



Zorgspecifieke concentratietoets

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.

Aanvraagformulier

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

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

Stichting Lelie zorggroep [...] [...] Rotterdam, 8 december 2022	Stichting Protestants Christelijke Zorgorganisatie Riederborgh [...] Ridderkerk, 8 december 2022
---	---

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

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

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.

¹ Dit formulier gaat uit van maximaal twee betrokken organisaties. Indien meer organisaties betrokken zijn, kunt u de handtekeningvelden kopiëren. Enkel van de betrokken organisatie(s) die door 50 of meer personen zorg doet verlenen, is een handtekening van de rechtsgeldig vertegenwoordiger vereist.

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

Procedure

- Per onderdeel vult u het formulier volledig en naar waarheid in.
- Het aanvraagformulier dient zelfstandig leesbaar te zijn. Er kan niet worden volstaan met verwijzingen naar bijlagen en andere documenten. Bijlagen kunnen als ondersteunend aan het aanvraagformulier worden meegezonden.
- Het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, kan per e-mail worden verzonden aan info@nza.nl, onder vermelding van “Zorgspecifieke concentratietoets”.
Een e-mail kan niet groter zijn dan 20mb. U kunt de aanvraag in meerdere e-mails sturen.
- Wij verzoeken u ons het aanvraagformulier ondertekend, voorzien van de actuele 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 5.1 van de Wet open overheid niet voor verstrekking in aanmerking komen, worden niet openbaar gemaakt. U dient de informatie die u als vertrouwelijk beschouwt duidelijk herkenbaar te maken in het Word-format van het aanvraagformulier. Van iedere passage die u vertrouwelijk acht dient u de vertrouwelijkheid ervan te motiveren. Persoonsgegevens in het aanvraagformulier laten wij weg bij openbaarmaking, zie ook ‘Privacyverklaring’.

Privacyverklaring

Informatie over het verwerken van persoonsgegevens

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

Waarom vragen wij deze gegevens?

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

Hoe verwerken we de persoonsgegevens?

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

Hoe lang bewaren wij deze gegevens?

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

Wat zijn uw rechten?

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

Contact

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

Onderdeel I – Bij de concentratie betrokken organisaties

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

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

I.1 Organisatie 1³

Statutaire naam organisatie:	Stichting Lelie zorggroep
Nummer Kamer van Koophandel:	24486069
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Deze zorgaanbieder verleent met meer dan 50 personen zorg. ⁴ NB: Op 31 december 2021 waren 3.797 medewerkers in dienst. Hiervan leveren gemiddeld 2.147 personen Wlz/Zvw zorg, waarvan 406 personen BIG geregistreerd zijn. Zie verder: Bijlage 1 - Jaarverslag Lelie zorggroep 2021 .

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 8176 3009 AD Rotterdam
Telefoonnummer	0900-2244777

Voorzitter Ondernemingsraad⁵

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 8176 3009 AD Rotterdam
Telefoonnummer	0900-2244777/[...]

Voorzitter cliëntenraad⁶

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 8176 3009 AD Rotterdam
Telefoonnummer	0900-2244777

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

⁴ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel zorgmedewerkers 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.

⁵ De NZa kan contact opnemen met de Ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

⁶ De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

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

Lelie zorggroep is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen Agathos, Curadomi en Zorggroep Rijnmond. Sinds 1 januari 2017 is Lelie zorggroep één stichting met drie aparte divisies geworden: Agathos (thuiszorg), Curadomi (thuiszorg) en Lelie zorggroep wonen, zorg en welzijn (voornamelijk intramurale zorg). Voor meer informatie over de divisies: <https://www.leliezorggroep.nl/onze-merken>.

Lelie zorggroep biedt thuiszorg, verpleeghuiszorg en hulpverlening vanuit een christelijke motivatie. Vanuit de merken Agathos en Curadomi biedt Lelie zorggroep thuiszorg en hulpverlening in enkele tientallen gemeenten. In Rotterdam en Krimpen aan den IJssel biedt Lelie zorggroep daarnaast ook verpleeghuiszorg, behandeling en dagbesteding.

Typen zorgverlening binnen Lelie zorggroep:

1. psychogeriatric;
2. somatiek (inclusief beademing);
3. geriatrische revalidatie;
4. eerstelijnsverblijf inclusief palliatief;
5. korsakov;
6. thuiszorg, waaronder volledig pakket thuis en modulair pakket thuis;
7. dagbesteding/ arbeidsmatige dagbesteding/ dagbehandeling;
8. intensieve ambulante hulpverlening;
9. ouderenpsychiatrie;
10. jeugdhulpverlening;
11. hulp bij huishouding.

Zie verder: **Bijlage 1 - Jaarverslag Lelie zorggroep 2021.**

Zie verder: **Bijlage 2 - Kwaliteitsplan Lelie zorggroep 2021.**

Zie verder: <https://www.leliezorggroep.nl/ons-zorgaanbod>.

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

Het werkgebied van de Lelie zorggroep kan als volgt worden beschreven:

Voor de intramurale zorg wordt zorg verleend in 13 verpleeghuizen in Rotterdam en omstreken, en het midden van het land. De intramurale zorg is ingedeeld volgens de locaties:

- Atrium (Rotterdam Centrum);
- De Burcht (Rotterdam Alexander);
- Oranjehof (Rotterdam IJsselmonde);
- Pniël (Rotterdam Kralingen);
- De Regenboog (Rotterdam Kralingen);
- Siloam (Rotterdam Hoogvliet);
- Slingedael op twee locaties (Rotterdam Pendrecht);
- Tiendhove (Krimpen aan den IJssel);
- Westenstein (Rotterdam Hoogvliet).

Kleinschalige woonzorglocaties:

- Vellerveste (Barneveld);
- Prinsessenhof (Krimpen aan den IJssel);
- Huize Nieuwoord (Woudenberg).

Zie verder: <https://www.leliezorggroep.nl/ons-zorgaanbod/zorg-in-onze-huizen>.

Voor de extramurale zorg is een brede landelijke dekking aanwezig. De aansturing van dit uitgebreide gebied is vormgegeven door middel van vijf regio's:

1. regio Noord-Nederland;
2. regio Midden-Nederland;
3. regio Groene Hart;
4. regio Zuid-Nederland;
5. regio Rotterdam/Katwijk.

Zie verder: **Bijlage 1 - Jaarverslag Lelie zorggroep 2021.**

NZa aanvullende vraag: Geef aan op pg. 7 van het aanvraagformulier in welke provincies extramurale zorg wordt aangeboden door Lelie zorggroep

Zeeland, Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland, Overijssel en Drenthe.

I.2 Organisatie 2

Statutaire naam organisatie:	STICHTING PROTESTANTS CHRISTELIJKE ZORGORGANISATIE RIEDERBORGH
Nummer Kamer van Koophandel:	41125262
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Deze zorgaanbieder verleent met meer dan 50 personen zorg. ⁷ NB: Op 31 december 2021 waren 447 in dienst (197 FTE). Gemiddeld waren 285 (Wlz/Zvw) zorg medewerkers in dienst. Hiervan zijn op dit moment 29 BIG geregistreerd. Zie verder: Bijlage 3 - Bestuursverslag Riederborgh 2021.

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Boksdoornstraat 2, 2982 BC Ridderkerk
Telefoonnummer	0180-452500

Voorzitter Ondernemingsraad⁸

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Boksdoornstraat 2, 2982 BC Ridderkerk
Telefoonnummer	0180-452500

⁷ 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 zorgmedewerkers 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.*

⁸ De NZa kan contact opnemen met de Ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Voorzitter cliëntenraad⁹

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Boksdoornstraat 2, 2982BC Ridderkerk
Telefoonnummer	0180-452500

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

De kernactiviteiten van Riederborgh bestaan uit het bieden van wonen, welzijn en zorg aan ouderen. Het gaat hierbij om publieke activiteiten, die voor het grootste deel worden bekostigd via contractering door het zorgkantoor (Wlz) en aanbestedingsprocedures vanuit de BAR-gemeenten (Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk) voor het bieden van dagbesteding en huishoudelijke ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten (Wmo 2015). Daarnaast zijn er contracten met zorgverzekeraars voor het verlenen van zorg in de eerste lijn (Zvw).

Riederborgh is een stichting en exploiteert in Ridderkerk de volgende bedrijfsonderdelen:

- Verpleeg- en zorgcentrum Riederborgh;
- Riederborgh Thuiszorg;
- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten;
- Dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten;
- Riederborgh maaltijdservice voor zelfstandig wonende cliënten;
- Restaurant De Blauwkaai.

Riederborgh maakt sinds 2021 voor de vergoeding van haar zorg- en dienstverlening gebruik van de volgende financieringsstromen:

Wet langdurige zorg (Wlz):

- huisvesting, zorg en dienstverlening aan cliënten (PG en somatiek) met een verblijfsindicatie woonachtig in locatie Riederborgh (ZZP met of zonder behandeling);
- thuiszorg voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie (Modulair Pakket Thuis);
- huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie;
- dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie.

Zorgverzekeringswet (Zvw):

- wijkverpleging (persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding thuis) aan zelfstandig wonende cliënten;
- begeleiding door de dementieverpleegkundige voor thuiswonende cliënten met dementie;
- huisvesting, zorg en dienstverlening aan cliënten met een tijdelijke opnamewens in locatie Riederborgh (eerstelijns verblijf).

Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015):

- huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten;
- dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten.

⁹ De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Particulier gefinancierde zorg- en services:

- wijkverpleging (persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding thuis) op basis van een persoonsgebonden budget (PGB);
- huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten op basis van een PGB;
- dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten op basis van een PGB;
- maaltijdservice voor zelfstandig wonende cliënten;
- alarmering in de wijk.

Subsidies:

[...]

Vanaf 1 januari 2020 staat Riederborgh in het openbaar locatie register ingeschreven als Wet zorg en dwang (Wzd) accommodatie.

Zie verder: **Bijlage 3 - Bestuursverslag Riederborgh 2021.**

Zie verder: <https://www.riederborgh.nl/zorg-welzijn>.

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

Het werkgebied van Riederborgh is geconcentreerd in de gemeente Ridderkerk.

Zie verder: **Bijlage 3 - Bestuursverslag Riederborgh 2021 (p. 11).**

Zie verder: <https://www.riederborgh.nl/zorg-welzijn/thuiszorg>.

Zie verder: <https://www.riederborgh.nl/zorg-welzijn/wonen>.

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie

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

Meer informatie over het begrip concentratie vindt u in paragraaf 1.1 van de Toelichting.

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

artikel 27, eerste lid, onder a, van de Mededingingswet (fusie).

Zie ook: **Bijlage 33 - Voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh en Bijlage 34 -**

Toelichting op het voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh.

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

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

Karakter en globale tijdsplan voorgenomen transactie

Lelie zorggroep en Riederborgh zijn voornemens een concentratie als bedoeld in artikel 27 sub a Mededingingswet tot stand te brengen. Partijen zullen per 1 januari 2023 fuseren, waarbij Lelie zorggroep de verkrijgende stichting zal zijn en Riederborgh de verdwijnende stichting. Riederborgh zal derhalve ophouden te bestaan.

Zie onderstaand voor wat betreft de (globale) planning en het tijdsplan voor de juridische fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep:

1. **Verkrijgen vereiste goedkeuringen/betrekken in- en externe stakeholders en voorbereiden fusiedocumentatie:** 1 september - 1 december (met uitloop) 2022
2. **Deponering fusievoorstel:** 15/16 november - 15/16 december 2022
3. **Afwikkeling fusie:** 1 december - 31 december 2022

Doel is de notariële fusieakte uiterlijk op **31 december 2022** te (laten) passeren waarmee de fusie per **1 januari 2023** van kracht wordt.

Structuur betrokken organisaties

Lelie zorggroep is één stichting met drie divisies. De divisiestructuur bestaat uit de divisies Agathos (thuiszorg), Curadomi (thuiszorg) en Lelie zorggroep wonen, zorg en welzijn (voornamelijk intramuraal zorg). De juridische structuur van Lelie zorggroep zal als gevolg van de juridische fusie niet wijzigen. De juridische structuur ziet er als volgt uit:



Riederborgh is één stichting. Nadat Riederborgh per 1 januari 2023 is opgegaan in Lelie zorggroep zal Riederborgh ophouden te bestaan. De huidige juridische structuur van Riederborgh ziet er als volgt uit:



Lelie zorggroep neemt alle activiteiten van Riederborgh één op één over. Alle medewerkers zullen mee overgaan en de systemen zullen worden geïntegreerd.

Governance

[...] is bestuurder a.i. [...] zal tot aan de realisatie van de juridische fusie per [...] bestuurder bij Riederborgh. Als gevolg hiervan zal [...] niet in dienst treden bij Lelie zorggroep. Vanuit zijn rol als interim bestuurder zal hij zorg dragen voor een ordentelijke fusiebegeleiding en daarna het bevoegd gezag aan het bestuur van Lelie zorggroep overdragen.

Na effectivering van de fusie zal de Raad van Toezicht van Riederborgh ophouden te bestaan en belegd worden bij de Raad van Toezicht Lelie zorggroep. Tussen de Raad van Toezicht van Riederborgh en Lelie zorggroep is afgesproken dat één zetel vrijgemaakt wordt binnen de Raad van Toezicht van Lelie zorggroep voor Riederborgh. Hiermee kan in de komende periode het perspectief van Riederborgh voldoende geadresseerd worden in de Raad van Toezicht.

De cliëntenraad van Riederborgh blijft bestaan als lokale cliëntenraad van Riederborgh. De adviesrol op centraal niveau gaat over naar de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep. In de aanloop van de fusie zullen de vertegenwoordigers van beide cliëntenraden met elkaar in overleg treden om eventuele aandachtspunten van de cliëntenraad Riederborgh en lopende zaken waar nodig te borgen in de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep.

Het eerste half jaar blijft de Ondernemingsraad van Riederborgh in zijn totaliteit in tact. Het is van belang dat de Ondernemingsraad in de eerste fase na de fusie als medezeggenschapsorgaan kan blijven fungeren. In juni 2023 zullen er binnen de Lelie zorggroep verkiezingen plaatsvinden. In dit proces zullen leden van Riederborgh zich kandidaat kunnen stellen voor de Ondernemingsraad. Tot die tijd zal de Ondernemingsraad van Riederborgh (in samenwerking met de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep) het adviserings- en instemmingsrecht behouden m.b.t. medewerkers, organisatorische en locatie gerelateerde zaken met betrekking tot de fusie. Hiertoe zal een reglement worden uitgewerkt. Na de verkiezingen komt de Ondernemingsraad van Riederborgh te vervallen.

Stip op de horizon - toekomstvisie

De Raden van Bestuur van Riederborgh en Lelie zorggroep zijn overtuigd dat samenwerking tussen beide instellingen de mogelijkheid biedt om de zorg in Ridderkerk toekomstbestendig te maken met behoud van de identiteit en de maatschappelijke opdracht van Riederborgh in Ridderkerk. Voor Lelie zorggroep betekent de samenwerking een strategische aanvulling en uitbreiding van haar werkgebied naar Ridderkerk. Lelie zorggroep en Riederborgh hebben al jarenlang een goede samenwerkingsrelatie en hebben grote overeenkomsten in de missie en visie op zorg vanuit een christelijke overtuiging. Lelie zorggroep en Riederborgh richten zich op het voortzetten van een effectieve samenwerking en het bundelen van krachten door per 1 januari 2023 juridisch te fuseren.

Zie verder: **Bijlage 4 - Procesmemo fusietraject Riederborgh - Lelie zorggroep 20221004.**

Zie verder: **Bijlage 5 - 01 09 2022 - Getekende intentieverklaring RB-Lelie zorggroep.**

Tussentijdse statutenwijzigingen Lelie Zorggroep en Riederborgh

Statuten Lelie zorggroep

Als gevolg van de uitspraak van het Hof Den Haag d.d. 30 november 2017 is rechterlijke goedkeuring (conform art. 2:317 lid 5 BW) t.a.v. de beoogde fusie niet vereist, mits daartoe de statuten van Lelie zorggroep worden gewijzigd (en daarmee art. 22 lid 5 wordt verwijderd). Op grond van voornoemde uitspraak wordt ook tot opheffing van de vermogensklem overgegaan. Deze vermogensklem was verbonden met de intraconcern fusie van Lelie zorggroep in 2017 en is door de rechter vernietigd. Met de statutenwijziging wordt tot slot (verplicht) opvolging gegeven aan de noodzakelijke wijzigingen in het kader van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR). Dit betreft vooral de bepalingen aangaande goed omgaan met tegenstrijdige belangen, en besluitvorming bij belet en ontstentenis van bestuur en/of toezichthouders. In het kader van de voorgenomen juridische fusie is het noodzakelijk om deze wijzigingen eerst door te voeren in de statuten van Lelie zorggroep voor de juridische akte van fusie gepasseerd kan worden.

Zie meer informatie over de aanstaande statutenwijziging **Bijlage 20 - Beslissing 30112017, Bijlage 21 - Akte van statutenwijziging Lelie Zorggroep, Bijlage 22 - Concept Format Bestuursbesluit statutenwijziging Lelie zorggroep, Bijlage 23 - Concept Format RvT besluit statutenwijziging Lelie zorggroep en Bijlage 23c - Stichting_Lelie_Zorggroep - afschrift akte van statutenwijziging def.**

Statuten Riederborgh

In verband met de fusie zijn de statuten van Riederborgh tussentijds gewijzigd. Bij de statutenwijziging van Riederborgh is onder meer art. 14 omtrent de taken en bevoegdheden van de Raad van Participanten komen te vervallen.

Als gevolg van de fusie zullen de statuten van Riederborgh voorts in zijn geheel komen te vervallen, hetgeen opgevat zou kunnen worden als een wijziging van de statuten van Riederborgh en inhoudt dat ná de fusie de Raad van Participanten zal ophouden te bestaan.

Gelet op voorgaande, is besloten de Raad van Participanten nauw te betrekken bij de statutenwijziging vanwege hun statutaire positie conform art. 1 lid 3 jo. lid 5 van de statuten.

Op 4 oktober 2022 is uiterst constructief overleg gevoerd met de Raad van Participanten en is hen vervolgens in het kader van de statutenwijziging c.q. het juridisch fusietraject om instemming gevraagd.

Zie Bijlage 35 - Akte statutenwijziging Riederborgh.

Aanvullende vraag NZa: Uit het gegeven antwoord, bij onderdeel I.3, onder b, blijkt dat de Raad van Participanten om instemming is gevraagd voor de voorgenomen concentratie. Licht nader toe of de instemming van deze raad is vereist en zo ja, of deze instemming is verkregen. Geef tevens een nadere toelichting op de rol van de Raad van Participanten bij de voorgenomen concentratie.

[...]

Gelet echter op identiteit van Riederborgh [...], wordt met de elf kerken/ leden van de Raad van Participanten, wel het gesprek gevoerd over de fusie en hen om instemming gevraagd. Alle individuele leden zijn verzocht hun instemming met de fusie per brief te bevestigen [...]. Daarmee zijn zij ook op de hoogte gebracht over de zorgvuldige wijze waarop de identiteit bewaking- en borging binnen Lelie zorggroep zal plaatsvinden, na fusie. Inmiddels zijn alle leden van de Raad van Participanten per brief akkoord met de fusie met Lelie zorggroep. De instemmingsbrieven zijn beschikbaar[...].

