op aanbestedingen is TVN gebaat bij samenwerking met Actief Zorg.
39. Vanuit haar zorgvisie en ambitie wil TVN zich bij voorkeur niet focussen op slechts een onderdeel van bijvoorbeeld de kindzorg. TVN gelooft in de meerwaarde om bijvoorbeeld naast begeleiding in het kader van de Jeugdwet ook kindverpleegkundige zorg aan te bieden. Voor ouders, die vaak overbelast zijn, is het prettig met een organisatie samen te werken die vanuit verschillende domeinen ondersteuning kan inzetten. Deze overtuiging en drive maken dat TVN graag haar bredere visie op zorgverlening wenst

voort te zetten. Daarbij is de meerwaarde van de samenwerking met Actief Zorg onderkend. Deze samenwerking maakt dat er expertise en kennis gedeeld kan worden. De schaalvergroting maakt de organisatie stabiel en stelt TVN in staat zich toe te leggen op haar kernkwaliteit, het verlenen van zorg. Contractmanagement en andere overhead activiteiten komen na de Concentratie bij Actief Zorg te liggen.

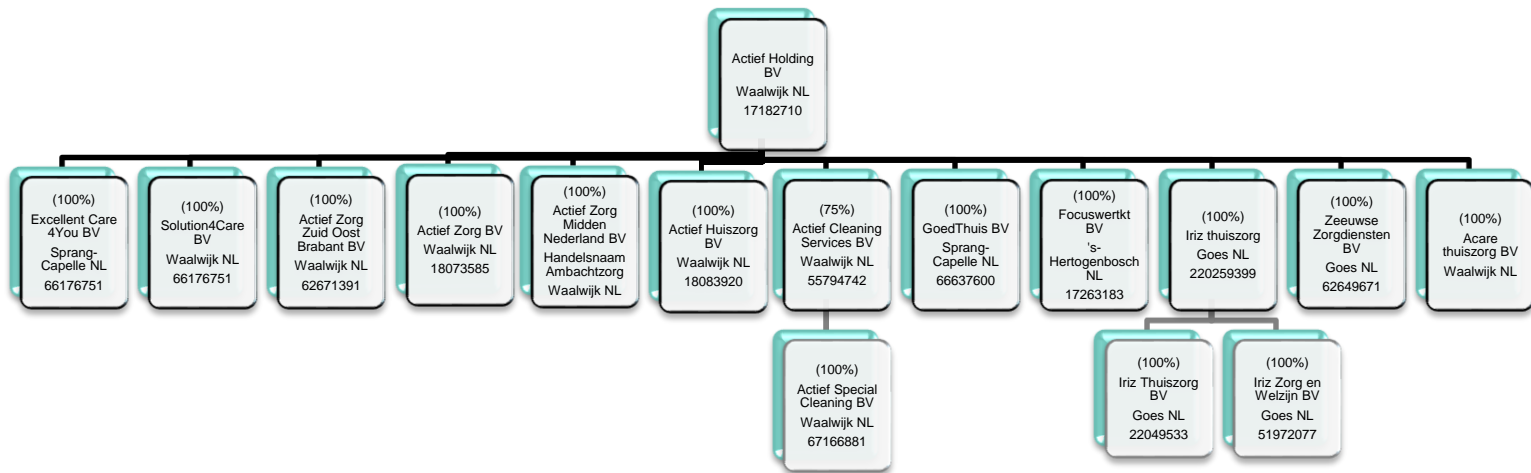
40. Ook de uitdaging die Partijen zien om in de (nabije) toekomst met meer technologische ondersteuning de zorg vorm te geven, vormt een reden voor de Concentratie. De benodigde investeringen, implementatie en borging van dit soort innovatie trajecten vergt een organisatie van een zekere omvang en financiële slagkracht.
41. De belangrijkste reden echter voor TVN om deze stap te zetten is dat er vertrouwen is in het welslagen van de Concentratie. De visie en handelswijze van Actief Zorg komt overeen met dat wat TVN belangrijk vindt en van waaruit gewerkt wordt. In de optiek van TVN is dit een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking en biedt het een geweldige kans om gezamenlijk nieuwe vormen van zorg te creëren.

