

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>

Stichting Horizon Holding	Stichting Altra
---------------------------	-----------------

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>

Herman Speyart Advocaat Amsterdam 26 april 2016	Naam gemachtigde 2 Functie gemachtigde Plaats en datum
Handtekening	Handtekening

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

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

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

## PROCEDURE

- Per onderdeel vult u het formulier volledig en naar waarheid in.
- Het aanvraagformulier dient zelfstandig leesbaar te zijn. Er kan niet worden volstaan met verwijzingen naar bijlagen en andere documenten.
- 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 Horizon Holding
Nummer Kamer van Koophandel:	64887707
Zorgaanbieder:	Ja ( <i>via dochterondernemingen Horizon, Opvoedpoli, DNK</i> )
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 275 personen zorg verlenen.	

[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	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Mozartlaan 150, 3055 KM Rotterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad Horizon

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

Voorzitter gemeenschappelijke medezeggenschapsraad Horizon

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

Voorzitter cliëntenraad Horizon

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

Voorzitter ondernemingsraad Opvoedpoli

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

Voorzitter cliëntenplatform de Opvoedpoli

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

Voorzitter ondernemingsraad De Nieuwe Kans

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

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

Stichting Horizon is de controlerende stichting voor Horizon, een groep van rechtspersonen die geïndiceerde specialistische jeugdzorg verleent aan kinderen en jongeren van 0 tot ca. 23 jaar met zware gedragsproblematiek en aan hun gezinnen. Onderdeel van Horizon is De Opvoedpoli, een groep van vennootschappen die in Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland actief is in de jeugdzorg en de jeugd-GGZ, in het bijzonder op het gebied van ouderschap, opvoeding en ontwikkeling. Deze specialistische jeugdzorg van Horizon wordt geboden in de vorm van gesloten jeugdzorg, residentiele jeugdzorg, pleegzorg en specifieke ambulante jeugdzorg. Daarnaast biedt Horizon op 16 locaties speciaal onderwijs (SO en VSO) aan kinderen en jongeren van 4 tot ca. 18 jaar met een cluster-4 indicatie. Dit zijn zowel kinderen in een normale thuissituatie of een pleeggezin, als kinderen die verblijven op één van de Horizon zorglocaties. Ten slotte organiseert Horizon, via De Nieuwe Kans, dagbehandelingen van jongeren van 18 tot 25 jaar. Een gezamenlijk servicecentrum (op dit moment in oprichting) zal in de toekomst de verschillende dochterstichtingen ondersteunen.

Horizon ziet in iedere mens een persoonlijkheid met kwaliteiten en de ambitie om te presteren en zich te ontplooiën. Door problemen in de leefomgeving, gedragsproblemen of -stoornissen is het voor sommige jongeren moeilijk om zich als zodanig te ontwikkelen. Door een stabiele en veilige

omgeving te creëren, waar de jongere de zorg en het onderwijs krijgt die hij/zij nodig heeft, kan hij/zij zichzelf ontwikkelen tot een zelfstandig mens met dromen en mogelijkheden.

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

Horizon is actief in de provincies Zuid-Holland en Gelderland. Horizon heeft de volgende locaties:

JeugdzorgPlus

't Anker/ZIKOS (gesloten)  
Kerkstraat 51  
7135 JJ Harreveld

Het Bergse Bos (gesloten afdeling)  
Mozartlaan 150  
3055 KM Rotterdam

De Vaart (gesloten)  
Poelruiterpad 9-11  
2171 LB Sassenheim

Locatie Hestia (voorheen Roffa) (opvanglocatie voor slachtoffers van loverboys)  
Geheim adres

Jeugdzorg open

Medisch Kinderhuis Oostvoorne  
Noordweg 16  
3233 AV Oostvoorne

Rijnhove/Pleegzorg  
Raadhuisstraat 22  
2406 AG Alphen aan den Rijn

Prisma  
Kerkstraat 51  
7135 JJ Harreveld

Het Bergse Bos (open afdeling)  
Mozartlaan 150  
3055 KM Rotterdam

Servicecentrum  
Mozartlaan 150  
3055 KM Rotterdam

Onderwijslocaties Horizon:

Horizon Gelinckschool  
Noordweg 14, Oostvoorne  
Gouwestraat 13, Spijkenisse  
Prinses Beatrixlaan 21, Schiedam

Horizon Schreuder College  
De Villeneuvestraat 24, Rotterdam  
Slinge 154-156, Rotterdam  
Taborstraat 44

Horizon Educatief Centrum  
Schiemond 8, Rotterdam

Horizon Instituut Mr. Schats  
Van Enckevoirtlaan 129, Rotterdam  
Kastanjedaal 1, Rotterdam

Horizon Park College  
Ds. Meijerlaan 14, Alphen a/d Rijn  
Nansenstraat 40, Gouda  
S.M. Hugo van Gijnweg 10, Dordrecht

Horizon Parkschool  
Henry Dunantweg 5-7, Alphen a/d Rijn  
Winterdijk 6, Gouda

Horizon Hestia (voorheen Roffa), geheim adres

Horizon Schakenbosch College  
Bouwlustweg 4, Leidschendam

Horizon Vaart College  
Poelruiterpad 9, Sassenheim

Horizon Bergse Veld School  
Mozartlaan 150, Rotterdam

Opvoedpoli is actief op de volgende locaties in de randstad:

Alkmaar  
Kennemerstraatweg 105  
1814 GE Alkmaar

Amstelveen  
Amsterdamseweg 506  
1181 BX Amstelveen

Amsterdam Noord  
Buikslotermeerplein 136  
1025 EX Amsterdam



Amsterdam Oost  
Eerste van Swindenstraat 555  
1093 LC Amsterdam

Amsterdam West  
Surinameplein 85  
1058 GH Amsterdam

Amsterdam Zuid Oost  
Bijlmerdreef 1134  
1103 JT Amsterdam

Den Haag  
Prinsegracht 126  
2512 GD Den Haag

Den Helder  
Middenweg 161  
1782 BE Den Helder

Haarlem  
Spaarne 11  
2011 CC Haarlem

Heemstede  
Herenweg 183  
2106 MH Heemstede

Utrecht  
Nieuwekade 289  
3511 RW Utrecht

Zaandam  
Zuiderkerkstraat 1  
1501 NE Zaandam

Zoetermeer  
Dorpsstraat 145  
2712 AG Zoetermeer

Care Express Amsterdam  
Nassaukade 162  
1053 LL Amsterdam

Hoofdkantoor  
Houtmankade 332  
1013 RR Amsterdam

De Nieuwe Kans is actief op deze locatie:

Piekstraat 23  
3071 EL Rotterdam

**I.2 Organisatie 2**

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Altra
Nummer Kamer van Koophandel:	41211784 0001
Zorgaanbieder:	Nee
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door aantal personen zorg verlenen.	

