

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.*<sup>1</sup>

Stichting Driezorg, Wonen, Welzijn en Zorg [...] Zwolle, 25 februari 2022  Handtekening	Stichting Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht [...] Zwolle, 25 februari 2022  Handtekening
---	---

*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.*<sup>2</sup>

Naam gemachtigde 1 Functie gemachtigde Plaats en datum  Handtekening	Naam gemachtigde 2 Functie gemachtigde Plaats en datum  Handtekening
--	--

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

<sup>2</sup> 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](mailto: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](mailto: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 1<sup>3</sup>**

Statutaire naam organisatie:	Stichting Driezorg, Wonen Welzijn & Zorg
Nummer Kamer van Koophandel:	05081871
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door [...] personen zorg verlenen. <sup>4</sup>	

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 658, 8000 AR Zwolle
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad<sup>5</sup>

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 658, 8000 AR Zwolle
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad<sup>6</sup>

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 658, 8000 AR Zwolle
Telefoonnummer	[...]

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

Stichting Driezorg, Wonen Welzijn & Zorg (verder te noemen: Driezorg) is werkzaam binnen de VVT-sector. Driezorg biedt zorg krachtens de WLZ, Zvw en de Wmo.

Driezorg heeft een vijftal woonzorglocaties, 4 locaties met zorgwoningen en biedt dagbesteding en zorg en ondersteuning in de thuissituatie. Het accent van het aanbod van Driezorg ligt op zorg zonder behandeling.

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

<sup>4</sup> 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.](#)

<sup>5</sup> De NZa kan contact opnemen met de ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van vraag II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

<sup>6</sup> De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van vraag II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

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

Driezorg is actief in de zorgkantorregio Zwolle, in de gemeente Zwolle en omliggende gemeentes. Driezorg heeft daar de locaties De Venus, de Rivierenhof, de Havezate, Berkumstede, de Kievitsbloem, Fermate, Arcadia, Hof van Blom, Westenhage, Wendakker en Ensemble.

**I.2 Organisatie 2**

Statutaire naam organisatie:	Stichting Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht
Nummer Kamer van Koophandel:	05083801
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet door [...] personen zorg verlenen. <sup>7</sup>

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 30036, 8003 CA Zwolle
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad<sup>8</sup>

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 30036, 8003 CA Zwolle
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad<sup>9</sup>

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 30036, 8003 CA Zwolle
Telefoonnummer	[...]

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

<sup>7</sup> 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.](#)

<sup>8</sup> De NZa kan contact opnemen met de ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van vraag II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

<sup>9</sup> De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van vraag II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Stichting Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht (verder te noemen: ZGIJV) is actief binnen de VVT-sector. ZGIJV biedt zorg krachtens de WLZ, Zvw en Wmo.

ZGIJV heeft een vijftal woonzorglocaties, biedt geriatrische revalidatiezorg, behandeling in de eerste lijn, dagbesteding en zorg en ondersteuning in de thuissituatie. Het accent bij ZGIJV ligt op zorg met behandeling.

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

ZGIJV is actief in de zorgkantorregio Zwolle, in de gemeente Zwolle en omliggende gemeentes. ZGIJV heeft in Zwolle een viertal locaties, te weten De Esdoorn, Het Zonnehuis, De Riethorst en De Venus. In Ommen heeft ZGIJV één locatie, De Hoekstee.



**I.3** Beschrijf het karakter van de concentratie.

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

[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.

Driezorg en ZGIJV zijn op dit moment zelfstandige stichtingen met een eigen Raad van Bestuur en een eigen Raad van Toezicht. Zij zijn voornemens een bestuurlijke fusie aan te gaan. De huidige rechtspersonen blijven in stand. Op bestuurlijk niveau vindt een fusie plaats in een op te richten houdstermaatschappij. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van de houdstermaatschappij vormen de toezichthouder en het bestuur van Driezorg en ZGIJV. Driezorg en ZGIJV zijn, na de voorgenomen concentratie als dus, ondergeschikt aan de bestuursstichting/-houdstermaatschappij (eenheid in toezicht en bestuur). De concept-statuten van de houdstermaatschappij zijn **bijgevoegd (17)**. In deze concept-statuten is nog geen naam van de houdstermaatschappij opgenomen. Binnen het integratieproces is de uitwerking van de merkenstrategie van de fusie-organisatie een belangrijk onderdeel. Daartoe werkt een werkgroep met communicatieprofessionals van beide organisaties een voorstel uit, dat vervolgens onder meer wordt getoetst op wenselijkheid en praktische haalbaarheid. We willen daar niet op vooruitlopen door nu al een naam te kiezen voor de houdstermaatschappij. We werken vooralsnog onder de werktitel 'DZG' (samenvoeging Driezorg, Zonnehuisgroep IJssel-Vecht), maar behouden ons het recht voor uiteindelijk te kiezen voor een andere statutaire naam. Om te laten zien dat wij daadwerkelijk overgaan tot een volledige en duurzame bestuurlijke fusie, zijn ook de conceptstatutenwijzigingen van Driezorg en ZGIJV per de fusiedatum toegevoegd (**bijgevoegd 17A en 17B**).

We zijn voornemens deze fusie aan te gaan per 1 januari 2023 of, indien mogelijk, eerder. In de periode tot aan die datum worden de voorbereidingen voor de fusie getroffen. Grofweg ziet het tijdspad er als volgt uit:

Planning fusie Driezorg / ZGIJV	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	Q4 2022
Besluitvorming fusie	■							
Vorbereiding aanvraag NZA, ACM			■					
Aanvraag NZA					■			
Aanvraag ACM						■		
Realisatie fusie								■
Vorbereidingen integratie				■				
Vorbereidingen transformatie				■				

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.

Aan de fusie zijn door de RvB en RvT van partijen onderling geen voorwaarden verbonden. Goedkeuring van de fusie door de NZa en de ACM is uiteraard wel een voorwaarde. Daarnaast heeft de medezeggenschap van beide organisaties voorwaarden verbonden aan haar positieve advies ten aanzien van de fusie. Hiervoor verwijzen wij naar de antwoorden op de vragen II.8 a en b.

- 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.*

Beide Raden van Toezicht hebben goedkeuring verleend aan het besluit tot fusie van de Raden van Bestuur. De Raden van Toezicht zijn actief betrokken geweest bij het proces dat heeft geleid tot deze aanvraag. Dat hebben we deels in de individuele RvT vergaderingen gedaan en deels in een gezamenlijk platform, met daarin vertegenwoordigers van beide RvT. Onderstaand beschrijven we dit doorlopen proces. Daarbij geldt dat ook de processen in de individuele gremia actief zijn afgestemd, voor wat betreft timing en inhoud (voor zover toegestaan binnen de geldende wet- en regelgeving). De notulen van alle gevoerde overleggen zijn bijgevoegd.

Na de zomer van 2020 zijn de gesprekken met de Raden van Toezicht over intensivering van de samenwerking opgestart. Bij Driezorg is hierover gesproken door de RvT op 26 oktober en 23 november 2020. Op 30 oktober 2020 is bij ZGIJV gesproken over het voornemen tot intensivering van de samenwerking (notulen **bijgevoegd**)(1). Deze gesprekken hebben geleid tot het opstellen van een intentieverklaring (**bijgevoegd**)(2), waarin wordt uitgesproken door beide organisaties "Dat zij de nadrukkelijke intentie hebben samenwerking te onderzoeken waarbij fusie niet is uitgesloten." De RvT van Driezorg heeft op 15 december 2020 en de RvT van ZGIJV op 18 december 2020 goedkeuring verleend aan het tekenen van deze intentieverklaring en heeft de verklaring ook mede ondertekend (notulen **bijgevoegd** (2 en 3).

Op basis van deze intentieverklaring is een onderzoek gestart naar de meest geschikte samenwerkingsvorm. Op 26 januari 2021 bij Driezorg en op 29 januari 2021 bij ZGIJV is de inhoud van het op te stellen onderzoeksrapport besproken, evenals de structuur waarbinnen het onderzoek wordt vormgegeven (notulen **bijgevoegd**)(4). Begin april is dit onderzoeksrapport opgeleverd (**bijgevoegd**)(5). In de tussentijdse periode zijn de Raden van Toezicht van beide organisaties geïnformeerd over de stand van zaken. Bij Driezorg gaat het om een vergadering op 16 maart 2021 en bij ZGIJV op 19 maart 2021 (notulen **bijgevoegd**)(6).

Als onderdeel van de structuur die eind januari 2021 is besproken, is een platform opgericht voor de Raden van Toezicht. Hierin zijn vanuit beide Raden van Toezicht twee vertegenwoordigers afgevaardigd. Dit platform vergadert wanneer relevant in het proces met de stuurgroep, bestaande uit beide bestuurders, de extern adviseur die optreedt als procesbegeleider en ondersteund door de bestuurssecretaris van ZGIJV. Dit platform is tussentijds betrokken geweest bij het opstellen van het onderzoeksrapport. Dat is gebeurd op 5 februari, 5 maart en 2 april 2021 (notulen **bijgevoegd**)(7).

Het rapport over de meest geschikte samenwerkingsvorm is op 7 april 2021 door de RvT van Driezorg en op 6 april 2021 door de RvT van ZGIJV besproken (notulen **bijgevoegd** (8)). Uitkomst van dit rapport was dat een fusie de meest geschikte samenwerkingsvorm is. Op basis van deze uitkomst hebben de beide bestuurders op 15 april 2021 het voorgenomen besluit (**bijgevoegd**)(9) genomen tot het aangaan van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2023, of zo mogelijk eerder, en alle voorbereidingen daarvoor te treffen in de jaren 2021 en 2022. Vervolgens is een beslisdocument opgesteld voor de Raden van Toezicht (**bijgevoegd**)(10), waarin hen wordt gevraagd goedkeuring te verlenen aan dit voorgenomen besluit. Op respectievelijk 21 en 23 april

2021 hebben de RvT van Driezorg en ZGIJV goedkeuring verleend aan dit voorgenomen besluit (notulen **bijgevoegd**)(11).

Dit voorgenomen besluit is voorgelegd aan de medezeggenschap ter advisering. Het proces dat we met hen hebben doorlopen, beschrijven we verder in onderdeel II.8. Tegelijkertijd heeft een due diligence plaatsgevonden door een onafhankelijk accountant. De Raden van Toezicht zijn tussentijds telkens bij dit proces betrokken. Op respectievelijk 18 en 21 mei 2021 hebben de RvT van Driezorg en ZGIJV het draaiboek besproken waarin de planning voor de fusie (zoals op dat moment bekend) was opgenomen (notulen **bijgevoegd**)(12). Op 22 en 23 juni 2021 is in de RvT van Driezorg de offerte voor de due diligence besproken (notulen 22 juni **bijgevoegd**)(13). Op 6 (Driezorg) en 9 (ZGIJV) juli 2021 hebben de RvT de stand van zaken op dat moment, inclusief de uitkomsten van de due diligence, besproken (notulen 9 juli **bijgevoegd**)(14)). De stand van zaken is in de Raad van Toezicht van Driezorg nogmaals besproken op 7 september 2021, bij ZGIJV op 10 september 2021 (notulen **bijgevoegd**)(15).

Uiteindelijk hebben we van de OR en CCR van Driezorg en ZGIJV een positief advies ontvangen (zie onder II.8) en kunnen concluderen dat de uitkomsten van de due diligence geen contra-indicaties gaven (zie onder II.3 onder h). Beide Raden van Bestuur hebben naar aanleiding daarvan aan de RvT voorgelegd om definitief goedkeuring te verlenen aan het besluit tot fusie. Daartoe is wederom een beslisdocument opgesteld. Op 1 oktober 2021 heeft de RvT van ZGIJV en op 12 oktober de RvT van Driezorg hun goedkeuring verleend. Deze besluiten zijn **bijgevoegd**(16).