## **II.2 STRUCTUUR CONCENTRATIE**

*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.*

### **VOOR DE CONCENTRATIE**

42. Actief zorg levert via haar 100% deelnemingen in een extramurale setting huishoudelijke hulp, begeleiding, persoonlijke verzorging en verpleging. Vanuit Solution4Care B.V. wordt huishoudelijke hulp op basis van de Wmo verleend.
43. Actief Zorg heeft verder een 100% deelneming in Actief Cleaning Services B.V., diens 100% dochter COG Facilitaire Diensten B.V., en Actief Special Cleaning Services B.V., welke partijen schoonmaakdiensten leveren. Daarnaast heeft Actief Zorg een 100% deelneming in Goed Thuis B.V., welke indicaties voor persoonlijke verzorging en verpleging, en langdurige zorg afgeeft (aan andere partijen dan aan Actief Zorg), en in Focuswerkt B.V. welke ondersteuning en train biedt aan organisaties om verzuim te voorkomen en op te lossen, ter vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers.
44. De huidige deelnemingsstructuur van Actief Zorg is als volgt:



45. Voor alle (groeps)vennootschappen binnen Actief Zorg gelden hoge normen voor professioneel bestuur, professioneel toezicht en zorgvuldige verantwoording. Hierdoor weten cliënten en andere relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening.
46. Het statutaire bestuur over elk van de groepsmaatschappijen wordt uitgevoerd door de Raad van Bestuur van Actief Zorg. Op Holding niveau worden afspraken gemaakt over de strategie, het portfoliebeleid en het regiobeleid. Gezamenlijk wordt verder invulling gegeven aan kwaliteit en veiligheid, personeelsbeleid en onderzoek en ontwikkeling. De directies van de groepsmaatschappijen besturen hun eigen bedrijfs onderdeel binnen de kaders die in concernverband zijn vastgesteld. Zij stellen een beleidsplan op binnen de concernkaders, zien toe op de uitvoering daarvan en de naleving van wet- en regelgeving. De directies van de groepsmaatschappijen zijn integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende financiële bedrijfsvoering. Samen met de directies van andere bedrijfs onderdelen wordt samengewerkt ten behoeve van een zo groot mogelijke synergie en de realisatie van de strategie van het concern als geheel. Over het gevoerde beleid legt de directie verantwoording af aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bevordert de samenwerking binnen en buiten het concern en bewaakt de ontwikkeling van het concern als geheel en haar afzonderlijke onderdelen. Op zijn beurt legt de Raad van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht.
47. De groepsmaatschappijen Actief Zorg B.V., Actief Zorg Midden-Nederland B.V. en Actief Huiszorg B.V. maken gebruik van dezelfde backoffice (ICT, cliëntenadministratie, servicedesk etc.). Deze groepsmaatschappijen kennen ook een vergelijkbare organisatiestructuur met onder de directie een managementlaag welke managers verantwoordelijk zijn voor de aansturing van teams met coördinatoren. Voornoemde teams zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de roosters en het inplannen van de diensten van de (zorg)medewerkers.

48. Actief Zorg B.V. kent een cliëntenraad en een OR. Maandelijks worden de cliëntenraad en de OR geïnformeerd over zowel interne als externe ontwikkelingen.

**TVN c.s.**

49. Noviomagus Batavorum beheer (hierna: “**NB Beheer**”) is 100% eigenaar van TVN Zorgt en Thuiszorg Noviomagum. Verwezen wordt naar het als **Bijlage 9** toegevoegde organogram. Vanuit NB Beheer is de meerwaarde van de brede scope van mogelijkheden in zorg in natura en PGB uitgangspunt geweest bij de keuze voor het huidige organisatie model. Het organisatie model maakt mensgericht werken mogelijk; voor iedere vraag (met financieringsvorm) kan een passende oplossing worden ingezet. De hele samenwerking is vanuit deze filosofie ontwikkeld. TVN en Noviomagum zijn aparte coöperaties, maar werken, zoals toegelicht, intensief samen.
50. TVN heeft een eenhoofdige directie met daaronder een managementlaag; beleidsmedewerkers, P&O, die samenwerken met de coördinatoren, financiële administratie en clientadministratie/ICT. Om de [...] dagen is er een strategisch overleg met de beleidsmedewerkers, P&O en coördinatoren om gezamenlijk naar alle ontwikkelingen te kijken. Op uitnodiging is iemand van de andere collega's erbij. Daarnaast is er maandelijks een overleg met de P&O medewerker, beleidsmedewerker WMO/JW of WLZ/ZVW en de coördinatoren om de meer praktische en ontwikkelzaken met elkaar te bespreken.
51. TVN kent een cliëntenraad welke gemiddeld [...] keer per jaar bij elkaar komt. De RvC, die uit drie personen bestaat, komt minimaal vijf keer per jaar bij elkaar. In december wordt de jaarplanning voor het jaar erop gemaakt. Minimaal een keer per jaar woont een lid van de RvC de cliëntenraad bij en het lid vanuit de RvC die kwaliteit in de portefeuille heeft wordt geïnformeerd over de inhoud van besprekingen met de cliëntenraad door middel van het delen van de notulen.
52. TVN en Noviomagum werken met dezelfde medewerkers volgens dezelfde kwaliteitskaders WMO/JW/ZVW/WLZ. Kosten van werknemers actief voor Noviomagum worden doorbelast vanuit TVN aan Noviomagum. Het organogram van TVN (**Bijlage 10**) is aanzienlijk uitgebreider dan de organisatiestructuur van Noviomagum. De wetgeving en eisen waaraan TVN dient te voldoen maakt een meer complexe organisatie noodzakelijk.
53. Noviomagum heeft als zorginstelling een AGB code en is geregistreerd als zorginstelling, maar heeft in tegenstelling tot TVN geen WtZi-toelating, omdat dit geen eis is bij PGB.
54. TVN en Noviomagum hebben met ieder [...] stemrechten gezamenlijk zeggenschap over **WMO Coöperatie De Meijerij U.A.**<sup>3</sup> Ter toelichting op deze coöperatie het volgende. In de Meierij gemeenten is gekozen om de WMO coöperatie de Meierij te contracteren voor Hulp In Natura als zijnde de meest geschikte vorm om kleine ondernemers en ZZP-ers samen te laten werken in een zo breed mogelijk aanbod specialistische WMO-zorg. Cliënten hebben daardoor meer keuzemogelijkheden gekregen in aanbieders die hulp in natura kunnen bieden, waar dit voorheen alleen via PGB kon.