[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	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Rode Kruisstraat 32, 1025 KN Amsterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Rode Kruisstraat 32, 1025 KN Amsterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad

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

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

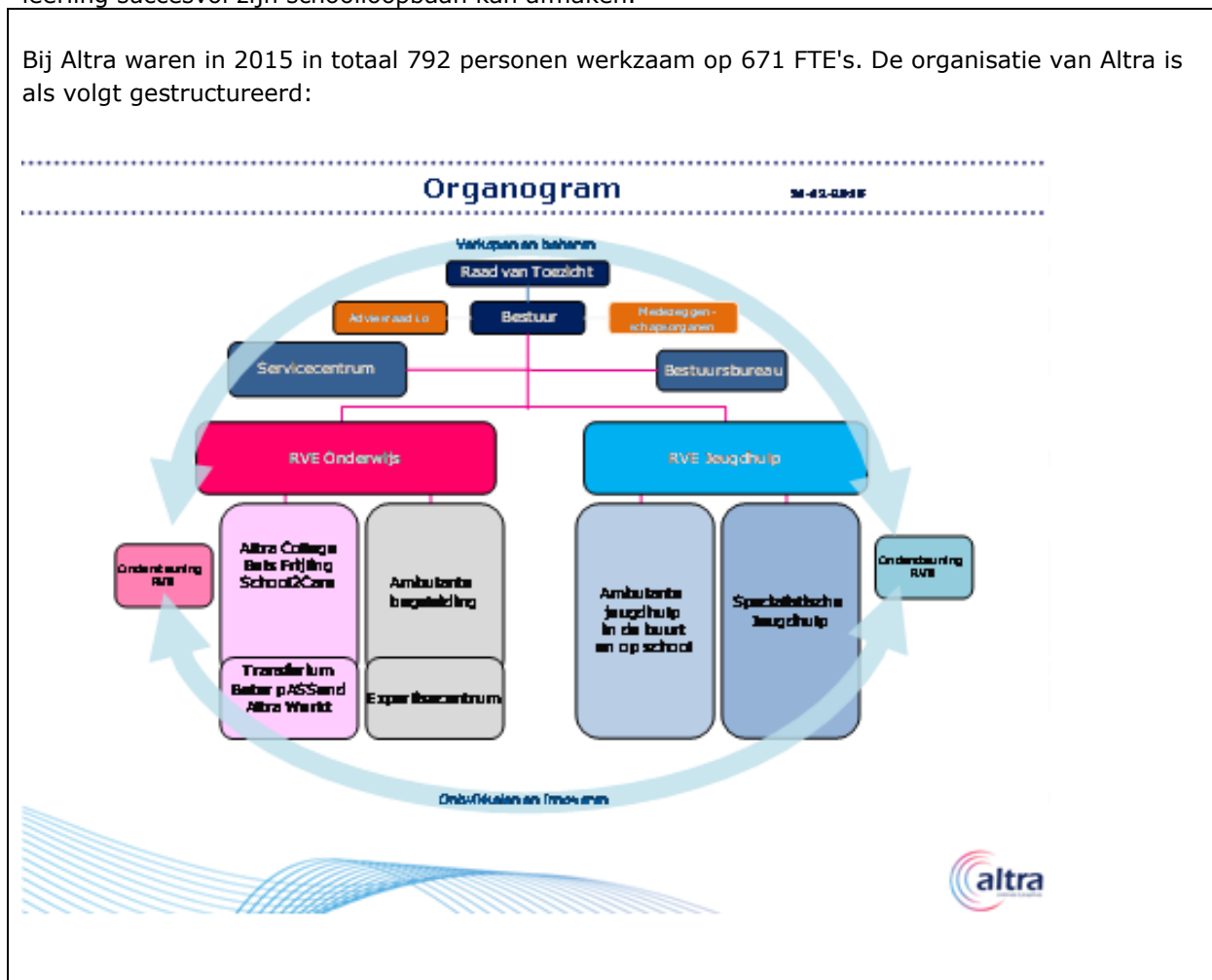
Stichting Altra is een instelling voor speciaal onderwijs en jeugd & opvoedhulp in Amsterdam en omstreken. Altra biedt hulp zowel thuis als op school; daar waar die nodig is en het beste werkt. Altra gaat uit van de eigen kracht van kinderen, ouders en leerkrachten. Want effectieve hulpverlening is een kwestie van samen doen. Altra heeft de onderwijs- en jeugdhulpexpertise met elkaar verbonden. Daardoor kan Altra vanuit één samenhangend plan zowel het kind, zijn ouders als de leerkracht ondersteunen. Altra levert daarom een bijdrage aan de wijkteams in diverse gemeenten, die laagdrempelige hulp bieden aan ouders, kinderen en gezinnen. De ambulante

hulpverleners van Altra bieden opvoedondersteuning en helpen gezinnen bij vragen op het gebied van ontwikkeling, gedrag en opvoeding. Altra biedt laagdrempelige trainingen zoals faalangstreductietraining, rots & water er Triple P. Altra werkt altijd vanuit de driehoek school, gezin, buurt. Vaak is deze hulp, geboden vanuit de wijkteams, voldoende om ouders en kinderen weer op weg te helpen. Als de problemen zwaarder zijn, biedt Altra specialistische jeugdhulp.

Altra biedt het hele spectrum van lichte ondersteuning op scholen (vanuit de ouder- en kindteams, schoolmaatschappelijk werk en ambulante onderwijsbegeleiding) tot een plek op het speciaal onderwijs.

Altra helpt kinderen, jongeren, ouders en scholen bij uiteenlopende opvoed- en opgroei-problemen. Ook jonge moeders kunnen bij Altra terecht voor begeleiding en advies. Veiligheid staat voorop, ook wanneer dringend en acuut hulp nodig staat Altra klaar. Naast jeugdhulp biedt Altra speciaal basis- en voortgezet onderwijs aan kinderen die (tijdelijk) niet op een reguliere school onderwijs kunnen volgen. Altra gelooft dat oplossingen het beste werken wanneer jeugdhulp en onderwijs samenwerken. Daarom zet Altra haar expertise ook in binnen het reguliere onderwijs, zodat de leerling succesvol zijn schoolloopbaan kan afmaken.

