

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

## Zorgspecifieke concentratietoets

### Aanvraagformulier

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

Hierbij verklaren de rechtsgeldig vertegenwoordigers van de in dit document genoemde betrokken organisaties dat dit document naar waarheid is ingevuld.<sup>1</sup>

<p><b>Cardia</b> <b>H. Bertels-Stam, bestuurder</b> <b>Den Haag, 31 december 2015</b></p> 	<p><b>Duinrust</b> <b>E.G.J. van den Enden, bestuurder</b> <b>Den Haag, 31 december 2015</b> <i>getekend b/a door dhr. C. Bremmer, voorzitter rvt</i></p> 
---	--

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

<p>Naam gemachtigde 1 Functie gemachtigde Plaats en datum</p>   <p>Handtekening</p>	<p>Naam gemachtigde 2 Functie gemachtigde Plaats en datum</p>   <p>Handtekening</p>
--	--

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

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



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

## PROCEDURE

- Per onderdeel vult u het formulier volledig en naar waarheid in.
- Het aanvraagformulier dient zelfstandig leesbaar te zijn. Er kan niet worden volstaan met verwijzingen naar bijlagen en andere documenten.
- Het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, kan per e-mail worden verzonden aan [info@nza.nl](mailto:info@nza.nl), onder vermelding van "Zorgspecifieke concentratietoets".  
*Een e-mail kan niet groter zijn dan 20mb. U kunt de aanvraag in meerdere e-mails sturen.*
- Wij verzoeken u ons het aanvraagformulier 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

- De NZa besluit, 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, zal de NZa de aanvrager in de gelegenheid stellen de aanvraag aan te vullen. De hierboven genoemde termijn voor het nemen van het besluit wordt daarmee opgeschort.

## PUBLICATIE

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

Gegevens die ingevolge artikel 10 van de Wet openbaarheid van bestuur niet voor verstrekking in aanmerking komen, worden niet openbaar gemaakt. U dient de informatie die u als vertrouwelijk beschouwt duidelijk herkenbaar te maken. Van iedere passage die u vertrouwelijk acht dient u de vertrouwelijkheid ervan te motiveren.

## CONTACT

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

## ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

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

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

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

**I.1 Organisatie 1**

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Cardia
Nummer Kamer van Koophandel:	27283988
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 577 personen zorg verlenen (op 1.6.2015). Uitgedrukt in FTE (full time equivalent) bedroeg dit 364.	

*Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting*

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	[...]
Naam	[...]E-mailadres [...] <b>@cardia.nl</b>
Postadres	Isabellaland 150, 2591 SL Den Haag
Telefoonnummer	070-3399200

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	[...]
Naam	[...]E-mailadres [...] <b>@cardia.nl</b>
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	De heer	
Initialen	[...]	
Naam	[...]E-mailadres [...] <b>@cardia.nl</b>	
Postadres	[...]Telefoonnummer	[...]

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

Cardia biedt een breed scala aan zorg en diensten op het gebied van wonen, verpleging en verzorging en welzijn.

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

Cardia werkt in de regio Den Haag (locatie Tabitha en locatie Landscheiding) en in Rijswijk (locatie Onderwatershof)

**I.2 Organisatie 2**

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Duinrust
Nummer Kamer van Koophandel:	41150375
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 130 personen zorg verlenen (1.6.2015). Uitgedrukt in FTE (full time equivalent) bedroeg dit 79.	

*Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting*

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	[...]Naam [...]E-
mailadres	[...]@duinrust.org / [...]@duinrust.org
Postadres	Duinweg 35, 2532 RG Den Haag
Telefoonnummer	070-388 92 13

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	[...]
Naam	[...]E-mailadres
	[...]@live.nl
Postadres	Duinrust, Duinweg 35, 2585 JV Den Haag
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	Niet van toepassing
Postadres	<b>Duinweg 35, [...], 2585 JV Den Haag</b>
Telefoonnummer	Niet beschikbaar

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

Stichting Duinrust is een kleinschalige organisatie voor ouderen. Zij biedt een compleet pakket van wonen, welzijn en zorg.

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

Stichting Duinrust werkt in de regio Den Haag Den Haag (locatie Duinrust/Parkrust) en in Scheveningen (locatie Thuishaven). Nota bene: Scheveningen is gemeente Den Haag.

**I.3** Beschrijf het karakter van de concentratie en vermeld de overeenkomsten en andere documenten waar de concentratie op berust (voeg deze overeenkomsten en andere documenten bij). *Gaat het om een fusie, verkrijging van zeggenschap, de totstandbrenging van een gemeenschappelijke organisatie (zie artikel 27 Mededingingswet)?*  
Meer informatie over het begrip concentratie vindt u in paragraaf 1.1 van de Toelichting

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

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

b. Beschrijf het karakter in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet.

*Fusie*

De concentratie betreft een fusie (juridische fusie als bedoeld in artikel 2:312 BW). Duinrust samengevoegd worden met Cardia in de nieuwe organisatie Cardia-Duinrust. Het betreft concentratie in de zin van de mededingingswet, artikel 27, sub a 'het fuseren van twee of meer voorheen van elkaar onafhankelijke ondernemingen'.

*Structuur van eigendom en zeggenschap*

De structuur van eigendom en zeggenschap zal er na de concentratie als volgt uitzien: Het betreft een volledige (juridische, bestuurlijke en organisatorische) fusie van de beide rechtspersonen waarbij Stichting Cardia de verkrijgende rechtspersoon zal zijn. Er is na de fusie sprake van één bestuurlijk orgaan en één Raad van Toezicht. Duinrust is de verdwijnende rechtspersoon. De verkrijgende rechtspersoon zal het gehele vermogen van de verdwijnende rechtspersoon onder algemene titel verkrijgen en de verdwijnende rechtspersoon zal ophouden te bestaan. De werkzaamheden van de verkrijgende en de verdwijnende rechtspersoon zullen onverminderd worden voortgezet door de verkrijgende rechtspersoon.

*De activiteiten die de organisatie na de concentratie zal ontplooien*

De werkzaamheden van de verkrijgende en de verdwijnende rechtspersoon worden onverminderd voortgezet door de verkrijgende rechtspersoon. Ten gevolge van de fusie is er geen wijziging in de activiteiten die de concentratie ontplooit.

c. Op welke documenten berust de concentratie.

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Ondertekende intentieverklaring, Fusiebesluit Bestuur Cardia en Duinrust, inclusief statuten, goedkeuring Raad van Toezicht Cardia en Raad van Toezicht Duinrust

*Nota bene. Planning juridische en bestuurlijke fusie*

De beoogde datum voor de juridische en de bestuurlijke fusie is eerste kwartaal 2016 (bij voorkeur 29 februari 2016).

## **ONDERDEEL II – Effectrapportage**

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

De NZa zal beoordelen of deze rapportage voldoende inzicht biedt in de verwachte effecten van de beoogde concentratie.



II.1 Vermeld de doelstellingen van de voorgenomen concentratie.

Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie? (Zie paragraaf 2.1 van de Toelichting)

De beide organisaties zien op verschillende terreinen toegevoegde waarde van de fusie. Er is toegevoegde waarde voor Cardia, voor Duinrust, voor cliënten en voor medewerkers. In hoofdstuk 3 en 4 van de bijlage 5 'Beslisnotitie Cardia-Duinrust' is de meerwaarde van de fusie vanuit deze verschillende gezichtspunten gedefinieerd.

Vanuit de bestuurlijke agenda's bezien is er één hoofdmotief voor deze fusie. Het komt er samenvattend op neer dat de beide organisaties deze fusie inzetten als antwoord op de verwachte krimp.

De nieuwe fusieorganisatie Cardia-Duinrust is een hybride organisatie:

- Het is een zorg- en welzijnsorganisatie die ook vastgoed levert maar het is ook een vastgoedorganisatie die ook welzijn en zorg levert
- Het is een non-profit organisatie die de zorg voor de kwetsbare medemens als haar opdracht ziet maar het is ook een zelf risicodragende organisatie die ieder jaar weer meer geld moet verdienen dan dat zij uitgeeft
- Het is een organisatie met idealen en waarden, maar ook een organisatie die moet werken in een sterk concurrentiele markt. Ziel en zakelijkheid moeten steeds met elkaar worden verbonden.