- 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 nog redelijkerwijs een belemmering kan vormen voor de doorgang van de transactie.

De beoogde fusie wordt aangegaan onder de volgende (rand)voorwaarden:

1. De medezeggenschapsorganen binnen Lelie zorggroep en Riederborgh worden in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen in verband met de voorgenomen fusie.

Status: Adviezen van CR Riederborgh, CCR Lelie zorggroep, OR Riederborgh en OR Lelie zorggroep zijn ontvangen.

[...]

[...]

[...]

Aanvullende vraag NZa: Licht nader toe of de goedkeuring van het Waarborgfonds voor de zorgsector is verkregen en zo niet, geef aan wanneer u verwacht dat deze zal worden verkregen

en/of licht toe of u verwacht dat deze voorwaarde de transactie nog redelijkerwijs in de weg zou kunnen staan.

Op 17 november 2022 is de goedkeuring van het Wfz verkregen. Zie **Bijlage 31a - instemming fusie met Riederborgh 2022-11-17 D0358 - 0354**

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

De Raden van Toezicht van Lelie zorggroep en Riederborgh zijn geïnformeerd over de voorgenomen fusie en hebben hun akkoord gegeven voor het sluiten van de intentieverklaring.

Als onderdeel van het civielrechtelijk fusieproces zullen de Raden van Toezicht de fusie ook nog dienen goed te keuren na deponering van de vereiste fusiestukken, gedurende de éénmaands-verzetstermijn. De fusiestukken worden op uiterlijk 15 november 2022 gedeponereerd waarna de verzetstermijn gaat lopen.

Aanvullende vraag NZa: Uit het gegeven antwoord bij onderdeel I.3, onder d, blijkt dat de Raden van Toezicht van Stichting Lelie Zorggroep en Stichting Riederborgh akkoord hebben gegeven voor het sluiten van de intentieovereenkomst en dat zij de voorgenomen concentratie nog dienen goed te keuren na deponering van de fusiestukken. Licht nader toe wanneer u verwacht dat de Raden van Toezicht goedkeuring zullen verlenen op de gedeponeerde fusiestedocumenten.

De Raden van Toezicht nemen het **formele** goedkeuringsbesluit gedurende de verzetstermijn (15 november - 15 december 2022). Beide Raden van Toezicht zijn reeds meegenomen in het fusievoornemen en hiermee akkoord. Zie **Bijlage 5a - goedkeuring RvT fusie (getekend) en Bijlage 5b - Besluit RvT Stichting Lelie Zorggroep 08112022 (volledig getekend).**

Na verkrijging van het formele goedkeuringsbesluit van de Raden van Toezicht (wettelijk vereist, formele besluitvorming wordt voorbereid door notaris), zal het definitieve fusiebesluit (totstandbrenging fusie) worden genomen door de respectieve Raden van Bestuur (rond 15-12-22).

De verklaring van non-verzet wordt aangevraagd/afgegeven na het verstrijken van de verzetstermijn op 15-12-22. Dit is een wettelijk vereiste stap in het juridisch fusieproces, bedoeld voor evt. schuldeisers (zie ook: <https://www.rechtspraak.nl/Onderwerpen/Akte-non-verzet/Paginas/default.aspx>). Wij verwachten op voorhand dat dit de transactie niet in de weg zal staan hoewel dit vanzelfsprekend in dit stadium nooit kan worden uitgesloten. Er zijn geen schuldeisers bekend en tot op heden (8-12-2022) is nog geen bericht ontvangen. De verklaring van non-verzet is aangevraagd en komt beschikbaar op 16-12-2022.

Met de ondertekening van de fusiestukken (**Bijlage 33 - Voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh en Bijlage 34 - Toelichting op het voorstel tot fusie Lelie Zorggroep en Riederborgh**), en aankondiging van de fusie in dagblad Trouw (**Bijlage 34a - Trouw 15-11-2022 PDF (1)**), is de éénmaands-verzetstermijn gaan lopen. De ondertekende fusiestukken zijn inmiddels ook in het bezit van de NZa.

- e Geef aan op welke documenten de concentratie berust en voeg deze documenten bij.
- x Intentieovereenkomst (bijvoegen). **Bijlage 5 - 01 09 2022 - Getekende intentieverklaring RB-Lelie zorggroep.**
 - (Concept) Koopovereenkomst (bijvoegen).
 - Statuten(wijziging) (bijvoegen).
 - Oprichtingsakte (bijvoegen).

- Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
- x Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen).

Bijlage 33 - Voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh en Bijlage 34 - Toelichting op het voorstel tot fusie Lelie Zorggroep en Riederborgh.

- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).
- f Geef aan of de voorgenomen concentratie tevens meldingsplichtig is bij een andere toezichthouder.
- ACM
 - Europese Commissie
 - x Anders, namelijk: De ACM heeft aangegeven dat een melding achterwege kan blijven. De reden daarvoor is kort gezegd dat de concentratie (pas) op 1 januari 2023 tot stand komt, op het moment dat de verruimde omzeldrempels niet meer gelden (het Besluit tijdelijke verruiming toepassingsbereik concentratietoezicht vervalt per 1 januari 2023).

Zie: **Bijlage 6 - PwC Mail 22 09 2022 - Positief bericht ACM.**

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 zijn de beweegredenen van partijen om voor elkaar te kiezen? Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie? (Zie paragraaf 2.1 van de Toelichting)

Aanloop naar de voorgenomen fusie:

Riederborgh is door haar te geringe omvang kwetsbaar en niet toekomstbestendig om de grote uitdagingen die op de zorg afkomen op te kunnen vangen. Het bestaansrecht en de hoge kwaliteit van de zorg die door Riederborgh door de jaren heen is ontwikkeld, kan waarschijnlijk in de toekomst niet meer worden gewaarborgd.

[...]

Om de christelijke zorg in Ridderkerk te kunnen voortzetten, is het belangrijk voor Riederborgh om ingebed te zijn in een stevige organisatie zoals Lelie zorggroep.

Lelie zorggroep en Riederborgh verkennen al geruime tijd de mogelijkheid tot een fusie. Beide organisaties werken in extramurale setting al langere tijd nauw samen en zijn daardoor bekend met de vormen van zorg binnen beide organisaties. Vanuit deze samenwerking zijn intensieve gesprekken gevoerd en is het idee over een bundeling van krachten ontstaan. De medewerkers kennen elkaar en in de voorafgaande samenwerking is een goede voedingsbodem gelegd voor een snelle realisatie van een meer intensieve vorm van samenwerking.

Vanwege de gedeelde identiteit, missie, zorgaanbod, werkgebied én opgedane ervaring in de samenwerking kwam Riederborgh in de zoektocht naar een samenwerkingspartner uit bij Lelie zorggroep. De gezamenlijke schaalgrootte kent voordelen ten aanzien van de toekomstbestendigheid van Riederborgh. Zo kan Lelie zorggroep Riederborgh helpen bij belangrijke stappen op gebied van onder andere ICT, duurzaamheid en werkgeverschap. [...]

Omgekeerd vormt Riederborgh ook een logische aanvulling op het al bestaande zorgaanbod in een belangrijk werkgebied van Lelie zorggroep. Zowel qua identiteit als zorgaanbod bestaan grote overeenkomsten met veel verpleeghuizen van Lelie zorggroep in de regio Rotterdam.

Vanuit het vergelijkbare 'DNA profiel' van beide organisaties is aldus een weloverwogen keuze gemaakt om met elkaar samen te werken. Omdat binnen Lelie zorggroep veel waarde wordt gehecht aan de lokale identiteit van verschillende zorgonderdelen, krijgt Riederborgh in de beoogde fusie onder behoud van de eigen identiteit alle ruimte om zichzelf te blijven, aangevuld met de voordelen die een organisatie van de schaal van Lelie zorggroep biedt.

Voorkeursscenario

In de zoektocht naar de vormgeving van de samenwerking zijn vier verschillende scenario's onderzocht. Voor de volledige onderbouwing van de verschillende scenario's verwijzen wij naar **Bijlage 7 - Notitie Verkenning Samenwerking Riederborgh - Lelie zorggroep**.

Als voorkeursscenario is gekozen voor **scenario 4: 'Opgaan in een groter geheel met eigen herkenbaar gezicht van Riederborgh'**.

Beide organisaties kwalificeren in dit scenario als toekomstbestendig, waarbij continuering van zorg en continuering van werk het meest haalbaar is. Een belangrijke meerwaarde van dit scenario is de continuering van de verbondenheid van intra- en extramurale zorg en de facilitering van ondersteunende diensten aan zowel intra- als extramurale zorg.

Lelie zorggroep en Riederborgh kunnen in samenwerking (beter) hun gezamenlijke missie en visie op zorg voor alle inwoners van Ridderkerk uitvoeren. De intramurale locaties van Lelie zorggroep kennen een eigen herkenbaar gezicht, label en profilering. Doordat ook Riederborgh na de juridische fusie haar identiteit behoudt, blijft zij haar eigen gezicht behouden in Ridderkerk.

De kosten en baten van dit scenario zijn in balans. In dit scenario kunnen de schaalvoordelen van de samenwerking aangewend worden om de organisatie Riederborgh, binnen de context van de Lelie zorggroep, toekomstbestendig te maken. De professionalisering die hiervoor nodig is, zal het nodige kosten in geld, tijd en middelen die kunnen worden gefinancierd vanuit een grotere fusieorganisatie.

Lelie zorggroep ziet in dit scenario voor iedereen werkgelegenheid. Lelie zorggroep wil een duurzaam perspectief bieden voor medewerkers waarvan nu bij Riederborgh wellicht de baan onder druk komt te staan.

Bovenstaande is doorslaggevend geweest om scenario 1 ('Behoud van volledige zelfstandigheid Riederborgh'), scenario 2 ('Overdragen Thuiszorg en HH EMZ') en scenario 3 ('Overdragen Thuiszorg & HH EMZ met aanvullend pakket afspraken t.b.v. steun aan IMZ') niet nader te onderzoeken.

Doelstellingen van de fusie

Met de fusie willen beide Raden van Bestuur de christelijke zorg in Ridderkerk gezamenlijk continueren. De gezamenlijke schaalgrootte zorgt voor meer toekomstbestendigheid van Riederborgh en is tevens van strategisch belang voor beide organisaties:

- een fusie draagt positief bij aan de continuïteit van christelijke zorg in Ridderkerk;
- een fusie draagt bij aan meer volume en schaalvoordelen waardoor een gezamenlijke bedrijfsvoering efficiënter en daarmee toekomstbestendiger georganiseerd kan worden;
- de fusie biedt perspectief van baanbehoud en maakt het mogelijk om van werk een loopbaanperspectief te maken.

Zie verder: **Bijlage 5 - 01 09 2022 - Getekende intentieverklaring RB-Lelie zorggroep.**

Met de juridische fusie wordt beoogd, het realiseren van respectievelijk:

- *Verbetering*: het vergroten van de kwaliteitsstandaard, door kennis te bundelen en te verspreiden middels onder andere een gecombineerd diensten-/zorg- en ondersteuningsaanbod en een gedeelde serviceorganisatie (voor ondersteunende processen);
- *Verbreding*: het inzetten van bredere kennis en deskundigheid om aan uiteenlopende zorg- en ondersteuningsvragen van cliënten te (blijven) voldoen;
- *Vernieuwing*: het verbeteren van de innovatiekracht als gevolg van meer medewerkers met uiteenlopende expertise/kennis en vaardigheden;
- *Versteviging*: versterken van de uitgangspositie van beide organisaties om de maatschappelijke opdracht (zoals neergelegd in het Woning Ondersteuning en Zorg voor Ouderen ('WOZO') en het Integraal Zorgakkoord ('IZA')) waar te maken.

Naast de doelstellingen die de potentie van fusie beschrijven, zijn de volgende uitgangspunten belangrijk in het voornemen om te komen tot een fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep:

1. Baanbehoud voor medewerkers van Riederborgh;

2. Riederborgh behoudt haar eigen herkenbare gezicht in Ridderkerk;
3. Er bestaat voldoende draagvlak bij de diverse interne- en externe stakeholders.

Juridische fusie

Als gevolg van de juridische fusie zal Riederborgh ophouden te bestaan en wordt het vermogen van Riederborgh onder algemene titel door Lelie zorggroep verkregen.

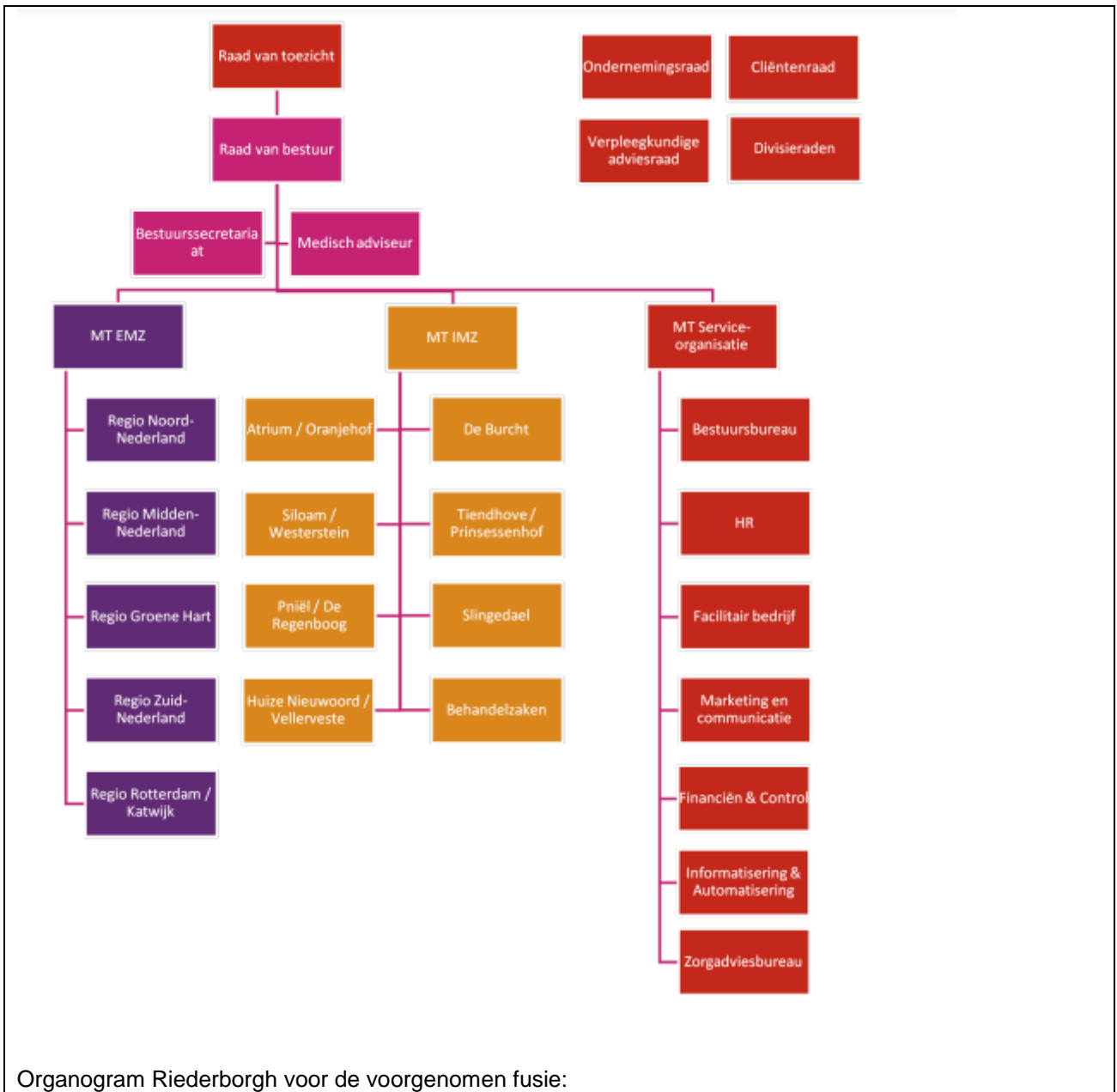
Rekening houdend met en recht doend aan de rechtspositie van de betrokken stakeholders, bestaande contracten en werkrelaties met externe leveranciers is op 1 september 2022 door Lelie zorggroep en Riederborgh een intentieverklaring ondertekend.

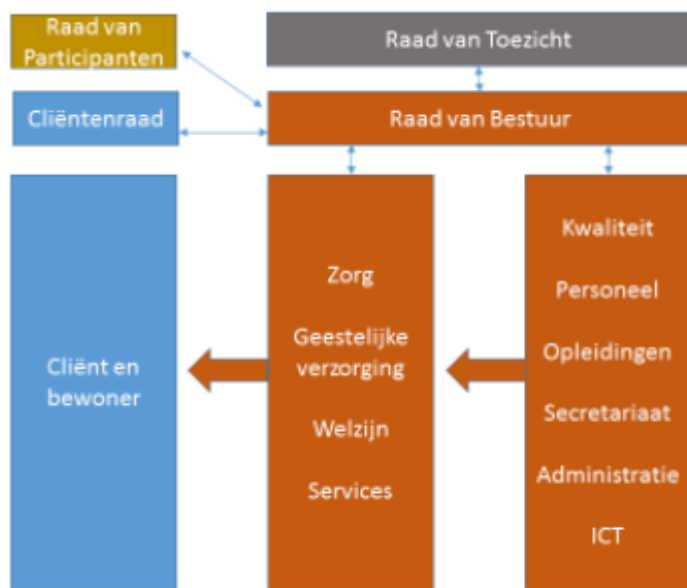
Zie verder: **Bijlage 5 - 01 09 2022 - Getekende intentieverklaring RB-Lelie zorggroep.**

Op basis van deze intentieverklaring is het (voorgenomen) besluit van de Raden van Bestuur, met goedkeuring van de respectievelijke Raden van Toezicht, om per 1 januari 2023 te fuseren, genomen.