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

- Intentieovereenkomst (**bijgevoegd**) (2).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (**bijgevoegd**). (17)
- Oprichtingsakte (bijvoegen).
- Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
- Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen).
- Anders, namelijk:

## **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](#))*

Driezorg en ZGIJV werken al geruime tijd met elkaar samen. Eind 2020 hebben de bestuurders van beide organisaties een notitie opgesteld, waarin ze onderbouwen waarom intensivering van die samenwerking volgens hen de volgende stap zou moeten zijn **bijgevoegd (18)**. Hierin geven zij (onder meer) aan van mening te zijn dat samenwerken met een duidelijk doel en focus versnelling en waarde creatie brengt op een aantal zorginhoudelijke thema's waar beide organisaties van nature al met elkaar in samenwerking zijn. Daarnaast draagt het bij aan het toekomstbestendig maken van de organisaties. Op basis van deze notitie is een intentieverklaring getekend om over te gaan tot intensivering van de samenwerking en is besloten een onderzoek te doen naar de meest geschikte samenwerkingsvorm.

In dit onderzoeksrapport is een gezamenlijke visie op de toekomst opgesteld. Een visie die niet alleen gedragen wordt door de bestuurders, maar ook door de MT's en andere medewerkers in de organisatie. We willen met oprechte aandacht het verschil maken. We zien een grote transformatieopgave voor de komende jaren. Het is tijd om op een andere manier naar ouderenzorg te gaan kijken en echt anders in te richten. De ouderen waarvoor we het doen, zijn daarbij altijd het vertrekpunt. We stellen als hoger doel dat onze regio in 2036 de beste plek is om echt oud te worden.

Aan deze transformatieopgave kunnen wij gezamenlijk beter invulling geven dan alleen. Samen kunnen wij in de zorgkantoorregio Zwolle onze denk- en innovatiekracht vergroten, een breed en integraal aanbod realiseren in de wijk, de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt vergoten en schaalvoordelen realiseren. Daarbij vinden we het belangrijk dat de couleur locale van de verschillende locaties zoveel mogelijk behouden kan blijven en waar mogelijk versterkt.

De in het rapport geformuleerde visie, ambities en transformatieopgave hebben we vertaald naar ontwerpeisen en afgezet tegen een viertal mogelijke samenwerkingsvormen: samenwerking op basis van contracten, contractuele samenwerking met rechtspersoonlijkheid, een bestuurlijke fusie en een juridische fusie. Op basis daarvan concluderen we dat de bestuurlijke en juridische fusie de meest geschikte vormen zijn om de doelstellingen van de samenwerking te kunnen realiseren. Het model fusie (bestuurlijk en juridisch) heeft als voordeel dat door de eenheid in beleid en bestuur de transformatie beweging meer robuust kan worden geïnitieerd en een verbeterd zorgaanbod kan worden gerealiseerd.

De stap die we nu zetten is de realisatie van een bestuurlijke fusie, conform de conclusie van het onderzoeksrapport. Voordeel hiervan is dat de werkmaatschappijen een eigen verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en merk blijven dragen en dat integratie op een zelf te regisseren tempo kan plaatsvinden.

We zien een duidelijke toekomst voor Driezorg en ZGIJV. Op dit moment is het aanbod van zorg complementair. Driezorg richt zich op laag-complexe zorg, **zonder** behandeling (wat we voorheen verzorgingshuizen noemden), waar het bij ZGIJV meer zorg **met** behandeling betreft (wat we voorheen verpleeghuiszorg noemden). Een gefuseerde organisatie zal daardoor beter in staat zijn ouderen met een toenemende zorgvraag tijdens de gehele periode dat zij intramuraal zorg krijgen te verzorgen.

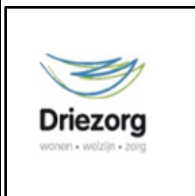
Een fusie is dus beter voor de cliënt. Maar is ook nodig om de ontwikkelingen op middellange termijn het hoofd te bieden. Scheiden van wonen en zorg blijft op de politieke agenda staan en is in het regeerakkoord het belangrijkste instrument dat wordt ingezet om richting de toekomst de budgettaire groei in de zorg af te vlakken. Dat zal in algemene zin betekenen dat er moet worden geïnvesteerd door WLZ aanbieders, terwijl de budgettaire ruimte en beschikbaar zorgpersoneel alleen maar zal afnemen. Driezorg en ZGIJV zijn daarbij twee relatief kleinere spelers, op landelijke niveau bezien, maar ook in de zorgkantoorregio; IJsselheem heeft een grotere omzet dan de omvang van Driezorg en ZGIJV gezamenlijk. Een iets grotere schaal zal Driezorg en ZGIJV beter in staat stellen investeringen te blijven doen. Rond scheiden van wonen en zorg valt bijvoorbeeld te verwachten dat met name het aanbod zonder behandeling (van

Driezorg) op termijn anders zal moeten worden ingericht. In toenemende mate zal er MPT/VPT aanbod gevraagd worden, bij cliënten thuis of bij cliënten in clusterwoningen. Dat vraagt om herinrichting van het zorgaanbod en ook van de vastgoedportefeuille.

- 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)*

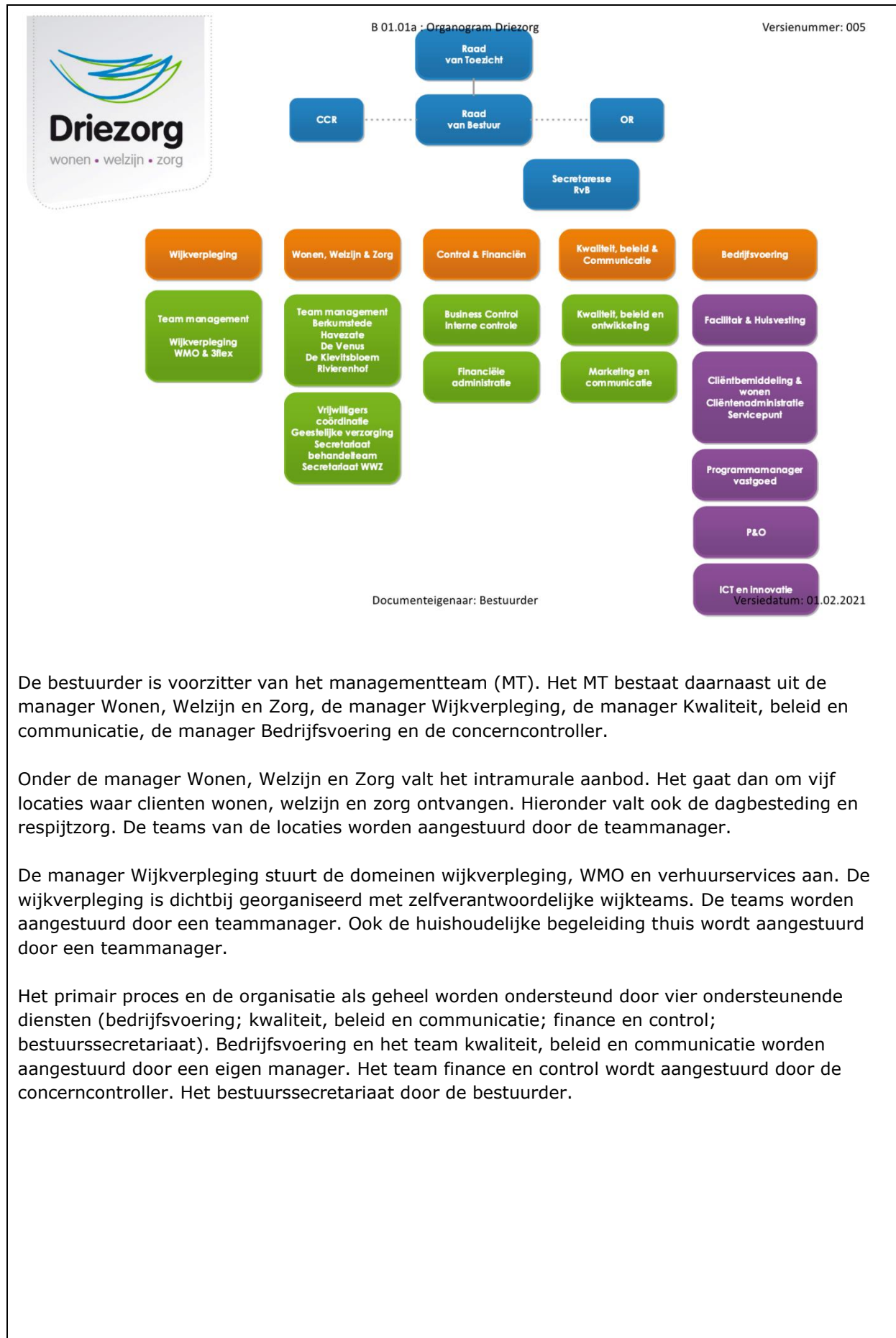
#### **Huidige situatie Driezorg**

Driezorg is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De stichting kent geen moeder- of dochterondernemingen. In onderstaand plaatje is dit grafisch weergegeven:



De bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversfunctie voor de bestuurder, houdt toezicht op de bestuurder, dient een aantal in de statuten vastgestelde besluiten expliciet vooraf aan uitvoering goed te keuren en staat de bestuurder bij door uitoefening van de adviesfunctie.

Het organogram met daarin de organisatiestructuur van Driezorg ziet er als volgt uit:



De bestuurder is voorzitter van het managementteam (MT). Het MT bestaat daarnaast uit de manager Wonen, Welzijn en Zorg, de manager Wijkverpleging, de manager Kwaliteit, beleid en communicatie, de manager Bedrijfsvoering en de concerncontroller.

Onder de manager Wonen, Welzijn en Zorg valt het intramurale aanbod. Het gaat dan om vijf locaties waar cliënten wonen, welzijn en zorg ontvangen. Hieronder valt ook de dagbesteding en respijtzorg. De teams van de locaties worden aangestuurd door de teammanager.

De manager Wijkverpleging stuurt de domeinen wijkverpleging, WMO en verhuurservices aan. De wijkverpleging is dichtbij georganiseerd met zelfverantwoordelijke wijkteams. De teams worden aangestuurd door een teammanager. Ook de huishoudelijke begeleiding thuis wordt aangestuurd door een teammanager.

Het primair proces en de organisatie als geheel worden ondersteund door vier ondersteunende diensten (bedrijfsvoering; kwaliteit, beleid en communicatie; finance en control; bestuurssecretariaat). Bedrijfsvoering en het team kwaliteit, beleid en communicatie worden aangestuurd door een eigen manager. Het team finance en control wordt aangestuurd door de concerncontroller. Het bestuurssecretariaat door de bestuurder.

### Huidige situatie ZGIJV

ZGIJV is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De stichting kent geen moeder- of dochterondernemingen. In onderstaand plaatje is dit grafisch weergegeven:



De bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversfunctie voor de bestuurder, houdt toezicht op de bestuurder, dient een aantal in de statuten vastgestelde besluiten expliciet vooraf aan uitvoering goed te keuren en staat de bestuurder bij door uitoefening van de adviesfunctie.

Het organogram met daarin de organisatiestructuur van ZGIJV ziet er als volgt uit:





Het primair proces van ZGIJV is georganiseerd in een drietal clientprocessen. Onder het clientproces Wonen, Leven, Zorg valt het intramurale aanbod. Het gaat dan om vijf locaties waar cliënten wonen, welzijn en zorg ontvangen. Dit clientproces valt onder de manager Wonen, Leven, Zorg. De teams van de locaties worden aangestuurd door een teamcoördinator. Het tweede clientproces is Herstelgerichte zorg. Hieronder vallen de geriatrische revalidatie en de ELV. Hier vallen de teams onder de aansturing van een teammanager. Het derde en laatste clientproces is Zorg aan Huis. Daar zijn de wijkverpleging en de dagbesteding ondergebracht. Hier vindt de aansturing van de teams plaats door een teamcoördinator. De clientprocessen Herstelgerichte Zorg en Zorg aan Huis vallen onder één manager.

De behandelaren zijn onderverdeeld naar clientproces. De paramedici worden aangestuurd door de teammanager geriatrische revalidatie en vallen daarmee onder de manager Herstelgerichte Zorg en Zorg aan Huis. De medische vakgroep valt rechtstreeks onder de manager Herstelgerichte Zorg en Zorg aan Huis. De psycho-sociale vakgroep valt onder de manager Wonen, Leven, Zorg.