---

<sup>3</sup> Naast TVN en Noviomagum zijn een groot en wisselend aantal zzp-ers en kleine zorgondernemingen lid van de coöperatie (zie: <https://www.wmodemeierij.nl/ledenlijst/>). Deze leden hebben ieder maximaal één stem in de coöperatie.



55. Ondernemers die voldoen aan de criteria ten aanzien van deskundigheid, ondernemerseisen en visie kunnen lid worden van de coöperatie. Ze worden ontzorgd door een gezamenlijke backoffice en tegelijkertijd geven ze vorm aan samenwerking waarbij de zelfstandigheid en het ondernemerschap tot uitdrukking kan blijven komen en kan groeien.
56. Het KvK uittreksel van Coöperatie De Meijerij is als **Bijlage 11** bij dit formulier gevoegd. Voor meer informatie over de activiteiten van deze coöperatie wordt verwezen naar: <https://www.wmodemeierij.nl/>.

57. **NA DE CONCENTRATIE**

Na de concentratie met TVN c.s. houdt Actief Zorg de lidmaatschappen met zeggenschap in TVN en Noviomagum (zie nr's 27 en 28).

Voor de deelnemingsstructuur van Actief Zorg na de concentratie wordt verwezen naar **Bijlage 12**.

Afgezien van de zeggenschap verandert er niks in de organisatiestructuur van TVN c.s. Ook de uitvoering van de zorgactiviteiten blijft ongewijzigd. Dezelfde hulp- en zorgverleners blijven bij hun cliënten zorg verlenen, aangestuurd vanuit de bestaande locaties van TVN. Het Backoffice van TVN blijft vooralsnog gewoon in Nijmegen op de zelfde locatie. Er zijn op dit moment geen concrete plannen om de backoffices te integreren.

**II.3 VERANDERINGEN EN GEVOLGEN**

- a. Vermeld wat er verandert in de organisatie van de zorgverlening en in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt. Denk hierbij aan de vraag of maatschappen/afdelingen worden geïntegreerd, of (een deel van het) zorgaanbod vervalt, of dat het zorgaanbod juist wordt uitgebreid als gevolg van de concentratie.*
58. De Concentratie zal geen materiële gevolgen hebben – laat staan nadelige gevolgen – voor de zorgverlening aan cliënten. Partijen zullen het zorgaanbod na de Concentratie ongewijzigd voortzetten. Het managementteam van TVN blijft tenminste gedurende [...] jaar aan, de activiteiten worden niet verplaatst naar een andere locatie, en ook het aantal locaties waar ondersteunende werkzaamheden worden verricht zal niet worden gewijzigd. TVN zal voorlopig als *stand alone* organisatie haar zorgactiviteiten voortzetten. Actief Zorg hoopt dat het managementteam van TVN ook na de duur van [...] jaar zal aanblijven om TVN c.s. aan te sturen. Indien dit niet het geval is, zal Actief Zorg een nieuw deskundig managementteam installeren en zorgen voor een soepele overdracht tussen het huidige managementteam en het opvolgende team.
59. Partijen zullen het zorgaanbod na de Concentratie ongewijzigd voortzetten. Dat betekent dat de Concentratie niet of nauwelijks gevolgen – laat staan nadelige gevolgen – heeft voor de zorgverlening aan de cliënt. De marktpositie wordt op macroniveau versterkt.
- 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.*