Bij Altra waren in 2015 in totaal 792 personen werkzaam op 671 FTE's. De organisatie van Altra is als volgt gestructureerd:



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

Altra is werkzaam in de regio's Zaanstreek, Waterland, Amstelland en de Meerlanden en in de Amsterdamse regio's: Noord, Centrum/Oud-West, Oost, Zuidoost, Zuid en Nieuw-West. Altra heeft de volgende locaties:

Altra Onderwijs & Jeugdhulp (kernlocatie en Centraal Bureau)  
Rode Kruisstraat 32  
1025 KN Amsterdam

Altra Onderwijs & Jeugdhulp (kernlocatie, FIOM en Servicecentrum)  
Hofgeest 341  
1102 ER, Amsterdam

Altra College Centrum, Konijnenstraat 7, 1016 SL Amsterdam,  
Altra College Noord, Purmerweg 116, 1023 BB Amsterdam  
Altra Jeugdhulp Amsterdam Oost, De Kraal, Paradijsplein 2, 1093 NJ.  
Altra College Arkin, Baarsjesweg 224, 1058 AA, Amsterdam ( en flexplekken)  
Altra College Zuidoost, Kortvoort 60, 1104 NB, Amsterdam.  
Altra College Bascule, Tafelbergweg 23, 1105 BC Amsterdam  
Altra College Bleichrodt , Tafelbergweg 23, 1105 BC Amsterdam  
Altra College Bleichrodt , Tafelbergweg 23, 1105 BC Amsterdam  
Altra College Haarlemmermeer, Van den Berghlaan 130, 2132 AV Hoofddorp  
Altra College Waterland, 12+: Koggenland 100, 1447 CP, Purmerend  
Altra College Zaanstreek, 12+: Jupiterstraat 143, 1562 WP, Krommenie  
Bets Frijlingschool, 0-12: Sportlaan 153, 1442 EC, Purmerend  
Altra jeugdhulp Dr. Willem Dreesweg 8, 1185 VB Amstelveen  
School2Care, Johan Braakensiekhof 31, 1068 KK, Amsterdam

Transferia:

- West: Louis Couperusstraat 131, 1064 CE, Amsterdam.
- Zuidoost: Kortvoort 60, 1104 NB, Amsterdam.
- Noord: Purmerweg 116, 1023 BB, Amsterdam
- VMBO-T: Konijnenstraat 7, 1016 SL, Amsterdam.
- Havo/vwo: Tafelbergweg 23, 1105 BC, Amsterdam Zuidoost.

**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.

Partijen hebben gekozen voor samenwerking onder een holdingstichting (werktitel: Stichting Horizon Holding, hierna "**Horizon Holding**", er komt een nieuwe, gezamenlijk gekozen naam) met daaronder de huidige organisaties van Partijen als werkmaatschappijen. In het gekozen bestuursmodel heeft de holding een raad van bestuur bestaande uit één bestuurder, om daarmee het ontstaan van een extra bestuurslaag te voorkomen.

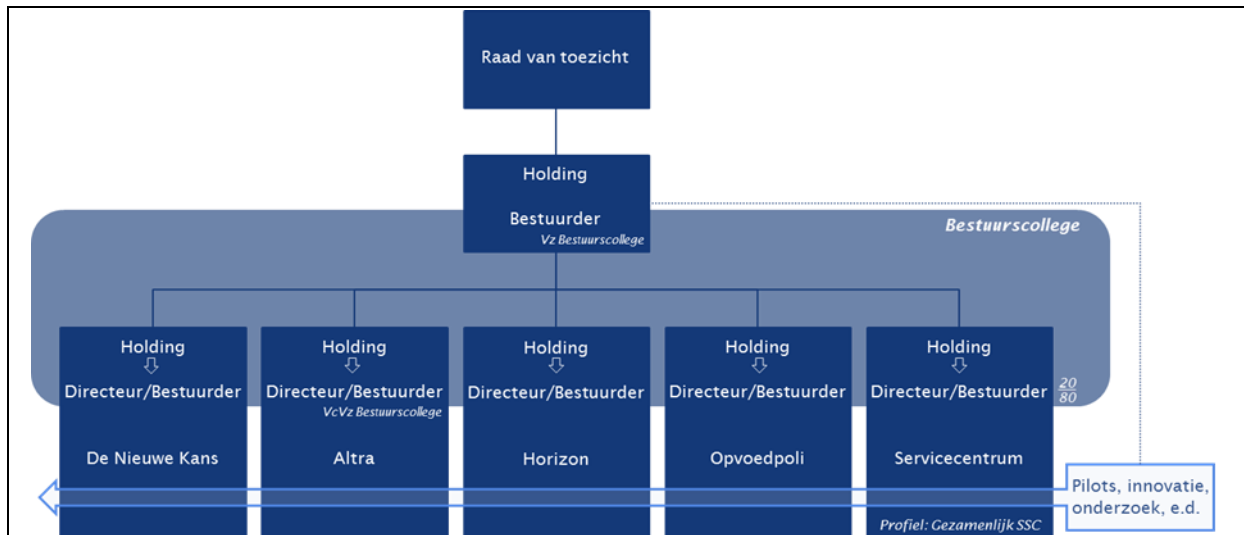
De bestuurder van de Horizon Holding vormt samen met de directeuren/bestuurders van de werkmaatschappijen een bestuurscollege, dat gezamenlijk besluiten neemt over onderwerpen die de holding en de gezamenlijke werkmaatschappijen betreffen. Het model gaat uit van het "veel ogen principe": elkaar aanspreken, bevragen en de maat kunnen nemen op inhoud. De directeuren/bestuurders blijven zelfstandig verantwoordelijk voor "hun" werkmaatschappij. Een aantal onderdelen van de bedrijfsvoering wordt op een later tijdstip ondergebracht in een servicecentrum. De directeur/bestuurder van het servicecentrum is lid van het bestuurscollege.

[...]

Bezien vanuit de zeggenschap kent het holdingmodel vier te onderscheiden "entiteiten":

1. Het holdingbestuur met de Raad van toezicht;
2. Het bestuurscollege van alle zes bestuurders, waar nader te onderscheiden moet worden:
  - de voorzitter (de holdingbestuurder) (op dit moment Horizon bestuurder de heer de Prie)
  - de vice voorzitter (op dit moment Altra bestuurder mevrouw Engbers)
3. De werkmaatschappijen Altra, Horizon, Opvoedpoli, DNK. Dit zijn de werkmaatschappijen die de diensten op de gebieden van Jeugdzorg/onderwijs uitvoeren.
4. De werkmaatschappij Servicecentrum. Dit is de werkmaatschappij die in opdracht van de andere entiteiten de gezamenlijke backoffice-activiteiten uitvoert.

Dit levert (schematisch gezien) de volgende situatie op:



Het bovenstaande holdingmodel berust dus op de volgende uitgangspunten:

- De werkmaatschappijen (DNK, Altra, Horizon, Opvoedpoli, Servicecentrum) zijn relatief zelfstandig, opereren onder eigen vlag in de markt en hebben een eigen bestuurder;
- De backofficeactiviteiten worden in een gezamenlijk Servicecentrum georganiseerd; en
- er is een "lichte" holding die vooral verbindingen legt, stimuleert, bedrijfsbrede innovaties, onderzoeken en projecten initieert.

Altra zal dus opereren als een autonome entiteit met een eigen directie. De holdingstichting is bestuurder in alle werkmaatschappijen.

De raad van bestuur van de Holding Stichting zal eindverantwoordelijk zijn voor de activiteiten van alle dochterstichtingen, waaronder ook Altra.