II.2 Vermeld de redenen om te kiezen voor een concentratie.

Welke alternatieven zijn in beschouwing genomen? Waarom heeft de concentratie de voorkeur gekregen? (Zie paragraaf 2.1 van de Toelichting)

De landelijke ontwikkelingen in de zorg zetten de bedrijfsvoering van de zorgorganisaties onder druk. Er is druk op de productie en op de prijs. Zorgorganisaties moeten zich versterken om de krimp die de komende jaren in de AWBZ zorg gerealiseerd wordt op verantwoorde wijze te kunnen verwerken.

De ontwikkelingen in de ouderenzorg vragen om:

1. een laag kostenniveau
2. flexibiliteit en wendbaarheid
3. sterke worteling in de wijk (cliënten en netwerk)
4. samenwerkingscompetentie t.b.v. sterke ketens
5. slagkracht
6. massa en schaal
7. differentiatie in verschillende markten
8. een cultuur van ondernemerschap en verantwoordelijkheid nemen, tot op de laagste niveaus in de organisatie.

De fusie tussen Cardia en Duinrust draagt bij aan deze factoren, zoals eerder aangegeven is deze fusie het antwoord op de verwachte krimp.

Alternatieven

In aanvang is naar samenwerkingsvormen gekeken niet zijnde een volledige fusie. De analyse van de voor- en nadelen van verschillende varianten hebben echter uitgewezen dat de beoogde synergie alleen bij een juridische fusie kan worden gerealiseerd.

Op basis van het strategisch belang en breedte van de samenwerking is een afweging gemaakt tussen vormen van samenwerking die verschillen in intensiteit, zwaarte en omvang. De afweging is gemaakt tussen een holdingstructuur, een bestuurlijke fusie, een juridische fusie of een deelneming. De laatste vorm is in principe niet toepasbaar op de samenwerking omdat dit gebaseerd is op de aankoop van aandelen van de ene partij door de andere partij. In de huidige

situatie hebben de organisaties geen aandelen uitgegeven. Daarmee werd de keuze beperkt tot een bestuurlijke fusie, holding of een juridische fusie als gewenste samenwerkingsvorm. Om tot een keuze te komen zijn de inhoudelijke en financiële argumenten van de meerwaarde van de samenwerking naast de beide samenwerkingsvormen gelegd.

Op basis van een weging van argumenten kwam naar voren dat een juridische fusie als eindvorm waarin de samenwerking wordt vormgegeven, het beste voldoet om de doelstellingen van de samenwerking te faciliteren. De voordelen van een juridische fusie zijn eenduidige sturing, decentrale ruimte voor de locaties, éénheid naar stakeholders, schaalvoordelen, eenduidige sturing en control, delen van kennis en expertise, kwaliteit van dienstverlening en gezamenlijke investeringsruimte. Naast de inhoudelijke en financiële argumenten van de samenwerking die een juridische fusie ondersteunen zijn vanuit wet- en regelgeving een aantal aspecten van belang die gezien de omvang van de samenwerking een juridische fusie adviseren. Dit betreffen fiscaliteit, mededinging en financiering.

Er is gekozen voor een juridische fusie op basis van inhoudelijke argumenten (meerwaarde samenwerking), financiële argumenten (aanvullende financiële rapportage van Verstegen accountants), wettelijke argumenten (fiscaliteit en mededinging).

In een Advies 'Haalbaarheid Samenwerking voor de bestuurders en de leden van de beiden Raden van Toezicht' van februari 2015 is de vorm van samenwerking uitgewerkt. De uitwerking van de meerwaarde van samenwerking in deze rapportage alsmede een financiële rapportage van Verstegen accountants bevestigen het advies inzake de vorm van samenwerking. Deze documenten zijn desgewenst als separate bijlagen beschikbaar.

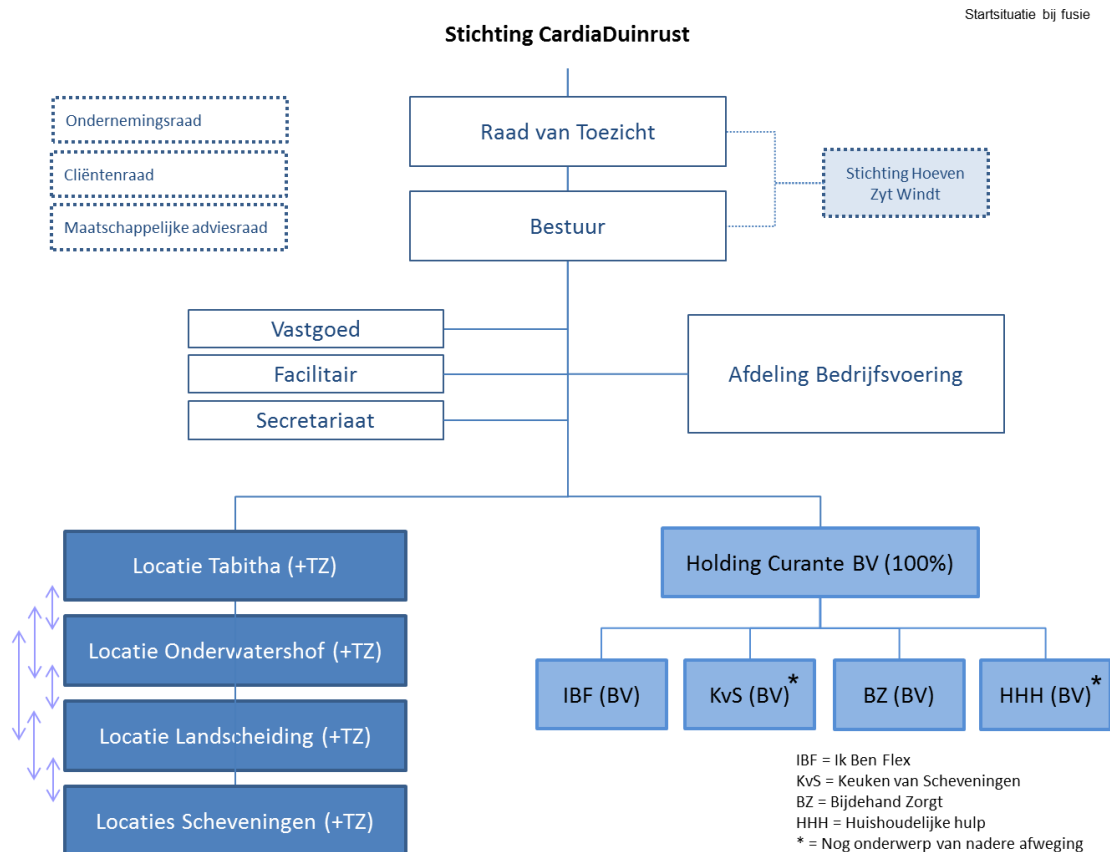
II.3 Beschrijf de structuur van de organisatie, voor en na de concentratie. Voeg organogrammen toe van de oude en de nieuwe structuur.

*Het gaat hier zowel om de structuur van eigendom, de bestuurlijke structuur en de bijbehorende verantwoordelijkheidsverdeling, alsook de organisatiestructuur. (Zie paragraaf 2.2 van de Toelichting)*

De nieuwe fusieorganisatie Cardia-Duinrust heeft de competenties om goed invulling te geven aan haar statutaire taken en haar ambities.