60. Er vindt geen herinrichting van de (thans bestaande) zorgprocessen plaats. TVN c.s. blijft na de Concentratie op dezelfde wijze haar diensten verrichten.
- 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).*
61. Het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt niet en de zorgverlening wordt niet herverdeeld over verschillende locaties. De zorgprocessen worden niet gewijzigd of heringericht. Cliënten ontvangen de zorg thuis.
- 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?*
62. Partijen voorzien geen wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de verschillende locaties. Verplaatsingen van het zorgaanbod zijn niet aan de orde. Er worden derhalve geen wijzigingen voorzien die van invloed zijn op of gevolgen hebben voor cliënten.
- e. Geef aan welke andere wijzigingen worden voorzien met gevolgen voor de cliënt en welke gevolgen deze wijzigingen hebben voor de cliënt.*
63. N.v.t. Zoals toegelicht, leidt de Concentratie niet tot wezenlijke operationele wijzigingen voor de betrokken zorgorganisaties. De aanbod en de uitvoering van de zorg blijft ongewijzigd en zal worden uitgevoerd door dezelfde zorgverleners. Vanuit het perspectief van de cliënt verandert er hoegenaamd niets.
- 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.*
64. Er bestaan vrijwel geen cultuurverschillen tussen Actief Zorg en TVN c.s. Partijen opereren op dezelfde markt en hechten beide belang aan hoge kwaliteit zorgverlening en een persoonlijke aanpak. Voor zover er wel cultuurverschillen zouden zijn, zullen deze, gezien de vrij autonome posities van de bedrijfsonderdelen na de Concentratie, waarin de eigen cultuur kan worden behouden, niet snel tot een probleem leiden. Bovendien zal de samenstelling van het uitvoerende zorgpersoneel, en daarmee de relatie tussen het personeel en hun huidige leidinggevende, niet worden gewijzigd. Hierdoor behoudt het personeel de bestaande, reeds korte lijnen.
65. Mogelijk bestaat er verschil ten aanzien van de geografische culturen (Gelderland – Brabant). Echter de tot nu toe ervaren openheid in communicatie, waarin verwachtingen duidelijk worden uitgesproken en besproken, zal dit risico tot een minimum beperken. Voor zover dit risico überhaupt bestaat, schatten partijen deze (zeer) laag in.

66. Partijen verwachten dat eventuele risico's gemakkelijk kunnen worden ondervangen doordat het zittende managementteam van TVN c.s. nog tenminste [...] zal aanblijven. Zij kan eventuele risico's signaleren zodat er snel tot een oplossing kan worden gekomen. Om het (lage) risico zoveel mogelijk te ondervangen zal Actief Zorg in de opstartfase werknemers inzetten om nieuwe collega's vertrouwd te maken met hun nieuwe werkgever en de organisatie. Daarnaast zullen Partijen een open en duidelijk communicatiebeleid voeren, waarbij werknemers zowel via digitale media als door middel van fysieke bijeenkomsten op de hoogte zullen worden gehouden van het reilen en zeilen binnen de organisatie.
- 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.*
67. Gedurende de eerste drie kwartalen na de Concentratie bestaat het streven om de werknemers van TVN zoveel mogelijk kennis te laten maken met de Actief organisatie. De ondersteunde afdelingen en processen binnen TVN zullen in deze periode in de huidige vorm worden voortgezet.
68. Kort na de Concentratie – in het eerste kwartaal – zullen er in dat kader medewerkersbijeenkomsten worden georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten zal Actief Zorg een introductie geven over de Actief groep, en toelichten welke activiteiten de onderneming verricht en in welke gebieden zij actief is. Partijen zullen – in aanvulling op de communicatie voorafgaand aan de Concentratie - gezamenlijk verduidelijken waarom zij met elkaar samen zijn gegaan en in hoeverre de Concentratie gevolgen zal hebben voor de (wijze van uitvoering van) zorgactiviteiten. Het personeel kan op deze wijze kennis maken met en vragen te stellen over de nieuwe organisatie.
69. Het tweede kwartaal na de Concentratie zal in het teken staan van een nadere kennismaking tussen de verschillende organisatie onderdelen binnen de groep, waaronder de cliëntenraden van Partijen. Het betreft specifiek samenkomsten in groepsverband voor voornoemde organisatie onderdelen en zeggenschapsorganen, zodat de berokken medewerkers de mogelijkheid krijgen om (nader) kennis te maken met nieuwe collega's in een vergelijkbare functie en zodoende meer te leren over de werkwijze van elkaars organisatie. Deze sessies gelden als aanvulling op de bijeenkomsten in het eerste kwartaal waarvoor de betreffende medewerkers ook worden uitgenodigd.
70. Actief Zorg kent inmiddels het klappen van de zweep en zal zich ook nu weer inspannen om de integratie zo soepel mogelijk te laten verlopen, bijvoorbeeld door nieuwe medewerkers te koppelen aan ervaren medewerkers van Actief Groep. Laatstgenoemden kunnen de nieuwe collega's uitleg geven over de werkwijze van Actief Groep en waar nodig gerichte ondersteuning bieden tijdens de integratie. Actief Groep heeft hier tijdens eerder integratie processen goede ervaringen mee opgedaan. N.B. beide organisaties werken met dezelfde systemen, wat het inwerken van medewerkers, voor zover noodzakelijk, in belangrijke mate vereenvoudigt. Bovenstaande stappen zullen geen gevolgen hebben voor het zorgaanbod of anderszins voor cliënten van beide organisaties.
71. Na het derde kwartaal vindt een evaluatie plaats van de integratie en worden de zorgactiviteiten en -processen geanalyseerd. Indien de evaluatie uit zou wijzen dat er (grote) verschillen bestaan in de uitvoering van (zorg)activiteiten en de conclusie is dat er binnen de organisatie verbeteringen kunnen worden doorgevoerd c.q. aanpassingen kunnen worden gemaakt om deze verschillen te verkleinen, zal in het vierde kwartaal een verbeter-/veranderplan worden gemaakt. Overigens ligt het gelet op de