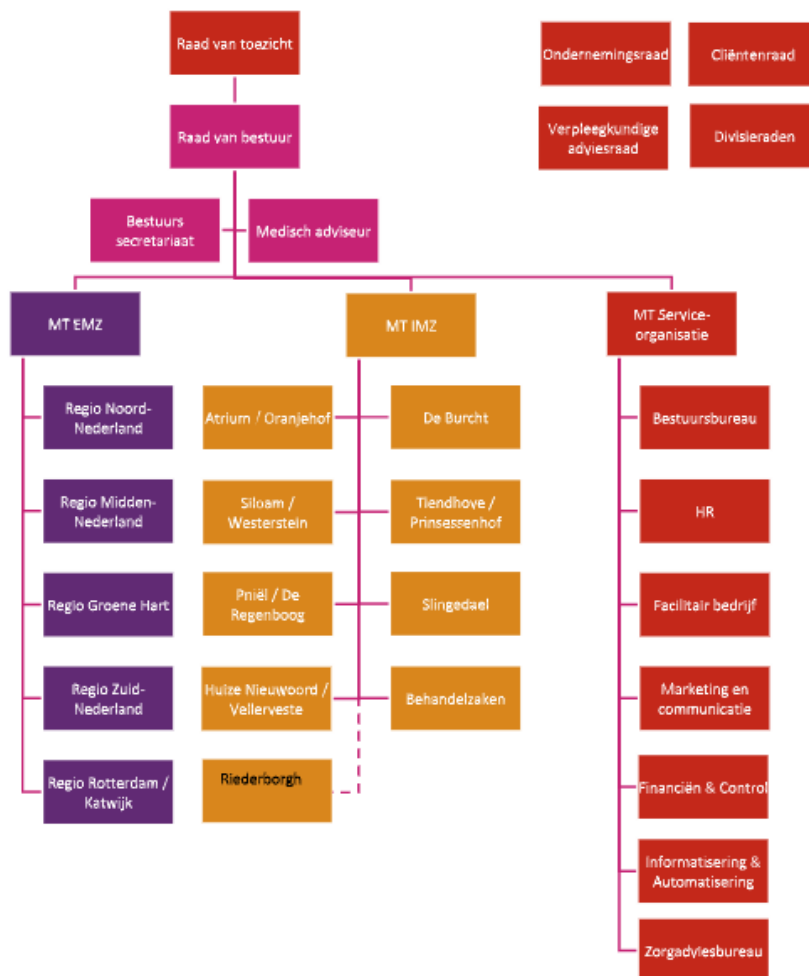
- II.2 Neem organogrammen op van de betrokken organisaties die de (juridische eigendoms- en organisatie)structuur voorafgaand aan én na de voorgenomen concentratie weergeven. Maak middels de organogrammen en eventuele toelichting daarop inzichtelijk waar de (activiteiten van) betrokken organisaties na de voorgenomen concentratie ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd. *U kunt verschillende organogrammen van één organisatie opnemen om zodoende zowel de eigendomsstructuur als de organisatiestructuur weer te geven. (Zie paragraaf 2.2 van de Toelichting)*

Organogram Lelie zorggroep voor de voorgenomen fusie:





Organogram fusieorganisatie:



Juridische structuren voor- en na de fusie:

Huidige structuur Lelie zorggroep



Huidige structuur Riederborgh



Juridische structuur na de fusie:



- II.3 Beschrijf, aan de hand van onderdelen a t/m h, wat de gevolgen zijn van de concentratie voor de zorgverlening aan de cliënt en de zorgprocessen van betrokken organisaties. *Ga voor beantwoording van onderdelen a t/m h 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, of dat de (zorg)inhoudelijke aansturing zal wijzigen.

De fusie tussen Lelie zorggroep en Riederborgh streeft naar een bundeling van krachten voor de bestending van christelijke zorg in Riederborgh en maakt het voor Riederborgh mogelijk om onder de vlag van Lelie zorggroep, met behoud van eigen identiteit, het leveren van zorg op maat aan ouderen in Ridderkerk verder te ontwikkelen.

Vooralsnog vindt geen vergroting of verkleining van het zorgaanbod plaats na de concentratie. De huidige activiteiten van Riederborgh worden "as is" voortgezet door Lelie zorggroep. Riederborgh blijft als eigen locatie bestaan en ten gevolge van de juridische fusie zullen het zorgaanbod en de zorgprocessen vooralsnog niet wijzigen. Er zullen geen verplaatsingen van zorg tussen locaties plaatsvinden en de schaalgrootte verandert niet. Van nieuw zorgaanbod en/of wijziging van volume van het dienstenaanbod is op dit moment dus geen sprake. Het aanbod van thuiszorg, verpleeghuiszorg, hulp bij huishouden en dagbesteding blijft behouden in Ridderkerk. Met de juridische fusie wordt de wenselijke continuïteit en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten van Riederborgh gegarandeerd.

Daarnaast ontstaan er belangrijke schaalvoordelen doordat Riederborgh onderdeel wordt van Lelie zorggroep, een grote(re) organisatie waar brede expertise aanwezig is en de kwaliteit en processen op orde zijn. Vanwege het grotere schaalniveau kan zowel Riederborgh als Lelie zorggroep ook effectiever zijn met het vernieuwen en innoveren van het zorgaanbod. Dit heeft (op termijn) een positief effect op de kwaliteit van het dienstenaanbod.

Vanwege een overeenkomstige zorgvisie geformuleerd vanuit een gedeelde protestants christelijke identiteit en gericht op kwetsbare ouderen, kan worden gesteld dat sprake is van synergie tussen beide organisaties. Vanuit strategisch oogpunt (en bijhorende ontwikkelrichtingen) zullen beide organisaties elkaar aanvullen en versterken. Zo focust Lelie zorggroep zich op de verschuiving naar 'langer thuis wonen', terwijl Riederborgh zich vooralsnog met name toespitst op zorgverlening in intramurale setting.

Voor Riederborgh ontstaat met de juridische fusie de mogelijkheid om aan te haken en te profiteren van het geformuleerde beleid (en opgedane ervaring) op thema's van Lelie zorggroep als 'langer thuis wonen', 'wijkgericht werken' en 'persoonsgerichte zorg'. Andersom is het tevens voor Lelie zorggroep van meerwaarde als Riederborgh haar kennis en expertise inbrengt (bijvoorbeeld rondom de implementatie van leefcirkels als onderdeel van persoonsgerichte zorg).

- b. Geef aan of zorgprocessen van de organisaties voorafgaand aan de voorgenomen concentratie van elkaar verschillen en of deze worden (her)ingericht/op elkaar worden afgestemd. Beschrijf concreet hoe zorgprocessen worden ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Binnen Lelie zorggroep is een gezamenlijke aanpak om de uitdaging van de zorgkloof aan te gaan. Er lopen al ontwikkelingen die hierbij aansluiten, zoals de inzet van digitale oplossingen in de thuiszorg. Ook wordt er op organisatieniveau samengewerkt aan een programmatische aanpak met oog op het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor ouderen (WOZO) van het ministerie van VWS. In deze samenwerking is het dichten van de zorgkloof leidend.

Waar Lelie zorggroep zich al richt op de verschuiving naar langer thuis wonen, is de core business van Riederborgh de intramurale setting. [...]

Lelie zorggroep heeft op belangrijke zorg gerelateerde thema's als "langer thuis wonen", "wijkgericht werken" en "persoonsgerichte zorg" al wat meer beleid geformuleerd, processen aangepast en de organisatie daarop ingericht. Hier ligt voor Riederborgh de mogelijkheid om hierop aan te haken en te profiteren van deze ervaring. Wel vraagt dit om uitbouw van kennis en expertise, gericht op het faciliteren van het langer thuis wonen. Ook voor cliënten betekent dit meer inzet van virtuele thuiszorg. Dit zal met maatwerk op cliëntniveau moeten worden vormgegeven. Andersom is er voor Lelie zorggroep meerwaarde als Riederborgh haar kennis en expertise inbrengt, bijvoorbeeld rondom de implementatie van leefcirkels als onderdeel van persoonsgerichte zorg.

Van de zorgprocessen **Zorgbemiddeling, Methodisch Zorgproces, Behandeling en Auditcyclus** zijn de werkwijzen van Lelie zorggroep en Riederborgh naast elkaar gelegd. Vermeld wordt in hoeverre de zorgprocessen van Lelie zorggroep en Riederborgh verschillen en aangegeven wordt op welke wijze dit wordt afgestemd/gewijzigd en hoe de zorginhoudelijke aansturing door Lelie zorggroep van Riederborgh eruit zal komen te zien na de voorgenomen concentratie.

Er is in de onderbouwing in familiebijeenkomsten uitgelegd dat de zorgkloof in Nederland steeds groter wordt en dat organisaties (zoals Lelie zorggroep en Riederborgh) hun krachten moeten bundelen om te aan de zorgvraag te kunnen blijven voldoen. In de thuiszorg is dit wat we via medewerkers hebben gecommuniceerd.

[...]

Zorgbemiddeling

Wat betreft de thuiszorg verloopt het proces van zorgbemiddeling bij beide organisaties vergelijkbaar. Voor het intramurale zorgbemiddelingsproces ziet Riederborgh potentie tot ontwikkeling: de bestaande

uitgeschreven procedures zijn verouderd en de bereikbaarheid was een aandachtspunt. Hiertoe is reeds een proces tot verbetering in gang gezet.

Lelie zorggroep kent een - recent geoptimaliseerd - centraal punt waar verwijzingen binnenkomen, het zorgadviesbureau welke gepositioneerd is op het hoofdkantoor van Lelie zorggroep. Doordat Riederborgh aanhaakt op het zorgadviesbureau van Lelie zorggroep, wordt met de schaalvergroting een vraagstuk als bereikbaarheid opgelost. Hierdoor kan Riederborgh beter meedoen in de maatschappelijke opdracht om de juiste zorg op de juiste plek te faciliteren.

Methodisch zorgproces

Beide organisaties hebben het zorgproces methodisch ingericht, met elk hun eigen methodieken.

Om wensen, behoeften, mogelijkheden en beperkingen van de cliënt vast te stellen gebruikt Lelie zorggroep de behoeftenbloem: een instrument gebaseerd op de theorie van Kitwood. Om doelen en acties te formuleren wordt gebruik gemaakt van [...]. Samen vormt dit de basis voor het zorgplan en het uitgangspunt voor planning, uitvoering en evaluatie van de zorg.

In de thuiszorg wordt bij Riederborgh gewerkt met rapportagesystematiek van [...]. Bij de dagbesteding wordt gebruik gemaakt van de levensbloem. Intramuraal wordt hiervoor gebruik gemaakt van het cliënt verhaal in het digitale dossier. Er wordt een MIZKO-zorgplan opgesteld. Zowel Riederborgh als Lelie zorggroep maken gebruik van het digitale dossier van [...].

De visie op zorg van beide organisaties komt nauw overeen. De systematiek die gebruik wordt, wijkt gedeeltelijk af. Uniformiteit in methode is noodzakelijk voor het inrichten van het cliëntendossier in [...]. De methode bepaalt de opbouw van het zorgplan en het rapporteren. [...] biedt niet de mogelijkheid om meerdere methoden te faciliteren in één systeem. Los hiervan is uniformiteit in methode wenselijk voor het behalen van schaalvoordeel als het gaat om bijvoorbeeld licenties op methodes, opstellen van procesbeschrijvingen, organiseren van trainingen etc.

Uitgangspunt bij de fusie is dat gebruik wordt gemaakt van de ingerichte systemen van Lelie zorggroep. Dit betekent dat de intramurale zorg, dagbesteding en de thuiszorg van Riederborgh voor het methodisch zorgproces gebruik (gaan) maken van [...] en de behoeftenbloem. Hiermee verandert de zorgvisie niet, de wijze van registreren wel. Hiertoe worden de processen ingericht en de medewerkers getraind. Op dit moment wordt de haalbaarheid onderzocht om per fusiedatum deze methoden te gebruiken bij het opstellen van nieuwe zorgplannen.

Voor bewoners/cliënten betreft dit geen wezenlijke veranderingen. De wijze van rapporteren gaat op een andere manier, maar het proces blijft aldus hetzelfde.

Voor incidentmeldingen geldt dat Riederborgh hier geen specifiek systeem voor gebruikt. Voor de cliënt gerelateerde meldingen wordt een digitaal formulier in [...] gebruikt. Medewerker gerelateerde meldingen worden op papier ingevuld. Lelie zorggroep maakt voor beide vormen van melden gebruik van het systeem van [...]. Met behulp van dit programma kunnen eenvoudig rapportages worden gemaakt ten behoeve van het dossier. Bovendien ondersteunt het programma in de analyse op incidentmeldingen om tot verbetermaatregelen te komen vanuit de kennis van incidentmeldingen. De medewerkers van Riederborgh wordt toegang gegeven tot [...], zodat zij hier incidentmeldingen kunnen doen.

Behandeldienst

Riederborgh huurt voor de intramurale zorg behandelcapaciteit in [...]

Lelie zorggroep beschikt over een centrale behandeldienst die alle verpleeghuizen van de zorggroep bedient. Per locatie draagt één van de specialisten ouderengeneeskunde samen met de locatiemanager middels 'duaal leiderschap' de integrale verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de locatie van Lelie zorggroep. De inzet van een intern multidisciplinair behandelteam verschilt binnen de locaties van Lelie zorggroep. Er wordt ingespeeld op de doelgroep en werkwijze van de locatie.

Gezien de omvang van de behandeldienst van Lelie zorggroep, de ontwikkeling van duaal leiderschap voor alle locaties en de manier waarop de multidisciplinaire teams binnen en buiten de muren van het verpleeghuis worden ingezet, maakt dat Riederborgh op termijn een beroep gaat doen op de behandelaren van Lelie zorggroep. [...]

Dit betekent voor de bewoners van Riederborgh uiteraard dat zij op termijn te maken krijgen met andere behandelaren. Hierover zal met cliënten in gesprek worden gegaan. Voor Riederborgh betekent dit dat er binnen de kaders van Lelie zorggroep ruimte is om samen te kijken hoe wonen, zorg, welzijn en behandeling gestalte kan krijgen.

Auditcyclus en keurmerk

Beide organisaties kennen een werkwijze voor het doen van cyclische audits gebaseerd op de landelijke relevante toetsingskaders.

Riederborgh behaalt al jaren het gouden PREZO-keurmerk. In 2021 is de keuze gemaakt om voorbereidend te oriënteren op een ander keurmerk. Hiertoe zijn nog geen verdere stappen ondernomen.

Lelie zorggroep voldoet aan alle normen van het ISO 9001 2015 Kwaliteitskeurmerk. De volgende externe audit ten behoeve van dit keurmerk staat gepland in 2023.

De auditplanningen van beide organisaties worden samengevoegd tot één integrale planning. Dit is een overzichtelijk proces met geen inhoudelijke wijzigingen voor cliënten en medewerkers. Ditzelfde geldt voor de keuze om één keurmerk aan te houden. Twee keurmerken certificeren kan theoretisch, maar heeft inhoudelijk geen meerwaarde en brengt wel extra kosten en inzet met zich mee. Riederborgh sluit per fusiedatum aan bij de ISO-systematiek, mede gezien het feit dat zij zich al aan het oriënteren waren op een nieuw keurmerk.

Samenvattend

Er is grote synergie op zorgvisie en kwaliteit, de fase waarin dit toegepast wordt is verschillend. De fusie biedt cliënten en medewerkers van Riederborgh de kans gebruik te maken van de opgedane kennis en ervaring van Lelie zorggroep bij het inregelen van deze processen. Inzet van virtuele thuiszorg, ervaring met gebruik van een andere systematiek voor de opbouw van het zorgplan en het behalen van een keurmerk, zijn voorbeelden van zaken die niet per fusiedatum gerealiseerd zijn. Dit vraagt een zorgvuldig begeleid proces, zeker ook na fusiedatum.

Zie verder: **Bijlage 8 - Werkgroep Zorg en Kwaliteit.**

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

De locatie zal als gevolg van de concentratie niet wijzigen. Er vindt aldus geen verplaatsing van het zorgaanbod plaats. De locatie van Riederborgh zoals deze op dit moment bestaat, behoudt onder Lelie zorggroep haar eigen naam en identiteit.

Gezien het feit dat Riederborgh als locatie in Ridderkerk blijft bestaan, zal er voor de medewerkers in het primaire proces weinig veranderen. Voor medewerkers in de zorg en de huishouding zal de standplaats namelijk gelijk blijven.

De standplaats van werknemers van de ondersteunende diensten en/of stafdiensten van Riederborgh kan wijzigen naar het hoofdkantoor van Lelie zorggroep in Rotterdam. Hierover meer op pg. 49.

- d. Geef aan of er wijzigingen in 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 de zorgverlening samengevoegd als gevolg van de concentratie? Verandert de schaalgrootte om een andere reden? Wat merkt de cliënt van de wijziging van de schaalgrootte?

Er worden geen wijzigingen in schaalgrootte voorzien die direct het gevolg zijn van de voorgenomen concentratie. Lelie zorggroep en Riederborgh verwachten dat het bundelen van krachten zal bijdragen aan het effectiever en efficiënter inrichten van innovatie in de thuiszorg, gericht op de verschuiving naar langer thuis wonen en het actief betrekken van familie bij zorg- en dienstverlening.

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

Er worden geen zorginhoudelijke wijzigingen voorzien die direct het gevolg zijn van de voorgenomen concentratie. Wijzigingen in het kader van de concentratie vinden plaats in de optimalisatie van de backoffice/ondersteunende processen, waarbij de medewerkers in de ondersteunende processen worden samengevoegd. De verwachting van Lelie zorggroep en Riederborgh is dat dit zal leiden tot een hogere kwaliteit van dienstverlening van ondersteunende processen en als gevolg daarvan de zorgverlening in volle breedte. Cliënten die op locatie van Riederborgh wonen, zullen dit merken in de vorm van betere kwaliteit van facilitaire diensten.

[...]

- f. Beschrijf welke (bedrijfs)cultuurverschillen er bestaan tussen de betrokken organisaties. Motiveer of deze (bedrijfs)cultuurverschillen integratierisico's met zich meebrengen en zo ja, welke maatregelen zullen worden genomen om deze risico's te ondervangen.

Riederborgh is een protestantschristelijke zorgorganisatie waar medewerkers zorg verlenen vanuit hun hart. De organisatie kenmerkt zich door de warme, liefdevolle zorg die met aandacht wordt verleend aan cliënten en bewoners. De Bijbelse normen en waarden staan centraal in het handelen. Er is dagelijks aandacht voor geloofs- en levensvragen en handelen vanuit naastenliefde, waarin de menselijke maat centraal staat. Dit zit integraal verweven in de dagelijkse zorg- en dienstverlening binnen Riederborgh. Binnen Riederborgh heerst een familiecultuur. De medewerkers zijn professioneel opgeleid, zodat zij vakkundig de cliënten met (psycho)geriatrische en somatische zorgvragen kunnen verzorgen, behandelen en begeleiden tot en met de laatste levensfase. Riederborgh ondersteunt haar medewerkers optimaal en biedt hun de ruimte om steeds opnieuw mee te groeien met de ondersteuningsvragen die er zijn. De zorg van de toekomst vraagt om eigenaarschap en ondernemend handelen. Daarbij krijgen de teams een grote mate van zelfstandigheid, zodat ze samen de verantwoordelijkheid kunnen nemen. Samenwerking met elkaar is essentieel: van elkaar leren, elkaar inspireren en van betekenis kunnen zijn. Dit geldt ook voor de diverse netwerken in de keten in de ouderenzorg waar Riederborgh onderdeel van uitmaakt.

Bij **Lelie zorggroep** verlenen de medewerkers zorg vanuit hun hart, overeenkomstig hun levensovertuiging, hun persoonlijke normen en waarden en conform de christelijke zorgvisie van Lelie zorggroep. Lelie zorggroep gelooft daarbij dat mensen in beweging komen van mensen waarbij werken met waardering het werkgeverschap kenmerkt. Als leiderschapsstijl is gekozen voor effectief dienend leiderschap. Daarbij wordt uitgegaan van eigen regie (persoonlijk leiderschap) waarbij medewerkers verantwoordelijkheid krijgen en nemen binnen de kaders van Lelie zorggroep. Daarbij wordt de ruimte geboden om jezelf te zijn. Als mensen, als teams en als divisies. Voor het behalen van doelen is het belangrijk dat op elkaar kan worden gerekend.