Daarmee zal de beoogde transactie een concentratie teweeg brengen in de zin van artikel 27 lid 1 onder a Mw, het fuseren van twee voorheen van elkaar onafhankelijke ondernemingen. Zoals ook vermeld in de Mededeling bevoegdheidskwesties van de Europese Commissie onder randnummer 10.<sup>3</sup> Hierin wordt aangegeven dat bij het vormen van een gemeenschappelijk ondernemingsbestuur (in dit geval het bestuur van de Holding maar vooral de Rvt) waarbij de twee ondernemingen als afzonderlijke rechtspersonen blijven voortbestaan, er ook sprake is van een fusie in de zin van het (Europees) mededingingsrecht.

Er zal gezien de ontwikkelingen van de afgelopen maanden na ondertekening van de intentieovereenkomst (zie **Bijlage 6**) op geen van de ontbindende voorwaarden genoemd in artikel 19 een beroep worden gedaan door Partijen omdat:

- a: Mitigatie van majeure risico's zoals gebleken uit de due diligence onderzoeken mogelijk is zoals de bestuurders hebben geconstateerd;
- b: Er is geen duurzame verslechtering van de financiële posities van de gezamenlijke organisaties opgetreden in de afgelopen maanden;
- c: De meerwaarde van de samenwerking en bestuurlijke fusie is gebleken uit de cultuur- en meerwaardetoets;

<sup>3</sup> Zie Geconsolideerde mededeling van de Commissie over bevoegdheidskwesties van 16 april 2008, 2008/ C 95, p.1-48.

d: Besturen en raden van toezicht hebben overeenstemming bereikt over de bemensing van de Raad van toezicht van de Holding en de besluiten waarvoor goedkeuring van de vicevoorzitter van het bestuurscollege is vereist; en

e: De ACM heeft een informele zienswijze afgegeven (nog niet gepubliceerd) waaruit volgt dat er geen meldingsplicht bestaat voor deze transactie, er zijn geen aanwijzingen dat de NZa goedkeuring zal onthouden en de transactie is bij de SER gemeld.

c. Op welke documenten berust de concentratie.

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).



## **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](#))

Partijen hebben de gezamenlijke ambitie om meerwaarde te creëren voor hun cliënten en leerlingen. Partijen gaan doorbraken maken in de vernieuwing van zorg en onderwijs, waarbij de cliënt het uitgangspunt is.

Partijen hebben met deze transactie het doel hun zorg- en onderwijsprogramma's met elkaar te verbinden en andere concepten en arrangementen te maken over en door de organisaties heen. Partijen betrekken cliënten, leerlingen en hun ouders bij de ontwikkeling van hun programma's. Hierdoor zullen de programma's van Partijen goed aansluiten bij wat hun cliënten vragen en nodig hebben.

Partijen bundelen door middel van deze transactie hun krachten op het gebied van innovatie, onderzoek en kwaliteit en bouwen een organisatie die de veranderingen incorporeert en daar sterker van wordt. De nieuwe samenwerking kan na de transactie op robuuste wijze inspelen op veranderingen op de markt. De partners behouden hun eigen identiteit en blijven herkenbare eenheden, zowel intern als extern. Dit zorgt voor een soepele overgang bij de verschillende stakeholders.

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](#))

**Redenen voor de concentratie**

De samenleving heeft behoefte aan "herkenbare" zorg en onderwijs. Gemeenten en cliënten willen weten met wie ze te maken hebben. Dat pleit voor het werken met kleine organisaties, die laagdrempelig en flexibel functioneren in hun omgeving. Waarom dan de samenwerking en bundeling van Altra met Horizon/De Nieuwe Kans en Opvoedpoli? Partijen zijn ervan overtuigd dat zij alleen doorbraken kunnen maken en hun zorg en onderwijs een niveau op kunnen tillen 'van goed naar excellent', als de werkmaatschappijen kunnen bouwen op excellente informatievoorziening, een krachtig innovatieplatform en een sterke onderzoeksafdeling. Door hun reeds opgebouwde expertise samen te voegen, winnen Partijen aan slagkracht en komt er ruimte om te groeien en te innoveren. Deze efficiëntievoordelen komen ten goede aan de cliënt.

*Schaalvoordelen*

Deze schaalgrootte maakt het mogelijk om dit tevens te faciliteren en financieren. Er kunnen op landelijk en regionaal niveau gesprekken gevoerd worden over bijvoorbeeld mogelijke veranderingen in inspectie- en toetsingskaders. Ook kan de samenwerking leiden tot een demping van de effecten van de bezuiniging en gemakkelijker toegang geven tot nieuwe opdrachtgevers. Partijen zijn zich ervan bewust dat schaalgrootte ook leidt tot grotere risico's. Daarom zijn de werkmaatschappijen kleinschalig georganiseerd met eigen verantwoordelijkheid; dat vergroot de wendbaarheid en verkleint de risico's. In het gehele vorming- en ontwikkelingsproces van de samengestelde organisatie maken Partijen gebruik van extern advies door professionals, cliënten en andere stakeholders.

Door de samenwerking neemt het aantal scholen voor speciaal onderwijs onder één koepel behoorlijk toe. Dit biedt mogelijkheden tot vernieuwing in het kader van Passend Onderwijs, zeker in combinatie met jeugdzorg, waarvoor ruime expertise binnen de organisaties aanwezig is.

Door de werkmaatschappijen cliënt gestuurd en vrijwel zelfstandig te laten opereren, blijven zij herkenbaar voor hun omgeving. Ook voor medewerkers blijft hiermee de menselijke maat gehandhaafd.

#### *Specialisatievoordelen*

Inhoudelijke meerwaarde zien Partijen o.a. in de verdere uitbreiding van onderwijszorgconcepten en de vorming van een integraal specialistisch ambulante aanbod van Opvoedpoli en Altra. De ervaring van Altra met ambulantisering kan Horizon helpen bij het ontwikkelen van alternatieven voor residentiële zorg voor de zwaardere doelgroepen, zodat er andere en betere oplossingen komen voor jongeren en gezinnen met complexe problemen. Deze kennisuitwisseling is ook één van de hoofdredenen van de transactie.

#### **Alternatieven die in overweging zijn genomen**

Partijen hebben de mogelijke vormen van samenwerking bekeken en advies uitgebracht ten aanzien van de meest passende vorm voor de samenwerking. Uitgangspunten en toetsingscriteria hierbij waren: slagvaardigheid, veiligheid en behoud van eigen verantwoordelijkheid binnen een niet-vrijblijvende samenwerking, die meerwaarde creëert voor cliënten en waarin de organisaties hun eigen identiteit kunnen behouden. Hieronder volgen de beoordeelde samenwerkingsvormen.