De structuur van de fusieorganisatie is als volgt:

Figuur 1: Structuur na de concentratie



Toelichting op de structuur na de concentratie:

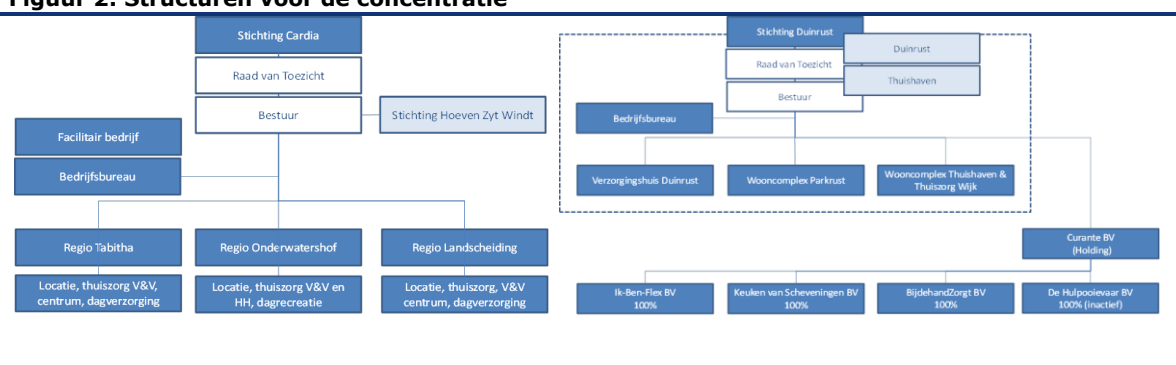
1. De organisatie is simpel georganiseerd, met weinig lagen, multi-inzetbaarheid, flexibiliteit en slagkracht. De structuur is gestandaardiseerd, er is wel couleur locale.
2. Curante BV is een bestaande holding van Duinrust. De activiteiten die onder deze holding plaats vinden worden momenteel heroverwogen.  
[...] Stichting Hoeven Zyt Windt is een bestaande stichting van Cardia.
3. De organisatie gaat uit van goede governance en is compliant. Er is een éénhoofdig bestuur en een raad van toezicht van 5 tot 7 leden.
4. Er is sprake van integraal management. Er zijn laag belegde verantwoordelijkheden, resultaatverantwoordelijkheid, mandaat, zelforganiserende team en heldere kaders.
5. Het backoffice is operationeel excellent in de operationele taken, tactisch vaardig en strategisch intelligent in de strategische taken. De organisatie werkt lean met een lichte overhead.
6. De frontoffice is operationeel excellent, klantgericht en beschikt over commerciële competenties.
7. Er is persoonlijke zorg en aandacht voor de cliënt. De organisatie is sterk markt-, doelgroep- en klantgericht, met hoogstaande kwaliteit en hoge klanttevredenheid. De organisatie is naar buiten georiënteerd gericht op ondernemerschap.
8. De organisatie is verbonden met het werkgebied en de wijk en is gericht op samenwerking. Het is een netwerkorganisatie met partnerschappen. De organisatie is gericht op ketenzorg en werkt steeds meer in netwerken, soms als makelaar. Zelf doen is geen dogma. Als uitbesteden rendabeler is dan heeft dat de voorkeur. Identiteit en kwaliteit zijn daarbij toetsingscriteria. De intensievere persoonsgebonden dienstverlening is sterk waarde-geladen en is daarmee lastiger uit te besteden.
9. De organisatie is open en transparant, responsief naar cliënten, partners en medezeggenschap. Er is sprake van heldere communicatie en verwachtingsmanagement

naar cliënten en netwerk. Er zijn heldere afspraken tussen collega's, die elkaar aanspreken.

10. Op het gebied van innovatie is Cardia-Duinrust een goede volger. Onderscheidende woon-zorg-leef-concepten vragen om technologie die meebeweegt met ontwikkelingen in de sector en behoeften van cliënten. Er wordt ingezet op verdere digitalisering.
11. Er is ruimte voor professionalisering. Ontwikkeling van medewerkers is belangrijk. Er wordt geïnvesteerd in de competenties van medewerkers, zodat zij kunnen inspelen op de vraag van cliënten en anticiperen op de veranderingen in de sector.
12. Er is een laag kostenniveau en hoog kostenbewustzijn. Er zijn heldere rapportages en een passende financiële structuur.
13. De fusieorganisatie heeft meer schaal, dat versterkt de continuïteit en slagkracht.

De huidige structuur van Cardia en van Duinrust is als volgt:

**Figuur 2: Structuren vóór de concentratie**



Zie voorts bijlage 5 'Beslisnotie fusieonderzoek fase 1'.

II.4 Beschrijf onder a t/m i de gevolgen van de concentratie voor de cliënt en het integratie-/veranderproces met betrekking tot de zorgverlening.

*Ga bij beantwoording van de vragen a t/m h uit van het tijdsbestek waarbinnen alle uit de concentratie voortkomend veranderingen in de zorgverlening zijn gerealiseerd. (Zie [paragraaf 2.3 van de Toelichting](#))*

- a. Geef aan wat er verandert in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt.  
*Denk hierbij aan de vraag of (een deel van het) zorgaanbod vervalt, of dat het zorgaanbod juist wordt uitgebreid als gevolg van de concentratie.*

Door de fusie ontstaat er voor de cliënten per saldo een organisatie met:

1. Een betere garantie op behoud van hoogwaardige zorg, ondersteuning en welzijn door een lokale organisatie met christelijke signatuur
2. Een breed, goed, en betaalbaar aanbod aan diensten
3. Ook in de tijden waarin het voor zorgorganisaties financieel lastiger is en nog wordt
4. Bekendheid met en sterke aanwezigheid in de wijken in Scheveningen, Rijswijk en Den Haag waar de locaties gesitueerd zijn
5. Meer mogelijkheden om de kosten in de concernfuncties te beperken en daardoor een betere borging van de continuïteit en extra mogelijkheden voor de bezetting en voor kwaliteitsverbetering in de zorg
6. Een bekende organisatie die gericht is op samenwerking met particulieren en organisaties in de wijken.

De toegevoegde waarde voor huidige en toekomstige cliënten staat centraal.

Voor cliënten zijn specifiek de volgende aspecten van toegevoegde waarde:

### *Continuïteit en kwaliteit van zorg*

Cardia en Duinrust zetten allebei in op hoge kwaliteit van zorg en dienstverlening. Het garanderen van continuïteit van zorg en blijvend hoge kwaliteit zijn leidend voor beide organisaties. Gezien de huidige ontwikkelingen in de sector biedt een gezamenlijke organisatie meer zekerheid om dit te kunnen beiden. Cardia-Duinrust heeft meer organisatiekracht om te blijven inzetten op excellente zorg en dienstverlening. Cliënten gaan er niet op achteruit, sterker nog, ze dienen erop vooruit te gaan. Cardia-Duinrust gaat voor de kwaliteit die cliënten gewend zijn en gaat dan nog een stap verder.

### *Meer keuzemogelijkheden*

Cardia en Duinrust zijn betrouwbare spelers in de Den Haag en Scheveningen, beiden herkenbaar op identiteit en met een grote verbondenheid met de lokale situatie. Eigenheid van de locaties is voor beide organisaties van belang. Een gezamenlijke organisatie is nog sterker herkenbaar op de gedeelde identiteit, maar daarbinnen hebben (toekomstige) cliënten nog meer ruimte om te kiezen voor een bepaalde locatie, binnen één organisatie en één toegang.

### *Ruimte voor innovatie en kennis delen*

Cardia en Duinrust hebben verschillende expertises en complementaire accenten daarbinnen. Het delen van kennis en ervaringen versterkt de zorg en dienstverlening voor de cliënten. Daarnaast is er meer ruimte voor innovatie binnen een gezamenlijke organisatie. Gezien de huidige complexiteit in de sector, gaan veel middelen richting organisatiekracht. Wanneer de eisen vanuit de sector binnen één organisatie worden opgepakt, is er meer ruimte voor het primaire proces en innovatie.