De kernwaarden van Riederborgh en Lelie zorggroep zijn hieronder opgenomen:

Riederborgh	Lelie zorggroep
Aandacht	Ik ben liefdevol
Gastgerichtheid	Ik ben verbindend
Eigenaarschap	Ik ben daadkrachtig
	Ik ben dichtbij

Riederborgh en Lelie zorggroep kennen grote overeenkomsten in de missie, de visie op zorg en de christelijke overtuiging van waaruit die zorg geleverd wordt. Zoals eerder aangegeven, werken beide organisaties ook al voor langere tijd samen. Inzet van deze fusie is dat Riederborgh net als de andere Lelie zorggroep locaties haar eigen identiteit behoudt en daarmee onderdeel wordt van het veelkleurige palet waar Lelie zorggroep uit bestaat. Qua cultuur en gedrag hechten beide organisatie grote waarde aan het wortelen in de identiteit waarbij de hand wordt uitgestoken naar ieder die deze identiteit (h)erkent, het werken vanuit eigen regie, de professional centraal zetten en de verbinding met cliënten en collega's. Voorgaande biedt perspectief en vertrouwen voor de toekomst.

De veelkleurige identiteit van Lelie zorggroep in combinatie met het verbindende kruis tussen beide organisaties maakt dat qua bedrijfscultuur grote overeenkomsten bestaan. Toch is het belangrijk om te investeren in een goede versmelting van beide bedrijfsculturen. Dit wordt bewerkstelligd middels periodieke en transparante communicatie, het stimuleren van ontmoeting tussen medewerkers uit beide organisaties, het organiseren van een warm welkom en een goed onboarding programma, het leren van elkaar, het respecteren van verschillen en het tonen van voorbeeldgedrag door leidinggevendenden vanuit beide organisaties.

Riederborgh blijft als merk bestaan en behoudt daarmee haar eigen identiteit. Lelie zorggroep kent haar eigen structuur waarin de verschillende merken, hun eigen 'bloemkleur' kennen. Riederborgh zal met de realisatie van de fusie met haar eigen kleur (behoud van eigen identiteit) worden toegevoegd aan het veelkleurige palet van (de bloem) van Lelie zorggroep. Riederborgh zal net als de andere locaties van Lelie zorggroep blijven opereren met haar identiteit en merknaam. Lelie zorggroep zal de kaders waarbinnen zorg kan worden aangeboden faciliteren, zal de belangen op groepsniveau bewaken en zal Riederborgh als 'blaadje' ondersteunen bij algemene organisatorische en facilitaire zaken, eveneens vanuit een christelijke visie. Zie voor meer informatie: **Bijlage 24 - Identiteit Lelie zorggroep**.

De risico's met betrekking tot de bedrijfscultuur zijn mogelijk daar waar dit samenhangt met de kleinschaligheid die Riederborgh nu kent. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers in het primair proces, lijn- en stafmedewerkers gewend zijn elkaar fysiek te treffen bij vragen en overleg. Dit zal veranderen wanneer de staf en ondersteuning voor een deel op afstand van de locatie werken. Voor medewerkers van Riederborgh (in het primaire proces) kan het als negatief worden ervaren dat ten gevolge van de inrichting van de serviceorganisatie van Lelie zorggroep, medewerkers van Riederborgh met meer ondersteunende collega's te maken krijgen dan ze gewend zijn. Daarnaast kent Riederborgh een familiecultuur en ervaren de medewerkers het als lastig om elkaar aan te spreken op (fout) gedrag. De implementatie van een nieuwe werkwijze kent daarom een risico voor de medewerkers, maar kan ook zijn weerslag hebben op

bewoners. Bijvoorbeeld wanneer de medewerkers onvrede uiten richting de bewoners of zich af gaan zetten tegen het organisatiebeleid.

We benadrukken de kans op het ontstaan van belangrijke schaalvoordelen doordat Riederborgh onderdeel wordt van Lelie zorggroep, een grote(re) organisatie waar brede expertise aanwezig is en de kwaliteit en processen op orde zijn. Kansen liggen er op het gebied van de aanwezige kennis en uitgebreide staf binnen Lelie zorggroep. Er werken meer medewerkers met specialistische kennis, waardoor er (ook voor medewerkers van Riederborgh) meer verdieping mogelijk is.

Sociaal Overdrachtsprotocol:

Lelie zorggroep en Riederborgh hebben tezamen een Sociaal Overdrachtsprotocol opgesteld. Het doel van dit Sociaal Overdrachtsprotocol is om de juridische fusie tussen beide organisaties met grootst mogelijke zorgvuldigheid uit te voeren en de eventuele nadelige sociale en rechtshoudende consequenties voor de werknemers te beperken en hun belangen te beschermen.

Het is van belang dat de werknemers van Riederborgh en Lelie zorggroep weten welke rechten en plichten zij hebben in het kader van de fusie en op welke voorzieningen een beroep kan worden gedaan. Om die reden zal het Sociaal Overdrachtsprotocol op aanvraag eveneens persoonlijk beschikbaar worden gesteld aan werknemers. Tevens is het Sociaal Overdrachtsprotocol inzichtelijk voor werknemers op het intranet van zowel Riederborgh en Lelie zorggroep.

Het uitgangspunt in dit Sociaal Overdrachtsprotocol is baanbehoud voor alle werknemers van Riederborgh. Alle werknemers zullen overgaan naar Lelie zorggroep. In het Sociaal Overdrachtsprotocol zijn kaders gesteld welke van toepassing zijn voor de werknemers van Riederborgh. Onderwerpen welke hierin zijn opgenomen zijn o.a. de werkgelegenheid en de begeleiding 'van werk naar werk', het volledig behoud van arbeidsvoorwaarden en verworven rechten, maar ook wordt ingegaan op het waarborgen van medezeggenschap. Daarnaast is een hardheidsclausule opgenomen, toegespitst op de sociale begeleidingscommissie conform het Sociaal Plan van Lelie zorggroep. Op de hardheidsclausule kan een beroep worden gedaan wanneer er een onbillijke situatie ontstaat tussen werknemer en werkgever.

Risico's op uitstroom van personeel:

Een van de personele risico's van een organisatie in transitie, is dat werknemers ervoor kiezen om elders te gaan werken. Dit vraagt om een goede begeleiding in het proces waarin met grote zorgvuldigheid werknemers worden meegenomen in de stappen die worden gezet.

Binnen Riederborgh hebben er in de afgelopen periode meerdere werknemers bijeenkomsten plaatsgevonden, met als doel om alle werknemers te informeren over het fusietraject en in te spelen op dat wat hieromtrent leeft bij alle werknemers.

Op meerdere momenten is er nadrukkelijk gesproken over de baangarantie die is afgegeven door Lelie zorggroep en is ingegaan op het proces hoe beide organisaties zich gaan inzetten om de zachte landing voor de werknemers van Riederborgh te realiseren. Voor zorgmedewerkers is er een functiegarantie afgegeven. Merkbaar is dat werknemers hierdoor vertrouwen hebben in het proces en dit niet als reden zien om te vertrekken.

Voor het ondersteunend personeel is er een baangarantie binnen Lelie zorggroep afgegeven en is het streven hen zoveel mogelijk in gelijksoortige functies te plaatsen. Vanwege de omvang van Lelie zorggroep en het grote aantal openstaande vacatures worden kansen geboden voor het ondersteunend personeel.

Het aantal verschillende functies binnen de organisatie is vele malen groter dan binnen Riederborgh. Dit

maakt dat er veel meer loopbaanperspectief is dan de werknemers kennen binnen Riederborgh. Het loopbaancentrum binnen Lelie zorggroep gaat een rol spelen om de werknemers te begeleiden naar de juiste functie. Doorroeiperspectief wordt op deze manier geboden en het risico op uitstroom van werknemers wordt op deze manier verkleind.

Voor de volledigheid verwijzen wij bovendien naar **Bijlage 25 - Sociaal Overdrachtsprotocol**.

Calimero-effect

Vanwege de omvang van de schaal van Lelie zorggroep is het tot slot belangrijk aandacht te besteden aan het mogelijk te verwachten calimero-effect. Lelie zorggroep is in 2010 ontstaan uit een fusie van drie christelijke zorgaanbieders en voert zoals eerder aangegeven verschillende merken. We verwachten dan ook goede invulling te kunnen geven aan het behouden van Riederborgh als merk, met eigen locatie en identiteit.

De fusie wordt in onze optiek zorgvuldig aangepakt, waarbij er op basis van prioriteit keuzes worden gemaakt op welk moment welke wijziging in werkwijzen en/of te gebruiken systemen wordt doorgevoerd. Hierdoor ontstaat er spreiding in de tijd, hetgeen ruimte geeft voor (begeleiding van) medewerkers om mee te gaan in deze wijzigingen.

- 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.

Proces naar het besluit tot fusie per 1 januari 2023

Het proces in 2022 richt zich op het toewerken naar het besluit tot fusie per 1 januari 2023. Dat betekent het goed en zorgvuldig voldoen aan alle formele en procedurele eisen, maar ook doen wat vanuit goed bestuur nodig/wenselijk is in de afstemming met medezeggenschapsorganen en de communicatie met cliënten, medewerkers en stakeholders.

Gedurende het fusietraject wordt nauw samengewerkt met de (cliënt)medezeggenschapsorganen en wordt in verschillende werkgroepen voor zover mogelijk/toegestaan aan de voorbereiding op de integratie van de ondersteunende processen en teams gewerkt. Dat betekent kennismaken, processen vergelijken en waar mogelijk plannen maken voor integratie en het bespreken van oplossingen voor enkele overlappende taken/functies en functies die nu of straks niet goed bemenst zijn.

Onderstaande betreft de (globale) planning en het tijdspad voor de juridische fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep:

- Fusievoorbereiding: september 2022 (opstart en inrichting projectstructuur).
- Doorlopen medezeggenschaps- en arbeidsrechtelijk traject (adviezen OR/CR, gesprekken vakbonden etc.): september - 1 november 2022.
- Informeren externe stakeholders (o.a. zorgverzekeraars, Wfz, banken, zie ook omschrijving onder **II.8 (c)**): september - 1 november 2022.
- Indienen NZa melding: 1 november 2022 (n.a.v. prenotificatie gesprek dd. 13 oktober 2022).
- Deponeren fusiestukken: uiterlijk 15 november 2022.
- Einde verzetstermijn: 15/16 december 2022.
- Besluitvorming en afwikkeling: passeren notariële fusieakte op 31 december 2022 / fusie van kracht per 1 januari 2023, registratie Handelsregister, analyse medezeggenschapsstructuur.
- Parallel aan het formele fusietraject, worden de in de melding omschreven werkgroepenstructuur de integratie acties voorbereid in afwachting van het besluit van de NZa.

Proces ten aanzien van (verandering in) zorgprocessen

Q4 2022:

[...]

[...]

[...]

Q1 2023

[...]

[...]

[...]

- 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.

Het fusietraject van Riederborgh en Lelie zorggroep vraagt om zorgvuldigheid en concretisering. De risico's voor kwaliteit en bereikbaarheid van zorg zijn minimaal, omdat het aanbod van zorg en de zorgprocessen door de overname niet verandert.

Wel zijn Lelie zorggroep en Riederborgh zich ervan bewust dat veel cliënten al erg tevreden zijn over het huidige niveau van zorg en dat wellicht de vraag kan spelen of dat na de concentratie zo blijft. Lelie zorggroep en Riederborgh willen deze zorgen wegnemen door de tijd te nemen voor het gesprek met cliënten/verwanten en door geleidelijk, en op basis van een goed onderbouwd en afgestemd plan, verandering door te voeren.

Zoals eerder opgemerkt vindt vooralsnog geen vergroting of verkleining van het zorgaanbod plaats na concentratie. De huidige activiteiten van Riederborgh worden "as is" voortgezet door Lelie zorggroep. Riederborgh blijft als eigen locatie bestaan en ten gevolge van de juridische fusie zal het zorgaanbod en de zorgprocessen vooralsnog niet wijzigen. Er zullen geen verplaatsingen van zorg tussen locaties plaatsvinden en de schaalgrootte verandert niet. Van nieuw zorgaanbod en/of wijziging van volume van het dienstenaanbod is op dit moment geen sprake. Het aanbod van thuiszorg, verpleeghuiszorg, hulp bij huishouden en dagbesteding blijft behouden in Ridderkerk.

[...]

[...]

Met de juridische fusie wordt de wenselijke continuïteit en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten van Riederborgh gegarandeerd. Uitgangspunt is dat de zorgverlening doorgaat zoals deze op dit moment geleverd wordt en een passend alternatief wordt ingezet waar noodzakelijk. De verwachting is dat directe cliëntenzorg wordt geconsolideerd en mogelijk wordt verbeterd.

Zoals hierboven beschreven, zullen er m.b.t. inzet van de behandeldienst een aantal zaken veranderen.

[...]Voor de overgang wordt een passende termijn afgesproken zodat de continuïteit van behandeling niet in het geding komt. Voor cliënten en bewoners voorzien we derhalve geen wezenlijke veranderingen in de dagelijkse zorgverlening, met uitzondering van wat hierboven al is vermeld ten aanzien van de thuiszorg.

We benadrukken dat belangrijke schaalvoordelen ontstaan doordat Riederborgh onderdeel wordt van Lelie zorggroep, een grote(re) organisatie waar brede expertise aanwezig is en de kwaliteit en processen op orde zijn. Vanwege het grotere schaalniveau kan zowel Riederborgh als Lelie zorggroep ook effectiever zijn met het vernieuwen en innoveren van het zorgaanbod. Dit heeft (op termijn) een positief effect op de kwaliteit van het dienstenaanbod.

Bijlage 8a - Beantwoording vragen NZa melding nav pre notificatie gesprek.

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.
Van welke (ICT-)systemen maken de betrokken organisaties gebruik? Worden er ondersteunende afdelingen/processen van organisaties geïntegreerd? Worden anderszins ondersteunende processen aangepast? Gaat één organisatie bepaalde ondersteunende processen verzorgen voor alle betrokken organisaties?

Er zijn verschillende werkgroepen gevormd om op de diverse deelgebieden alle integratie-/veranderprocessen op hoofdlijnen in kaart te brengen. De werkgroepen maken de plannen voor de integratie en het samenbrengen van Lelie zorggroep en Riederborgh.

Werkgroep ICT (Bijlage 9)

Riederborgh heeft geen interne ICT afdeling. Het ICT beheer is volledig uitbesteed en wordt aangestuurd door een interim ICT manager. Lelie zorggroep heeft wel een interne ICT afdeling. Hiertoe behoort de 1e lijns helpdesk, eenvoudig technisch beheer en informatiemanagement. Het overige technische beheer is uitbesteed en wordt aangestuurd door een Manager I&A.

Het uitgangspunt bij de fusie is dat Riederborgh gebruik gaat maken van de applicaties van Lelie zorggroep, tenzij de applicatie van Riederborgh meerwaarde heeft en het haalbaar is om de applicaties gezamenlijk te gebruiken. Het ICT beheer van Riederborgh wordt aldus volledig geïntegreerd in het ICT beheer van Lelie zorggroep. De hieraan ten grondslag liggende afweging betreft het volume in medewerkers (500 medewerkers Riederborgh, ten opzichte van 3000 medewerkers Lelie zorggroep).

De applicatielandschappen van Riederborgh en Lelie zorggroep komen op hoofdlijnen overeen (alles SaaS), maar kennen ook belangrijke verschillen:

- Bij Riederborgh worden de belangrijkste processen ondersteund door twee applicaties: [...] (Zorg) en [...] (HR en Financiën).
- Bij Lelie Zorggroep worden de belangrijkste processen ondersteund door: [...] (Behandeldossiers), [...] (Intramuraal roosteren) en [...] (Personeelsdossiers/Salarisverwerking).

Personeelssystemen

Voor wat betreft het personeelssysteem werkt de Riederborgh met [...]en werkt Lelie zorggroep met [...]. De data uit [...] dient te worden geconverteerd naar excel en vanuit excel naar [...] van [...]. Om deze migratie succesvol uit te voeren dient een projectplan te worden opgesteld. Dit bestaat uit de volgende stappen:

1. Op medewerker en detailniveau in kaart brengen van de huidige arbeidsvoorwaarden en welke interfaces er draaien;
2. Gereed maken IT ([...]) om de Riederborgh goed te laten landen (qua kostenplaatsen/functies etc) en

- organiseren van de koppelingen;
3. Uitvoeren van de dataconversie via een importbestand;
4. Begeleiden en controle livegang;
5. Nazorg.

Cliëntendossiers

Wat betreft de overheveling van elektronische cliëntendossiers (ECD) is het goed om te benoemen dat de uiteindelijke migratie van de zorgapplicaties (waaronder ook het ECD, incl roostering) is gepland op 1 april 2023. In de aankomende maanden zullen medewerkers worden opgeleid in de zorgmethodieken van Lelie zorggroep en zullen de zorgplannen door medewerkers zelf in het ECD van Riederborgh worden omgezet in het ECD format van Lelie zorggroep. Omdat Riederborgh en Lelie zorggroep gebruik maken van hetzelfde ECD ([...]), én omdat de zorgdossiers inhoudelijk al op één lijn zijn gebracht met die van Lelie zorggroep, is de datamigratie rond 1 april 2023 relatief eenvoudig en grotendeels automatisch te bewerkstelligen. Om de migratie goed te laten verlopen wordt tevens externe ondersteuning ingehuurd op diverse gebieden. Daarnaast zal zorg worden gedragen voor goede communicatie richting medewerkers en gebruikers van de systemen. Tevens wordt een helpdesk ingericht zodat medewerkers daar met vragen terecht kunnen.

Werkgroep HRM (Bijlage 10)

De stap van Riederborgh als zelfstandige zorgorganisatie naar onderdeel van Lelie zorggroep als een landelijk werkende zorggroep is groot en heeft impact op de medewerkers. Het is daarom noodzakelijk dat de communicatie hierover open en eerlijk verloopt. Medewerkers worden stap voor stap meegenomen in de besluitvorming en er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de taal, beleving en emotie van de medewerkers. De medewerkers worden benaderd via nieuwsupdates die op verschillende kanalen worden verspreid. Daarnaast zijn diverse mogelijkheden tot interactie georganiseerd, bijvoorbeeld middels medewerkersbijeenkomsten waarin de achtergrond van het fusiebesluit is toegelicht en de ruimte is geboden voor vragen die leven onder de medewerkers. Daarnaast zijn teamleiders en andere ambassadeurs binnen de organisatie aangesteld om medewerkers te begeleiden. De teamleiders en ambassadeurs monitoren de (te verwachten) weerstanden onder de medewerkers.