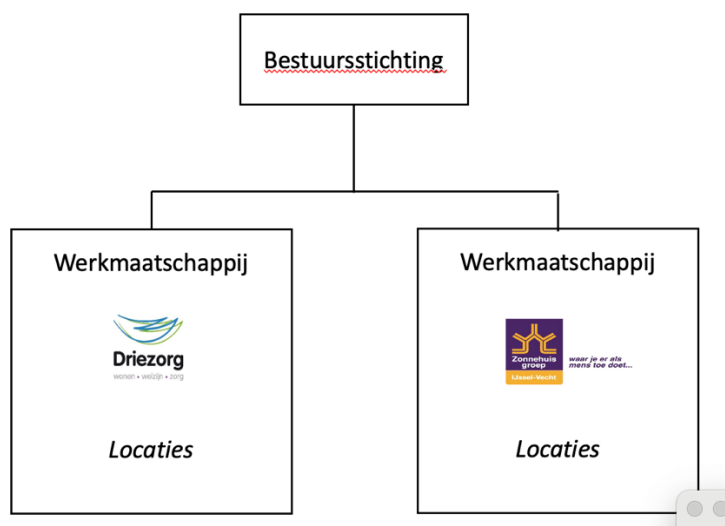
Het primair proces en de organisatie als geheel worden ondersteund door de afdeling bedrijfsvoering, die wordt aangestuurd door de manager bedrijfsvoering. De teams binnen deze afdeling hebben (vrijwel) allemaal een eigen coördinator. Daarnaast hebben we een afdeling Planning, Control en Informatie (inclusief Zorgverkoop). Deze heeft een coördinator en valt onder de bestuurder. Ook rechtstreeks onder de bestuurder vallen het bestuurssecretariaat, de afdeling communicatie en de staf.

De bestuurder is voorzitter van het managementteam (MT). Het MT bestaat daarnaast uit de manager Wonen, Leven, Zorg, de manager Herstelgerichte zorg en Zorg aan Huis, de manager Bedrijfsvoering en de bestuurssecretaris.

### **Toekomstige situatie**

De fusie tussen Driezorg en ZGIJV betreft een bestuurlijke fusie. Er wordt een bestuursstichting opgericht, die fungeert als houdstermaatschappij. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van de bestuursstichting is ook de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van de werkmaatschappijen.

De juridische eigendomsstructuur na de fusie ziet er als volgt uit:



De bestuursstichting is het bestuurlijk en ondersteunend apparaat dat de twee werkmaatschappijen bestuurt en ondersteunt. Hierin worden de behandelaren, de afdeling bedrijfsvoering, communicatie, de concerncontroller, het bestuurssecretariaat en een intern adviesbureau gepositioneerd. Het primair proces wordt gepositioneerd binnen de twee werkmaatschappijen.

We kiezen voor een tweehoofdige Raad van Bestuur. Deze Raad van Bestuur is gezamenlijk integraal eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. Beide bestuurders kennen eigen portefeuilles, die we dusdanig inrichten dat zij elkaar in het dagelijks werk nodig hebben. Het profiel voor de Raad van Bestuur is **bijgevoegd (19)**. Onder de bestuurders valt de directie. Onderdeel van de directie maken uit: directeur Herstelgerichte Zorg en Zorg aan Huis, directeur Zorg Zuid, directeur Zorg Noord (beide verantwoordelijk voor de intramurale zorg), directeur Bedrijfsvoering, de concerncontroller en de bestuurssecretaris. Onder deze directielaag komt nog maximaal één managementlaag, bestaande uit teammanagers (of waar het locaties betreft: locatiemanagers). De afdeling communicatie en het intern adviesbureau vallen rechtstreeks onder de bestuurder, evenals de concerncontroller en het bestuurssecretariaat. De behandelaren worden aangestuurd door een teammanager en komen onder de Raad van Bestuur te vallen. Behandelaren leggen we hier overigens ruim uit, we verstaan daar ook bijvoorbeeld de geestelijk verzorgers onder.



Uiteraard werken we ook na de fusie met een ondernemingsraad en cliëntenraden. De manier waarop we dit precies vormgeven is op dit moment nog niet uitgewerkt. We hebben met de huidige raden afgesproken dat we deze uitwerking gezamenlijk ter hand gaan nemen in de komende maanden. We verwachten hierover in de eerste helft van 2022 meer te kunnen zeggen.

- 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 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.*

Een belangrijke reden voor de fusie is het (versneld) kunnen realiseren van een transformatie in de ouderenzorg, zoals beschreven onder II.1. Wij geloven dat het tijd is om op een andere manier naar de ouderenzorg te gaan kijken en echt anders in te richten en te doen. Dit conform de opvatting van de huidige minister voor Langdurige Zorg en de toekomstverkenning van zorguitgaven van het RIVM 2015-2060. Een andere blik op ouderen en hun behoeften is nodig. Een blik die uitgaat van het leven blijven leven op eigen wijze. Op een zo prettig mogelijke manier. In deze transformatie is niet langer de systeemwereld, maar de leefwereld van ouderen leidend. Ouderenzorg heeft alles te maken met het leven zelf en gezondheidszorg dient slechts ter ondersteuning daarvan. Met deze transformatie verwachten wij de ouderen in onze regio beter te kunnen bedienen en de kwaliteit te kunnen verhogen. De fusie zal daarmee ook gevolgen hebben voor de zorgverlening en het aanbod van zorg. Dit zijn in onze ogen echter geen nadelige, maar juist positieve gevolgen. De portfolio's van Driezorg en ZGIJV zijn complementair aan elkaar. Door deze fusie kunnen we samen een breder palet bedienen en zo beter inspelen op de behoeftes van huidige en nieuwe generaties. Dit kan dus leiden tot het uitbreiden van het zorgaanbod. Het vervallen van aanbod is niet aan de orde.

De gevolgen die we bovenstaand beschrijven zullen niet direct op de korte, maar vooral op de (middel)lange termijn optreden. Transformatie is in onze ogen een proces. We zetten met elkaar een stip op de horizon en gaan daar de komende periode intern en extern verder over in gesprek. Op die manier krijgt een en ander steeds meer vorm en zetten we stappen richting de gewenste situatie. Of en welke veranderingen precies optreden in de komende vijf jaar is dan ook op dit moment nog niet te voorspellen. Om een beeld te geven onderstaand een aantal gedachterichtingen, die ook zijn opgenomen in het bijgevoegd onderzoeksrapport meest geschikte samenwerkingsvorm. We gaan investeren in technologie, omdat het ouderen kan helpen en ondersteunen om hun leven op eigen wijze te blijven leiden. In onze visie gaan professionals en technologie hand in hand en versterken zij elkaar. Ook gaan we kijken naar onze woonconcepten, op bestaande en / of nieuwe plekken. Voor ons is goed wonen, goed leven en authentiek oud (kunnen) worden het uitgangspunt. Ook als de zorgvraag complexer en ingewikkeld wordt. De woonlocaties dienen dat te faciliteren en te respecteren. We zetten in op herwaardering van familie zorg en intergenerationele oplossingen. En we willen ons portfolio verder doorontwikkelen om samen met ouderen en partners in de 1<sup>e</sup> lijn bij te dragen aan nieuwe manieren van integraal en wijkgericht werken. We benadrukken nogmaals dat nog niet precies aan te geven is tot welke veranderingen dit leidt binnen welk tijdspad. Maar alle aanpassingen die we doorvoeren doen we vanuit de bedoeling van de fusie: dat wil zeggen dat de oudere in de regio er beter van moet worden.

Op dit moment delen Driezorg en ZGIJV reeds twee gebouwen. De Riethorst / Rivierenhof en de Venus in Zwolle maken onderdeel uit van hetzelfde complex. De zorgverlening verloopt echter nog gescheiden. De komende periode gaan we met elkaar kijken of en hoe we dit na de fusie meer kunnen integreren om de inzet van medewerkers doelmatiger te kunnen vormgeven en de kwaliteit voor de bewoners te kunnen verhogen of minimaal op een gelijk niveau te kunnen houden.

Een andere reeds bestaande samenwerking betreft de behandeldienst van ZGIJV. Alleen ZGIJV heeft op dit moment behandelaren in dienst. Die werken al enige jaren ook voor Driezorg, ook basis van een overeenkomst die tussen partijen is gesloten (klant / leverancier). De behandeldienst zullen we na de fusie niet langer binnen één van de werkmaatschappijen positioneren, maar opnemen in de bestuursstichting, zodat zij integraal voor alle organisatieonderdelen werkzaam kunnen zijn. Dit heeft voor de zorgverlening aan de client geen directe gevolgen, maar is vooral

een organisatorisch vraagstuk.

- 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.

Op dit moment verschillen de zorgprocessen van beide organisaties. Het accent van de dienstverlening van Driezorg ligt op laag-complexe zorg **zonder** behandeling (wat we voorheen verzorgingshuizen noemden), waar het bij ZGIJV meer zorg **met** behandeling betreft (wat we voorheen verpleeghuiszorg noemden). Beide organisaties kennen hun eigen (kwaliteits)beleid, procedures en protocollen, die zijn beschreven in het eigen documentmanagementsysteem. Aangezien ze onafhankelijk van elkaar zijn ontwikkeld, zitten daar ongetwijfeld verschillen in. De komende tijd werken we met elkaar verder uit wat de overeenkomsten en verschillen zijn en hoe we tot nadere integratie kunnen komen. Dit zal onderdeel zijn van het proces hieronder beschreven en besluitvorming vindt plaats overeenkomstig de daarvoor genoemde leidende principes.

Driezorg en ZGIJV streven naar integratie van de aansturing van het zorg- en dienstverleningsproces en de organisatie hiervan. Met ingang van 1 januari 2023 is sprake van een andere inrichting van de organisatiestructuur, zoals beschreven in onderdeel II.2. Ook de onderliggende processen worden in de komende jaren verder geharmoniseerd. Daarbij vinden we het nadrukkelijk belangrijk dat ruimte bestaat voor een eigen couleur locale per team / locatie om maatwerk te kunnen bieden en goed aan te kunnen blijven sluiten bij de lokale behoefte. Voor de zorgverlening aan de client heeft deze integratie van aansturing en processen beperkte gevolgen.

Ten aanzien van de inrichting van de zorg streven Driezorg en ZGIJV naar een vergaande integratie van de ondersteuning/backoffice van het zorgproces. Dat wil zeggen dat de ondersteuning van het primair proces gemeenschappelijk zal worden vormgegeven. Een en ander hebben we nader toegelicht in onderdeel II.2 en II.4.

Concreet zal in de eerste helft van 2022 een gezamenlijke kaderbrief worden opgesteld voor 2023. Na de zomer zal deze worden vertaald in het proces van de begroting en zorginkoop (mits na goedkeuring NZa en ACM en mits en voor zover praktisch haalbaar).

We hebben een gezamenlijke concept-besturingsfilosofie geschreven bestemd voor na de fusie (**bijgevoegd**) (20). Hierin hebben we een vijftal leidende principes geformuleerd, die zijn doorvertaald naar sturing- en inrichtingsuitgangspunten:

1. Het leven van ouderen is het vertrekpunt van ons handelen

De eigen wijze waarop ouderen invulling willen geven aan hun leven is voor ons het uitgangspunt. Zij bepalen zelf wat kwaliteit van leven voor hen is. Ze hebben zelf (mede)zeggenschap over de besturing van de locatie waar zij wonen en de inrichting van hun dagelijks leven. Wij zien alle zorg als zorg thuis en onze teams werken ambulante, wijkgericht en integraal.

2. Oprechte aandacht voor onze medewerkers

We kijken op een waarderende, positieve en inclusieve manier naar onze medewerkers. We denken en werken vanuit talenten en competenties en het werk dat gedaan moet worden en niet primair vanuit de functie die iemand heeft. Daarbij zorgen we voor een dusdanige omvang van het team en een dusdanige span of attention van leidinggevenden dat ze oprechte aandacht voor elkaar kunnen hebben.