gedeelde zorgvisie en vergelijkbare werkwijzen van beide organisatie niet in de lijn der verwachting dat tijdens de evaluatie zaken aan het licht komen waardoor ingrijpende veranderingen nodig zijn.

72. Eventuele wijzigingen binnen de organisatie zullen hoe dan ook zorgvuldig worden voorbereid, om vervolgens pas na het vierde kwartaal stapsgewijs te worden geïmplementeerd. Nu Partijen in dit stadium nog niet in kunnen schatten in hoeverre er (welke) verbeteringen zullen worden doorgevoerd, kunnen zij ook nog geen uitspraken doen over eventuele gevolgen daarvan voor cliënten. Voor zover deze verbeteringen gevolgen zullen hebben voor cliënten geldt dat steeds gestreefd wordt naar een positieve invloed op de zorgverlening aan en daarmee een verbeterde ervaring voor cliënten. Voortzetting van de bestaande, hoge kwaliteit zorgverlening welke is afgestemd op de persoonlijke behoeften van de cliënt is en blijft de belangrijkste doelstelling van de Concentratie.

*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.*

73. Hoewel de zorgprocessen niet (wezenlijk) zullen wijzigen en de cliënt-medewerker relatie zoveel mogelijk gehandhaafd blijft, bestaat er een kans dat cliënten zich minder thuis voelen bij een grotere organisatie. Dit risico is doorgaans aanwezig wanneer een kleinere organisatie wordt overgenomen, en als gevolg daarvan onderdeel wordt van een groter geheel. Om dat risico zoveel mogelijk te ondervangen, zal er met name in de eerste kwartalen van de samenwerking extra aandacht worden besteed aan de opbouw van de onderlinge vertrouwensband.
74. Ditzelfde risico bestaat voor medewerkers, hetgeen verloop zou kunnen veroorzaken. Echter lijkt dit risico beperkt doordat na de samenwerking niet direct veranderingen worden doorgevoerd, en ook eventuele veranderingen in een later stadium waarschijnlijk beperkt zullen zijn. Partijen zullen hun zorgactiviteiten immers op gelijke wijze voortzetten. Actief Zorg tracht dit risico door middel van medewerkersbijeenkomsten, actieve ondersteuning en coaching te verkleinen en heeft met deze aanpak, als gezegd, goede ervaring opgedaan tijdens eerdere integratie trajecten.
75. Gelet op de grootte en capaciteit van Actief Zorg organisatie, de zorgactiviteiten die zij verricht, het geografische gebied waarbinnen zij actief is en de zorgprotocollen waar beide partijen zich aan houden, zullen voornoemde risico's naar verwachting op geen enkel moment tijdens het integratie traject invloed hebben op de kwaliteit en/of bereikbaarheid van de zorg.

#### **II.4 INTEGRATIE-/VERANDERPROCES ONDERSTEUNENDE AFDELINGEN/PROCESSEN**

*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?*

76. Zoals reeds is toegelicht worden er geen veranderingen in de ondersteunende afdelingen en/of processen beoogd. TVN c.s. zal als onderdeel van de Actief Zorg groep haar activiteiten op dezelfde wijze voort kunnen zetten. Wel zal de financiële en salarisadministratie van TVN c.s. op termijn overgaan op [...] (zie ook het antwoord op de volgende vraag).