Ook voor de medewerkers van Lelie zorggroep heeft de fusie impact en betekenis. Lelie zorggroep realiseert een uitbreiding van haar werkgebied en daarom zullen er ook zaken veranderen voor medewerkers van Lelie zorggroep. Op dit moment heeft Lelie zorggroep in het gebied van Ridderkerk en Barendrecht een relatief bescheiden marktaandeel waardoor zij haar activiteiten in dit gebied met de juridische fusie eveneens toekomstbestendig kan maken. Om die reden willen Riederborgh en Lelie zorggroep graag samen optrekken en wederzijdse kennis bundelen om de juiste communicatieve boodschap uit te dragen op het juiste moment. Zie verder: **Bijlage 18 - Communicatieplan Riederborgh en Lelie zorggroep.**

Baangarantie

Alle medewerkers van Riederborgh zullen per de fusiedatum worden overgezet naar Lelie zorggroep. Lelie zorggroep en Riederborgh streven ernaar om de werknemers zoveel mogelijk in dezelfde functie en zoveel mogelijk op dezelfde locatie werkzaam te laten zijn.

Voor zorgmedewerkers is er in het kader van de fusie een functieggarantie. Voor zorgmedewerkers die hun werkzaamheden in de intramurale en extramurale zorg binnen Riederborgh zullen voortzetten, zal bovendien geen sprake zijn van het wijzigen van de standplaats.

Voor werknemers van de ondersteunende diensten en/of stafdiensten van Riederborgh zal de werkgever zich conform het Sociaal Overdrachtsprotocol inspannen om hen hun functies te kunnen laten behouden na de fusie en - indien dit niet mogelijk is - hen te begeleiden van 'werk naar werk'. De standplaats van werknemers van de ondersteunende diensten en/of stafdiensten van Riederborgh kan wijzigen naar het hoofdkantoor van Lelie zorggroep in Rotterdam. Medewerkers die in het kader van de fusie niet in dezelfde functie en op dezelfde locatie verder kunnen, zullen waar mogelijk binnen Lelie Zorggroep worden herplaatst. De verwachting en het streven is dat er voor alle werknemers plaats is binnen Lelie zorggroep. Mogelijke onrust en onzekerheid bij medewerkers zal hierdoor grotendeels worden ondervangen.

Voor meer informatie verwijzen wij naar **Bijlage 25 - Sociaal Overdrachtsprotocol**.

Bedrijfsvoering

Een belangrijke wijziging is wel dat Riederborgh op locatie geen bestuurder meer zal hebben. Dit risico wordt ondervangen doordat vanuit Lelie zorggroep een locatiemanager zal worden aangesteld, die verantwoordelijk wordt voor het aansturen van de locatie. Deze locatiemanager ontvangt hiërarchisch leiding van de Raad van Bestuur van Lelie zorggroep.

Bij Lelie zorggroep is de bedrijfsvoering centraal geregeld. De verwachting is daarom (zoals hierboven ook aangegeven) dat medewerkers van Riederborgh werkzaam in de staf en ondersteuning hun werkzaamheden per fusiedatum zullen gaan uitvoeren vanuit de hoofdlocatie van Lelie zorggroep in Rotterdam. Derhalve zal voor een aantal van deze medewerkers de standplaats wijzigen. Ook zal dit gelden voor MT leden, die vanaf datum fusie niet meer dagelijks op de locatie Riederborgh aanwezig zullen zijn.

Gezien de laagdrempelige werkwijze binnen Riederborgh vraagt dit om een zorgvuldige aanpak. Lelie zorggroep kent een beleid voor hybride werken, waarmee op passende wijze een werkbare situatie voor medewerkers en organisatie afgesproken kan worden.

Keuken

Op dit moment worden maaltijden voor bewoners en omwonenden door Riederborgh zelf bereid. Al voor de gesprekken over potentiële fusie met Lelie zorggroep is geconstateerd dat de keuken van Riederborgh niet toekomstbestendig en verlieslatend is. Om een gedegen en toekomstbestendig besluit te nemen ten aanzien van de keuken, is een onderzoek ingelast waarbij drie strategische scenario's zijn uitgewerkt, te weten:

1. keuken Riederborgh continueren;
2. keuken Riederborgh transformeren naar het eten & drinken concept van Lelie Zorggroep (restaurant wordt behouden), of;
3. keuken Riederborgh outsourcen aan een derde partij. [...]

Onderliggend aan de keuze voor het scenario geldt als uitgangspunt dat afspraken omtrent eten en drinken op een dusdanige wijze worden gecontinueerd, zodat een eventuele wijziging zo beperkt mogelijk is voor de cliënt.

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

Bijlage 19 - Advies Keuken Riederborgh, Bijlage 19a - Financiële doorrekening Keuken Riederborgh

Integreren van functiehuizen

Het functiehuis van Riederborgh zal bij een fusie met Lelie zorggroep opgaan in het functiehuis van Lelie zorggroep. Om inzichtelijk te krijgen waar de overeenkomsten, verschillen en risico's liggen bij deze integratie is er een globale analyse gemaakt van de functies en bijbehorende inschaling van beide organisaties. Hierbij is vooral gekeken naar de functienaam, functie-inhoud, functie- en opleidingseisen en de indeling conform het FWG-systeem. Zie verder: **Bijlage 11 - Werkgroep HRM Overzicht functies en inschalingen (aantallen en percentages), Bijlage 12 - Werkgroep HRM Memo vergelijking functies en inschaling Lelie zorggroep en RB.**

Over het algemeen zien we dat het overgrote deel van de functies bij Riederborgh overeenkomt met de functies en inschalingen van Lelie zorggroep:

- Met name bij de functies in de zorg en in de huishouding zien we overeenkomsten kijkend naar zowel inhoud als indeling.
- Bij de functies binnen de staf en ondersteuning ziet dit er anders uit. Bij Riederborgh zijn dit veelal functies welke worden uitgevoerd door maar één of een aantal personen. Daardoor is de functie-inhoud vaak breder, terwijl we bij Lelie zorggroep zien dat deze functies vaak opgesplitst zijn in meerdere specifieke functies. Met deze medewerkers wordt conform het Sociaal Overdrachtsprotocol onder begeleiding gezocht naar de meest passende functie.

Lager ingeschaalde functies binnen Riederborgh zullen gelijk worden getrokken met de inschaling van dezelfde functie binnen Lelie zorggroep. Voor functies waarvan de salarisschalen lager liggen wordt er vanuit het gedachtegoed van het Sociaal Overdrachtsprotocol van Lelie zorggroep gehandeld. In het kort betekent dit dat wanneer de nieuwe functie een schaal lager is ingeschaald dan de oorspronkelijke functie, de werknemer het recht op salaris van de oorspronkelijke functie inclusief de cao-verhogingen en eventuele periodieke verhogingen behorend bij desbetreffende salarisschaal behoudt. Wanneer een functie twee schalen lager is ingeschaald bij Lelie zorggroep, zal de medewerker eveneens conform het Sociaal Overdrachtsprotocol een persoonlijke maandelijkse toeslag krijgen.

Binnen Riederborgh zijn er in verschillende functies bepaalde tijdscontracten aanwezig. Hierover is de keuze als volgt gemaakt:

- Voor zorgmedewerkers is er in het kader van de fusie een functieggarantie. Heeft de werknemer een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, dan zal de functieggarantie in elk geval voortduren tot de einddatum van de arbeidsovereenkomst. Een uitzondering op de functieggarantie bestaat indien er een andere grond is voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst, dan bedrijfseconomische omstandigheden, zoals disfunctioneren of verwijtbaar handelen of één van de andere redelijke ontslaggronden in de zin van artikel 7:669 lid 3 BW.
- Voor werknemers van de ondersteunende diensten en/of stafdiensten van Riederborgh zal de werkgever zich conform het Sociaal Overdrachtsprotocol inspannen om hen hun functies te kunnen laten behouden na de fusie en - indien dit niet mogelijk is - hen te begeleiden van 'werk naar werk'. Lelie zorggroep heeft te maken met vacature ruimte. Mede gezien op deze vacature ruimte wordt beoogd te voorkomen dat bepaalde tijd contracten niet verlengd worden. Hierin schuilt bovendien het risico dat afscheid genomen moet worden van kwalitatief goed personeel.

Harmonisatie arbeidsvoorwaarden

Bij het fuseren van Riederborgh met Lelie zorggroep gaat het arbeidsvoorwaardenpakket van Riederborgh over in het arbeidsvoorwaardenpakket van Lelie zorggroep. Voor wat betreft de rechtspositionele en arbeidsvoorwaardelijke gevolgen wordt uitgegaan van de artikelen 7:662 BW tot en met 7:666 BW,

overgang van onderneming. Dit betekent dat alle werknemers automatisch per 1 januari 2023 in dienst treden bij het nieuwe bedrijf met behoud van de arbeidsvoorwaarden.

De arbeidsvoorwaarden van beide organisaties zijn met elkaar te vergelijken. Op beide organisaties is de CAO VVT van toepassing. Deze CAO VVT heeft een standaard karakter, wat maakt dat beide organisaties niet (mogen) afwijken van de bepalingen uit de CAO. Dit zorgt ook voor minimale verschillen in de arbeidsvoorwaarden van beide organisaties.

Proces

Voor alle medewerkers van Riederborgh geldt dat zij per de fusiedatum van 1 januari 2023 worden overgezet naar het personeelssysteem van Lelie zorggroep. Zoals aangegeven is het Sociaal Overdrachtsprotocol ontwikkeld om deze overgang zorgvuldig uit te voeren. Het Sociaal Overdrachtsprotocol is op 12 oktober jl. ook besproken met de vakbonden. **Bijlage 25 - Sociaal Overdrachtsprotocol.**

Voor het grootste deel van de medewerkers, met name in het primaire proces, zal naar verwachting direct een passende functie worden gevonden. Het gaat hier om de groep medewerkers die bij Lelie zorggroep kunnen starten in een functie met (nagenoeg) dezelfde werkzaamheden als hun huidige functie bij Riederborgh. Deze medewerkers zullen voorafgaand aan de fusiedatum d.m.v. een brief worden geïnformeerd over de nieuwe functie. Per de fusiedatum zullen zij dan ook direct starten op de afdeling en in de functie waar hun werkzaamheden zijn ondergebracht.

Wanneer werknemers na de fusie onverhoopt boventallig worden, zal de boventalligverklaring niet eerder plaatsvinden dan per 1 april 2023. Op deze werknemers is het op dat moment lopende Sociaal Plan van Lelie zorggroep onverkort van toepassing en gelden de daarin genoemde termijnen en procedures. Uitgangspunt van het Sociaal Plan is begeleiding van 'werk naar werk' binnen een mobiliteitsperiode van 12 maanden.

Arbodienst

Om op fusiedatum over te gaan naar de arbodienst van Lelie zorggroep is het van belang dat er minimaal 6 weken voor fusiedatum een overdracht plaats zal vinden tussen beide arbodiensten. Verzuimende medewerkers zullen schriftelijk akkoord moeten geven met het overdragen van de dossiers aan de nieuwe arbodienst. Uiteraard zal (zoals eerder is aangegeven in de fusieplanning) de overdracht niet eerder plaatsvinden dan dat expliciete goedkeuring van de NZa is verkregen.

Het streven is dat de arbodienst van Lelie zorggroep de medewerkers van Riederborgh vanaf het 1e kwartaal van 2023 gaat bedienen. Op dit moment worden gesprekken gevoerd met de leverancier van de arbodienstverlening aan Lelie zorggroep. Het eventuele fallback scenario is om de huidige bedrijfsarts van Riederborgh te continueren. Vervolgens begint het proces met het aanschrijven van alle verzuimende medewerkers van Riederborgh, waarin de overgang naar de nieuwe arbodienst wordt aangekondigd. Hierin wordt toestemming gevraagd voor het overdragen van het dossier naar Lelie zorggroep.

Met de bedrijfsarts van Riederborgh moet een plan worden geformaliseerd op welke manier de dossiers zorgvuldig kunnen worden overgedragen. De medewerker zal tijdig om toestemming moeten worden gevraagd. De bedrijfsarts van Riederborgh zal in januari nog beschikbaar moeten zijn voor het overdragen van de dossiers.

Na de fusie

Om ervoor te zorgen dat alle gevolgen voortvloeiend uit de fusie goed landen en worden geïmplementeerd, is het nodig dat ook na de fusiedatum de focus blijft op een voorspoedige integratie.

Na de fusiedatum is het dan ook noodzakelijk dat er volledige aandacht blijft, vanuit de Raad van Bestuur en het management van Lelie zorggroep, voor alle bijkomende gevolgen van de fusie. Hierbij kan worden gedacht aan het implementeren van nieuw beleid op de werkvloer en het informeren en begeleiden van medewerkers. Zo weten medewerkers wat er van hen wordt verwacht. Ook dienen de personeelssystemen van Lelie zorggroep juist te worden gevuld met de dossiers van medewerkers van Riederborgh.

Als de druk van de ketel is vanwege de gerealiseerde fusie, bestaat het risico dat in de waan van de dag de dagelijkse werkzaamheden weer door iedereen worden opgepakt. Hiermee ontstaat de kans dat er onvoldoende aandacht wordt ingebouwd om alle bijkomende veranderingen goed in te bedden binnen de locatie van Riederborgh. Uitgangspunt is dat de processen en het beleid van Lelie zorggroep worden geïmplementeerd binnen de fusieorganisatie. Een risico is dat deze werkwijze nog onbekend is voor de medewerkers en dat zij derhalve een goede onboarding moeten krijgen. Zij moeten hierin goed begeleid worden om ervoor te zorgen dat zij in overeenstemming met beleid en werkwijze van Lelie zorggroep kunnen werken. Risico is wanneer dit niet zorgvuldig wordt neergezet dat medewerkers afhaken en processen niet goed lopen. Om dit risico zo goed mogelijk te begeleiden is een transitiewerkgroep beoogd die in het komende jaar de fusie zo mogelijk begeleidt.

Ter volledigheid verwijzen wij tot slot nog naar **Bijlage 13 - Werkgroep HRM Impact analyse HRM integratie Riederborgh - Lelie zorggroep 08092022** en **Bijlage 25 - Sociaal Overdrachtsprotocol**.

Werkgroep Financieel (Bijlage 14)

Due diligence

Door Verstegen Accountants is een due diligence onderzoek uitgevoerd. Het rapport geeft **geen** aanleiding om het onderzoek naar een juridische fusie te staken. Wel komen enkele aandachtspunten naar voren die aanvullend onder de aandacht worden gebracht.

De hoofdpunten uit het due diligence onderzoek zijn:

[...]

De Raden van Bestuur en Raden van Toezicht hebben besloten dat deze risico's gemitigeerd moeten zijn voordat er sprake kan zijn van een fusiebesluit. Alle drie de dossiers zijn momenteel gemitigeerd door de volgende maatregelen:

[...]

Overige aandachtspunten

Uit het due diligence onderzoek kwamen voorts de volgende aandachtspunten:

[...].

Werkgroep Facilitair en Vastgoed (Bijlage 16)

[...]

Facilitair

De doelstelling van het facilitair bedrijf van Lelie zorggroep is om binnen economisch haalbare kaders een hoogwaardig pakket van facilitaire producten en diensten te leveren dat goed aansluit op de activiteiten van Lelie zorggroep en in dienst staat van de cliënten/bewoners, bezoekers, medewerkers en vrijwilligers.

Binnen het facilitair bedrijf van Lelie zorggroep functioneert een centraal facilitair bureau. Vanuit het centraal facilitair bureau worden overkoepelende beleidsmatige facilitaire zaken ontwikkeld en administratieve taken georganiseerd. Daarnaast is het facilitair bedrijf verantwoordelijk voor inkoop.

Binnen het facilitair bedrijf kan onderscheid worden gemaakt tussen:

- i) Huisvesting en Techniek (HVT) en
- ii) Gastvrijheid en Service (G&S).

Binnen HVT worden zaken geregeld zoals onderhoud van gebouwen en terreinen, toegangssystemen, bewegwijzering, etc. G&S regelt zaken zoals schoonmaak, restauratieve voorzieningen, servicebalies/receptie en intern transport, zoals post of afval. De aansturing van HVT en G&S vindt plaats door een manager HVT en een manager Facilitair. Zij worden ondersteund door respectievelijk een teamleider HVT en teamcoaches G&S. Daarnaast is er binnen Lelie zorggroep een Coördinator Techniek die functioneel de technisch medewerkers op de locaties aanstuurt. De technische ondersteuning blijft na de fusie aanwezig voor de eerstelijns storingen en het begeleiden van externe partijen.

Binnen Riederborgh is een teamleider Hoteldienst werkzaam. Deze is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen Riederborgh en is tevens verantwoordelijk voor huishoudelijke zorg van de EMZ. De teamleider werkt nauw samen met de manager Facilitair.

De twee facilitaire organisaties van Lelie zorggroep en Riederborgh kunnen zonder al te veel moeite organisatorisch worden gestroomlijnd. Met de bundeling van kennis en kunde van beide organisaties is de verwachting dat de dienstverlening stapsgewijs verder naar een efficiënte flexibele bedrijfsvoering kan doorgroeien, waar zowel bewoners als klanten profijt van zullen hebben.

Schoonmaak:

Binnen Lelie zorggroep is de schoonmaakdienst verdeeld tussen algemene ruimtes (facilitair) en cliëntkamers (zorg). Sinds de corona periode vindt de aansturing van de schoonmaak vanuit facilitair plaats. De schoonmaak van de thuiszorg is ondergebracht bij de regiomanager EMZ. Binnen Riederborgh is de schoonmaak IMZ en EMZ ondergebracht bij facilitair. Deze diensten werken strikt gescheiden. De schoonmaak van de algemene ruimtes en cliëntkamers binnen de IMZ is ondergebracht bij één schoonmaakteam.

De kijkrichting van Riederborgh is om de schoonmaak in de thuiszorg onder te brengen bij de EMZ, zoals Lelie zorggroep dat reeds doet. Met de fusie delen organisaties kennis en kunde op het gebied van schoonmaak en inrichtingsstructuur.[...]

Receptie, Telefonie en Restaurant:

Binnen de Riederborgh ligt al langer de wens om de receptie om te zetten naar gastvrouwen en de begane grond aan te passen zodanig dat er geen fysieke receptie is, maar dat deze geïntegreerd wordt met (de uitbreiding van) het restaurant. Het telefoonverkeer wat nu nog via de receptie verloopt, is uitsluitend intern voor collega's. Binnen Lelie zorggroep zijn diverse varianten van ontvangst van gasten en telefoon. De plannen voor Riederborgh op dit thema worden op dit moment nader uitgewerkt.

De risico inventarisatie & evaluatie ('RI&E'):

Lelie zorggroep beschikt over een vrij recente RI&E. Riederborgh beschikt over een verouderde RI&E,

welke in 2022 nog geactualiseerd wordt. De arbeidsinspectie heeft aangegeven dat het actualiseren niet uitgesteld kan worden. Vanaf januari 2023 zal de RI&E integraal worden uitgevoerd.