#### Sluiten van een convenant of samenwerkingsovereenkomst

Een convenant of samenwerkingsovereenkomst garandeert het behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, maar geeft onvoldoende mogelijkheden om niet-vrijblijvend en slagvaardig te investeren in de ontwikkeling van nieuwe producten. De bestuurders willen in de toekomst de mogelijkheid hebben om keuzes te maken in grootte en activiteiten van de werkmaatschappijen. Een convenant is dan een te lichte, te vrijblijvende vorm van samenwerking.

#### Het vormen van een coöperatie

Bij een coöperatie is sprake van besluitvorming door de ledenvergadering. Een besluit wordt pas genomen als er overeenstemming is met alle leden. Dit levert niet de slagvaardigheid die op dit moment nodig is binnen de huidige ontwikkelingen in jeugdzorg en speciaal onderwijs. De bestuurders van Partijen willen in de nieuwe organisatie uitgaan van besluitvorming in consensus, maar als het nodig is, moet iemand ook de knoop door kunnen hakken.

#### Een fusie van de huidige organisaties

De meest vergaande en niet-vrijblijvende vorm van samenwerking is de fusie. Een volledige fusie heeft echter niet de voorkeur, aangezien de huidige organisaties hun eigen identiteit willen en moeten behouden. Een fusieproces is tijdrovend en gaat ten koste van de beoogde slagvaardigheid. De organisaties willen wel een aantal zaken gezamenlijk en overstijgend organiseren (informatie verzamelen en verstrekken, innovatie- en ontwikkelplatform, onderzoek) en door hun samenwerking spanning en bewustwording creëren die aanzetten tot innoveren en het leveren van excellente zorg en onderwijs.

#### Het samengaan in een holding

Een holding met daaronder de huidige organisaties als werkmaatschappijen beantwoordt het meeste aan de uitgangspunten en criteria die genoemd zijn voor de vormgeving van de samenwerking. De werkmaatschappijen behouden hun eigen identiteit en eigen verantwoordelijkheid; er wordt dus geen tijdrovend fusieproces doorlopen om bijvoorbeeld zaken te harmoniseren en eenheid van taal te ontwikkelen. Er kunnen op korte termijn, slagvaardig, gezamenlijke pilots gestart worden, zowel tussen werkmaatschappijen onderling als vanuit de

holding gefaciliteerd. In de holding komen activiteiten op het gebied van informatie (verzamelen en verspreiden), marketing, innovatie en onderzoek; de holding wordt daarmee, onder aansturing van de bestuurder, met name een informatie- en ontwikkelplatform ten behoeve van de werkmaatschappijen. De bestuurder van de holding geeft tevens sturing aan de pilots die op holding niveau uitgevoerd worden.

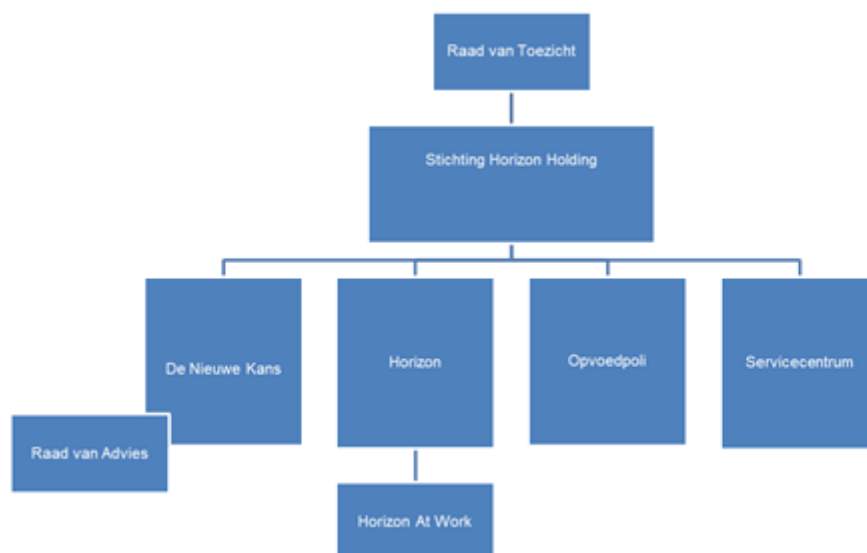
Op grond van bovenstaande overwegingen hebben partijen hebben gekozen voor de laatste optie, het samenwerking onder een holding.

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)*

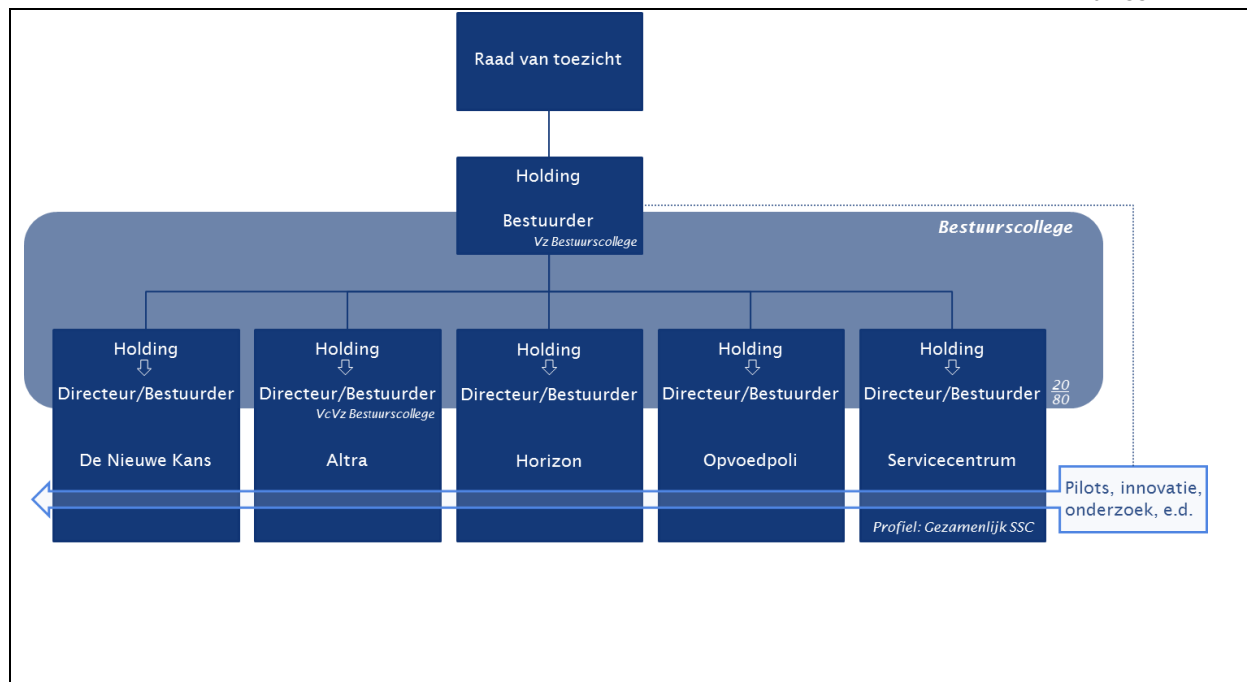
#### Huidige structuur

De huidige structuur is hetzelfde als de nieuwe structuur met als verschil dat Altra als dochterstichting onder Horizon Holding is toegevoegd.