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

77. Partijen werken met dezelfde ondersteunende systemen van [...] dus ten aanzien daarvan vinden er geen veranderingen plaats. Actief Zorg maakt voor de planning, en de salaris en financiële administratie gebruik van [...]. TVN gebruikt voor de financiële administratie software van [...] en voor de salarisadministratie [...].

78. Tijdens de evaluatie na het derde kwartaal zal worden bekeken in hoeverre de werkwijze en processen binnen de ondersteunende afdelingen van partijen kunnen worden verbeterd en/of dienen te worden aangepast. Partijen verwachten daarbij van elkaars kennis en kunde te kunnen leren. In dit kader ligt het in lijn der verwachting dat TVN voor wat betreft de ondersteunende systemen voor de planning, en de salaris en financiële administratie stapsgewijs op termijn over zal schakelen naar de software van [...]. In welk kwartaal deze overschakeling mogelijk plaats zal gaan vinden kunnen partijen in dit stadium nog niet inschatten, maar het zal in elk geval niet eerder zijn dan na het vierde kwartaal.

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

79. Voor zover er na de eerste drie kwartalen keuzes gemaakt moeten worden, zal het afwegingskader steeds in de eerste plaats bestaan uit het waarborgen en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van de zorg.

*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.*

80. Actief Zorg en TVN. blijven beide zelfstandig actief. Vanaf 1 januari 2022 zullen aanpassingen worden gedaan in de ondersteunende processen om synergie te halen uit de samenwerking tussen partijen. Het personeelsadministratiesysteem en het financiële systeem zal op elkaar worden afgestemd. Dit betekent dat TVN direct gebruik kan maken van de expertise en faciliteiten van Actief Zorg. Ook zal er direct na de effectuering van de voorgenomen transactie onderzocht worden of er synergie in contractbeheer mogelijk is. Overige synergie zal stapsgewijs volgen.

81. Wel zullen partijen tijdens de geplande evaluatie in Q4 de positieve punten van en eventuele verschillen tussen de twee bedrijven analyseren. Eventuele verbeterpunten worden dan in een later stadium doorgevoerd. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een nauwe(re) samenwerking tussen de ondersteunende afdelingen van partijen en mogelijke aanpassingen in ondersteunende processen, bijvoorbeeld op het gebied van IT en HR.

*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.*

82. Partijen zullen met elkaar samen moeten leren werken. Actief Zorg zal als overnemende partij moeten wennen aan nieuwe werknemers (die activiteiten verrichten in een voor haar nieuw geografisch gebied). TVN c.s. en haar werknemers zullen op hun beurt hun draai moeten vinden binnen de nieuwe, aanzienlijke grotere organisatie. Nu er echter van het opstellen en uitvoeren van veranderprocessen

geen sprake is en partijen hun activiteiten in ieder geval gedurende het eerste jaar na de concentratie als *stand alone* organisaties zullen voortzetten, schatten partijen dit risico echter zeer laag in.

83. Eventuele risico's op dit vlak verwachten partijen gemakkelijk te kunnen ondervangen, doordat de zittende bestuurder van TVN nog tenminste drie jaar aan zal blijven. Binnen die jaren zullen partijen de samenwerking steeds evalueren, en naar aanleiding daarvan eventueel beoogde aanpassingen gezamenlijk voorbereiden en implementeren.
84. Met betrekking tot de mogelijke overschakeling op termijn naar de [...], zal Actief Zorg de nodige ondersteuning en training aanbieden, om backoffice medewerkers van TVN alvast vertrouwd te laten maken met de nieuwe software alvorens de daadwerkelijke overgang plaats zal vinden. Actief Zorg heeft hier goede ervaringen mee en verwacht ook nu geen problemen bij een eventuele switch naar [...].

## **II.5 FINANCIËLE GEVOLGEN**

*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.*

85. De Concentratie heeft geen negatieve gevolgen voor de operationele activiteiten van de zorgaanbieders.
86. De Concentratie zal gefinancierd worden door deels eigen vermogen van Actief Zorg en deels een bankfinanciering van [...].