Crisis Bereikbaarheidsdienst (CBT) en BHV:

Bij Lelie zorggroep is een CBT actief. Het CBT wordt geactiveerd bij een calamiteit of crisis. Een rooster van zowel CBT als BHV is verwerkt in de dienstroosterplanning van [...]. Riederborgh beschikt niet over een ingericht CBT. Wel is daar - net zoals bij Lelie zorggroep - een storingsboek op locatie aanwezig en in geval van een technisch probleem is de bereikbaarheidsdienst bij de [...] neergelegd. Bij een calamiteit of crisis wordt de opschaling in de lijn geactiveerd. Na de fusie gaat Riederborgh meedraaien in het CBT van Lelie zorggroep, hiermee wordt de bereikbaarheid ten tijde van crisis of calamiteit voor Riederborgh vergroot. De betreffende medewerkers worden hiertoe getraind.

Meerjarenonderhoud

Riederborgh en Lelie zorggroep hebben een aantal woonvormen voor mensen met een behoefte aan 24-uurs aanwezige zorg ontwikkeld. Deze gebouwen zijn in eigendom of gehuurd van een coöperatie.

Begin 2021 heeft Lelie zorggroep aan de hand van een conditiemeting een nieuwe Meer Jaren Onderhouds Plan (MJOP) laten opstellen, welke informatie is opgenomen in [...], de software die Lelie zorggroep gebruikt voor de meerjarenonderhoudsplanning. In een MJOP wordt aangeduid op welke manier het onderhoud van gebouwen, terreinen en installaties in de komende jaren wordt georganiseerd en wat de kosten hiervan zullen zijn. Hierdoor is het mogelijk om over meerdere jaren structuur te verkrijgen in de onderhoudsactiviteiten en de financiële inspanningen die dat met zich meebrengen.

Riederborgh beschikt niet over een MJOP en niet over [...] of vergelijkende software. Om een evenwichtig overzicht en vergelijking te verkrijgen, is ook voor het woon-zorgcomplex Riederborgh een bouwinspectie uitgevoerd. In het MJOP van de Riederborgh zijn geen grote aandachtspunten naar voren gekomen. [...] Conclusie is dat er geen risico is m.b.t. het (groot)onderhoud van het woon-zorgcomplex.

Investeringsbegroting

Binnen Riederborgh zijn de volgende functionele aanpassingen gewenst:

1. [...].
2. [...]
3. [...]

Aandachtspunten:

1. [...]
2. [...]

Inkoopcontracten

Riederborgh kan gebruik maken van de inkoopafdeling van Lelie zorggroep. Dit wordt gezien als meerwaarde voor Riederborgh en de schaalgrootte is tevens voor beide organisaties waardevol. Aan de hand van de data is een inkoopanalyse voor Riederborgh opgesteld. De eerste prognose is dat [...] kan worden bespaard op inkoop als inkoopcontracten worden samengevoegd.

Het proces tot het samenvoegen, overgaan en beëindigen van contracten, wordt op dit moment uitgewerkt. Er wordt verder in kaart gebracht welke contracten nog lang doorlopen, en welke contracten meerwaarde hebben voor beide organisaties. Aan de hand hiervan zal een inkoopagenda worden opgesteld. De risico's

die wij hierbij signaleren zijn beperkt, gezien het voor de hand ligt dat langlopende contracten zullen worden voortgezet. Het openbreken van een contract is namelijk vaak niet lucratief.

[...]

Werkgroep Identiteit, Merk en Imago (Communicatie) (Bijlage 17)

Riederborgh wordt onderdeel van Lelie zorggroep, maar blijft bestaan als merknaam in Ridderkerk. Riederborgh is een sterk merk binnen Ridderkerk. Deze naamsbekendheid is belangrijk. De locatie zijn naam laten houden, is in lijn met het huidige merkenbeleid van Lelie zorggroep waarbij locaties ook met eigen naam gebrand worden binnen de context van Lelie zorggroep als moederorganisatie. Gezien de overeenkomsten in identiteit en product t.o.v. de divisie wonen, zorg en welzijn, is het het meest logisch en coherent om Riederborgh op te nemen in deze divisie.

Lelie zorggroep heeft een sterke huisstijl die ruimte biedt voor nieuwe locaties, waarbij het beeldmerk overal gelijk is en de locatiernaam hierin wordt toegevoegd. De keuze om de thuiszorg vooralsnog onder Riederborgh te laten opereren is niet volledig in lijn met het merkenbeleid waarbij thuiszorg altijd onder naam van een van de divisies wordt gegeven, te weten Agathos, Curadomi of Lelie zorggroep.

Aanvullende vraag NZa: Bij onderdeel II.4, onder b, geeft u aan dat Stichting Riederborgh statutair als merknaam zal worden toegevoegd. Licht nader toe wat partijen hiermee bedoelen en op welke wijze dit in de statuten zal worden vastgelegd.

Riederborgh zal als vestiging worden ingeschreven in de Kamer van Koophandel, onder de handelsnaam van Stichting Lelie zorggroep. Daarnaast wordt Riederborgh ondergebracht onder één van de bestaande divisies, onder behoud van eigen identiteit (zie ook onderdeel II.4, onder b).

Door Riederborgh in dezelfde huisstijl mee te nemen, sluit Riederborgh aan bij de herkenbaarheid van Lelie zorggroep en de brede branding hiervan. Concreet betekent dit dat de communicatiemiddelen van signing op locaties tot websites, folders en het uniformeren van briefpapier worden aangepast. Het is daarmee eenvoudiger om aan te haken op campagnes en acties die vanuit de organisatie worden georganiseerd. De nieuwe huisstijl met toch de vertrouwde naam markeert dat Riederborgh een nieuwe fase ingaat. Een concrete uiting van de huisstijl is het uniform van Lelie zorggroep dat zowel in de thuiszorg als op locaties wordt toegepast. Foto's en video's vanuit de locatie geven herkenning en betrouwbare Lelie zorggroep uitstraling. Het uniform bevat het herkenbare logo en zal ook onderling herkenning geven tussen collega's van deze en andere locaties.

Vacatures worden per fusiedatum gepubliceerd op de vacaturewebsite van Lelie zorggroep. Met een aparte URL kunnen in advertenties specifieke vacatures voor Riederborgh worden uitgelicht. De werkenbijsites van Lelie zorggroep hebben een erg groot bereik en worden ook goed gevonden via Google en Indeed. Door de twee sites te integreren worden op dit thema synergievoordelen behaald. Daarbij zou het publiceren van vacatures op een aparte site extra werk betekenen voor HRM werving. De medewerkers van Riederborgh worden toegevoegd aan het intranet FLOOR en draaien daarmee ook mee in de interne communicatie van Lelie zorggroep. Het blijft mogelijk om medewerkers van een specifieke locatie, zoals Riederborgh, apart te targetten met nieuwsberichten. Tevens is FLOOR het startpunt om naar applicaties te gaan.

Riederborgh zal advies krijgen van de afdeling Marketing & Communicatie van Lelie zorggroep en kan meeliften op campagnes die binnen Lelie zorggroep worden geïnitieerd. De ervaringen in de samenwerking tot nu toe laten zien dat de meerwaarde hiervan wordt gezien. [...]

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

Werkgroep ICT (Bijlage 9)

1. Wel of niet afkopen van lopende contracten (hardware/licenties/dienstverlening) van Riederborgh.
2. De keuze om historische data uit Riederborgh applicaties over te zetten naar Lelie zorggroep óf beschikbaar te houden in Riederborgh applicaties.

Deze keuzes zullen gaandeweg in de verschillende fasen van het migratieproces worden gemaakt.

Werkgroep Identiteit, Merk en Imago (Communicatie) (Bijlage 17)

Riederborgh is een sterk merk binnen Ridderkerk. Die naamsbekendheid moet daarom worden behouden. De locatie zijn naam laten houden is ook in lijn met het huidige merkenbeleid van Lelie zorggroep waarbij locaties ook met eigen naam gebrand worden binnen de context van Lelie zorggroep als moederorganisatie.

De keuze om de thuiszorg vooralsnog onder Riederborgh te laten opereren, is niet volledig in lijn met het merkenbeleid waarbij thuiszorg altijd onder naam van een van de divisies wordt gegeven, te weten Agathos (thuiszorg), Curadomi (thuiszorg) of Lelie zorggroep. Nog een extra merknaam voor de thuiszorg is op lange termijn niet wenselijk. Tegelijk wordt voorzien dat het op korte termijn aanpassen van de naam op veel weerstand zal stuiten en vraagt om een goede voorbereiding zowel intern als extern.

Riederborgh wordt als vestiging toegevoegd, [...]

De volgende stappen zijn hiervoor nodig:

[...]

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

Werkgroep ICT (Bijlage 9)

1. Het wel of niet afkopen van lopende contracten van Riederborgh (hardware/licenties/dienstverlening)

- Afhankelijk van de einddatum van het contract van Riederborgh;
- Afhankelijk in hoeverre de ICT voorziening van Lelie zorggroep 'in de weg' staat;
- Afhankelijk van kosten van afkoop;
- Afhankelijk in hoeverre de hardware van Riederborgh kan worden ingezet in de omgeving van Lelie zorggroep.

2. Historische data uit applicaties van Riederborgh overzetten naar Lelie zorggroep applicaties óf beschikbaar houden in applicaties van Riederborgh

- Afhankelijk van het gebruiksgemak;
- Afhankelijk van de aantal keren dat de historie dient te worden geraadpleegd;
- Afhankelijk van de kosten voor het overzetten of beschikbaar houden van de data;
- Optioneel is het cliëntendossier beschikbaar stellen in een 'raadpleeg applicatie' of 'data dump'.

Werkgroep Facilitair en Vastgoed (Bijlage 16)

- Een afweging die gemaakt moet maken is in hoeverre al een start kan worden gemaakt met het importeren van het crediteurenbestand van Riederborgh in [...] van Lelie zorggroep. Dit is noodzakelijk om ook de inkoopcontracten in [...]te kunnen zetten.
- Een afweging die gemaakt moet worden is in hoeverre al een start kan worden gemaakt met het importeren van de inkoopcontracten en verplichtingen vanuit Riederborgh, zodat een goed inzicht kan worden verkregen in de aflopende contracten en eventuele risico's.
- Een afweging die moet worden gemaakt is in hoeverre bij voorbaat alle contracten van Riederborgh opgezegd kunnen worden onder voorbehoud van een fusie.
- Een afweging die gemaakt moet worden is in hoeverre de Werkgroep ICT kan meekijken met de lopende contracten vanuit Riederborgh, vooruitlopend op integratie met Lelie zorggroep.

Daarbij merken wij op dat uiteraard geen integratieactiviteiten worden verricht voordat door de NZa goedkeuring voor de fusie is verkregen.

Werkgroep Identiteit, Merk en Imago (Communicatie) (Bijlage 17)

- Een belangrijke afweging die nog gemaakt moet worden [...]

Aanvullende vraag NZa: Ter beantwoording van onderdeel II.4, onder c, geeft u aan dat Stichting Riederborgh mogelijk onder de divisie wonen, zorg en welzijn van Stichting Lelie Zorggroep zal worden gepositioneerd. Licht nader toe, ter beantwoording van onderdeel II.4, onder c, of dit gevolgen heeft voor de (zorginhoudelijk) aansturing en of u risico's voorziet bij deze positionering.

De organisatie van Lelie zorggroep wordt niet aangestuurd op basis van de divisiestructuur, maar op basis van de locaties en regio's. De keuze voor de betreffende divisie heeft derhalve geen gevolgen voor de aansturing van de locatie dan wel de extramurale zorg. De verschillende divisies zijn er met name om recht te doen aan de verschillende uitingsvormen van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep. De keuze voor de divisie Lelie zorggroep wonen, zorg en welzijn is dus gemaakt op basis van de omschreven identiteit en aannamebeleid dat nu al praktijk is in Riederborgh. Door deze keuze hoeft hier na de fusie geen verandering in plaats te vinden.

- 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.

Hieronder wordt de integratieplanning van de werkgroepen inzichtelijk gemaakt:

Werkgroep ICT (Bijlage 9)

De werkgroep ICT heeft een integratieplan uitgewerkt voor een gefaseerde migratie. De fasering is op hoofdlijnen als volgt:

Fase 1 - Bedrijfsvoeringsapplicaties

Per 1 januari 2023 (grens boekjaar en fiscaal jaar) zijn de financiële-, personeels- en salarisadministratie van Riederborgh ([...]) overgezet in de applicaties van Lelie zorggroep ([...]). De salarissen over januari worden ook voor Riederborgh medewerkers verwerkt door Lelie zorggroep. Tevens is de financiële administratie bij Lelie zorggroep zo ingericht dat per 1 januari 2023 de boekingen van Riederborgh kunnen worden vastgelegd.

Fase 2 – Zorgapplicaties

De uiteindelijke migratie van de zorgapplicaties (o.a het elektronisch cliëntendossier inclusief roosteren) is gepland op 1 april 2023. Vanaf die datum werken de medewerkers van Riederborgh in de systemen en volgens de werkwijzen en methodieken van Lelie zorggroep. De behandeldienst van Riederborgh blijft

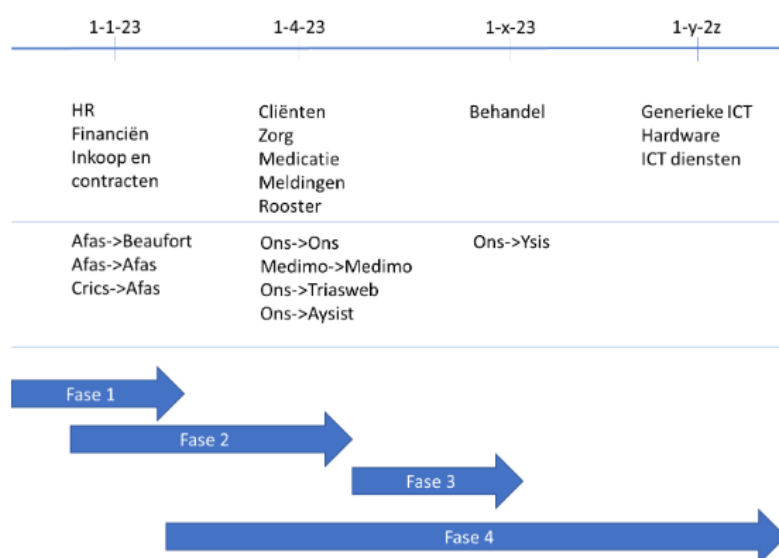
vooralsnog werken in [...] (zie fase 3). In de komende maanden zullen de medewerkers worden opgeleid in de zorgmethodieken van Lelie zorggroep en zullen de zorgplannen al door de medewerkers zelf in het Riederborgh ECD worden omgezet in de standaard van Lelie zorggroep. Omdat Riederborgh en Lelie zorggroep gebruik maken van hetzelfde ECD ([...]) en omdat de zorgdossiers inhoudelijk al op één lijn zijn gebracht met die van Lelie zorggroep, is de datamigratie rond 1 april dan relatief eenvoudig en grotendeels automatisch.[...]

Fase 3 – Behandel dienst

Riederborgh zal ook na 1 april 2023 nog gebruik maken van de externe behandel dienst. De (para)medici blijven gebruik maken van [...] (van Lelie zorggroep). Pas als de behandel dienst overgaat naar Lelie zorggroep zal de migratie van de behandel dossiers vanuit [...] naar [...] plaatsvinden. Hiervoor kan eventueel gebruik worden gemaakt van medische uitzendkrachten om het proces te versnellen.

Fase 4 – Hardware, generieke voorzieningen, en beheer diensten

Op de locatie van Riederborgh blijven de medewerkers in eerste instantie nog gebruik maken van de eigen werkplek omgeving, kantoor automatisering, technische infrastructuur en de bestaande beheer diensten. Deze omgeving wordt, om de overgang voor de medewerkers vloeiend te laten verlopen, zoveel mogelijk direct al gekoppeld aan de Lelie zorggroep omgeving. In de loop van 2023 zullen op logische momenten, bijvoorbeeld bij afloop of afkoop van contracten, onderdelen worden vervangen.



Werkgroep Financieel (Bijlage 14)

Een fusiedatum per 1 januari 2023 is gewenst, omdat de druk op de Financiële administratie in de eerste helft van elk willekeurig boekjaar dusdanig hoog is dat het uiterst onwenselijk is dat dit op een andere datum plaatsvindt. De voorbereidingen voor de fusie kunnen in het najaar van 2022 worden getroffen, dan is de capaciteit aanwezig in de desbetreffende teams.

Bij de financiële voorbereidingen voor de juridische fusie moet gedacht worden aan:

- Oktober/november 2022: Up to date kostenplaatsstructuur: Riederborgh behoudt eigen kostenplaats binnen de organisatie van Lelie zorggroep;
- Oktober/november 2022: Up to date autorisatiematrix: Riederborgh zal hetzelfde beleid voeren als Lelie zorggroep in het kader van het goedkeuren van facturaties;
- Oktober/november 2022: Up to date grootboekrekeningschema: Begroting Riederborgh wordt omgezet naar Lelie zorggroep grootboekrekeningen;
- Oktober: Inrichting [...] Riederborgh zal meegaan in [...]. Medewerkers van Riederborgh zullen worden

meegenomen en worden getraind in de voor hen relevante applicaties.

- *In de loop van 2023*: Inrichting [...]. Riederborgh wordt als extra locatie toegevoegd en managers zullen hierop worden geïnstrueerd.

Het integreren van de financiële administratie is mogelijk middels een import en exportfunctie van [...] en is derhalve niet ingewikkeld. Hiervoor zal geen externe ondersteuning nodig zal zijn. De risico's op mislukken van deze processtappen worden minimaal geacht.

Werkgroep Facilitair en Vastgoed (Bijlage 16)

Meerjarenonderhoud

Nu – dec. 2022: concept MJOP welke recent is opgesteld door externe doorlopen ter controle. Voor dec 2022 besluit wel of niet contractverlenging TD RB.

Na NZA akkoord: Importeren gegeven [...] in softwarepakket Lelie zorggroep.

Na NZa akkoord: Overdracht werkzaamheden van interim-manager naar de Lelie zorggroep.

Inkoop

Nu – dec. 2022: In kaart brengen einddatum contracten en vervolg inkooprapportage 2022.

Na NZA akkoord: Informeren leveranciers door Riederborgh.

Na NZA akkoord: Importeren crediteuren van Riederborgh in [...] Lelie zorggroep (doorlooptijd 1 maand)

Vanaf 1-1-2023 Inkoopcontracten in [...] zetten plus opvragen / aanvullen ontbrekende gegevens en contracten, prijslijsten etc. Vanaf 1-1-2023 implementeren inkoopbeleid bij Riederborgh en informeren over systemen en procedures.

Vanaf 1-3-2023 afspraken maken met productspecialisten van de inkoopportefeuille van Riederborgh.

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.

Bijvoorbeeld risico's die zich kunnen voordoen bij het integreren van verschillende ICT-systemen.

Werkgroep ICT (Bijlage 9)

- Ontevreden medewerkers omdat vanaf de fusie niet of een niet juist salaris wordt betaald. Dit risico wordt gemitigeerd door een goede voorbereiding, het goed testen, een directe hulplijn voor medewerkers in de periode vanaf de salarisbetaling en zo nodig met voorschotten werken.