#### Nieuwe situatie

Voor de toekomstige situatie zie tevens vraag I.3 sub b.



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.*

Er bestaan geen voornemens om het huidige ondernemingsbeleid van Altra materieel te wijzigen of om de activiteiten van Horizon te integreren met de activiteiten van Altra. Er zal geen integratie van primaire processen plaatsvinden.

Voor de cliënt en leerling blijft de zorgverlening en het onderwijs gelijk; er vindt wel een synergie van het aanbod plaats, waardoor een traject nog beter op maat gemaakt kan worden voor de cliënt. Dit vindt echter plaats door aansluiting en afstemming van zorgprocessen onderling zonder dat er sprake is van verschuiving van zorgprocessen van de ene naar de andere organisatie.

- 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 worden niet heringericht. Er zijn dus geen gevolgen voor de cliënt.

- 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 moet mogelijk krimpen als gevolg van bezuinigingen en keuzes van zorgverzekeraars en gemeenten; dit is echter geen doel of gevolg van de concentratie.

Daar er geen sprake is van operationele integratie van zorglocaties van Horizon en Altra zijn er vanuit deze samenwerking dan ook geen personele consequenties, dan wel gevolgen voor de vestigingen van Horizon en Altra. Eventuele toekomstige openingen van nieuwe vestigingen of de sluiting van een hoofdvestiging zullen op eigen merites genomen worden binnen het kader van de bedrijfsvoering en de strategie van partijen zelf.

Partijen zien derhalve dan ook geen risico's voor de bereikbaarheid van de zorg als gevolg van de concentratie.

- 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 het zorgaanbod voorzien. Partijen blijven op hun huidige locaties dezelfde zorg aanbieden.

- 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 zijn geen wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening voorzien. Partijen blijven op dezelfde schaal zorg aanbieden.

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

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

Er zijn geen veranderingen in de organisatie van de zorgverlening voorzien. De werkmaatschappijen van Partijen blijven los van elkaar opereren en zullen voorlopig niet geïntegreerd worden.

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

Er zijn geen andere wijzigingen met gevolgen voor de cliënt. Zoals gezegd, voor de cliënt blijft de zorgverlening gelijk.

- 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.

Zie **Bijlage 5** voor de planning tot en met 2017.

- 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.*

De concentratie heeft geen directe gevolgen voor de cliënten.

- 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.

Er bestaan geen voornemens om het huidige ondernemingsbeleid van Horizon en Altra materieel te wijzigen of om de activiteiten van Horizon te integreren met de activiteiten van Altra. Uitgangspunt is dat beide organisaties als operationeel onafhankelijke organisaties voort blijven bestaan.

Met de fusie blijven bestaande voorzieningen intact. De fusie versterkt de positie van de fusieorganisatie als kenniscentrum voor de gezamenlijke doelgroep. Er vindt op termijn een gedeeltelijke integratie van ondersteunende voorzieningen plaats. Synergie ontstaat door het creëren van een onderling aansluitend aanbod, gezamenlijke inzet van netwerken in wonen, werken, leren en (professionele en informele) zorg. Partijen versterken elkaars aanbod.

Een aantal pilots waarin gezamenlijk gezocht wordt naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken is reeds in voorbereiding. Deze worden hieronder kort beschreven:

1. Er is een aanzienlijke groep zorgmijders en multiprobleemgezinnen waar gemeenten en hulpverleners geen grip op krijgen. Hoe groot is dit probleem precies, waarom willen of kunnen deze gezinnen niet en hoe kunnen wij vanuit het ontwikkelplatform een positieve bijdrage leveren aan dit vraagstuk?
2. Het gesloten behandelen van jeugdigen is voor veel gemeenten geen gewenste aanpak van jeugdigen met ernstige gedragsproblemen. Hoe kunnen wij jeugdigen en ouders met ernstige, complexe problemen en hun netwerk in hun eigen omgeving behandelen en begeleiden zodat uithuisplaatsing voorkomen kan worden?
3. Het onderwijs sluit steeds minder goed aan bij de leefwereld van de jeugd van nu. Hoe kunnen wij een bijdrage leveren aan de school van de toekomst? Hoe ziet deze school eruit, wat is het perspectief, hoe is de interactie met ouders en de omgeving? En op welke wijze worden leerlingen voorbereid op een zelfstandige en waardevolle deelname aan de samenleving?
4. Voor steeds meer leerlingen is er geen passende onderwijsplek, het aantal thuiszitters loopt enorm op. Wat zijn de oorzaken hiervan, welk aandeel hebben scholen, de leerplichtambtenaar en de wetgeving hierin? Welke problemen komen voort uit thuiszitten en wat is het maatschappelijke

effect? Kunnen wij vanuit het ontwikkelplein een bijdrage leveren een oplossing voor dit groeiende probleem?

Verder wordt gewerkt aan de volgende gezamenlijke projecten:

1. School 2 Care in Rotterdam en Den Haag
2. Oplossing voor thuiszitters met GGZ problematiek
3. De Nieuwe Kans voor mannen in Amsterdam
4. De Nieuwe kans voor vrouwen in Rotterdam
5. Preventie en behandeling rondom radicalisering

De specifieke vaardigheden, mogelijkheden of kennis van beide organisatie worden in kaart gebracht om het aanbod in de interventies te verrijken, zodat er een breder programma ontstaat dat aansluit bij de problematiek en de behoeften van de deelnemers/cliënten.

Altra zal opereren als een autonome entiteit met een eigen bestuur. Mogelijk worden bepaalde taken die nu door de individuele werkmaatschappijen worden verricht, zoals bijvoorbeeld ICT, salarisadministratie en boekhouding, overgedragen aan het gezamenlijke nog in te richten servicecentrum.

De werkmaatschappijen zijn opdrachtgever van het servicecentrum, waardoor gezonde spanning en evenwicht ontstaat in verantwoording over en weer tussen de directeuren/bestuurders in het bestuurscollege.

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

De belangrijkste keuzes die nog moeten worden gemaakt betreffen de inrichting van het Servicecentrum: welke activiteiten worden wel of niet ondergebracht in het Servicecentrum en wat blijft binnen de werkmaatschappijen.

De gezamenlijke werkgroep die zich bezig houdt met de implementatie van beide organisatie in het gezamenlijke Servicecentrum heeft de volgende uitgangspunten geformuleerd:

[...]

Partijen onderscheiden de volgende stappen in de procesbeschrijving en de keuzes die nog gemaakt moeten worden. Hierbij gaat het om de volgende relevante beslissingen:

[...]

Hieronder wordt de procesbeschrijving schematisch weergegeven:

[...]