## **II.6 SYNERGIEVOORDELEN**

*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.*

87. Als gevolg van de Concentratie verwachten partijen dat op termijn synergievoordelen kunnen worden behaald in de ondersteunende afdelingen binnen de backoffice, waaronder op het gebied van IT, financiën, human resources en opleidingen. Nu partijen naar verwachting (tenminste) gedurende drie jaar nog als *stand alone* organisaties hun activiteiten zullen voortzetten en derhalve eerst zal worden geanalyseerd op welk(e) vlak(ken) verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, worden deze synergievoordelen naar verwachting pas op de langere termijn gerealiseerd.
88. Actief Zorg heeft de ambitie om verder te groeien, welke groei zij zowel autonoom als (incidenteel) door geschikte overnames realiseert. De samenwerking met een partij als TVN, welke in de kern en visie gelijk is aan Actief Zorg en welke in een ander geografisch gebied zorgactiviteiten verricht, draagt bij aan het verwezenlijken van deze ambitie. Aan de zijde van TVN leidt de Concentratie, zoals toegelicht, met name tot versterking van haar toekomstbestendigheid en in algemene zin tot meer zekerheid ten aanzien van de continuering van haar zorgactiviteiten

## II.7 DOCUMENT FINANCIËLE GEVOLGEN

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

- Prognose van de balans
- Prognose van de winst en verliesrekeningen
- Analyse synergievoordelen
- Integratiekosten
- Businessplan
- Begroting van de organisatie na concentratie
- Prognose van de financiële ratio's

89. Een geconsolideerde meerjarenprognose van de wist en verliesrekeningen van TVN is toegevoegd als **Bijlage 13**.

## II.8 BETROKKENHEID CLIËNTEN, WERKNEMERS EN STAKEHOLDERS

*a. Beschrijf de wijze waarop cliënten zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en hoe is omgegaan met de inbreng van cliënten. Beschrijf hiertoe het proces dat met cliënten is doorlopen en overleg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten. Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.*

90. De cliëntenraad Actief Zorg is op de hoogte gebracht van de voorgenomen concentratie en gevraagd om advies uit te brengen. De adviesaanvraag is toegevoegd als **Bijlage 18**. Het advies van de cliëntenraad is bijgevoegd als **Bijlage 19**, alsmede de reactie van Actief Zorg op het advies van de cliëntenraad (**Bijlage 20**).

91. De cliëntenraad van TVN is in een zeer vroeg stadium meegenomen in het voornemen van de Concentratie. Dit is genotuleerd in de cliëntenraad vergaderingen van 8 april en 25 mei 2021 (**Bijlage 14**). De adviesaanvraag is toegevoegd als **Bijlage 21**. Op 28 juli 2021 heeft de cliëntenraad formeel bericht in te stemmen met de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 15**). De reactie van TVN op dit bericht is toegevoegd als **Bijlage 26**.

92. Noviomagum heeft geen cliëntenraad.

*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.*



93. De OR van Actief Zorg is geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie. De adviesaanvraag is toegevoegd als **Bijlage 22**. De reactie van Actief Zorg op het advies van de Ondernemingsraad is toegevoegd als **Bijlage 27**.
94. TVN heeft, zoals toegelicht, geen OR. De medezeggenschap wordt thans binnen de organisatie vormgegeven en zal breed worden georganiseerd. In lijn met de visie van TVN op medezeggenschap is het voornemen tot concentratie al in een vroeg stadium met het managementteam en de coördinatoren gedeeld (**Bijlage 16**). De reactie op het voornemen was zonder uitzondering positief. Na verkregen goedkeuring van de NZa en het voldoen aan de overige opschortende voorwaarden worden alle medewerkers geïnformeerd vanuit het maandelijks werknemersoverleg ‘Wij zijn TVN Zorgt’ (**Bijlage 24**). Omdat de Concentratie geen gevolgen heeft voor de operationele werkzaamheden en de arbeidsvoorwaarden en de kansen en mogelijkheden tot synergie voor iedereen duidelijk zijn, zijn positieve reacties ontvangen (Bijlage 24), zoals ook het geval was bij het managementteam en de coördinatoren.
95. Noviomagum heeft geen personeel en derhalve ook geen Ondernemingsraad.
- 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.*
96. Behalve de banken [...] voor Actief Zorg) zijn er in dit stadium nog geen andere stakeholders bij de voorgenomen samenwerking betrokken nu deze geen materiële veranderingen teweeg zal brengen is dat nog niet noodzakelijk. Zowel voor Actief Zorg als voor TVN blijven de contractpartners, de (zorg)verzekeraars, de gemeenten en andere stakeholders gelijk. Indien Partijen goedkeuring krijgen van de NZa en de transactie dus met zekerheid doorgang kan vinden, zullen Partijen kort nadien deze stakeholders informeren over de Concentratie. Laatstgenoemden hebben geen instemmingsrecht over de Concentratie op grond van de Wet Marktordening Gezondheidszorg.
- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en beschrijf hoe is omgegaan met de inbreng van de stakeholders. Neem hiertoe een korte inhoudelijke weergave op van het traject dat is doorlopen met betrokken stakeholders. Overleg onderbouwende documentatie.*
97. Het contact tussen Actief Zorg en [...] in verband met de onderhavige concentratie verloopt naar wens. Het contact met de accountmanager is goed. Actief Zorg heeft een bankkrediet ten bedrage van [...]. Dit krediet wordt op dit moment niet gebruikt en kan (deels) worden aangewend voor de financiering van de onderhavige transactie.