Er wordt ten gevolge van de fusie geen zorgaanbod tussen locaties verschoven. De schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties blijft ongewijzigd. In het primaire aanbod van zorgprocessen, de zorgverlening aan de cliënt en de organisatie daarvan treden dus geen veranderingen op als direct gevolg van de beoogde fusie. Wel kunnen cliënten straks van een breder aanbod gebruik maken in aanvullende disciplines en specialisaties, door het complementaire zorgaanbod van beide organisaties en het op termijn doorontwikkelen van dit aanbod.

Zie voorts bijlage 5 'Beslisnotie fusieonderzoek fase 1'.

- b. Geef aan of zorgprocessen worden (her)ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.  
*Denk bijvoorbeeld aan de volgende vragen: In hoeverre verschillen de zorgprocessen van de betrokken organisaties van elkaar? Hoe wordt hiermee omgegaan? In hoeverre worden de zorgprocessen gewijzigd en/of op elkaar afgestemd?*

De zorgprocessen van Cardia en Duinrust zijn vergeleken en hebben veel overeenkomsten. Primaire zorgprocessen op de locaties worden niet opnieuw ingericht. De eigenheid van de locaties – en keuzes binnen de zorgprocessen - blijven behouden. Daarmee heeft de fusie op dit punt geen directe gevolgen voor de cliënt (zie ook a.).

- c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.  
*Denk bijvoorbeeld aan de vragen: Komen er locaties bij, worden er locaties afgestoten of blijft het aantal locaties gelijk? Welke gevolgen heeft dit voor de cliënt (bijvoorbeeld in reistijd, andere zorgverleners, andere processen)?*

Het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt niet als gevolg van de fusie. Er wordt sterk ingezet op het behoud van couleur locale van de locaties. Daarmee heeft de fusie op dit punt geen directe gevolgen voor de cliënt (zie ook a.).

- d. Geef aan welke verplaatsingen van zorgaanbod zijn voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.  
*Denk bijvoorbeeld aan de vraag hoe het zorgaanbod wordt verdeeld tussen locaties?*

Er zijn geen verplaatsingen van zorgaanbod voorzien als gevolg van de fusie. Daarmee heeft de fusie op dit punt geen directe gevolgen voor de cliënt (zie ook a.).

- e. Geef aan of er wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties worden voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

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

Er worden geen wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties voorzien als gevolg van de fusie. Daarmee heeft de fusie op dit punt geen directe gevolgen voor de cliënt (zie ook a.).

- f. Beschrijf de veranderingen in de organisatie van zorgverlening.

*Denk bijvoorbeeld aan integratie van maatschappen en/of medische afdelingen.*

Cardia-Duinrust kan zorgdragen voor een breed, goed en betaalbaar aanbod van zorg- en dienstverlening. Er volgen echter geen grote veranderingen in de organisatie van zorgverlening als gevolg van de fusie. Diensten van zowel Cardia als Duinrust kunnen naast op de huidige locaties, straks breder in de regio worden aangeboden. Cliënten kunnen van een breder aanbod gebruik maken in aanvullende disciplines en specialisaties, door het complementaire zorgaanbod van beide organisaties en het op termijn doorontwikkelen van dit aanbod (zie ook a.).

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

Er worden geen andere wijzigingen voorzien met directe gevolgen voor de cliënt (zie ook a.).

- h. 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.

Q1 2016: Bestuur, bedrijfsvoering, primaire processen

In het eerste kwartaal wordt nog niet ingezet op de veranderingen onder a tot en met f en heeft dit daarmee geen gevolgen voor de cliënt.

Q2, Q3, Q4: Implementatie fusie en integratie

In het tweede, derde en vierde kwartaal van dit jaar wordt de implementatie van de fusie en integratie geïmplementeerd. Dit heeft geen gevolgen voor de locaties, de primaire zorgprocessen en zorgverlening en de organisatie van zorg op de locaties.

De fusieorganisatie is wel voornemens een breder dienstenaanbod met aanvullende disciplines en meer specialisaties door te ontwikkelen. In de eerste fase betekent dit dat het complementaire dienstenaanbod van respectievelijk Cardia en Duinrust ook beschikbaar wordt voor de cliënten van de andere organisatie. Op termijn wordt kan dit dienstenaanbod doorontwikkeld en disciplines en specialisaties mogelijk aangevuld. Hier zal in een tweede fase een specifiek plan van aanpak voor worden ontwikkeld.

- i. 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.*

*(Risico's voor) de bereikbaarheid van de zorg*

De fusie heeft geen gevolgen voor de bereikbaarheid van de zorg. Hierboven is beschreven dat er ten gevolge van de fusie geen locaties zullen sluiten. Ook is beschreven dat er ten gevolge van de fusie geen verplaatsing van zorgaanbod tussen locaties plaats zal vinden.

Er zijn vanuit het perspectief dus geen gevolgen voor het aantal locaties en/of reisafstanden.

*(Risico's voor) de kwaliteit van de zorg*

Er is een interne scan uitgevoerd naar de kwaliteit van zorg van Cardia en Duinrust. Voor het uitvoeren van de kwaliteitsscan heeft de werkgroep de volgende stappen genomen:

- In kaart brengen huidig kwaliteitsbeleid –systeem en kwaliteitsborging
- Opstellen beoordelingskader kwaliteit
- Uitvoeren kwaliteitsscan per locatie en bij Curante BV
- Schouw intramuraal
- Schouw extramuraal
- Documentenanalyse
- Risicoanalyse

De rapportage van het kwaliteitsonderzoek is onderdeel van bijlage 5. Dit betreft geen vergelijkende analyse van de kwaliteit binnen de huidige organisaties, maar het in kaart brengen van eventuele risico's op het gebied van kwaliteit met het oog op samengaan van de organisaties.

Zie ook bijlage 5, hoofdstuk 5.

Zowel binnen Cardia als binnen Duinrust staat kwaliteit van zorg hoog in het vaandel. Beide organisaties werken met een kwaliteitssysteem op basis van HKZ normen. Het systeem is georganiseerd met verschillende metingen en overlegvormen. Cardia en Duinrust hebben allebei een traject gericht op betrokkenheid van medewerkers. Kwaliteit heeft een belangrijke plek binnen deze trajecten en medewerkers worden gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van kwaliteit. Op de belangrijkste indicatoren scoren beide organisaties goed. Indicatoren waar verbetering mag plaats vinden, kennen verbeterplannen en bieden geen grote risico's. Beide organisaties kennen een beleidsadviseur kwaliteit.

Aan de hand van een beoordelingskader en op basis van de schouw en documentenanalyse, is een kwaliteitsscan uitgevoerd. De scan geeft een positief beeld van de kwaliteit bij beide organisaties. Deze scan is samengevat in figuur 3.

**Figuur 3: Samenvatting kwaliteitsonderzoek**

Onderwerp	Cardia	Duinrust	Beoordeling
Zorgconcept	✓	✓	complementair
Kwaliteitsbeleid, systeem en borging	✓	✓	Ingericht, complementair
Cliënttevredenheid	✓	✓	boven benchmark
Medewerkerstevredenheid	✓	✓	boven benchmark
Kwaliteits- of zorgcommissie	✓	✓	ingericht
Inspectie voor de gezondheidszorg	✓	✓	zonder (hoog) risico
HKZ	✓	✓	zonder (hoog) risico
MIC/MIM/klachten	✓	✓	zonder (hoog) risico
Risico indicatoren IGZ	✓	✓	zonder (hoog) risico
Observaties schouw	✓	✓	complementair

De kwaliteitsscan leidt tot de volgende conclusies:

- Op het gebied van kwaliteit zijn geen risico's gesignaleerd die een belemmering vormen voor een eventuele fusie.
- Beide organisaties zijn HKZ gecertificeerd tot en met 2018.
- Het kwaliteitsbeleid en de gebruikte instrumenten komen in grote lijnen overeen.