- Cliënten krijgen niet de juiste zorg omdat het zorg- of behandeldossier niet juist of actueel is. Dit risico wordt gemitigeerd door een handmatige controlestep in te bouwen in het migratieproces. Ook wordt de verantwoordelijkheid voor migratie van het medisch dossier bij de artsen neergelegd. Daarnaast blijven de gegevens ook nog beschikbaar in de applicaties van Riederborgh.

- Door een krap tijdsplan bestaat er een kans dat er tijdens of na de migratie van de verschillende applicaties fouten optreden. Dit risico wordt gemitigeerd doordat voor onoverkomelijke fouten (showstoppers) kan worden teruggevallen op de bestaande werkende applicaties van beide organisaties (fall-back scenario).

- Na (een goede) migratie worden Riederborgh dossiers niet goed bijgehouden omdat medewerkers de werkwijzen en instructies van Lelie zorggroep onvoldoende kennen, waardoor cliënten niet de juiste zorg krijgen. Dit risico wordt gemitigeerd door medewerkers van Riederborgh op te leiden en te trainen in het werken met de nieuwe/andere applicaties.

- Medewerkers Riederborgh ervaren een lager niveau van ICT voorzieningen en support dan ze gewend zijn. Dit risico wordt gemitigeerd door verwachtingen te managen, te communiceren en te begeleiden bij het gebruik van ICT voorzieningen.

- De kwaliteit van Riederborgh data is onvoldoende en leidt na migratie tot vervuiling in de Lelie zorggroep

data. Dit risico wordt gemitigeerd door eerst de kwaliteit van de data te checken en voor de migratie eventueel op orde brengen.

- Tijdelijke voorzieningen om de gefaseerde migratie mogelijk te maken zijn foutgevoelig. Dit risico wordt gemitigeerd door het aantal tijdelijke voorzieningen te beperken door goede clustering van applicaties in de verschillende fasen. Ook wordt op tijd gestart met de realisatie en het testen ervan.

Werkgroep HRM (Bijlage 10)

Risico's liggen met name in het plaatsen van ondersteunende diensten en staf. Bij Riederborgh zijn dit veelal functies welke worden uitgevoerd door maar één of een aantal personen. Daardoor is de functie-inhoud vaak wat breder en niet gespecificeerd op één onderdeel. Bij Lelie zorggroep is de inhoud van de functie van een stafmedewerker specifieker. Een risico wat hierin wordt voorzien is dat medewerkers van Riederborgh zich meer moeten specialiseren in een bepaald onderwerp om de functie binnen Lelie zorggroep te kunnen bekleden. In het verandertraject kan dit betekenen dat er medewerkers zijn voor wie het plaatsen in een (nieuwe/andere) functie een zodanig verschil met zich meebrengt, dat dit vanuit de werkgever of werknemer niet realistisch is om uit te voeren.

Voor de ondersteunende diensten en staf zullen er een beperkt aantal wijzigingen plaatsvinden in standplaats, wat een toename in reistijd met zich mee kan brengen. De risico's die hieruit voortvloeien zijn:

- Het niet kunnen komen tot overeenstemming van een nieuwe functie met een uitdiensttreding op initiatief van werkgever middels een VSO tot gevolg. Dit brengt extra kosten met zich mee (o.a. vanwege transitievergoeding).

- Tijdelijke hogere overhead binnen Lelie zorggroep om te komen tot het plaatsen op een passende functie (overbruggen naar natuurlijke uitstroom, volgen van een bijscholing).

- Vertrekkend personeel op initiatief van de werknemer.

- Werknemers in de ondersteunende diensten die bewust hebben gekozen voor werken binnen Ridderkerk kunnen de reistijd en afstand naar het hoofdkantoor van Lelie zorggroep als belastend ervaren.

Het aantal verschillende functies binnen de organisatie is vele malen groter dan binnen Riederborgh. Dit maakt dat er veel meer loopbaanperspectief is dan de werknemers kennen binnen Riederborgh. Het loopbaancentrum binnen Lelie zorggroep gaat een rol spelen om de werknemers te begeleiden naar de juiste functie. Doorgroeiperspectief wordt op deze manier geboden en het risico op uitstroom van werknemers wordt verkleind.

Werkgroep Financieel (Bijlage 14)

In de financiële doorberekeningen en perspectieven worden de volgende belangrijke risico's / consequenties geïdentificeerd:

1. Fusieproces loopt vertraging op en datum van 31-12-2023 wordt niet gehaald.

Consequentie:

- Verlies van momentum nu alles goed staat voorgesorteerd en beide organisaties hier met de goede energie in zitten.

- Geen consolidatie van de jaarrekening 2022.

- Vermoedelijk verdere vertraging omdat externe stakeholders aanvullende informatie verlangen.

2. Zorg voor 2023 wordt door Lelie zorggroep gecontracteerd inclusief de Riederborgh productie. Indien het fusieproces vertraging oploopt of niet door zou gaan, heeft Riederborgh geen individuele afspraken met zorgkantoor/zorgverzekeraars.

Consequentie: Op moeten tuigen van een onderaanneming constructie.

3. Overgang van AGB-code lukt niet (tijdig).

Consequentie: Vindbaarheid van Riederborgh voor verwijzers wordt slechter. M&C zal hierin t.z.t. een rol hebben evenals het Zorgadviesbureau.

4. Niet tijdig kunnen inregelen van de juiste autorisatiestructuur in [...].

Consequentie: Facturen kunnen lang blijven liggen; op te lossen door een alternatieve workflow in te regelen.

5. [...]

6. Overzetten kernapplicaties lukt niet (tijdig) (loopt via werkgroep ICT).

Consequentie:

- In een uiterst geval alsnog een onderaanneming constructie.
- Salarisverwerking niet tijdig kunnen doen en voorschotten moeten uitbetalen.
- Declaraties naar zorg financiers niet tijdig kunnen doen.

7. [...]

8. [...]

9. [...]

Werkgroep Facilitair en Vastgoed (Bijlage 16)

Organisatiestructuur

Het samenvoegen van de facilitaire diensten brengt wel enkele risico's met zich:

- De verbinding tussen Riederborgh en Lelie zorggroep moet vormgegeven worden en dat kost tijd en aandacht en voldoende spankracht.
- De aansturing van de facilitaire dienst van Riederborgh wordt momenteel door een interimmer ter plaatse uitgevoerd en wordt na fusie door een teamleider facilitair aangestuurd, terwijl de manager facilitair en Huisvesting, Vastgoed en Techniek vanuit centraal aansturen.

Huisvesting

1. Momenteel stuurt de interimmanager Facilitair de TD aan en geeft uitvoering aan het opstellen van de begroting en de bijbehorende huisvestingsvraagstukken [...]. Een zorgvuldige overdracht naar collega's binnen de afdeling Huisvesting, Vastgoed en Techniek van Lelie zorggroep is noodzakelijk.

2. Een van de TD-ers van Riederborgh heeft een tijdelijk contract; bij niet verlengen moeten werkzaamheden anders georganiseerd worden, bijvoorbeeld meer uitbesteden.

3. De collega's van de afdeling Huisvesting, Vastgoed en Techniek van Lelie zorggroep hebben mogelijk te weinig spankracht om zaken op te pakken.

Crisis Bereikbaarheidsdienst (CBT) en BHV organisatie

Binnen Lelie zorggroep is een CBT actief. Het CBT wordt geactiveerd bij een calamiteit of crisis.

Riederborgh beschikt niet over een ingericht CBT. Wel is daar (net zoals bij Lelie zorggroep) een storingsboek op locatie aanwezig. Bij een calamiteit of crisis wordt de opschaling in de lijn geactiveerd.

Voordeel van de samenvoeging van beide organisaties is dat Riederborgh mee kan draaien in het CBT van Lelie zorggroep en de bereikbaarheid ten tijde van crisis of calamiteit voor Riederborgh is vergroot.

Wel zullen medewerkers van Riederborgh training moeten volgen voor CBT en zullen degenen die CBT-diensten draaien ook de andere locaties(s) van Lelie zorggroep moeten kennen.

Werkgroep Identiteit, Merk en Imago (Communicatie) (Bijlage 17)

- Door de thuiszorg onder de naam Riederborgh te laten opereren, bestaat de kans dat verwijzers de teams in Ridderkerk niet kunnen vinden als mensen om thuiszorg van Riederborgh vragen. Dit kan cliënten kosten en onduidelijkheid met verwijzers opleveren. Een manier om dit risico te verkleinen is een campagne richting verwijzers en de verwijzers vroegtijdig te informeren.
- Riederborgh als aparte divisie zou veel extra administratieve organisatie vragen en daarmee de synergievoordelen van de fusie verkleinen. Het zou ook de eenheid binnen de divisie kunnen ondermijnen, aangezien dit de deur op een kier kan zetten voor elke locatie om een aparte status te krijgen.
- De nieuwe uitstraling kan in het begin als grote verandering worden ervaren door personeel, cliënten en omgeving. Dit vraagt om een goede campagne waarin zichtbaar is dat Riederborgh nog altijd de herkenbare zorg biedt die men gewend was, alleen in een ander jasje.
- De kans bestaat dat mensen uit duurzaamheid dan wel nostalgische overwegingen toch het oude uniform blijven dragen. Dat is niet goed voor de uitstraling. Suggestie is daarom om een goede nieuwe bestemming voor de uniformen te zoeken, bv. voor een zorgorganisatie in het buitenland.
- Het kan zijn dat het oude webadres van Riederborgh nog bekend is bij werkzoekenden. We zorgen er daarom voor dat dit oude adres wordt doorgelinkt naar de nieuwe werkenbijsite.
- Het nieuwe sociaal intranet FLOOR kan overweldigend zijn. Wij gebruiken daarom instructiefilmpjes die we in 2020 zelf gebruikt hebben bij lancering van FLOOR binnen Lelie zorggroep.
- De praktijk leert dat PR-uren vaak kind van de rekening zijn als de zorg onder druk staat. Het is daarom de overweging waard om in navolging van verschillende regio's een administratieve kracht of communicatiemedewerker op mbo-niveau aan te stellen die gegarandeerd de uren kan maken die nodig zijn om lokaal Riederborgh te branden met de middelen die vanuit communicatie worden aangereikt.

- 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.

[...]

- II.6 Beschrijf welke synergievoordelen ontstaan als gevolg van de voorgenomen concentratie.

Business case 'ombuiging' voor positieve exploitatie

Een fusie van Lelie zorggroep en Riederborgh zal leiden tot eenmalige en structurele aanloopkosten en structurele synergie-effecten. [...].

[...]

[...]

Synergievoordelen:

Als gevolg van de voorgenomen concentratie tussen Lelie zorggroep en Riederborgh ontstaan verschillende synergievoordelen. De fusieorganisatie bundelt expertise, waardoor beide organisaties nog beter in staat zijn om (zorg)vragen te beantwoorden. Verder is sprake van toename in innovatiekracht en efficiency (Riederborgh kan aanhaken op het ontwikkel tempo van Lelie zorggroep). Tenslotte biedt de fusieorganisatie extra financiële draagkracht.

Doelmatigheid wijkverpleging:

[...]

[...]

De fusieplannen zijn met het zorgkantoor besproken en vanuit die kant worden geen obstakels voor de fusie verwacht.

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

Bijlage 36 – Hoofdlijnenakkoord Wooncompas

II.7 De NZa onderscheidt twee verschillende situaties voor wat betreft de financiële gezondheid van de bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties. De situatie bepaalt welke financiële onderbouwing van de voorgenomen concentratie moet worden aangeleverd. Daarnaast dient extra informatie verstrekt te worden wanneer naast de goedkeuring van de NZa ook de goedkeuring van een andere externe toezichthouder vereist is (Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting). Geef aan welke situatie(s) van toepassing is/zijn.

- Alle bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties hebben een positief exploitatieresultaat (categorie A). Minimaal aan te leveren documentatie:
 - (Geconsolideerde) prognose winst- en verliesrekening voor de komende vijf jaren;
 - (Geconsolideerde) prognose balans voor de komende vijf jaren;
 - Toelichting op de opbouw – omvang en verdeling - van de financiering van de overnamesom.

- x Eén van de bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties heeft een negatief exploitatieresultaat (categorie B). Partijen dienen minimaal de benodigde documenten aan te leveren zoals opgenomen staat bij categorie A en daarbij een:
 - Beschrijving/toelichting op welke wijze de negatieve financiële situatie wordt omgebogen na de voorgenomen concentratie;
Opgenomen onder vraag II.6, onder kopje 'Business case 'ombuiging' voor positieve exploitatie'.
 - Beschrijving van de synergievoordelen die ontstaan na de voorgenomen concentratie en mede bijdragen aan de ombuiging naar een positief exploitatieresultaat.

Opgenomen onder vraag II.6, onder kopje 'Synergievoordelen'

- Als naast goedkeuring van de NZa ook goedkeuring van een andere toezichthouder, bijvoorbeeld de ACM, vereist is voor de voorgenomen concentratie, dan verwacht de NZa dat een volledig financieel business plan wordt aangeleverd. Een financieel business plan bestaat uit:
 - (Geconsolideerde) prognose winst- en verliesrekening voor de komende vijf jaren;
 - (Geconsolideerde) prognose balans voor de komende vijf jaren;
 - Verwachte synergievoordelen in de komende vijf jaren;
 - Geprognostiseerde integratiekosten inzake de voorgenomen concentratie;
 - (Geconsolideerde) prognose kasstroomoverzicht voor de komende vijf jaar.

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.

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.*

Raadpleeg paragraaf 2.5 van de Toelichting voor wat de NZa verwacht.

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/of andere relevante documenten (Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting).

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

In juli 2022 is naar aanleiding van de intentieverklaring van de juridische fusie tussen Lelie zorggroep en Riederborgh een formele adviesaanvraag uitgegaan. Hierbij is de toezegging gedaan dat vanuit deze intentieverklaring aan de slag werd gegaan met een nadere uitwerking van de juridische fusie, teneinde een goede basis te hebben voor het besluit tot fusie. Na zowel het positieve advies van de (centrale) Cliëntenraad van beide organisaties en het positieve advies van de Ondernemingsraad van beide organisaties is deze intentieverklaring op 1 september 2022 getekend.

Vervolgens is op 12 oktober jl. een adviesaanvraag tot fusie verzonden, waarin concreet wordt gevraagd naar het voorgenomen besluit tot het overgaan van een juridische fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep per 1 januari 2023. In de adviesaanvraag wordt beschreven wat de juridische fusie betekent voor beide organisaties en wordt inzicht gegeven over het proces om te komen tot de realisatie van de fusie. Deze is op 13 oktober jl. uitgegaan.

Centrale cliëntenraad Lelie zorggroep:

In de afgelopen periode is de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Op 22 juni 2022 en op 14 september 2022 is de centrale cliëntenraad mondeling op de hoogte gebracht van de laatste ontwikkelingen.

Met het oog op en het voornemen van de realisatie van de fusie per 1 januari 2023 is een gedegen proces voorgesteld. Op 30 september 2022 heeft de voorzitter van de centrale cliëntenraad met de Raad van

Bestuur afgesproken de tijd efficiënt te benutten, zodat de centrale cliëntenraad tijdig over toereikende informatie beschikt om tot een gedegen advies te komen.

Op 13 oktober 2022 is de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep per brief formeel verzocht om te adviseren over de wens van Riederborgh en Lelie zorggroep om te fuseren. **Bijlage 26 - Adviesaanvraag 07102022.**

Op 17 oktober 2022 heeft een vergadering plaatsgevonden tussen de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep en beide bestuurders, waarin de centrale cliëntenraad in de gelegenheid werd gesteld tot het stellen van vragen.

Op 25 oktober 2022 heeft de centrale cliëntenraad van Lelie zorggroep de Raad van Bestuur positief geadviseerd om over te gaan tot definitieve besluitvorming en verder invulling te geven aan de uitvoering van het besluit. **Bijlage 27 - Advies centrale cliëntenraad Lelie zorggroep 25102022.**

[...]

Bijlage 27a - Reactie RvB op advies CCR Lelie zorggroep.

Partijen hebben besloten een gezamenlijke reactie te sturen naar aanleiding van de ontvangen positieve adviezen van de gremia. In deze uitgebreide reactie wordt ingegaan op de aanbevelingen die door de gremia zijn gedaan en eventuele zorgpunten. Aan de hand van deze reactie zal richting het fusiebesluit en ook na totstandbrenging van de fusie, een continue dialoog worden gevoerd met de gremia om hun betrokkenheid continu te borgen.

Cliëntenraad Riederborgh:

De cliëntenraad van Riederborgh is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Er vindt een continue en intensieve dialoog plaats met de cliëntenraad van Riederborgh. Op 11 oktober 2022 heeft een gesprek met de cliëntenraad plaatsgevonden.

Op 13 oktober 2022 is de cliëntenraad van Riederborgh per brief formeel verzocht om te adviseren over de wens van Riederborgh en Lelie zorggroep om te fuseren. **Bijlage 26 - Adviesaanvraag 07102022.**

Op 25 oktober 2022 heeft de cliëntenraad van Riederborgh de Raad van Bestuur positief geadviseerd om over te gaan tot definitieve besluitvorming en verder invulling te geven aan de uitvoering van het besluit. **Bijlage 28 - Advies cliëntenraad Riederborgh 25102022.**

[...]

Partijen hebben besloten een gezamenlijke reactie te sturen naar aanleiding van de ontvangen positieve adviezen van de gremia. In deze uitgebreide reactie wordt ingegaan op de aanbevelingen die door de gremia zijn gedaan en eventuele zorgpunten. Aan de hand van deze reactie zal richting het fusiebesluit en ook na totstandbrenging van de fusie, een continue dialoog worden gevoerd met de gremia om hun betrokkenheid continu te borgen.

- 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/of andere relevante documenten (*Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting*). *Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van medewerkers overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.*

In juli 2022 is naar aanleiding van de intentieverklaring van de juridische fusie tussen Lelie zorggroep en Riederborgh een formele adviesaanvraag uitgegaan. Hierbij is de toezegging gedaan dat vanuit deze intentieverklaring aan de slag werd gegaan met een nadere uitwerking van de juridische fusie, teneinde een goede basis te hebben voor het besluit tot fusie. Na zowel het positieve advies van de (centrale) Cliëntenraad van beide organisaties en het positieve advies van de Ondernemingsraad van beide organisaties is deze intentieverklaring op 1 september 2022 getekend.

Vervolgens is op 7 oktober jl. een concept adviesaanvraag tot fusie opgesteld, waarin concreet wordt gevraagd naar het voorgenomen besluit tot het overgaan tot een juridische fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep per 1 januari 2023. In de adviesaanvraag wordt beschreven wat de juridische fusie betekent voor beide organisaties en wordt inzicht gegeven over het proces om te komen tot de realisatie van de fusie. Deze is op 13 oktober jl. uitgegaan.

Ondernemingsraad Lelie zorggroep

De Ondernemingsraad is gedurende de aanloop naar de fusie meegenomen in het keuzeproces dat heeft geleid tot de juridische fusie. De Ondernemingsraad heeft tevens de intentieverklaring ter advies voorgelegd gekregen en heeft positief geadviseerd over het voornemen tot fusie.