3. Gedeeld leiderschap

Wij geloven dat de medewerker die het dichtst bij de cliënt staat zelf het beste kan inschatten wat nodig is. Daarom worden resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd in resultaatverantwoordelijke eenheden, binnen heldere

kaders die worden gesteld vanuit het management. En kiezen we voor interactieve beleidsvoering: door interactie vooraf in open processen en werkverbanden komen we tot passende uitgangspunten, routes en besluiten.

#### 4. Continu leren en ontwikkelen

We werken en ontwikkelen vanuit de principes van een lerende organisatie. We verhouden ons met nieuwsgierigheid en flexibiliteit tot een continu veranderende omgeving en organisatie. Innovatie is een integraal onderdeel van ons dagelijks werk.

#### 5. Samen komen we verder

We willen een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdracht en transformatie-opgave in de zorgkantoorregio Zwolle. Dit kunnen we alleen samen realiseren. Ook intern is het van belang om goed met elkaar samen te werken. We gaan uit van zoveel mogelijk decentrale sturing met centrale sturing waar nodig. De processen van ondersteuning en bedrijfsvoering zijn faciliterend aan het primair proces.

We verwachten met deze besturingsfilosofie nog beter aan te kunnen sluiten bij de behoefte van onze cliënten en daardoor de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen.

- 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).

ZGIJV heeft het voornemen een aantal wijzigingen aan te brengen in de locatie waar zorg wordt verleend. Het voornemen is om de geriatrische revalidatiezorg, die nu is ondergebracht in de locatie Het Zonnehuis, te verhuizen naar een aparte locatie waar een beter revalidatieklimaat kan worden gerealiseerd. Dat zou ruimte vrijmaken voor de afdeling Weteringbuurt, die nu direct naast het Zonnehuis is gehuisvest, op te nemen in het Zonnehuis. Deze voornemens staan echter los van de fusie.

Driezorg en ZGIJV delen op dit moment een tweetal locaties, te weten De Venus en Riethorst / Rivierenhof. De zorgverlening verloopt echter nog gescheiden. De komende periode gaan we met elkaar kijken of en hoe we dit na de fusie meer kunnen integreren om de inzet van medewerkers doelmatiger te kunnen vormgeven en de kwaliteit voor de bewoners te kunnen verhogen of minimaal op een gelijk niveau te kunnen houden.

Driezorg heeft onlangs een masterplan vastgoed opgesteld met daarin een aantal richtinggevende uitgangspunten. Eén van de uitgangspunten is dat in het kader van de doorontwikkeling van scheiden van wonen en zorg en in lijn met de visie uitgangspunten "alle zorg is thuiszorg" en "zorg is maar één van de mogelijke antwoorden" het vervreemden van extramuraal vastgoed (vastgoed voor zelfstandige verhuur) wordt overwogen. Deze verdere scheiding van wonen en zorg is in lijn met de landelijke beleidslijn, zoals onder meer verwoord in het huidige coalitieakkoord. Daarmee kan Driezorg zich meer richten en focussen op haar core-business (wlz/zvw/wmo zorg als ondersteuning bij kwaliteit van leven achter de voordeur waar mensen wonen) en worden de activiteiten die samenhangen met de toewijzing en verhuur van (extramuraal) woningen overgeheveld naar een partner wiens core business woningtoewijzing en verhuur is. Het portfolio van Driezorg versmalt hierdoor, waarbij niet gezegd is dat Driezorg haar positie als voorkeur thuiszorgaanbieder verliest, alleen is het aan de cliënt/bewoner welke zorgaanbiedende partij welkom is achter haar/zijn voordeur. Dat is met andere woorden aan de markt. Met deze ontwikkeling zet Driezorg (en straks de fusie organisatie) kracht bij een richting die past bij de koers, respectievelijk de beoogde transformatie. Daarmee neemt het zorgaanbod dus niet af richting bewoners, maar is zorg niet meer leidend bij het wonen en leven van ouderen. Dat conform onze visie.

De bovenstaand beschreven wijzigingen hebben geen (nadelige) gevolgen voor de toegankelijkheid of kwaliteit van de zorg.

- 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 vinden geen wijzigingen plaats in de schaalgrootte van de zorgverlening. Er vindt door de verkoop van het extramurale zorgvastgoed (zie toelichting onder c) een verkleining plaats op het onderdeel wonen. Dat heeft geen nadelige gevolgen voor de client.

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

De belangrijkste beweegredenen voor de fusie is de wens om (sneller) een transformatie in de ouderenzorg te kunnen bewerkstelligen. Wij zien het als belangrijke opdracht van onze organisatie om met oprechte aandacht het verschil te maken. Dat doen we aan de hand van de volgende uitgangspunten.

Ieder mens is uniek. Dit is de essentie. Dit vormt het kader waar vanuit wij denken en werken. Vanuit nieuwsgierigheid en interesse naar de mens. Daarom creëren we ruimte voor eigenheid. We geloven in de kracht van mensen. We tonen respect en voelen ons verantwoordelijk voor en met elkaar. Dit geldt zowel voor onze cliënten/bewoners als voor onze medewerkers. Wij komen zoveel mogelijk tegemoet aan individuele behoeften, wensen en verlangens, op basis van een gelijkwaardige relatie tussen cliënt, bewoners, naasten en onze medewerkers en vrijwilligers.

(Kwaliteit van) leven voorop. Op eigen wijze ouder worden en jezelf kunnen zijn/blijven (ook als je ouder wordt) betekent nadruk leggen op (de kwaliteit van) het leven van ouderen. Er is een brede blik op het leven. Een blik die juist niet alleen over zorg gaat maar 'het leven kunnen blijven leven'. Met zorg als dat nodig is, ter ondersteuning. Thuis of op één van onze locaties. Soms tijdelijk. Soms permanent. En dat is voor iedereen anders. Juist daarom is de vraag van onze cliënten en bewoners leidend. Hoe wil hij of zij ouder worden? Samen stemmen we af wat voor hen belangrijk is en welke rol familie en mantelzorg hierin blijven spelen. Niet de zorgvraag is leidend, maar de persoonlijke levensvraag. We zijn er voor nu en later.

Altijd en overal samen in verbinding. Ons werk doen we met liefde. We voelen ons hecht verbonden met de cliënt, zijn naasten, de familie (mantelzorgers), vrijwilligers, collega's, de organisaties, de regionale (keten)partners en andere belanghebbenden. Samenleven en werken betekent ook rekening houden met elkaar, we hebben oog en aandacht voor elkaar. Samen geven we invulling aan een inclusieve samenleving.

Deze visie hebben we doorvertaald in een zevental transformatieopgaven. Onderstaand benoemen we deze kort. Een nadere toelichting is te vinden in het onderzoeksrapport naar de meest geschikte samenwerkingsvorm.

1. Van ouderenzorg een samenlevingsvraagstuk maken

In taal, gedrag, processen, huisvesting en tonen van lef en leiderschap een beweging in gang willen zetten (en houden) dat ouderenzorg alles te maken heeft met het leven zelf en dat gezondheidszorg ter ondersteuning daaraan is.

## 2. De nieuwe generaties ouderen leren kennen

Continue aandacht vragen en maximaal ruimte zoeken voor een kleurrijk midden. Niet de systeemwereld is leidend maar de leefwereld van mensen. Ieder met zijn/haar eigen unieke en kleurrijke verhaal. We staan bekend en worden herkend als ambassadeurs van inclusiviteit.

## 3. Nieuwe woonconcepten ontwikkelen

Het doorontwikkelen van woonconcepten waarin goed wonen, goed leven en authentiek oud (kunnen) worden het uitgangspunt is. Ook als de zorgvraag complexer en ingewikkeld wordt. De woonlocaties dienen dat te faciliteren en te respecteren.

## 4. Technologie in huis halen

(Nieuwe) technologie is niet meer iets bijzonders. Het is een integraal onderdeel van leven op eigen wijze van ouderen. Het helpt en ondersteunt hen in dit streven. Professionals en technologie gaan hand in hand en ondersteunen/versterken elkaar.

## 5. Juiste mensen op de juiste plek

We zetten medewerkers en vrijwilligers (ons menselijk kapitaal) op de eerste plek. Met aandacht voor continu ontwikkelen en verbeteren en door talentgericht te werken gaan we het verschil maken. Zo bouwen we aan een stevig fundament met een schat aan diversiteit, kwaliteit en talenten van mensen en blijven we aantrekkelijk voor huidige en toekomstige generaties.

## 6. Aanwezig zijn in de wijk

Wij zien onvoldoende verbindingen tussen het maatschappelijke voorveld en het professionele zorgdomein en tussen het zelfstandig wonen (thuis) en het wonen in een beschermde omgeving binnen de WLZ. We willen met de doorontwikkeling van ons portfolio samen met ouderen en partners in de 1e lijn bijdragen aan nieuwe manieren van integraal en wijkgericht werken.

## 7. Samenwerken in de regio

Wij achten onze missie belangrijker dan onszelf. Wij zijn altijd op zoek naar partners die met ons willen bijdragen om van onze regio de beste plek te maken om oud te worden en oud te zijn. Het gezegde is dat iedereen wel oud wil worden, maar niet (echt) oud wil zijn. Onze ambitie is dat je in onze regio oud wil worden en dat het ook de beste plek is om oud te zijn.

Het doorvoeren van deze visie heeft uiteraard ook gevolgen voor de client, anders zou de transformatie niet geslaagd zijn. Wat die precies zijn is op voorhand niet te voorspellen. Wij gaan namelijk uit van het principe van organisch veranderen. We zien dit als de enige manier om een duurzame verandering door te voeren, in een telkens veranderende en complexe omgeving. Dit betekent dat de verandering gaandeweg vorm krijgt en altijd in ontwikkeling is. De gevolgen voor klanten zijn echter in onze beleving alleen positief, omdat het de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten verder versterkt.

- 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.

Zowel Driezorg als ZGIJV hebben niet één universele cultuur. De cultuur verschilt per locatie. Omdat de doelgroep, omgeving en inrichting van de locatie anders zijn, omdat locaties door fusie zijn toegevoegd aan de organisatie of omdat dat zo vanuit historie gegroeid is. Wat ons betreft is dit ook niet bezwaarlijk. We vinden ruimte voor couleure lokale juist een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle organisatie. Hierin zien wij dan ook geen integratierisico's.

Er dient natuurlijk wel een gedeelde basis te zijn. Beide organisaties komen vanuit dezelfde traditie van de ouderenzorg. Daarmee kennen de culturen veel overeenkomsten. Een belangrijk verschil is dat Driezorg een meer planmatige aansturing en beleidsontwikkeling kent, terwijl ZGIJV op een

meer organische manier beleid ontwikkelt. Dit brengt in potentie een risico met zich mee voor de integratie. Het kan leiden tot onduidelijkheid en onrust bij medewerkers in de organisatie, wat de integratie van beide organisaties zou kunnen vertragen of in een uiterste geval zelfs tegenwerken. We zijn hierover daarom reeds vanaf de start met elkaar in gesprek. Zowel op bestuurlijk en MT-niveau, als binnen de ondersteunende afdelingen. Daarbij streven we ernaar om dit zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Door gezamenlijk nieuwe, gedeelde uitgangspunten en een manier van werken te creëren. De afgelopen periode hebben we een besturingsfilosofie gemaakt, waarin we richting geven aan de gezamenlijke manier van werken **(bijgevoegd) (20)**. De komende periode staat in het teken van het verder doorleven en invulling geven aan deze filosofie. Dat doen we bijvoorbeeld door met het toekomstige MT in het tweede kwartaal van dit jaar enkele dagen naar de hei te gaan om elkaar en elkaars manier van werken beter te leren kennen en samen tot een nieuwe, gedragen werkwijze te komen, passend bij de opgestelde besturingsfilosofie. Door op deze manier actief toe te werken naar overeenstemming en hierover open met elkaar in gesprek te blijven, verwachten wij dit risico zo veel mogelijk te mitigeren. Als we op een goede manier komen tot integratie van deze verschillende cultuuraspecten, kan het in onze beleving juist erg positief werken voor de fusie-organisatie, omdat dan het beste van beide werelden wordt benut.