- Beide organisaties scoren op het gebied van medewerkerstevredenheid boven de benchmark (Stichting Duinrust gebaseerd op 2015, Cardia gebaseerd op 2013).
- Op basis van de kwaliteitsscan kan voorts geconcludeerd worden dat de organisaties op verschillende kwaliteitsaspecten, deskundigheden en werkwijzen complementair zijn en dat er van elkaar geleerd kan worden.
- Het zorgconcept, gebaseerd op identiteit en Planetree, komt overeen.
- De woonvisie en welzijnsvisie komen ook overeen.
- Binnen de thuiszorg bieden Cardia en Duinrust vergelijkbare producten.
- Beide organisaties werken intensief aan verbetertrajecten en betrokkenheid van medewerkers bij kwaliteit.

Er kan geconcludeerd worden dat er in voorbereiding op de fusie en binnen een mogelijke gezamenlijke organisatie geen risico's liggen op het gebied van kwaliteit.

#### *Effect op cliënttevredenheid*

Aangezien het aanbod van zorg hetzelfde blijft, is het de verwachting de cliënttevredenheid ook gelijk blijft. In bijlage 8 zijn ook de adviezen van de cliëntenraden toegevoegd.

#### *Risico kwaliteitsverlies door cultuurverschillen, stagnerende implementatie, vertrekkend personeel*

De cultuurverschillen worden als beperkt getypeerd en worden bovendien niet als risico gezien, omdat deze miniem zijn. De implementatie wordt professioneel gemanaged, verloopt voortvarend en wordt voor een groot deel reeds op de fusiedatum afgerond. Er wordt derhalve geen kwaliteitsverlies ten gevolge van de integratie van Cardia en Duinrust verwacht.

De arbeidsmarkt in de zorg is in korte tijd drastisch gewijzigd. Mensen zijn uit op behoud van hun baan. Juist de mensen die kwaliteit, innovatie en ambitie nastreven. Daarnaast is er een krimppogave. Er wordt derhalve geen kwaliteitsverlies ten gevolge van door de integratie vertrekkend personeel verwacht.

#### *Aandachtspunten bedrijfsvoering Stichting Duinrust*

De liquiditeitspositie van Stichting Duinrust is kwetsbaar. De kwetsbaarheden en de risico's zijn goed inzichtelijk gemaakt. De positie van Duinrust is met name kwetsbaar name door de vastgoedambities, de bv Keuken van Scheveningen, de liquiditeit en de financiële beheersing. Op al deze punten heeft Duinrust inmiddels maatregelen getroffen waarmee de risico's naar verwachting beheersbaar zijn. De onderwerpen die de komende periode – naast de ontwikkeling van de liquiditeit - kritisch gevolgd worden zijn de ontwikkeling bezetting en ZZP-mix, realiseren geprognosticeerde fusiesynergie, vastgoedplannen, en performance van de bv's, in het bijzonder Keuken van Scheveningen.

De financiële positie van Cardia is robuust en door samengaan wordt de financiële positie van Duinrust versterkt, met inbegrip van de fusiesynergie zoals ook in de beslisnotitie opgenomen.

#### *Risicomitigatie*

De integratie wordt gemanaged door enkele managers en goed gemonitord door het bestuur. Het bestuur rapporteert er tevens over aan de Raad van Toezicht. Er is geen sprake van verslapping van bestuurlijke aandacht op andere onderwerpen vanwege de fusie.

Eventuele risico's worden zorgvuldig gemonitord door bestuurder(s) en (gezamenlijk) MT en sleutelfiguren. Onderwerpen worden structureel geagendeerd, ook met de raden van toezicht, waaronder de liquiditeitspositie van Duinrust.

- II.5 Beschrijf het integratie-/veranderproces met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf, financiën). *(Zie paragraaf 2.3 van de Toelichting)*



a. Beschrijf de belangrijke veranderingen die gaan plaatsvinden na de concentratie.

De beoogde concentratie heeft met name consequenties voor de ondersteunende afdelingen en processen. De ondersteunende diensten worden geïntegreerd onder leiding van de beoogde nieuwe manager ('kwartiermaker'). Hij coördineert de integratie van de ICT-systemen, financiële systemen, integratie van ondersteunende en operationele processen (backoffice en bedrijfsvoering.)

De fusie van Stichting Cardia en Stichting Duinrust heeft met name gevolgen voor de stafdiensten en de ICT ondersteuning. Bij de stafdiensten is na samenvoeging sprake van een kleine overbezetting, nadat met name de financieel administratieve processen zullen zijn samengevoegd. De rol van automatisering speelt hierbij een grote rol. De automatiseringsgraad bij Cardia is hoger dan bij Duinrust. Dit geldt zowel ten aanzien van de infrastructuur als voor de gehanteerde software. Om die reden is ervoor gekozen om de automatiseringsomgeving van Cardia als uitgangspunt te hanteren.

De keuze die met betrekking tot de ICT is gemaakt is tevens bepalend voor veel andere keuzen. Hierin zijn de processen van Cardia leidend. De samengevoegde staven worden gehuisvest op de locatie waar de staven van Cardia momenteel zijn gehuisvest. Er is daar voldoende ruimte aanwezig. De integratie neemt een periode van circa 6 maanden in beslag. Fasegewijs worden zowel mensen, processen als systemen samengevoegd. Duinrust wordt aangehaakt op de infrastructuur van Cardia. Vervolgens worden alle softwarepakketten geharmoniseerd, worden cursussen gegeven en worden de medewerkers van Duinrust ingewerkt.

In de afgelopen jaren is de complexiteit van de processen en systemen dermate toegenomen dat er minimum eisen worden gesteld aan de medewerkers in de staf. Deze minimum eisen liggen op MBO niveau. In individuele gesprekken is dit aan de orde gesteld. Medewerkers krijgen de gelegenheid om op het gewenste opleidingsniveau te geraken.

Ten aanzien van de infrastructuur wordt Duinrust middels snelle verbindingen (glasvezel) in de cloud gekoppeld aan het netwerk van Cardia. Cardia heeft de volledige hard- en software uitbesteed. De outsourcepartners van Cardia dragen zorg voor het integreren van Duinrust. De transitie van de financiële software is redelijk eenvoudig. Cardia werkt met Exact Globe, Duinrust met Exact Online. De fusie organisatie gaat verder met Exact Globe. Overzetten is relatief eenvoudig en wordt vanuit Exact ondersteund.

De transitie van het cliëntregistratiesysteem neemt het meeste tijd in beslag. Cardia werkt met Nedap ONS, en Duinrust werkt met SDB, Care Expert (Residentweb). Samen met de softwareleverancier van Residentweb, Care Expert, wordt aan de transitie naar Nedap ONS gewerkt. Cardia heeft deze software in 2015 geïmplementeerd, en kent de risico's. Deze ervaring wordt meegenomen in deze transitie, die extern wordt ondersteund door Accordis.

De transitie van HR en salarissoftware is reeds voltooid. Cardia werkt met AFAS, terwijl Duinrust werkt met SDB.

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

Er zijn geen belangrijke keuzes die nog moeten worden gemaakt in de ondersteunende processen. De belangrijkste keuzes zijn reeds gemaakt:

- Er is voor gekozen om de automatiseringsomgeving van Cardia als uitgangspunt te hanteren.
- De fusie organisatie gaat verder met Exact Globe en het netwerk van Cardia.
- Er wordt aan de transitie naar Nedap ONS gewerkt.

- De transitie van HR en salarissoftware is reeds voltooid.

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

Het afwegingskader dat is gehanteerd op basis waarvan de keuzen zijn gemaakt zijn in de ondersteunende processen is als volgt:

- Kwaliteit is leidend. We werken toe naar een operationeel excellente backoffice.
- Best of suit. Systemen van de organisatie die het meest gemoderniseerd zijn worden als leidend genomen.
- Efficiëntie en kostenbeheersing.