In de afgelopen periode is de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. Op 5 juli 2022 en op 6 september 2022 is de Ondernemingsraad mondeling op de hoogte gebracht van de laatste ontwikkelingen. Op 30 september jl. heeft de voorzitter van de Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur afgesproken de tijd efficiënt te benutten, zodat de Ondernemingsraad tijdig over toereikende informatie beschikt om tot een gedegen advies te komen. Op 11 oktober jl. is de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep tijdens een informeel overleg op de hoogte gebracht ten aanzien van de laatste ontwikkelingen van de fusie. Op 12 oktober jl. heeft een gesprek plaatsgevonden met de vakbonden over het Sociaal Overdrachtsprotocol en het Sociaal Plan van Lelie zorggroep. Op 24 oktober jl. zijn de vragen van de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep beantwoord door de Raad van Bestuur. **Bijlage 29a - Reactie RvB advies OR Lelie zorggroep**. Op 25 oktober jl. heeft tevens nog een extra overlegvergadering plaatsgevonden met de Raad van Bestuur.

Op 31 oktober 2022 heeft de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep de Raad van Bestuur positief geadviseerd om over te gaan tot definitieve besluitvorming en verder invulling te geven aan de uitvoering van het besluit. De Ondernemingsraad kan zich aldus vinden in de voorgenomen fusie en onderschrijft de mogelijkheden en voordelen van schaalvergroting en efficiency. De OR ziet kansen om de groei en positie van de kerngebieden Ridderkerk en Barendrecht in EMZ te versterken. Hierbij wordt ook gedacht aan de uitrol van het IAH product in Ridderkerk.

[...]

Bijlage 29 - Advies OR Lelie zorggroep

De Raad van Bestuur heeft tevens op 31 oktober jl. de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep geïnformeerd de adviezen mee te nemen in het vervolg van het proces. Alle adviezen (ook vanuit de

overige gremia van Riederborgh) zullen worden gebundeld, waarna gezamenlijk hier verder inhoudelijk op zal worden gereageerd.

Bijlage 29b - Reactie RvB op advies OR Lelie zorggroep

Ondernemingsraad Riederborgh

De Ondernemingsraad van Riederborgh is consequent en tijdig betrokken bij de voorgenomen fusie. De afgelopen maand kenmerkt zich voor de Ondernemingsraad als een periode waarin gesprekken zijn gevoerd met o.a. Cliëntenraad, Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad van Lelie zorggroep. Daarnaast geeft de Ondernemingsraad haar complimenten voor de goede verbinding met de werkvloer.
[...]

De Ondernemingsraad is gedurende de aanloop naar de fusie meegenomen in het keuzeprocess dat heeft geleid tot de juridische fusie. De Ondernemingsraad heeft tevens de intentieverklaring ter advies voorgelegd gekregen en heeft positief geadviseerd over het voornemen en de daarin genoemde uitgangspunten met betrekking tot het sociaal beleid. Daarnaast is door de bestuurder a.i. en manager HRM op 13 oktober jl. nadere toelichting gegeven op de adviesaanvraag en het concept van het Sociaal Overdrachtsprotocol. De Ondernemingsraad is van mening dat de adviesaanvraag goed beschreven, onderbouwd en voorzien is van onderliggende documenten met betrekking tot financiële haalbaarheid, bestuurlijke vormgeving en een sociaal kader.

Op 31 oktober 2022 heeft de Ondernemingsraad van Riederborgh de Raad van Bestuur positief geadviseerd om over te gaan tot definitieve besluitvorming en verder invulling te geven aan de uitvoering van het besluit. **Bijlage 30 - Advies Ondernemingsraad Riederborgh 27102022.**

Wel stelt de Ondernemingsraad van Riederborgh als voorwaarde dat voordat de fusie daadwerkelijk wordt gerealiseerd er overeenstemming is bereikt met de vakbonden over het Sociaal Overdrachtsprotocol. Hierin zijn in ieder geval de volgende punten opgenomen:
[...]

Partijen hebben een gezamenlijke reactie gestuurd naar aanleiding van de ontvangen positieve adviezen van de gremia (**Bijlage 32d - RB-LZG Reactie op adviezen medezeggenschap**). In deze uitgebreide reactie wordt ingegaan op de aanbevelingen die door de gremia zijn gedaan en eventuele zorgpunten. Aan de hand van deze reactie zal richting het fusiebesluit en ook na totstandbrenging van de fusie, een continue dialoog worden gevoerd met de gremia om hun betrokkenheid continu te borgen en aangedragen oplossingen/zorgen op zorgvuldige wijze te adresseren. Dit is een continue proces waarbij steeds de dialoog met de gremia zal worden gezocht (waar nodig/gewenst).

Divisieraden

Ook de divisieraden vanuit Lelie zorggroep hebben positief geadviseerd over de fusie (zie ook art. 17 van de statuten van Lelie zorggroep). **Bijlage 32 - Advies Divisieraden, Bijlage 32a - Advies Divisieraad Curadomi, Bijlage 32b - Advies Divisieraad Agathos.**

[...]

Bijlage 32c - Fusie RB-Lzg - update over merken en divisies 2022-11-10

Bijgaand voegen wij de reactie van 10 november jl. van de Raad van Bestuur n.a.v. de positieve adviezen van de divisieraden toe. Momenteel wordt in dialoog met de divisieraden de integratie van Riederborgh binnen de divisie-structuur van Lelie zorggroep nader verkend. Eerste kijkrichting is dat Riederborgh onderdeel zal worden van de divisie WZW. In verschillende geplande overlegvergaderingen en in dialoog

met de divisie WZW (en de andere divisies), worden de details voor integratie, momenteel nader uitgewerkt. Voorop staat dat alle divisies de fusie steunen. Over de exacte invulling vindt in het kader van fusie integratie vanzelfsprekend (continu) overleg plaats tussen de RvB en de divisies.

- 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.

Overige stakeholders

Diverse externe stakeholders zien met deze fusie een partner ontstaan waarmee de toekomstige opgave in de ouderenzorg beter opgepakt kan worden. Sommige externe stakeholders worden geconsulteerd gelet op het belang van het behalen van voldoende draagvlak voor de fusie. Zij hebben geen (formeel) goedkeuringsrecht maar zijn strategisch wel van belang voor partijen.

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) beschikt wel over een formeel goedkeuringsrecht gelet op het Reglement van Deelneming (openbaar te raadplegen).

[...]

ICT-providers

Zij ondersteunen de beweging van harte en zijn bereid om constructief mee te werken aan de integratie met Lelie zorggroep. Hierbij hebben we zowel de partijen van Lelie zorggroep als van Riederborgh vooraf geconsulteerd.

Plaatselijke overheid – Gemeente Ridderkerk

De gemeente Ridderkerk is geïnformeerd door [...]. De plaatselijke overheid ondersteunt de beweging van harte en is bereid om constructief mee te werken aan de integratie met Lelie zorggroep.

Zorgverzekeraars en Zorgkantoren (Zilveren Kruis en CZ)

In de zomer van 2022 zijn alle inkoopende verzekeraars geïnformeerd over de mogelijke fusie tussen Riederborgh en Lelie zorggroep. Op 19 september 2022 is een formele brief vanuit de beiden Raden van Bestuur verzonden waarin is gemeld dat een intentieverklaring met goedkeuring van de OR en CR is ondertekend. De intentie is dat de contractafspraken die Lelie zorggroep gaat maken, ook per 1 januari 2023 zullen gaan gelden voor de productie van Riederborgh. Op dit moment is de stand van zaken dat alle verzekeraars de beweging begrijpen en ondersteunen.

Wfz (goedkeuringsrecht!)

Het Wfz is informeel geïnformeerd op 7 oktober jl. Het Wfz voorziet geen grote risico's of aandachtspunten. Wfz heeft de fusie formeel goedgekeurd (**Bijlage 31a - instemming fusie met Riederborgh 2022-11-17 D0358 - 0354**). De contactpersoon bij het Wfz is [...].

Bijlage 31 - Brief Lelie zorggroep WfZ 27102022 en Bijlage 31a - instemming fusie met Riederborgh 2022-11-17 D0358 - 0354.

Vakbonden

Het Sociaal Overdrachtsprotocol is op 12 oktober jl. besproken met de vakbonden. Hierbij waren van beide organisaties de Raad van Bestuur, manager HRM en twee OR-leden aanwezig.

Betreffende stakeholders zijn geïnformeerd over het gelopen proces en de huidige stand van zaken, waarvan het Sociaal Overdrachtsprotocol een onderdeel is. De betrokken vakbonden zijn [...]

Banken ([...])

Het gesprek met de bank ([...]) is gevoerd op 10 oktober jl. [...] In dit gesprek zijn alle relevante stukken gedeeld [...] en zijn de fusievoornemens besproken in een face-to-face gesprek. [...]

Verhuurder - [...]

De verhuurder ondersteunt de beweging van harte [...]

[...]

Belastingdienst

[...] In de eerste week van november wordt voorts een nadere afstemmingsbrief gestuurd ter bevestiging van de gemaakte afspraken en gevolgen voor de verschillende heffingen. [...]

Raad van Participanten

De Raad van Participanten, statutair orgaan binnen Riederborgh, is als gevolg van de fusie opgeheven. Gelet op hun statutaire positie zijn zij wel gevraagd in te stemmen met de fusie. Alle elf leden/kerken hebben per brief ingestemd met de fusie met Lelie zorggroep. [...]

- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en beschrijf hoe is omgegaan met de inbreng van de stakeholders. Neem hiertoe een korte inhoudelijke weergave op van het traject dat is doorlopen met betrokken stakeholders. Overleg onderbouwende documentatie.

Zie hierboven.

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 per organisatie aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisatie(s) 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 organisatie(s) ambulancezorg aanbieden, de verandering bij ambulancezorg van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de ambulancezorg na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. *Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse. Ten minste 97% van de bevolking moet binnen 15 minuten responstijd bereikt kunnen worden en in ten minste 95% van de spoedmeldingen moet een ambulance binnen 15 minuten na aanname van de melding door een centrale post ambulancevervoer ter plaatse zijn.*

Ambulancezorg

III.3 Beschrijf, indien de betrokken organisatie(s) spoedeisende hulp (SEH) aanbieden, de verandering bij SEH van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de SEH na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. *Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse. Een afdeling SEH moet binnen 45 minuten per ambulance bereikbaar zijn en moet 7 x 24 uur over minimaal één SEH-arts en één SEH-verpleegkundige beschikken.*

Spoedeisende hulp (SEH)

III.4 Beschrijf, indien de betrokken organisatie(s) acute verloskunde aanbieden, de verandering bij acute verloskunde van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de acute verloskunde na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. *Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse. De zorgaanbieder moet binnen 45 minuten per ambulance bereikbaar zijn en binnen 30 minuten na vaststelling van de diagnose van een spoedeisende situatie moet door een gynaecoloog of geautoriseerd obstetrisch professional de benodigde medisch specialistische behandeling kunnen worden gestart.*

Acute verloskunde

- III.5 Indien de betrokken organisatie(s) 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.

Crisisopvang geestelijke gezondheidszorg

- III.6 Geef aan, indien de betrokken organisatie(s) Wlz-zorg aanbieden, of de voorgenomen concentratie veranderingen met zich mee zal brengen in de sociale context waarin betrokken organisatie(s) Wlz-zorg levert of leveren.

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

De voorgenomen concentratie zal naar verwachting geen veranderingen meebrengen in sociale context waarin Lelie zorggroep en Riederborgh Wlz-zorg leveren.

De fusie tussen Lelie zorggroep en Riederborgh streeft naar een bundeling van krachten voor de bestendiging van christelijke zorg in Riederborgh en maakt het voor Riederborgh mogelijk om onder de vlag van Lelie zorggroep en met behoud van eigen identiteit verder te ontwikkelen in het leveren van zorg op maat aan ouderen in Ridderkerk.

Vooralsnog vindt geen vergroting of verkleining van het zorgaanbod plaats na concentratie. De huidige activiteiten van Riederborgh worden "as is" voortgezet door Lelie zorggroep. Riederborgh blijft als eigen locatie bestaan en ten gevolge van de juridische fusie zullen het zorgaanbod en de zorgprocessen dan ook vooralsnog niet wijzigen. Er zullen geen verplaatsingen plaatsvinden van zorg tussen locaties en de schaalgrootte verandert niet. Van nieuw zorgaanbod en/of wijziging van volume van het dienstenaanbod is op dit moment dus geen sprake. Het aanbod van thuiszorg, verpleeghuiszorg, hulp bij huishouden en dagbesteding blijft behouden in Ridderkerk.

Met de juridische fusie wordt de wenselijke continuïteit en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten van Riederborgh gegarandeerd. Daarnaast ontstaan er belangrijke schaalvoordelen doordat Riederborgh onderdeel wordt van Lelie zorggroep, een grote(re) organisatie waar brede expertise aanwezig is en de kwaliteit en processen op orde zijn. Vanwege het grotere schaalniveau kan zowel Riederborgh als Lelie zorggroep ook effectiever zijn met het vernieuwen en innoveren van het zorgaanbod. Dit heeft (op termijn) een positief effect op de kwaliteit van het dienstenaanbod.

Aanvullende vraag NZa: Geef aan, bij onderdeel III.6, op welke wijze de identiteit en filosofie van Stichting Riederborgh en Stichting Lelie Zorggroep wordt geborgd na de voorgenomen concentratie. Geef tevens aan op welke wijze de kleinschaligheid van Stichting Riederborgh wordt gewaarborgd.

De kleinschaligheid van Riederborgh wordt op verschillende niveaus bekeken.

i) Op het niveau van thuiszorg voor de individuele cliënt

Het individu belichaamt het meest 'kleinschalige' binnen de thuiszorg. De waarborging van het kleinschalige is gelegen in de visie van Lelie zorggroep: 'Het nieuwe verpleeghuis staat naast je huidige woning'. Dit laat zien dat deze maatschappelijke koers niet alleen wordt omarmd door Lelie zorggroep, maar tevens in de praktijk wordt gebracht. De volgende stap is het ontwikkelen van Volledig Pakket Thuis ('VPT') zorg.

Riederborgh is bij uitstek de plek om deze kleinschaligheid vorm te geven. Het hebben van verpleeghuiszorg in de eigen woning kan juist maximaal gerealiseerd worden in de aanpalende huurwoningen van Wooncompas.

ii) Op het niveau van het verpleeghuis

Riederborgh heeft een goede naam bij de lokale bevolking. De intimiteit vanuit de kleinschaligheid wordt binnen Lelie zorggroep net zo belangrijk gevonden als Riederborgh dat jarenlang heeft opgebouwd en uitgedragen. Dit is binnen Lelie zorggroep al de praktijk van kleinschalige locaties als de Prinsessenhof, de Oranjehof, Nieuwoord en Vellerveste alsmede in de bouwplannen van een nieuw onderkomen in Katwijk in samenwerking met de plaatselijke kerken. Riederborgh blijft de eigen naam houden en de locatie behoudt zijn eigenheid.

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?

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:

Bijlage 1 - Jaarverslag Lelie zorggroep 2021

Bijlage 2 - Kwaliteitsplan Lelie zorggroep 2021

Bijlage 3 - Bestuursverslag Riederborgh 2021

Bijlage 4 - Procesmemo fusietraject Riederborgh - Lelie zorggroep 20221004

Bijlage 5 - 01 09 2022 - Getekende intentieverklaring RB-Lelie zorggroep

Bijlage 5a - goedkeuring RvT fusie (getekend)

Bijlage 5b - Besluit_RvT_Stichting_Lelie_Zorggroep_08112022_(volledig_getekend)

Bijlage 6 - PwC Mail 22 09 2022 - Positief bericht ACM

Bijlage 7 - Notitie Verkenning Samenwerking Riederborgh - Lelie zorggroep

Bijlage 8 - Werkgroep Zorg en Kwaliteit

Bijlage 8a - Beantwoording vragen NZa melding nav pre-notificatie gesprek

Bijlage 9 - Werkgroep ICT

Bijlage 10 - Werkgroep HRM

Bijlage 11 - Werkgroep HRM Overzicht functies en inschalingen (aantallen en percentages)

Bijlage 12 - Werkgroep HRM Memo vergelijking functies en inschaling Lelie zorggroep en RB

Bijlage 13 - Werkgroep HRM Impact analyse HRM integratie Riederborgh - Lelie zorggroep 08092022

Bijlage 14 - Werkgroep Financieel

Bijlage 15 - Rapport due diligence (Lelie zorggroep - Riederborgh)

Bijlage 16 - Werkgroep Facilitair en Vastgoed

Bijlage 16a - Domotica voorzieningen binnen Riederborgh

Bijlage 17 - Werkgroep Identiteit, Merk en Imago (Communicatie)

Bijlage 18 - Communicatieplan Riederborgh en Lelie zorggroep

Bijlage 19 - Advies Keuken Riederborgh

Bijlage 19a - Financiële doorrekening Keuken Riederborgh

Bijlage 20 - Beslissing 301117

Bijlage 21 - Akte van statutenwijziging Lelie Zorggroep

Bijlage 22 - Concept Format Bestuursbesluit statutenwijziging Lelie zorggroep

Bijlage 23 - Concept Format RvT besluit statutenwijziging Lelie zorggroep

Bijlage 23c - Stichting_Lelie_Zorggroep_-_afschrift_akte_van_statutenwijziging def

Bijlage 24 - Identiteit Lelie zorggroep

Bijlage 25 - Sociaal Overdrachtsprotocol

Bijlage 26 - Adviesaanvraag 07102022

Bijlage 27 - Advies CCR Lelie zorggroep 25102022

Bijlage 27a - Reactie RvB op advies CCR Lelie zorggroep

Bijlage 28 - Advies cliëntenraad Riederborgh 25102022

Bijlage 29 - Advies OR Lelie zorggroep

Bijlage 29a - Reactie RvB op vragen OR Lelie zorggroep

Bijlage 29b - Reactie RvB op advies OR Lelie zorggroep

Bijlage 30 - Advies OR Riederborgh 31 10 2022

Bijlage 31 - Conceptbrief Lelie zorggroep Wfz 25102022

Bijlage 31a - instemming fusie met Riederborgh 2022-11-17 D0358 - 0354

Bijlage 32 - Advies Divisieraden

Bijlage 32a - Advies Divisieraad Curadomi

Bijlage 32b - Advies Divisieraad Agathos

Bijlage 32c - Fusie RB-Lzg - update over merken en divisies 2022-11-10

Bijlage 32d - RB-LZG Reactie op adviezen medezeggenschap

Bijlage 33 - Voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh

Bijlage 34 - Toelicht op het voorstel tot fusie Lelie zorggroep en Riederborgh

Bijlage 34a - Trouw 15-11-2022 PDF (1)

Bijlage 35 - Akte statutenwijziging Riederborgh

Bijlage 36 – Hoofdlijnenakkoord [...]

Overig

Bijlage - 08 07 2022 geheimhoudingsovereenkomst Riederborgh Lelie zorggroep - getekend

Bijlage - 15 07 2022 Opdrachten werkgroepen

Bijlage - Kwaliteitsverslag_Riederborgh