Voor beide organisaties geldt dat al enige tijd gewerkt wordt aan doorontwikkeling van de cultuur. We willen dat aanspreken en ondernemerschap belangrijke elementen zijn. Beide organisaties hebben zwaktes op het gebied van systematisch en methodisch werken, eigenaarschap en persoonlijk leiderschap. We willen graag doorontwikkelen als en naar een lerende organisatie, waarin dit onderdeel is van de reguliere werkwijze. We verwachten elkaar in samenwerking op dit punt te kunnen versterken door samen gelijkwaardig door te ontwikkelen naar de noodzakelijk nieuwe cultuur.

Tegelijkertijd zien we ook dat met name de cultuur op de locaties voor medewerkers een reden kan zijn geweest om voor ofwel Driezorg ofwel ZGIJV te kiezen. We willen daar met deze samenwerking niet onnodig afbreuk aan doen. Het is van belang in het vervolg te zoeken naar een weg waarin we het goede en de couleur locale van de (locaties van) beide organisaties kunnen behouden en elkaar toch verder kunnen versterken.

- 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.

Er is een globale planning gemaakt voor de komende vijf jaren **(bijgevoegd) (21)**.

- 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.*

Gedurende het proces hebben we goed gekeken welke potentiële risico's zich kunnen voordoen. Zo gaan we in het onderzoeksrapport over intensivering van de samenwerking uitgebreid in op de risico's en heeft een due diligence plaatsgevonden. Op basis van deze twee documenten identificeren we een vijftal belangrijkste risico's, die we onderstaand nader toelichten:

- Personeel
- Cultuur → hiervoor verwijzen wij naar II.3 onder f
- Gevolgen voor de externe relaties
- Inzet op fusie versus werkzaamheden in de staande organisaties



- Financiën

*Personeel*

Het risico bestaat dat mogelijke onrust ontstaat onder medewerkers. In het kader van het onderzoek naar intensivering van de samenwerking zijn interviews gehouden met 65 medewerkers waarin zij ook aangeven dat ze zich zorgen maken dat intensivering van de samenwerking ten koste gaat van de positieve weg die door beide organisaties is ingeslagen. En bij gesprekken in de organisatie, met name in de ondersteunende diensten, zien we dat medewerkers zich afvragen wat fusie voor hen persoonlijk betekent. De ervaring leert dat in deze onzekere periodes mensen soms een andere baan zoeken buiten de organisatie. Voor de cliënt zou dit kunnen betekenen dat we specifieke kennis en ervaring verliezen.

We mitigeren dit risico zoveel mogelijk door tijdig, open en transparant met medewerkers te communiceren. Tegelijkertijd zien we dat medewerkers over het algemeen een positieve grondhouding hebben ten opzichte van de fusie.

*Gevolgen voor externe relaties*

Om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden in de regio, die goed aansluit bij de vraag van (potentiele) klanten en die in de keten goed aansluit, is samenwerking met partners onontbeerlijk. De fusie zal een impact hebben op de partners waar in de regio mee wordt samengewerkt. Na het ondertekenen van de intentieverklaring en na het fusiebesluit hebben wij al onze partners persoonlijk geïnformeerd. Dat vonden wij belangrijk, omdat transparantie en goede communicatie aan de basis liggen van een goede samenwerking en dat geldt dus ook voor dit traject. De reacties waren over het algemeen positief, men was niet verbaasd.

De opdracht voor ons is het om duidelijk te maken (en te laten zien in gedrag) dat het nieuwe samenwerkingsverband SAMENWERKEN met hoofdletters zal blijven schrijven. Daarom maakt samenwerking ook expliciet onderdeel uit van onze visie op de toekomst. De afgelopen maanden is een regiovisie opgesteld door 11 VVT-organisaties en het Zorgkantoor. Ook Driezorg en ZGIJV onderschrijven deze visie en leven deze na. Deze visie blijft ook voor de gefuseerde organisatie het kader van waaruit we Samen Werken.

*Inzet op fusie versus werkzaamheden in de staande organisaties*

De fusie heeft alleen kans van slagen als daar voldoende tijd en energie naar toe gaat. Tegelijkertijd zien we dat we nu ook al veel vragen van onze organisaties. We hebben veel ambities, die worden gedragen door een relatief kleine groep medewerkers. Er is dan ook een spanning waar te nemen tussen de draagkracht en draaglast van (een aantal van) onze medewerkers. Met name binnen de MT's en de ondersteunende diensten is dat goed zichtbaar. Dit brengt het risico met zich mee dat één van beide trajecten ten koste gaat van de ander. Ofwel we steken veel energie in de fusie en verliezen daardoor de focus en het tempo op alles wat nu al de aandacht vraagt. Of de fusie slaagt niet omdat we daar onvoldoende de tijd voor uittrekken. Of, we doen het allebei, en overvragen de organisatie. Voor klanten kan dat gevolgen hebben voor ofwel de transformatie, ofwel de blijvende inzet die we moeten plegen in de kwaliteit van de ondersteuning.

Om dit risico zoveel mogelijk te mitigeren, kiezen we voor focus, prioritering en temporisering. We nemen voldoende tijd voor de integratie. We kunnen het beter goed doen dan te snel. Hoe dat precies vorm krijgt, werken we de komende periode uit in het kader van het integratieproces. Tegelijkertijd moeten we ook onderkennen dat sommige lopende processen vertraging op zullen lopen. Dat is onvermijdelijk. We moeten de processen immers op elkaar afstemmen en qua tempo gelijkstellen. Hierin maken we bewuste keuzes.

*Financiën*

We hebben ook stilgestaan bij de mogelijke financiële risico's. We hebben in het kader van het onderzoek naar intensivering van de samenwerking een beperkte due diligence laten uitvoeren door de accountant van beide organisaties (kruislings) **bijgevoegd (22)**. De algemene conclusie van de accountant luidt als volgt: "Onze algehele indruk is dat deze verschillen complementair zijn aan elkaar. Geconstateerde risico's en uitdagingen bij de individuele organisaties lijken bij een goede samenwerking (en aansturing daarvan) goed of beter oplosbaar dan zonder die samenwerking".

Na dit onderzoek is het voorgenomen besluit genomen om een fusie aan te gaan. Voordat een definitief besluit is genomen is nog een keer een uitgebreide due diligence uitgevoerd **bijgevoegd (23)**. De inhoud daarvan geeft geen verrassingen. De weergave is een bevestiging en geeft een verdere verdieping op de eerdere bevindingen die zijn gerapporteerd in de beperkte due diligence. Daarnaast wordt een viertal adviezen geformuleerd:

1. Gebruik de voorbereidingstijd richting 01-01-2023 om de zorgexploitaties van beide organisaties (minimaal) kostendekkend te krijgen. Kom tot een gezamenlijke focus en formuleer doelstellingen.
2. Breng de vastgoed kalender en de investeringsagenda nog dit jaar in beeld; kom tot een geïntegreerd en gezamenlijk perspectief dat haalbaar is qua tijd en qua financierbaarheid.
3. Analyseer en bestudeer de "overhead" van beide organisaties; gebruik daarvoor de benchmark die in het najaar beschikbaar komt; kom tot een gezamenlijke visie hoe beide organisaties ervoor staan; welke keuzes in de backoffices stellen we ons voor en welk perspectief zien we als we kijken naar verschillen in kwaliteit en omvang.
4. De voorbereidingstijd die we nu (nog) hebben komt niet meer terug; benut die tijd ten volle voor voorgaande punten. De fusie gaat aandacht vragen. Dit moet niet ten koste gaan van de focus, energie en executie op verbeter- en ontwikkelopgaven waar de beide organisaties in het hier en nu al mee bezig moeten zijn.

Deze adviezen onderschrijven wij en nemen wij mee in de voorbereiding van de fusie. Op de onderdelen 1, 2 en 3 gaan we nader in bij de onderdelen II.5, II.6 en II.7. Het vierde punt hebben we bij het vorige risico benoemd.

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?*

Met de fusie worden de ondersteunende afdelingen geïntegreerd in de bestuursstichting. Onder de ondersteunende afdelingen verstaan we in dit kader de afdelingen bedrijfsvoering, communicatie en beleid & kwaliteit / advies. Er komen geïntegreerde teams met één aansturing. Voor de ondersteunende afdelingen betekent het dat ze als het ware in elkaar worden geschoven. Relevant daarbij is dat er nu verschillen zitten in de positionering van een aantal teams. Een belangrijk voorbeeld daarvan is de finance en control-functie, die in beide organisaties anders wordt georganiseerd. Bij Driezorg is het een aparte afdeling, aangestuurd door de concerncontroller. Deze maakt ook onderdeel uit van het MT. Voor ZGIJV valt de controller onder de bestuurder, maar maakt hij geen onderdeel uit van het MT. Daarin treden dus wel een aantal veranderingen op. In onderdeel II.2 hebben we dit nader toegelicht.

Binnen deze teams zal nog een verdere integratie dienen plaats te vinden. Voor diverse functies geldt dat de naamgeving weliswaar op elkaar lijkt, maar dat de bevoegdheden, taken en rollen van de functionarissen verschillen waar het niveau en uitvoering betreft. Een voorbeeld hiervan wordt gevormd door de leidinggevenden van beide organisaties. Driezorg werkt met teammanagers, waar ZGIJV coördinatoren kent. Op het eerste gezicht zijn dit vergelijkbare functies, maar als dieper gekeken wordt naar de invulling van deze rollen treden belangrijke verschillen op. Er is een eerste analyse uitgevoerd waardoor we hier een beeld bij hebben, maar een verdere verdieping op functie-inhoud, verantwoordelijkheden en positionering is noodzakelijk.

Op dit moment werken de bedrijfsvoeringsteams van Driezorg op een andere locatie dan die van ZGIJV. Het werkt ondersteunend aan de samenwerking als ook fysiek samenvoeging plaatsvindt. We onderzoeken de mogelijkheid en wenselijkheid daarvan nog.

Ook het beleid en de bijbehorende processen worden geïntegreerd. Dit betekent dat we samen op zoek moeten naar een nieuwe, gezamenlijke manier van werken. Het is van belang dit op een goede manier te doen, omdat anders het risico bestaat van inefficiëntie, onduidelijkheid, onrust bij medewerkers in de ondersteunende diensten en een afname van de kwaliteit van dienstverlening aan het primair proces. Daarom hebben we een integratieplan geschreven, waarin we het proces beschrijven dat we doorlopen om tot een goede integratie te komen (**bijgevoegd**) (24). Dit doen we op een interactieve manier, met veel betrokkenheid van medewerkers. Daarmee zorgen we voor betrokkenheid en commitment, hetgeen de implementatie van de keuzes ten goede zal komen. Eén van de uitgangspunten die we daarbij hanteren is dat we zoveel mogelijk gebruikmaken van de kennis en kunde die in de beide organisaties al aanwezig is.

Ook de ICT-systemen zijn verschillend en gaan we harmoniseren. Daarin zijn nog een aantal belangrijke keuzes te maken, onder meer ten aanzien van het clientendossier. Daarvoor verwijzen wij naar onderdeel b. Dat is geen uitputtend overzicht van de nog te maken (uitvoerings)keuzes, maar een beschrijving van de belangrijke keuzes in het kader van het integratieproces.

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

In het integratieproces moeten met name ten aanzien van de ICT-systemen nog een aantal belangrijke keuzes worden gemaakt. Driezorg en ZGIJV hebben verschillende keuzes gemaakt in de omgeving voor kantoorautomatisering. Driezorg werkt met [...], ZGIJV met [...]. Beide organisaties werken ook met verschillende kernsystemen, waar het gaat om de elektronische cliëntendossiers (ECD) en het systeem voor HR / financiën. Driezorg werkt voor het ECD met [...], waar ZGIJV [...]gebruikt. Beide organisaties gebruiken daarnaast [...] voor de behandeldossiers. Voor financiën en HR werkt Driezorg met [...] en [...]. ZGIJV heeft [...]voor beide geïmplementeerd. We moeten nog keuzes maken in deze systemen ten behoeve van harmonisatie en uniformering in het gebruik van systemen en processen.