## ONDERDEEL III – Cruciale zorg

### III.1 CRUCIALE ZORG

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



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

### III.2 AMBULANCEZORG

*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.*

98. N.v.t.

### III.3 SPOEDEISENDE HULP

*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.*

99. N.v.t.

### III.4 ACUTE VERLOSKUNDE

*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.*

100. N.v.t.

### III.5 CRISISOPVANG GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG

*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.*

101. N.v.t.

### III.6 WLZ-ZORG

*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.*

102. De Concentratie zal geen veranderingen met zich meebrengen in de sociale context waarin Partijen Wlz-zorg leveren. Er is geen sprake van een intramurale setting. Zorgmedewerkers zullen hun extramurale zorgverlening op dezelfde voet voortzetten als daarvoor, zodat van veranderingen in de sociale context, meer specifiek met betrekking tot godsdienst of levensovertuiging, de mogelijkheid om (na)bij een partner te kunnen blijven wonen of de geografische ligging van het zorgaanbod, geen sprake is. Dezelfde hulp- en zorgverleners blijven op dezelfde wijze zorg verlenen, bij hun cliënten thuis.
103. TVN c.s. en Actief Zorg verrichten hun zorgactiviteiten in lijn met de kernwaarden respect en oog voor de mens. Door hun zorgverlening en ondersteuning aan te laten sluiten aan de specifieke behoeften van de cliënt, trachten Partijen te bewerkstelligen dat cliënten – indien gewenst – zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen, en zelf de regie over hun eigen leven kunnen blijven voeren.

## ONDERDEEL IV – Overige informatie en bijlagen

### IV.1 OVERIGE INFORMATIE EN BIJLAGEN

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

104. N.v.t.

### IV.2 BIJLAGEN

<b>Bijlage 1</b>	Volmacht Actief Zorg
<b>Bijlage 2</b>	KVK Actief Holding
<b>Bijlage 3</b>	Volmacht TVN, Noviomagum
<b>Bijlage 4</b>	KVK TVN
<b>Bijlage 5</b>	KVK Noviomagum
<b>Bijlage 6</b>	Goedkeuring RvT Actief
<b>Bijlage 7</b>	Goedkeuring RvC TVN
<b>Bijlage 8</b>	Getekende LOI
<b>Bijlage 9</b>	Organogram TVN, Noviomagum
<b>Bijlage 10</b>	Organisatiestructuur TVN
<b>Bijlage 11</b>	KVK WMO Cooperatie de Meijerij
<b>Bijlage 12</b>	Organogram Actief Zorg na de concentratie
<b>Bijlage 13</b>	Geconsolideerde Meerjaren winst- en verliesrekening TVN
<b>Bijlage 14</b>	Notulen cliëntenraad TVN 8 april en 25 mei 2021
<b>Bijlage 15</b>	Advies cliëntenraad TVN
<b>Bijlage 16</b>	Afstemming MT en coördinatoren TVN
<b>Bijlage 17</b>	Concept koopovereenkomst
<b>Bijlage 18</b>	Adviesaanvraag cliëntenraad Actief Zorg
<b>Bijlage 19</b>	Advies cliëntenraad Actief Zorg
<b>Bijlage 20</b>	Reactie Actief Zorg op het advies van de cliëntenraad
<b>Bijlage 21</b>	Adviesaanvraag cliëntenraad TVN
<b>Bijlage 22</b>	Adviesaanvraag ondernemingsraad Actief Zorg
<b>Bijlage 23</b>	Advies ondernemingsraad Actief Zorg
<b>Bijlage 24</b>	Berichtgeving personeel TVN en reacties
<b>Bijlage 25</b>	Statutenwijziging TVN Zorg (opgesteld d.d. 26 mei 2021)
<b>Bijlage 26</b>	Reactie TVN op advies Cliëntenraad
<b>Bijlage 27</b>	Reactie Actief Zorg op advies Ondernemingsraad
<b>Bijlage 28</b>	Concept Overeenkomst toekenning ledencertificaten (opgesteld d.d. 4 oktober 2021)
<b>Bijlage 29</b>	Statuten Noviomagum