Partijen verwijzen naar **vertrouwelijke Bijlage 16** voor de tijdslijnen van het participatief werkproces en de gedetailleerde planning, fasering en procesbeschrijving.

Aan de voorgestelde keuzes om besparingen te realiseren zijn risico's verbonden waarvan Partijen zich bewust zijn.



[...]

Partijen overleggen **vertrouwelijke Bijlage 17** voor de verdere financiële details en berekeningen van de besparingen.

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

Altra, Horizon, De Opvoedpoli en De Nieuwe Kans willen mee blijven gaan in de gevraagde veranderingen op ons werkterrein. Daarvoor is het noodzakelijk een voorsprong op onze concurrenten te behouden of te realiseren. We willen voorop de golf blijven. We zullen daarom moeten innoveren op wat we aanbieden, scherpe maar ook realistische tarieven hanteren en de concurrentie een stap voor zijn op het gebied van informatie. Wat gebeurt er in de markt, wat is de vraag, wat zijn de ontwikkelingen en wat doen wij om daaraan tegemoet te komen, wat realiseren we en hoe verantwoorden wij ons daar transparant over? In deze wereld die zo in beweging is, moeten we op deze punten net dat stapje op de concurrentie voor hebben. Dit betekent dat we, naast de inhoudelijke ontwikkeling, moeten investeren in het bundelen van de krachten op het gebied van informatievoorziening, commerciële activiteiten en (basis)bedrijfsvoering om meer en eerder te weten wat er speelt en om onszelf nog beter te kunnen verkopen (op basis van onze prestaties) en te verantwoorden. Het bundelen van onze krachten doen we in het Servicecentrum.

Met de inrichting van een Servicecentrum worden twee doelen beoogd: ten eerste een verdere borging van de kwaliteit en de continuïteit van de ondersteuning op de bedrijfsvoering en ten tweede het behalen van efficiëntievoordelen die zich (ook in de toekomst) mede vertalen naar een concurrerende prijsstelling van onze dienstverlening.

- 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.

Er wordt gewerkt aan een business case voor de inrichting van het Servicecentrum, die zal worden voorgelegd aan het Bestuurscollege waarin de bestuurders van de holding en alle werkmaatschappijen zitting hebben. Zodra overeenstemming is over de inrichting, zal het plan voorgelegd worden aan de medezeggenschapsorganen. Pas na overeenstemming met de medezeggenschapsorganen, zal uitvoering gegeven worden aan de inrichting van het Servicecentrum.

- 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.

#### **Belangrijkste risico's**

Eén risico is dat er sprake is van cultuurverschillen tussen Partijen. Daar de organisaties echter zelfstandig verder gaan en er geen operationele integratie plaatsvindt, is dit aspect niet van invloed op de implementatie. Er is wel een cultuur- en meerwaarde onderzoek uitgevoerd om de compatibiliteit van de organisaties te bevestigen. Dit onderzoek dat in maart 2016 werd uitgevoerd op grond van de zogenaamde OCAI<sup>4</sup> metingen, kwam tot de volgende conclusies:

<sup>4</sup> *Organizational Culture Assessment Instrument.*

- De werkmaatschappijen hebben accentverschillen in de huidige werkculturen;
- De werkmaatschappijen ervaren de huidige "groepscultuur" verschillend. Hierbij is wederom sprake van accentverschillen, zo vindt de MR van Horizon dat de cultuur van Horizon meer marktgericht is minder een "familiecultuur". De MR van Altra vindt het tegenovergestelde.
- De werkmaatschappijen hebben gelijke ambities met betrekking tot de groepscultuur post transactie. Alle betrokkenen wensen meer wendbaarheid en ondernemerschap.
- De gewenste gecombineerde groepscultuur is dat beide partijen naar een groep toe willen die minder hiërarchisch is. De toekomstige wens om meer flexibiliteit en marktgerichtheid te bewerkstelligen, kwam van beide kanten sterk naar voren. Partijen overleggen **Bijlage 15** voor de details van het onderzoek naar de cultuurverschillen tussen Partijen.

### Ondervanging risico's

Voor de governance en de besluitvorming zijn uitgangspunten benoemd, die nader uitgewerkt dienen te worden in de statuten van Horizon Holding en de werkmaatschappijen en in de reglementen voor Raad van Toezicht en Bestuurscollege. De uitgangspunten zullen worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de organisaties die gezamenlijk Horizon Holding, zoals hierboven beschreven, gaan vormen. De statuten, reglementen en samenwerkingsovereenkomst worden besproken met en ter goedkeuring voorgelegd aan de raden van toezicht van de huidige organisaties.

Aan een vertegenwoordiging van de raden van toezicht zal gevraagd worden uitwerking te geven aan de inrichting van de toezichthoudende functie van de nieuwe raad van toezicht van de holding.

De volgende uitgangspunten voor de Raad van Toezicht zijn geformuleerd:

- Er komt één raad van toezicht, die toezicht houdt op de holding, de werkmaatschappijen en de eventuele dochters van de werkmaatschappijen
- Benoeming door de leden van de raad van toezicht zelf; het bestuurscollege kan kandidaten voordragen
- In de raad van toezicht moeten verschillende competenties/kennisgebieden aanwezig zijn; dit wordt opgenomen in het reglement van de raad van toezicht
- Raad van toezicht leden dienen voldoende beschikbaar te zijn om de moderne vorm van toezichthouden in te kunnen vullen
- De cliënten- en medezeggenschapsorganen hebben een voordracht recht in de raad van toezicht
- Bij oprichting van de holding wordt gestart met een grotere raad van toezicht (8 personen)
- Eventueel kan bij een werkmaatschappij een Raad van Advies actief zijn.
- De raad van toezicht kent een remuneratiecommissie en een auditcommissie
- Voorgesteld wordt dat de raad van toezicht per werkmaatschappij een toezichtcommissie instelt.

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 twee grote organisaties Horizon (€ 115 mln omzet in 2014) en Altra (€ 58,6 miljoen omzet in 2014) hadden in 2014 een zeer gezonde exploitatie en balanspositie. Deze twee organisaties zijn

bovengemiddeld sterk. De Nieuwe Kans voldoet aan alle normkengetallen en is qua omvang veruit het kleinste organisatieonderdeel (€ 1,9 mln omzet in 2014). De Opvoedpoli (€ 16,2 mln omzet in 2014) is een dochter van Horizon Holding en scoort op alle kengetallen significant negatief. In 2014 was er sprake van een verlies op de exploitatie van € -7,6 miljoen en een negatief eigen vermogen van € 8 miljoen.

Er wordt momenteel gewerkt aan het realiseren van een kostendekkende exploitatie, vooralsnog kan de moederorganisatie (Horizon Holding) de verliezen dragen. Horizon Jeugdzorg en Onderwijs is (anno Q1-2016) zeer liquide en zeer solvabel.