Deze verschillen in systemen vormen met name een risico in die zin dat het inefficiënt is. Te snel overstappen op een gezamenlijk systeem brengt echter grotere risico's met zich mee. Het kan namelijk betekenen dat we niet langer in control zijn, gegevens verliezen of kan anderszins consequenties hebben voor het primair proces. Daarom kiezen we voor een zorgvuldig proces met een geleidelijke overgang. We werken een plan van aanpak uit voor de wijze waarop we willen overgaan tot integratie, inclusief planning en bijbehorende risico's.

De verschillen in systemen brengen ook een risico met zich mee van desinvesteringen. Dit risico hebben we onder II.4 e verder beschreven.

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

We hanteren een aantal uitgangspunten bij het maken van deze keuzes:

- Het systeem moet aansluiten bij de visie / transformatiegedachte die we in het kader van de fusie hebben neergezet
- Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn
- De beschikbare middelen moeten zoveel als mogelijk ten goede komen aan de zorg en dienstverlening aan de cliënten: een zinnige en zuinige organisatie van de ondersteuning. Dat betekent onder meer dat we desinvesteringen van beide organisaties zoveel mogelijk proberen te beperken.

- 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.

We hebben een plan gemaakt waarin we het proces voor de integratie tot aan 1 januari 2023 op hoofdlijnen uitlijnen (**bijgevoegd**) (24 en 25). Hierin zijn de volgende stappen opgenomen:

## Q1

- Opstellen van een integratieplanning
- Uitwerken van de geïntegreerde organisatie in een formatieplaatsenplan
- Opstellen voorstel aan medezeggenschap mbt toekomstige structuur in gefuseerde organisatie
- Opstellen Sociaal Plan
- Keuze voor fiscale structuur geïntegreerde organisatie

## Q2, Q3 en Q4:

Operationele voorbereiding van integratie van ondersteunende processen, invoering passende organisatiestructuur en integratie van systemen, cfm het plan dat gedurende q1 wordt opgesteld.

- 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.

We zien in het kader van de integratie van de bedrijfsvoeringsafdelingen een drietal belangrijke risico's:

- Personeel → dit risico hebben we onder II.3 onder h reeds beschreven voor de gehele organisatie, daar verwijzen wij naar
- Aandacht voor de fusie gaat ten koste van de huidige doorontwikkeling van de individuele afdelingen
- Desinvesteringen

*Aandacht voor de fusie gaat ten koste van de huidige doorontwikkeling van de individuele afdelingen*

Beide afdelingen zijn bezig met een proces van doorontwikkeling, waarin grote stappen worden gezet. Het risico bestaat dat, bij de fusie, de aandacht vooral daarnaar uitgaat, waardoor de doorontwikkeling tot stilstand komt. Dat kunnen we ons niet veroorloven. We mitigeren dit risico door het proces dusdanig in te richten dat we parallel kunnen uniformeren en optimaliseren.

Daar komt bij dat er op een aantal vakgebieden een verschil is in ontwikkeling. Ook dit kan een gevoel geven van stilstand bij medewerkers. Of juist het gevoel dat in korte tijd wel erg grote stappen gezet moeten worden. Dit kan resulteren in weerstand bij medewerkers. We mitigeren dit risico zoveel mogelijk door medewerkers goed mee te nemen in het proces, transparant te communiceren en de timing af te stemmen op de draagkracht van betrokkenen.

*Desinvesteringen*

Zoals bovenstaand al beschreven, wordt op dit moment door ZGIJV en Driezorg gebruik gemaakt van verschillende systemen voor kantoorautomatisering, ondersteuning cliëntprocessen, medewerkerprocessen en financiële processen. Beide organisaties hebben hiervoor de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in opleidingen en trainingen voor medewerkers en het optimaliseren van de processen er omheen. Verdere samenwerking zal onherroepelijk leiden tot harmonisatie en uniformering in het gebruik van systemen en processen. Dit raakt niet alleen de ondersteunende diensten, maar de gehele organisatie. En brengt het risico op desinvesteringen met zich mee.

Dat desinvesteringen zijn gedaan is uiteraard niet volledig te voorkomen. Het realiseren van een fusie brengt nu eenmaal (frictie)kosten met zich mee. We doen wel ons best dit risico zoveel mogelijk te mitigeren. We hebben afspraken gemaakt in een gedragscode **(bijgevoegd)(26)** om desinvesteringen vanaf het moment van het onderzoek naar intensivering van de samenwerking (dec. 2020) zoveel mogelijk te voorkomen, doordat investeringen vooraf met elkaar afgestemd dienen te worden. Daarnaast maken we in de integratie zoveel mogelijk gebruik van elkaars kennis en expertise en hebben we het voorkomen van desinvesteringen ook opgenomen als uitgangspunt bij de toekomstige keuzes voor de integratie van systemen (zie II.4, onderdeel c).

- 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.

Geen financiering benodigd voor het realiseren van de voorgenomen concentratie. Driezorg en ZGIJV bekostigen de fusie uit eigen middelen. De organisaties maken vanuit een gezonde zorgexploitatie voldoende middelen vrij om concentratie te kunnen bekostigen.

- 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](#))

Het primaire doel van de fusie is om de transformatie in de ouderenzorg, die we bovenstaand hebben beschreven, versneld te kunnen realiseren. Daarmee is het belangrijkste beoogde synergievoordeel van inhoudelijke aard. Het primaire doel is dus niet om financiële kostenreducties te behalen. We verwachten echter wel op een aantal onderdelen bedrijfsmatige synergie-effecten te kunnen behalen. Daarvoor identificeren we een drietal lijnen:

- Dubbele functies. Dit geldt met name op het niveau van RvT, MT, OR en de middenlaag. Aanname is dat dit in 2023-2025 tot directe besparingen zal leiden. Dit betreft zowel interim als vast. Hiervoor is conservatief een beperkte 'besparing' ingeboekt van gezamenlijk 350K. Besparing is geen doel op zich, maar wel een logisch gevolg van een fusie.
- Procesoptimalisatie. Ontstaan met name binnen ondersteuning efficiency-effectiviteit voordelen als gevolg van de integratie. Een verdere beschrijving van de mogelijke positieve effecten door procesoptimalisatie is te vinden in pagina 18 en 19 van het onderzoeksrapport meest geschikte samenwerkingsvorm. In het financiële plaatje hebben we hierop nog geen voordeel ingeboekt. Ontstaat ook op zijn vroegst in 2024-2025. Doel is verder vooral ook inzetten op professionaliseren van ondersteuning (meer naar high-end), vergroten slagkracht en ondersteunen/mogelijk maken van de transformatie in de zorg. Kostenbesparing kan wel het gevolg zijn, maar is niet het doel.
- Schaalvoordeel. De komende jaren wordt een omzetgroei verwacht. Door deze vanuit de huidige basis (lees: ondersteuning) te bedienen en deze niet te vergroten wordt weldegelijk de doelmatigheid vergroot. Dit is ook een vorm van 'kostenbesparing'.

- Beide organisaties kennen een positieve exploitatie. De belangrijkste reden voor de fusie is het (versneld) kunnen realiseren van de transformatie in de ouderenzorg. Het primaire doel is dus niet om financiële kostenreducties te behalen. We verwachten echter wel op een aantal onderdelen bedrijfsmatige synergie-effecten te kunnen behalen. Zie hiervoor II.3 voor een nadere toelichting hierop.

- 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 (bijvoegen).
- Prognose van de winst en verliesrekeningen (bijvoegen).

- Analyse synergievoordelen (bijvoegen).
- Integratiekosten (bijvoegen).
- Businessplan (bijvoegen).
- Begroting van de organisatie na concentratie (bijvoegen).
- Prognose van de financiële ratio's (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Financieel Business Plan, deze bevat alle hiervoor genoemde onderdelen. **(bijgevoegd) (27)**.

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.<sup>10</sup>

*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](#))*

De Centrale Clientenraad (CCR) van Driezorg en van ZGIJV is, als vertegenwoordiger van de cliënten, uitgebreid betrokken bij het proces dat is doorlopen richting het besluit tot fusie. Op 2 december 2020 is de CCR van Driezorg en op 3 december 2020 is de CCR van ZGIJV mondeling geïnformeerd over het voornemen tot intensivering van de samenwerking. Daarbij is met hen afgesproken dat zij goed betrokken worden bij het proces waarin verder wordt onderzocht wat de meest geschikte samenwerkingsvorm is en dat zij in staat worden gesteld een (extern) adviseur aan te trekken om hen te begeleiden bij dit proces. Vanwege de mondeling toelichting, zijn er geen notulen beschikbaar.

Op 21 december 2020 is een intentieverklaring ondertekend door de Raden van Bestuur en de Raden van Toezicht, waarin wordt uitgesproken "Dat zij de nadrukkelijke intentie hebben samenwerking te onderzoeken waarbij fusie niet is uitgesloten". Voorafgaand aan ondertekening van deze intentieverklaring zijn de CCR'en daarover geïnformeerd en direct na ondertekening hebben zij deze ontvangen.

Vervolgens is een onderzoek gestart naar de meest geschikte samenwerkingsvorm. We hebben een projectstructuur ingericht om dit onderzoek vorm te geven. De notitie waarin deze projectstructuur is beschreven is **bijgevoegd (28)**. Onderdeel van de projectstructuur is ook het instellen van een platform voor de CCR, waar naar toe de CCR'en van beide organisaties twee vertegenwoordigers hebben afgevaardigd. Dit platform heeft met enige regelmaat vergaderd met de stuurgroep, bestaande uit de RvB van beide organisaties, de extern adviseur die optreedt als procesbegeleider en de bestuurssecretaris van ZGIJV ter ondersteuning. Op 8 januari is een kick-off bijeenkomst

<sup>10</sup> 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.

georganiseerd voor de voorzitters van de RvT, OR en CCR van beide organisaties met de stuurgroep, waarin de projectstructuur is toegelicht en met elkaar is kennisgemaakt.

Vervolgens zijn de CCR'en zowel individueel in contact met de eigen bestuurder als via het platform betrokken bij dit proces. De aparte gesprekken hebben veelal plaatsgevonden tijdens reguliere vergaderingen tussen de CCR en RvB en lopen daarom niet altijd synchroon met elkaar. Op 11 februari 2021 is de CCR van Driezorg en op 9 februari en 30 maart 2021 is in de CCR van ZGIJV bijgepraat over het proces. Daarnaast heeft het platform van de CCR met de stuurgroep vergaderd op 5 februari, 5 maart en 8 april 2021. De notulen van deze overleggen zijn **bijgevoegd (29)**.

Op 15 april 2021 hebben de RvB van beide organisaties het voorgenomen besluit genomen om een bestuurlijke fusie aan te gaan. Dit besluit is goedgekeurd door de RvT van Driezorg op 21 april 2021 en door de RvT van ZGIJV op 23 april 2021. Op 29 april 2021 hebben zowel de CCR van Driezorg als van ZGIJV een adviesaanvraag ontvangen over dit voorgenomen besluit. Deze aanvraag is **bijgevoegd (30)**. Op 25 mei is in de CCR van Driezorg en ZGIJV gesproken over deze adviesaanvraag (notulen **bijgevoegd (31)**).

De ochtend voorafgaand aan de CCR Driezorg vergadering op 25 mei 2021 ontving de bestuurder een e-mail met vragen vanuit de financiële commissie van de CCR over de adviesaanvraag **bijgevoegd (32)**. In de vergadering zelf zijn aanvullende vragen gesteld. Op 11 juni 2021 heeft de bestuurder van Driezorg via een memo gereageerd op alle gestelde vragen **bijgevoegd (33)**. Op diezelfde datum heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht ook een brief gestuurd aan de CCR **bijgevoegd (34)**, in reactie op een brief van de CCR aan de RvT **bijgevoegd (35)** met het verzoek om een nadere toelichting op de gegeven goedkeuring aan het voorgenomen besluit tot fusie.