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

De periode waarover de integratie van (onderdelen van) de organisaties zich uitstrekt duurt tot uiterlijk 1-1-2017. De daadwerkelijke integratie vindt in vier fasen plaats, waarbij het implementatieplan er op hoofdlijnen als volgt uitziet:

Fase 0: Gerealiseerd op 1.8.2015

Vorbereiding, intentieverklaring, procesvoorstel

- Het opstarten van projectgroepen op de onderwerpen Financiën, ICT, Personeel, Kwaliteit, Communicatie, Vastgoed.
- Intentieverklaring getekend door beiden RvT's van beide stichtingen.
- Er is een procesplanning gemaakt voor het gehele fusietraject.
- Due Diligence rapport van onafhankelijke accountant is uitgevoerd.
- Vastgoedonderzoek is uitgevoerd.
- Beslisnotitie is ontwikkeld waarin de visie, missie en de contouren van de organisatie zijn opgenomen.
- Communicatiestrategie is uitgezet.

Fase 1: Gerealiseerd op 1.12.2015

Vooronderzoek, overleg, fusieovereenkomst

- Fusieovereenkomst is opgesteld en vastgesteld door beide besturen
- Adviesprocedure ondernemingsraden en cliëntraden zijn doorlopen
- Formeel-juridische besluitvorming is voorbereid
- Fusiemelding NZa is voorbereid
- De implementatie en integratie worden voorbereid.

Fase 2: Te realiseren in Q1 2016

Bestuur, bedrijfsvoering, primaire processen.

- Doorlopen procedure NZa
- Deponering fusievoorstel
- De juridische fusie wordt in Q1 2016 gerealiseerd.
- Het finale fusiebesluit wordt ondertekend.

Fase 3: Te realiseren in de loop van 2016, doch uiterlijk voor 1-1-2017

Implementatie fusie en integratie

- Integratie van ICT en van de backoffice, integratie van de bedrijfsvoeringsafdeling wordt gerealiseerd
- Integratie van andere processen in de backoffice worden gezamenlijk geharmoniseerd
- Start van het van het nieuwe bestuur en het MT wordt geïnstalleerd
- Een maatschappelijke adviesraad wordt opgericht. De Maatschappelijke adviesraad wordt door het bestuur geconsulteerd.

Er is een integrale procesplanning voor de fusie en de integratie. Deze is bijgevoegd.

Bijlage 4: Zie hiervoor mede de 'procesplanning fusie Cardia-Duinrust'.

Wat betreft de ondersteunende processen ziet het implementatieplan er als volgt uit:

2016, Q1

- Realiseren infrastructuur
- Implementeren HR- en salarissoftware

2016, Q2

- Implementeren financiële softwareomgeving
- Implementeren cliëntregistratie software
- Implementeren verhuizing staven Duinrust

2016, Q3

- Processen, systemen zijn geharmoniseerd

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

De organisaties voorzien weinig risico's verbonden aan de integratie van de ondersteunende diensten. Bij een analyse van de ondersteunende diensten bleken er veel overeenkomsten te bestaan tussen beide organisaties. Een inventarisatie van de integratieproblematiek bij de bedrijfsvoering heeft geen knelpunten opgeleverd.

*Bestuurlijke aandacht*

De integratie van de ondersteunende processen wordt ook gemanaged door het management en goed gemonitord door het bestuur. Het bestuur rapporteert er tevens over aan de Raad van Toezicht. Er is geen sprake van verslapping van bestuurlijke aandacht op andere onderwerpen vanwege de fusie.

*Scenario's voor risicobeheersing*

Gelet op de mate waarin de integratie in control is en op de beperkte impact van deze specifieke fusie zijn er geen risicoscenario's gemaakt.

*Monitoring risico's*

De controller monitort ten behoeve van het bestuur de integratie. Het bestuur rapporteert daarover aan de Raad van Toezicht.

II.6 Beschrijf de verwachte financiële gevolgen van de voorgenomen concentratie voor de betrokken zorgaanbieders na de concentratie.

*Denk hierbij aan de vraag welke financiële gevolgen de concentratie heeft. Hoe wordt de concentratie gefinancierd? Welke synergievoordelen ontstaan door de concentratie? (Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting)*

[...] De financiële meerjarenprognose is als separate bijlage (bijlage 6) beschikbaar. De financiële meerjarenprognose van de fusieorganisatie is weergegeven in figuur4.

**Figuur 4: Geconsolideerde begroting 2014 en aanvullende synergie vanaf 2015 en verder, kasstroomprognoses tot 2021 [...]**

[...] Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de bijlage 6.

De meerjarenbalansprognose van de fusieorganisatie is weergegeven in figuur5.

**Figuur 5: Meerjaren balansprognose fusieorganisatie (bron: BDO)**

[...]

[...] Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de bijlage6.

Op grond van de bovenstaande gegevens zijn ratio's berekend. De belangrijkste zijn in figuur 6 opgenomen.

Weging van de financiële ratio's:

[...]

Voor de verdere toelichting wordt verwezen naar de bijlage 6 van BDO.

De financiële meerwaarde van (sec) de fusie is gezien in de onderstaande figuur.

**Figuur 7: Kosten en baten fusie ( x € 1.000.000)**

[...] \*S = structureel, I = incidenteel.

De financiële businesscase wordt regelmatig herijkt en loopt steeds mee met de besluitvorming in de rvt's.

Hieronder is het schema toegelicht.

**Figuur 8: Definities bij de financiële businesscase.: Fusiekosten/baten ongewijzigd beleid**

[...]

*Conclusies financiële businesscase fusie*

[...]

II.7 Waar blijken de verwachte financiële gevolgen uit, zoals beschreven bij randnummer II.6 (meerdere antwoorden mogelijk)?

*De prognoses dienen ten minste de vijf jaren vanaf de concentratie te betreffen. (Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting)*

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

II.8 Beschrijf de wijze waarop de cliënten, personeel en andere stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen.

*Door beantwoording van deze vraag kan de NZa beoordelen of cliënten, personeel en andere stakeholders op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de concentratie.*

*Stakeholders dienen in ieder geval tijdig en op begrijpelijke wijze op de hoogte te zijn gebracht van de inhoud van de concentratieplannen en de manier waarop oordelen en/of aanbevelingen hierover kenbaar worden gemaakt.*

*Voorts beoordeelt de NZa of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten, personeel en andere stakeholders overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen in de besluitvorming tot concentratie. (Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting)*

a. Beschrijf de wijze waarop cliënten zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten als bijlagen toe aan dit formulier.

*Hierbij dient te worden aangesloten bij de procedures die worden voorgeschreven door de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. Van belang is ook te beschrijven hoe is omgegaan met de inbreng van de cliënten.*

De cliëntenraden zijn in een vroeg stadium betrokken om mee te denken over de meerwaarde van fusie en de contouren van de nieuwe organisatie. Er zijn gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd met (Platform van) de cliëntenraden. Met de cliëntenraden is tijdens de bijeenkomsten ingegaan op de voorgenomen adviesaanvragen en vragen die leefden binnen de organisaties. Aanbevelingen zijn meegenomen in de beslisnotitie (bijlage 5).

Er zijn meerdere overlegmomenten geweest. Er is volledige openheid geweest in de informatievoorziening. De cliëntenraden beschikten over dezelfde informatie als bestuur en rvt. De cliënten hebben hun oordeel en aanbevelingen kenbaar kunnen maken, zowel onderling in het overleg dat er frequent is geweest en schriftelijk naar aanleiding van een adviesaanvraag. De cliënten zijn van mening dat de zorgaanbieder hen voldoende tijd heeft gegeven om te reageren op het concentratievoornemen. De cliëntenraden zijn in de gelegenheid gesteld om deskundige te raadplegen in de vorm van een adviseur en Cardia en Duinrust hebben hiervoor voldoende tijd en expertise ter beschikking gesteld, zodat een oordeel over de concentratie kon worden gegeven.

De cliëntenraden hebben een positief oordeel gegeven over de fusie:

- De cliëntenraden kijken met vertrouwen naar de fusie en de toekomstbestendigheid van de nieuwe organisatie.
- Zij benoemden de flexibiliteit van medewerkers in het werken op andere locaties als aandachtspunt. Cardia-Duinrust zal daar rekening mee houden.
- ICT gaat in de grotere fusieorganisatie een belangrijke(re) rol spelen. Cardia-Duinrust erkent het belang van kennis en expertise op het gebied van ICT.
- Cardia en Duinrust onderschrijven het door de cliëntenraden gehechte belang aan heldere communicatie bij het vervolg van het fusietraject.
- Met de cliëntenraden worden vervolgspraken gepland voor het nader vormgeven van de cliëntparticipatie.