Op 21 juni 2021 heeft de CCR een brief **bijgevoegd (36)** gestuurd, waarin zij aangeeft nog de nodige informatie te missen, vragen te hebben en een aantal afspraken met de bestuurder te willen maken voordat de CCR op de adviesaanvraag kan reageren. Hiermee kan zij dus niet voldoen aan de beantwoordingstermijn van de adviesaanvraag. Op 28 juni reageert de bestuurder per e-mail op de brief van de CCR van 21 juni. **Bijgevoegd (37)** Op 6 juli wordt de CCR geïnformeerd dat de beantwoordingstermijn voor de adviesaanvraag wordt verlengd en dat zij de tijd krijgt tot uiterlijk 1 augustus 2021. Op 30 juli 2021 ontvangt de bestuurder per e-mail (en later per getekende brief) het advies van de CCR **bijgevoegd (38)**. De CCR geeft hierin aan dat besloten is onder voorwaarden in te stemmen met de bestuurlijke fusie tussen de stichtingen Driezorg Wonen, Welzijn en Zorg en Zonnehuisgroep IJssel-Vecht. Zij geven aan dat een aantal zaken nog verder uitgewerkt moet worden, zoals met betrekking tot onder andere de IT-transformatie en het strategisch vastgoedplan. Ook de bevindingen van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) kunnen een blokkade opwerpen in het traject van fusiebesprekingen. Wanneer deze bevindingen té negatief uitpakken voor Driezorg behoudt de CCR Driezorg zich het recht voor het besluit te heroverwegen. Verder vindt de CCR de beschikbare termijn om te komen tot een bestuurlijke fusie (in de due diligence als voldoende bestempeld) voor het afronden van de fusie als erg optimistisch ingeschat. Op 10 september 2021 reageert de bestuurder op het advies van de CCR **bijgevoegd (39)** en de daarin genoemde voorwaarden. In deze reactie wordt de vraag gesteld of met het adresseren van de voorwaarden, de CCR hun advies onder voorwaarden zou kunnen herformuleren tot een positief advies. Op 24 september reageert de CCR met een positief advies richting de bestuurder **bijgevoegd (40)**. De inhoudelijke thema's uit de eerdere brief worden hierin nogmaals benoemd, met het verzoek de CCR daar goed bij te betrekken. Dat gebeurt uiteraard.

Op 7 juni 2021 heeft de CCR van ZGIJV een brief gestuurd naar de RvB (**bijgevoegd (41)**), waarin wordt aangegeven dat nog informatie wordt gemist die de CCR wel noodzakelijk acht om een advies uit te kunnen brengen. De vragen en opmerkingen uit deze brief zijn door de RvB van ZGIJV op 24 juni 2021 schriftelijk beantwoord (**bijgevoegd (42)**). Na mondeling contact tussen de RvB en de (voorzitter van de) CCR is door de RvB van ZGIJV op 8 juli 2021 een brief gestuurd naar de

CCR, waarin wordt aangegeven dat de adviestermijn wordt verlengd tot 1 augustus 2021 (**bijgevoegd**) (43). De reden hiervoor is dat de CCR had aangegeven meer tijd nodig te hebben voor de advisering. Op 30 juli 2021 beantwoordt de CCR van ZGIJV de adviesaanvraag (**bijgevoegd**) (44). In deze brief stelt de CCR het volgende: "Wij constateren dat er bij een mogelijke fusie behoorlijke aanknopingspunten zijn en synergievoordelen en wederzijdse versterkingen zijn te behalen, zoals die er zijn als: vastgoed synergie, breder zorgaanbod, efficiëntere en effectievere inzet van de backoffice. Met inachtneming van de hierna vermelde punten en voorwaarden, maken wij in principe geen bezwaar tegen een voorgenomen besluit tot een bestuurlijke fusie." Vervolgens benoemt de CCR een aantal punten in haar brief die (op dat moment) nog verder uitgewerkt dienen te worden, zoals het transformatieplan, de integratie op ICT en huisvesting en de besturingsfilosofie en verzoekt zij daar goed en tijdig bij betrokken te worden. Naar aanleiding van deze brief heeft telefonisch en per mail contact plaatsgevonden tussen de RvB en de (voorzitter van de) CCR. Vervolgens is op 17 augustus 2021 een brief verzonden door de RvB van ZGIJV naar de CCR (**bijgevoegd**)(45). Daarbij is uitgebreid gereageerd op de genoemde punten in de brief van de CCR en toegezegd dat de CCR goed bij het vervolg wordt betrokken. Tevens is gevraagd naar een nadere duiding van de formulering van 'geen bezwaar'. De volgende dag is deze nadere duiding door de CCR ontvangen (**bijgevoegd**)(46): "Ons advies, zoals verwoord in de hiervoor vermelde brief en mail, moet worden gezien als een voorwaardelijk positief advies mits aan de zes punten, vermeld in onze brief d.d. 30 juli jl., wordt voldaan op een wijze die ons zodanig vertrouwen geeft zodat wij op een positieve en constructieve wijze in het voorgenomen fusieproces kunnen participeren." In de brief van 17 augustus 2021 was reeds door de RvB gereageerd op deze punten en toegezegd dat de CCR goed betrokken blijft. Daarmee zien wij de brief van 18 augustus 2021 van de CCR van ZGIJV als een bevestiging hiervan en daarmee als een positief advies.

Nadat ook de positieve adviezen van beide OR'en waren ontvangen, is het definitieve besluit tot fusie ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT van Driezorg op 12 oktober 2021 en aan de RvT van ZGIJV op 1 oktober 2021. Op 13 en 14 oktober 2021 is dit besluit bekend gemaakt, intern en extern. Ook de CCR is uiteraard geïnformeerd en zij zijn ook betrokken geweest bij de bekendmaking (gezamenlijke persfoto met de voorzitter van de CCR). Ook na dit besluit zetten wij de projectstructuur met de platforms voort, zodat de RvT, OR en CCR goed betrokken blijven. Uiteraard blijven we hen ook informeren in de overlegvergaderingen tussen deze organen en de RvB binnen de eigen organisatie. Op 14 oktober 2021 heeft een platform van de CCR plaatsgevonden met de stuurgroep waarin het vervolgproces is besproken (notulen **bijgevoegd**)(47).

- 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](#)).*

De Ondernemingsraad (OR) van Driezorg en van ZGIJV is, als vertegenwoordiger van de medewerkers, uitgebreid betrokken bij het proces dat is doorlopen richting het besluit tot fusie. Op 2 december 2020 zijn de OR van Driezorg en ZGIJV (separaat) mondeling geïnformeerd over het voornemen tot intensivering van de samenwerking. Daarbij is met hen afgesproken dat zij goed betrokken worden bij het proces waarin verder wordt onderzocht wat de meest geschikte samenwerkingsvorm is, dat zij in de gelegenheid worden gesteld advies uit te brengen over de extern adviseur die het proces gaat begeleiden en dat zij in staat worden gesteld zelf een (extern) adviseur aan te trekken om hen te begeleiden bij hun advisering. De notulen van deze overleggen zijn **toegevoegd** (48).



Op 21 december 2020 is een intentieverklaring ondertekend door de Raden van Bestuur en de Raden van Toezicht, waarin wordt uitgesproken "Dat zij de nadrukkelijke intentie hebben samenwerking te onderzoeken waarbij fusie niet is uitgesloten". Voorafgaand aan ondertekening van deze intentieverklaring zijn de OR'en daarover geïnformeerd en direct na ondertekening hebben zij deze ontvangen. Vervolgens hebben beide OR'en een adviesaanvraag ontvangen over de aanstelling van een extern adviseur om het proces te begeleiden (**bijgevoegd**)(49). Beide hebben een positief advies uitgebracht (**bijgevoegd**)(50). Daarbij geldt dat de OR van Driezorg dit positieve advies in eerste instantie alleen voor de onderzoeksfase heeft uitgebracht. Na afronding van deze fase is op 14 april 2021 een adviesaanvraag ingediend voor het behoud van deze adviseur voor de rest van het proces (**bijgevoegd**)(51). Op 5 mei 2021 is deze adviesaanvraag positief beantwoord (**bijgevoegd**)(52).

Vervolgens is een onderzoek gestart naar de meest geschikte samenwerkingsvorm. We hebben een projectstructuur ingericht om dit onderzoek vorm te geven. De notitie waarin deze projectstructuur is beschreven is **bijgevoegd (28)**. Onderdeel van de projectstructuur is ook het instellen van een platform voor de OR, waar naar toe de OR'en van beide organisaties twee vertegenwoordigers hebben afgevaardigd. Dit platform heeft met enige regelmaat vergaderd met de stuurgroep, bestaande uit de RvB van beide organisaties, de extern adviseur die optreedt als procesbegeleider en de bestuurssecretaris van ZGIJV ter ondersteuning. Op 8 januari is een kick-off bijeenkomst georganiseerd voor de voorzitters van de RvT, OR en CCR van beide organisaties met de stuurgroep, waarin de projectstructuur is toegelicht en met elkaar is kennisgemaakt.

Vervolgens zijn de OR'en zowel individueel in contact met de eigen bestuurder als via het platform betrokken bij dit proces. De aparte gesprekken hebben veelal plaatsgevonden tijdens reguliere vergaderingen tussen de OR en RvB en lopen daarom niet altijd synchroon met elkaar. Op 20 januari en 17 februari is de OR van Driezorg en op 20 januari en 17 maart 2021 is in de OR van ZGIJV bijgepraat over het proces. Daarnaast heeft het platform van de OR met de stuurgroep vergaderd op 8 februari, 8 maart en 8 april 2021. De notulen van deze overleggen zijn **bijgevoegd (53)**.

Op 15 april 2021 hebben de RvB van beide organisaties het voorgenomen besluit genomen om een bestuurlijke fusie aan te gaan. Dit besluit is goedgekeurd door de RvT van Driezorg op 21 april 2021 en door de RvT van ZGIJV op 23 april 2021. Op 29 april 2021 hebben zowel de OR van Driezorg als van ZGIJV een adviesaanvraag ontvangen over dit voorgenomen besluit. Deze aanvraag is **bijgevoegd (54)**.

Als reactie op de adviesaanvraag heeft de OR Driezorg op 19 mei 2021 per brief aanvullende vragen gesteld **bijgevoegd (55)**. Deze vragen zijn besproken in de vergadering van de ondernemingsraad met de bestuurder op 26 mei 2021. Vervolgens is op 31 mei 2021 per e-mail verzocht om een uitgebreidere toelichting van de Raad van Toezicht op hun goedkeuring van het fusie besluit. De CCR Driezorg had hier ook om verzocht en de brief van de raad van toezicht Driezorg hierover is op 11 juni 2021 ook gedeeld met de ondernemingsraad. Op 17 juni 2021 heeft de ondernemingsraad nog een aantal aanvullende vragen gesteld **bijgevoegd (56)**. Hierop heeft de bestuurder een reactie geformuleerd en verzonden op 22 juni 2021 **bijgevoegd (57)**. De vragen en antwoorden zijn besproken in de vergadering van de ondernemingsraad met de bestuurder op 23 juni 2021. Op 28 juni 2021 heeft de ondernemingsraad een positief advies afgegeven op de adviesaanvraag **bijgevoegd (58)**. Zij geeft hierbij aan dat dit een raamadvies is, het positieve advies betreft alleen het voorgenomen besluit om te komen tot een bestuurlijke fusie. Alle besluiten die voortvloeien uit deze fusie met betrekking tot personeel, financiën en/of alle andere onderwerpen die in de WOR staan beschreven en dus aan de medezeggenschap moeten worden voorgelegd vallen niet onder dit advies. Uiteraard voldoen we hieraan. Op 21 juli 2021 reageert de bestuurder op het ontvangen positieve advies van de ondernemingsraad, daarin heeft hij dit bevestigd. **Bijgevoegd (59)**.