De bestuurders hebben gereageerd op de oordelen en aanbevelingen, deze vertaald naar het fusiebesluit en opgepakt.

Specifieke aandacht is uitgegaan naar de inrichting van de cliëntparticipatie na de fusie en gezamenlijk zijn de contouren ontworpen:

#### *Centrale cliëntenraad*

De invulling van de medezeggenschap via de cliënten is een gedeelde verantwoordelijkheid van deze organen en het bestuur. Als bijdrage aan de discussie en de afwegingen gaat het in de visie van het bestuur het komende jaar om:

Er is één centrale cliëntenraad, gericht op:

- Beleidszaken
- Vertegenwoordiger per regio/locatie.

Hier wordt gezamenlijk nader invulling aan gegeven.

#### *Regionale cliëntenraad per locatie*

Er komt een regionale cliëntenraad per locatie, gericht op:

- Dagelijkse gang van zaken
- Lokale vragen.

- b. Beschrijf de wijze waarop het personeel is betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten als bijlage toe aan dit formulier.

*Hierbij dient te worden aangesloten bij de procedures die worden voorgeschreven door de Wet op de ondernemingsraden. Van belang is ook te beschrijven hoe is omgegaan met de inbreng van het personeel.*

Cardia en Duinrust hechten veel belang aan heldere communicatie naar interne en externe stakeholders. Cardia en Duinrust hebben hiervoor allebei een eigen blad, gebruiken de website en dragen zorg voor communicatie op locatie.

In het kader van de fusie hebben Cardia en Duinrust aparte communicatie ingericht om betrokkenen te informeren over de fusie:

- Interne nieuwsberichten
- Informatie binnen de eigen bladen
- Informatie per brief richting de belangrijkste partners
- Nieuwsberichten op de website

Hier is een projectgroep communicatie voor ingericht met communicatiemedewerkers uit beide organisaties, die ook communicatie vanuit Cardia-Duinrust voorbereid.

Daarnaast zijn bijeenkomsten georganiseerd:

- (Platform) ondernemingsraden
- Managers en sleutelfiguren

Tijdens deze bijeenkomsten is nader invulling gegeven aan de contouren van de nieuwe organisatie. De inbreng van de deelnemers is meegenomen in de stukken, specifiek de beslisnotitie. Met de ondernemingsraden is tijdens de bijeenkomsten ingegaan op de voorgenomen adviesaanvragen en vragen die leefden binnen de organisaties. De ondernemingsraden zijn op deze manier in een vroeg stadium betrokken om mee te denken over de meerwaarde van fusie en de contouren van de nieuwe organisatie. Er is volledige openheid geweest in de informatievoorziening. De ondernemingsraden beschikten over dezelfde informatie als bestuur, rvt en cliëntraden. De ondernemingsraden hebben hun oordeel en aanbevelingen kenbaar kunnen maken, zowel onderling in het overleg dat er frequent is geweest en schriftelijk naar aanleiding van een adviesaanvraag. De ondernemingsraden hebben tijd gekregen voor hun oordeelsvorming en zijn hierbij ondersteund door een externe adviseur.

De ondernemingsraden hebben een positief oordeel gegeven over de fusie, onderschrijven de meerwaarde van de fusie en herkennen zich in de nieuwe organisatie. De ondernemingsraden hebben de volgende aandachtspunten meegegeven, die als volgt zijn opgepakt:

- De ondernemingsraden achten het wenselijk dat de reikwijdte van de medezeggenschap wordt uitgebreid naar de BV's. De bestuurders delen deze wenselijkheid. Het uitbreiden van de reikwijdte van de nieuwe OR naar de BV's zal worden vastgelegd in het OR-reglement van de fusieorganisatie.
- Er worden nader afspraken gemaakt over het vormen van de nieuwe ondernemingsraad.
- De ondernemingsraad wordt in gelegenheid gesteld advies uit te brengen over een voorgenomen besluit tot het benoemen een lid van de raad van toezicht.
- De gevolgen van de fusie verwachten wij uitsluitend binnen de concernstaf, bestuur en raad van toezicht. Wij verwachten op dit moment geen consequenties elders in de organisatie als direct gevolg van de fusie. Mochten er toch onvoorziene personele consequenties zijn als direct gevolg van de fusie, dan worden met de betreffende collega(s) opnieuw maatwerkafspraken gemaakt.
- De ondernemingsraden worden op de hoogte gehouden over het proces en de planning.
- De ondernemingsraden hebben een positief advies gegeven over het besluit de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent te wijzigen.
- De ondernemingsraden hebben een positief advies gegeven over het voorgenomen besluit om de ICT systemen van Cardia leidend te laten zijn bij het inrichten van de systemen van de fusieorganisatie.
- De ondernemingsraden hebben een positief advies gegeven aangaande de aanstelling van mevrouw Henriëtte Bertels als nieuwe bestuurder van de fusieorganisatie.
- De vakbonden zijn geïnformeerd over de voorgenomen fusie tussen Cardia en Duinrust.

Specifieke aandacht is uitgegaan naar de inrichting van de cliëntparticipatie na de fusie en gezamenlijk zijn de contouren ontworpen:

De invulling van de medezeggenschap via de ondernemingsraad is een gedeelde verantwoordelijkheid van de OR en het bestuur. Als bijdrage aan de discussie en de afwegingen gaat het in de visie van het bestuur het komende jaar om:

- Het vormen van 1 OR
- Eerst samenvoegen
- In 2016 verkiezingen
- Bemensing conform Artikel 6 van de WOR en kwaliteit
- Ondersteuning

Hier wordt gezamenlijk nader invulling aan gegeven.

c. Geef aan welke andere stakeholders bij de concentratie zijn betrokken, vermeld hierbij ook de contactgegevens.

*Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld zijn: zorgverzekeraars/-kantoren, banken, (lokale/regionale) overheden, et cetera.*

Cardia en Duinrust onderhouden beiden nauw contact met stakeholders, waaronder zorgaanbieders, de gemeente en de Protestantse gemeente in Den Haag en Scheveningen. De gemeenten, het zorgkantoor en de betrokken banken zijn in een vroeg stadium door de bestuurders geïnformeerd over het fusievoornemen. Deze partijen worden regelmatig over de voortgang geïnformeerd. Alle betrokken staan positief ten opzichte van het fusievoornemen.

Zorgkantoor: CZ Zorgkantoor

- naam contactpersoon: de heer [...]
- adres: Postbus 5130, 5004 EC Tilburg
- telefoonnummer: [...]
- emailadres: [...]@cz.nl

Wethouder gemeente Den Haag:

- naam contactpersoon: de heer [...]
- adres: Postbus 12600, 2500 DJ Den Haag
- telefoonnummer: [...]
- emailadres: [...]@denhaag.nl

Wethouder gemeente Rijswijk:

- naam contactpersoon: de heer [...]
- adres: Postbus 5303, 2280 HH Rijswijk
- telefoonnummer: [...]
- emailadres: [...]@rijswijk.nl

Rabobank Den Haag:

- naam contactpersoon: de heer [...]
- adres: Postbus 11695, 2502 AR Den Haag
- telefoonnummer: [...]
- emailadres: [...]@denhaag.rabobank.nl

De voorgenoemde stakeholders hebben geen aanvullende opmerkingen gemaakt bij het fusievoornemen. Er zijn geen aanbevelingen of bezwaren kenbaar gemaakt.

Ook de zorgverzekeraars zijn geïnformeerd over door de bestuurders over het fusievoornemen. Ook de zorgverzekeraars hebben geen opmerkingen, aanbevelingen of bezwaren kenbaar gemaakt.

- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg de correspondentie, gespreksverslagen, et cetera, toe aan dit formulier.

Cardia en Duinrust hebben stakeholders geïnformeerd over het fusievoornemen, vooral door persoonlijke contact met de bestuurders. De relatie met stakeholders is belangrijk in de inrichting van de beoogde fusieorganisatie.

Deze stakeholders zijn geïnformeerd door middel van de communicatie die de beide organisaties hebben ingericht om betrokkenen te informeren over de fusie:

- Informatie binnen de eigen bladen
- Informatie per brief richting de belangrijkste partners
- Nieuwsberichten op de website
- persoonlijke informatie vanuit de bestuurders naar sleutelpartners

In bijlage 13 is de belangrijkste communicatie naar stakeholders opgenomen.

In het kader van de beoogde fusie zijn ook gesprekken gevoerd met de Kerkenraad Scheveningen, gezien de historische relatie tussen Duinrust en de Kerkenraad en de statutaire vereisten.

De legitimatie van Cardia-Duinrust gaat verder dan de geformaliseerde (en tevens wettelijk vereiste) medezeggenschap in de ondernemingsraad en cliëntenraad en betrokkenheid van stakeholders. Cardia-Duinrust staat in nauw contact met de wijken, met vrijwilligers en mantelzorgers, met de lokale en stedelijke belanghouders. Ook bij de beoogde fusieorganisatie zijn stakeholders nauw betrokken.

#### *Maatschappelijke adviesraad*

Cardia-Duinrust wil gaan werken met een Maatschappelijke adviesraad. In de Maatschappelijke adviesraad worden personen uitgenodigd zitting te nemen die (a) bijzondere (voor de organisatie relevante) maatschappelijke verdiensten hebben en (b) van bijzondere verdienste voor de organisatie zijn geweest. Het zijn mensen met een relevante reputatie, expertise en netwerk en hebben een zekere rijpheid en geëngageerde bezonkenheid.

Het bestuur consulteert deze adviesraad twee maal per jaar op een aantal van de in de actualiteit spelende thema's (van het type 'majeure vraagstukken'). Daarnaast kan de bestuurder individuele leden van de Maatschappelijke adviesraad op ad hoc basis op hun specifieke specialisme consulteren. Het is een betrokken en geëngageerd adviesorgaan. De Maatschappelijke adviesraad heeft geen 'bevoegdheden' die in de formele besluitvorming treden.

#### *Vrijwilligers, mantelzorgers, stakeholders, kerken e.d.*

De relatie en samenwerking met deze genoemde belanghouders is belangrijk voor Cardia-Duinrust. Uitgangspunten zijn:

- Samenwerking en verbinding vanuit wederzijdse toegevoegde waarde
- Geworteld in de wijk en participatie van burgers bevorderend
- De regiomanagers maken op regioniveau afspraken met kerken en andere lokale partners.
- Een keer per jaar wordt een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd.



### **ONDERDEEL III – Cruciale zorg**

Door de beantwoording van de vragen in dit onderdeel kan de NZa beoordelen of de continuïteit van de cruciale zorg met de voorgenomen concentratie in gevaar komt.

III.1 Geef aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisaties worden aangeboden. *Meerdere antwoorden mogelijk (Zie hoofdstuk 3 van de Toelichting).*

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

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

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

Ambulancezorg

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

Spoedeisende hulp (SEH)

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

Acute verloskunde

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

Crisisopvang geestelijke gezondheidszorg

III.6 Geef aan, indien de betrokken organisaties Wlz-zorg aanbieden, welke gevolgen de concentratie heeft voor de sociale context van de Wlz-zorg.

*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.*

Er vinden ten gevolge van de fusie geen wijzigingen plaats in de locaties en het zorgaanbod. De fusieorganisatie Cardia-Duinrust is een middelgrote woon-zorgorganisatie die actief is en blijft in Den Haag, Rijswijk en Scheveningen. De organisatie is gericht op kwetsbare senioren en chronisch zieken, met een sociaal en modaal inkomen/pensioen en opereert vanuit de christelijke identiteit.

De fusie heeft daarmee geen gevolgen voor de sociale context van de Wlz-zorg. De beide organisaties delen hun Christelijke identiteit. Dit profiel komt overeen met de 'optelsom' van het profiel van Cardia en het profiel van Duinrust. De 'couleur locale' van de locaties blijft behouden.

De versterking van de financiële positie van Duinrust die door de fusie ontstaat impliceert een versterking van de continuïteit van de door Duinrust aangeboden WLZ-zorg.

## **ONDERDEEL IV – Overige informatie en bijlagen**

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

Niet van toepassing

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

*Denk bijvoorbeeld aan de volgende bijlagen:*

- *Een schriftelijk bewijsstuk waaruit blijkt dat de contactperso(o)n(en) de betrokken organisaties kunnen vertegenwoordigen.*
- *Een gedateerd exemplaar van de meest recente stukken op grond waarvan de concentratie tot stand zal komen (zoals een intentieovereenkomst, een koopovereenkomst, een statutenwijziging, et cetera.).*
- *De documenten met betrekking tot het medezeggenschapsproces, zoals genoemd bij randnummer **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..***
- *De financiële onderbouwing, zoals genoemd bij randnummer **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..***

*(Zie voor meer informatie over publicatie van de bijlagen paragraaf 5.1 van de Toelichting)*

Bijlagen:

Bijlage 1: Intentieovereenkomst fusie Cardia-Duinrust 9 april 2015 ondertekend

Bijlage 2: Fusieovereenkomst 30 september 2015

Fusiebesluit bestuur Cardia Duinrust, inclusief statuten Stichting Cardia-Duinrust

Goedkeuring Raad van toezicht Cardia en Raad van Toezicht Duinrust

Bijlage 3: Het Fusievoorstel conform 2:312 BW

Bijlage 4: Procesplanning fusie Cardia-Duinrust

Bijlage 5: Notitie Beslisnotitie Fase 1

Bijlage 6: Financiële meerjarenprognose BDO

*In de tekst wordt naar deze bijlagen verwezen.*

IV.3 Geef aan welke van de onder IV.2 genoemde bijlagen verstrekt zijn aan de ondernemingsraden, cliëntenraden en/of overige stakeholders van de betrokken organisaties voordat zij hun oordelen en aanbevelingen hebben kunnen geven.

Bijlage 8: Het positieve advies van de cliëntenraden

Bijlage 9: De reactie van de besturen op het positieve advies van de cliëntenraden

Bijlage 10: Adviesaanvraag aan de ondernemingsraden

Bijlage 11: Het positieve advies van de ondernemingsraden

Bijlage 12: De reactie van de besturen op het positieve advies van de ondernemingsraden

Extra bijlage:

Bijlage 13: Correspondentie met stakeholders

*Advies over de fusie van de cliëntenraden*

Aan de cliëntenraden is advies gevraagd over het fusievoornemen.

De Beslisnotitie (bijlage 5) is ter beschikking gesteld aan de cliëntenraden.

In bijlage 7 treft u de adviesaanvraag aan de cliëntenraden aan.

In bijlage 8 treft u het positieve advies van de cliëntenraden aan.

In bijlage 9 treft u de reactie van de besturen op het positieve advies van de cliëntenraden aan.

De contactgegevens van de voorzitters van de cliëntenraden staan vermeld op pagina 5 en 6 van dit document.

*Advies over de fusie van de ondernemingsraden*

Aan de ondernemingsraden is advies gevraagd over het fusievoornemen.

De Beslisnotitie (bijlage 5) is ter beschikking gesteld aan de ondernemingsraden.

In bijlage 10 treft u de adviesaanvraag aan de ondernemingsraden aan.

In bijlage 11 treft u het positieve advies van de ondernemingsraden aan.

In bijlage 12 treft u de reactie van de besturen op het positieve advies van de ondernemingsraden aan.

De contactgegevens van de voorzitters van de ondernemingsraden staan vermeld op pagina 5 en 6 van dit document.