Op 9 juni 2021 heeft de OR van ZGIJV een brief gestuurd naar de RvB (**bijgevoegd**)(60), waarin wordt aangegeven door de OR "een positieve grondhouding te hebben ten aanzien van verdere samenwerking met Driezorg, waarbij een fusie zeker tot de mogelijkheden behoort". In deze brief is tegelijkertijd aangegeven dat de OR nog informatie mist die de OR wel noodzakelijk acht om een advies uit te kunnen brengen. De vragen en opmerkingen uit deze brief zijn door de RvB van ZGIJV op 22 juni 2021 schriftelijk beantwoord (**bijgevoegd**)(61). Op 23 juni 2021 is in een reguliere OV-vergadering van ZGIJV gesproken over de adviesaanvraag en de briefwisseling. De notulen van dit overleg zijn **bijgevoegd** (62). De OR heeft daarnaast een brief gestuurd op 30 juni 2021, waarin de afspraken zoals die in haar beleving zijn gemaakt staan weergegeven (**bijgevoegd**)(63). Hierop heeft de RvB van ZGIJV op 8 juli 2021 gereageerd (**bijgevoegd**)(64). In die brief is ook de mondelinge afspraak met de voorzitter van de OR bevestigd dat de OR uiterlijk 7 augustus 2021 advies uitbrengt.

Uiteindelijk heeft de OR van ZGIJV op 4 augustus 2021 advies uitgebracht (**bijgevoegd**)(65). De kern van dit advies luidt als volgt: "Uw voornemen is te komen tot een bestuurlijke fusie met stichting Driezorg, wonen welzijn en zorg op uiterlijk 01 januari 2023. Dit om de transformatie van de ouderenzorg in de regio Zwolle op te pakken vanuit een gezamenlijke visie/ambitie. De Ondernemingsraad onderschrijft deze visie/ambitie gezien de urgentie van de maatschappelijke opdracht en hiermee het voornemen tot de bestuurlijke fusie." Daarbij benadrukt de OR goed bij het vervolgproces betrokken te willen blijven.

Aangezien inmiddels ook de positieve adviezen van beide CCR'en waren ontvangen, is het definitieve besluit tot fusie ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT van Driezorg op 12 oktober 2021 en aan de RvT van ZGIJV op 1 oktober 2021. Op 13 en 14 oktober 2021 is dit besluit bekend gemaakt, intern en extern. Ook de OR is uiteraard geïnformeerd en zij zijn ook betrokken geweest bij de bekendmaking (gezamenlijke persfoto met de voorzitter van de OR). Ook na dit besluit zetten wij de projectstructuur met de platforms voort, zodat de RvT, OR en CCR goed betrokken blijven. Uiteraard blijven we hen ook informeren in de overlegvergaderingen tussen deze organen en de RvB binnen de eigen organisatie. Op 14 oktober 2021 heeft een platform van de OR plaatsgevonden met de stuurgroep waarin het vervolgproces is besproken (notulen **bijgevoegd**)(66).

- 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.*

We hebben met diverse externe stakeholders gesproken over deze fusie. Onderstaand is een overzicht opgenomen van deze stakeholders met hun contactgegevens. Voor zover we dat op dit moment kunnen beoordelen is van geen van hen goedkeuring vereist. Voor het waarborgfonds geldt daarvoor wel een nuance. Er is geen goedkeuring nodig, zolang de financiën van beide dochterondernemingen niet worden vermengd. Als wel goedkeuring wordt aangevraagd (en verkregen), bestaat die mogelijkheid wel. Naar verwachting gaan we dit traject de komende maanden in met het waarborgfonds. Daarin worden geen problemen voorzien.

Partij	Wie	contactgegevens	e-mail adres
[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]



oktober 2021 zijn dezelfde stakeholders nogmaals gebeld om hen te informeren over de uitkomsten van het onderzoek en het naar aanleiding daarvan genomen besluit om een fusie aan te gaan. Ook hieruit zijn geen contra-indicaties naar voren gekomen. Daarnaast is het voornemen om te fuseren aan de orde geweest in het proces dat wij onlangs met collega VVT-organisaties en het zorgkantoor hebben doorlopen om de regiovisie op te stellen. Ook hieruit zijn geen contra-indicaties voortgekomen. Omdat deze gesprekken mondeling hebben plaatsgevonden, kunnen we hiervan geen nadere stukken overleggen. Verschillende stakeholders hebben echter ook schriftelijk hun steun uitgesproken voor de voorgenomen fusie. Het gaat dan om de ouderenzorgorganisaties Baalderborg, Carinova, Het Bakken, Het Zand, IJsselheem en Viattence, de woningbouwcorporaties deltaWonen Openbaar Belang SWZ en Woonzorg Nederland, het ziekenhuis Isala, Zilveren Kruis en de Gemeente Ommen. Onze brief aan hen met het verzoek en hun brief zijn toegevoegd als **bijlage (67)** bij de aanvraag.

## **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.*

nvt

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

nvt

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

nvt

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

nvt

- 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.*

ZGIJV biedt met name hoog complexe zorg (voorheen genoemd verpleeghuiszorg). Driezorg biedt met name laag-complexe zorg met en zonder verblijf (voorheen genoemd verzorgingshuiszorg). Beide vallend onder de WLZ.

ZGIJV is een stichting met een van oorsprong christelijke identiteit. Deze identiteit is op dit moment ook vastgelegd in de statuten. Bij Driezorg is dat niet het geval. Bij de fusieorganisatie zal geen christelijke (of anderszins) identiteit in de statuten worden vastgelegd, omdat we een inclusieve organisatie willen zijn. Een belangrijke gedachte vanuit de transformatie is dat we willen dat ouderen zoveel mogelijk hun leven kunnen blijven leiden zoals zij dat zelf willen. Het is aan ons om daarbij aan te sluiten, voor zover daar behoefte aan is bij de bewoner. Dat betekent ook dat wij aansluiten bij de godsdienst of levensovertuiging van de bewoner, welke dat ook is.

Concreet betekent dit dat wij bij de intake ook vragen stellen over de cultuur en levensovertuiging van de bewoner. Vervolgens passen wij onze zorg- en dienstverlening daar zoveel mogelijk op aan. Dat doen we bijvoorbeeld door relevante activiteiten te organiseren en door gesprekken te faciliteren met onze geestelijk verzorgers. Ethiek staat daarnaast duidelijk op de agenda in onze organisaties. Als we zelf de expertise niet bezitten met betrekking tot een specifieke cultuur of levensovertuiging, maken we gebruik van vrijwilligers of collega-organisaties. Overigens doen wij dit alles nu ook al in beide organisaties. Daar brengt de fusie geen wijzigingen in aan.

Voor het overige verwijzen wij naar de antwoorden op de vragen II.3 a tot en met h.

## **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. a. Notulen Driezorg raad van toezicht vergadering 26 oktober 2020  
b. Notulen Driezorg raad van toezicht 23 november 2020  
c. Notulen ZGIJV raad van toezicht 30 oktober 2020
2. Intentieverklaring
3. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 15 december 2020  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 18 december 2020
4. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 26 januari 2021  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 29 januari 2021
5. Onderzoeksrapport meest geschikte samenwerkingsvorm
6. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 16 maart 2021  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 19 maart 2021
7. a. Notulen platform raad van toezicht 5 februari 2021  
b. Notulen platform raad van toezicht 5 maart 2021  
c. Notulen platform raad van toezicht 2 april 2021
8. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 7 april 2021  
b. Notulen ZGIJV 6 raad van toezicht 6 april 2021
9. a. Driezorg voorgenomen besluit raad van bestuur  
b. ZGIJV voorgenomen besluit raad van bestuur
10. a. Driezorg beslisdocument raad van toezicht  
b. ZGIJV beslisdocument raad van toezicht
11. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 21 april 2021  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 23 april 2021
12. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 18 mei 2021  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 21 mei 2021
13. Notulen Driezorg raad van toezicht 22 juni 2021
14. Notulen ZGIJV raad van toezicht 9 juli 2021
15. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 7 september 2021  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 10 september 2021
16. a. Notulen Driezorg raad van toezicht 12 oktober 2021 + besluit raad van toezicht  
b. Notulen ZGIJV raad van toezicht 1 oktober 2021 + besluit raad van toezicht
17. Concept statuten
- 17a. Concept akte van statutenwijziging Stichting Driezorg Wonen, Welzijn & Zorg
- 17b. Concept akte van statutenwijziging St Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht
18. Notitie fusie Driezorg en ZGIJV
19. Profiel raad van bestuur
20. Concept besturingsfilosofie
21. 5 jaars Planning
22. Beperkte Due Diligence door Verstegen Accountants
23. Uitgebreide Due Diligence door QConcepts
24. Integratieplan Driezorg ZGIJV
25. Draaiboek bestuurlijke fusie Driezorg ZGIJV versie december 2021
26. Gedragscode Driezorg ZGIJV
27. Financieel Business Plan Driezorg ZGIJV

28. Notitie projectstructuur
29.
  - a. Notulen Driezorg CCR vergadering 11 februari 2021
  - b. Notulen ZGIJV CCR vergadering 9 februari 2021
  - c. Notulen ZGIJV CCR vergadering 30 maart 2021
  - d. Notulen Platform CCR 5 februari 2021
  - e. Notulen Platform CCR 5 maart 2021
  - f. Notulen Platform CCR 8 april 2021
30.
  - a. Adviesaanvraag ZGIJV CCR bestuurlijke fusie
  - b. Adviesaanvraag Driezorg CCR bestuurlijke fusie
31.
  - a. Notulen Driezorg CCR vergadering 25 mei 2021
  - b. Notulen ZGIJV CCR vergadering 25 mei 2021
32. Vragen Driezorg CCR over de adviesaanvraag bestuurlijke fusie
33. Reactie Driezorg raad van bestuur op vragen CCR
34. Reactie Driezorg raad van toezicht op brief CCR
35. Brief Driezorg CCR aan raad van toezicht
36. Aanvullende vragen en informatie Driezorg CCR over adviesaanvraag bestuurlijke fusie
37. Reactie Driezorg raad van bestuur op aanvullende vragen en informatie CCR
38. Advies Driezorg CCR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
39. Reactie Driezorg raad van bestuur op advies CCR
40. Advies Driezorg CCR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie definitief
41. Vragen ZGIJV CCR over adviesaanvraag bestuurlijke fusie
42. Reactie ZGIJV raad van bestuur op vragen CCR
43. Brief ZGIJV CCR verlenging adviestermijn
44. Advies ZGIJV CCR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
45. Reactie ZGIJV raad van bestuur op advies CCR
46. Advies ZGIJV CCR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie definitief
47. Notulen Platform CCR 14 oktober 2021
48.
  - a. Notulen Driezorg OV vergadering 2 december 2021
  - b. Notulen ZGIJV OV vergadering 2 december 2021
49.
  - a. Adviesaanvraag Driezorg OR opdracht externe adviseur
  - b. Adviesaanvraag ZGIJV OR opdracht externe adviseur
50.
  - a. Advies Driezorg OR op adviesaanvraag externe adviseur
  - b. Advies ZGIJV OR op adviesaanvraag externe adviseur.
51. Adviesaanvraag Driezorg OR verlenging opdracht externe adviseur
52. Advies Driezorg OR op adviesaanvraag verlenging opdracht externe adviseur
53.
  - a. Notulen Driezorg OV vergadering 20 januari 2021
  - b. Notulen Driezorg OV vergadering 17 februari 2021
  - c. Notulen ZGIJV OV vergadering 20 januari 2021
  - d. Notulen ZGIJV OV vergadering 17 maart 2021
  - e. Notulen Platform OR 8 februari 2021
  - f. Notulen Platform OR 8 maart 2021
  - g. Notulen Platform OR 8 april 2021
54.
  - a. Adviesaanvraag Driezorg OR bestuurlijke fusie.
  - b. Adviesaanvraag ZGIJV OR bestuurlijke fusie
55. Aanvullende vragen Driezorg OR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
56. Aanvullende vragen Driezorg OR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
57. Reactie Driezorg raad van bestuur op aanvullende vragen OR
58. Advies Driezorg OR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
59. Reactie raad van bestuur op advies OR adviesaanvraag bestuurlijke fusie
60. Vragen ZGIJV OR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
61. Reactie ZGIJV raad van bestuur op vragen OR
62. Notulen ZGIJV OV vergadering 23 juni 2021
63. Brief ZGIJV OR bestuurlijke fusie
64. Reactie ZGIJV raad van bestuur aan OR

65. Advies ZGIJV OR op adviesaanvraag bestuurlijke fusie
66. Notulen Platform OR 14 oktober 2021
67. Brief steunbetuiging fusie Driezorg en ZGIJV door stakeholders

--