Om de levensvatbaarheid op termijn van de gefuseerde organisatie te beoordelen zijn er – als uitvloeisel van het due diligenceonderzoek en door BDO – 3 toekomstscenario's doorgerekend. Op grond van verschillende scenario's aan de inkomstenkant is doorgerekend welk maximale kostenniveau daar bij correspondeert om nog (ten minste) break even te kunnen draaien. Gelet op de maatschappelijke- en de marktontwikkelingen wordt er in alle scenario's gerekend met dalende inkomstscenario's. De scenario's laten derhalve taakstellende bezuinigingsopgaven zien.

De drie scenario's zijn nog niet ten finale gereed, er wordt nog aan gewerkt en gerekend. Er wordt ook in de bijgaande rapportage over gerapporteerd. Hierin wordt ingegaan op het financiële meerjarenperspectief van de gezamenlijkheid en van de afzonderlijke onderdelen (Altra, Horizon, De Nieuwe Kans en Opvoedpoli ).

Het is nog 'work in progress'. In de thans gehanteerde versie van de meerjarenprognose 2016-2021 zijn de volgende elementen nog niet verwerkt:

- de verwachte synergievoordelen en frictiekosten in de periode 2016-2021 die samenhangen met de bestuurlijke fusie en de vorming van het gezamenlijke servicecentrum
- (de invulling van) de taakstellingen die noodzakelijk zijn om te komen tot de gewenste geprognosticeerde enkelvoudige resultaten in de periode 2016-2021 alsmede de samengevoegde resultaten van de strategische alliantie in die betreffende periode.

Op dit moment zijn dus alleen nog de dalende inkomsten ingerekend en wordt er nog gewerkt aan de invulling van de bezuinigingstaakstellingen die uit de scenario's volgen.

Omdat alleen de dalende inkomsten zijn ingerekend en nog niet de dalende kosten sluiten de scenario's nu nog in alle gevallen (zwaar) negatief.

De rapportage geeft een scherp beeld van de korte termijn opgaven en de urgentie daarvan.

Op dit moment zijn er nauwelijks directe financiële gevolgen van de concentratie (m.u.v. de beperkte kosten voor Horizon Holding). Als de bedrijfsvoeringsactiviteiten worden samengevoegd zal dit alleen gebeuren als daar (financiële) voordelen uit voortvloeien. Zie **Bijlage 14** voor de meerjarenprognose van Partijen.

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](#))*

- V Prognose van de balans (bijvoegen).
- V 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 bestuurders van Horizon en Altra hebben de plannen t.a.v. de concentratie voorgelegd aan en besproken met hun respectieve cliëntenraden. De cliëntenraden hebben schriftelijk bevestigd voldoende geïnformeerd te zijn en akkoord te gaan met de concentratie en zijn van mening dat zij voldoende tijd hebben gehad voor hun advies. Cliëntenraden hebben de mogelijkheid om experts in te schakelen, gefinancierd door de zorgaanbieder, maar hebben hiervan geen gebruik gemaakt.

De respectieve cliëntenraden van Partijen hebben aangegeven tijdig, volledig en op begrijpelijke wijze geïnformeerd te zijn door Partijen. Alle cliëntenraden zijn van mening dat de bestuurlijke fusie van groot belang is voor de partijen en dat de gevolgen ten goede zullen komen aan jongeren en ouders.

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.*

De besturen van Horizon, De Opvoedpoli, De Nieuwe Kans en Altra hebben gedurende het traject van kennismaking en onderzoek naar mogelijkheden tot samenwerking steeds de Ondernemingsraden en Medezeggenschapsraden geïnformeerd gedurende de overlegvergaderingen. Het personeel is geïnformeerd middels nieuwsbrieven. In het geval van het personeel van Altra, zijn zij eveneens geïnformeerd middels teambezoeken van het bestuur. De

Ondernemingsraden en Medezeggenschapsraden hebben een adviesaanvraag ontvangen en positief advies uitgebracht. De Ondernemingsraden en Medezeggenschapsraden hebben de mogelijkheid tot het invoeren van expertise gekregen. De ondernemingsraad van Altra-Jeugdzorg heeft enkele voorbehouden en voorwaarden aan de goedkeuring verbonden. De belangrijkste voorwaarde is dat de Ondernemingsraad bij elk gevolg van de bestuurlijke fusie een advies of instemmogelijkheid zal krijgen.

De gevolgen van de concentratie zijn gering voor het personeel. Het personeel heeft aangegeven voldoende geïnformeerd te zijn over bovenstaande zaken en akkoord te zijn met de concentratie.

Het bestuur van Altra heeft gereageerd op het advies van de Ondernemingsraad zo blijkt uit **Bijlage 19**. Het bestuur heeft echter op meerdere formele momenten de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Ondernemingsraad gezamenlijk geïnformeerd:

- 29 juni 2015;
- 24 augustus 2015;
- 5 oktober 2015;
- 16 november 2015;
- 18 januari 2016; en
- 7 maart 2016.

Daarnaast heeft het bestuur van Altra op de volgende momenten informeel overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad afzonderlijk:

- 16 juni 2015;
- 17 september 2015;
- 15 december 2015;
- 4 en 5 januari 2016;
- 4 februari 2016;
- 8 maart 2016; en
- 18 mei 2016.

Ten slotte heeft Altra door middel van correspondentie de leden van de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad van de beoogde transactie. Partijen overleggen in **Bijlage 20** deze correspondentie. Deze bijlage bevat, ter illustratie, tevens de verslagen van de vergaderingen van 16 november 2015 en die van 4 en 5 januari 2016.

De Ondernemingsraad van de Opvoedpoli heeft na haar advies uitvoerig met het bestuur van Horizon gesproken. Er zijn geen aanvullende stukken uitgewisseld tussen het bestuur en de Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad was tevreden met de mondelinge toelichting van het bestuur.

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.*

Door alle partijen is de concentratie regelmatig besproken met financiers (regio's en gemeenten) en collega zorgaanbieders.

- 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.

Het betrekken van stakeholders is op informele wijze gebeurd, tijdens bijeenkomsten en overleggen over de voortgang van de transitie en transformatie en voortgangsoverleggen/kwartaalbesprekingen. Aangezien partijen in verschillende gebieden opereren is het voornemen vooral voor kennisgeving aangenomen en is men benieuwd naar de uitkomsten van de plannen om te komen tot alternatief en vernieuwend zorgaanbod. Voorbeelden van de belangrijke stakeholders bij de lokale overheid die zijn informeel geraadpleegd zijn:

- Gemeente Amsterdam: Christine Pollman (hoofd van de afdeling Jeugd van de gemeente Amsterdam)
  - Gemeente Rotterdam: Hugo de Jonge (wethouder Onderwijs, Jeugd en Zorg)
  - Gemeente Zaanstad: Jeroen Olthof (wethouder van o.a. Jeugd en Zorg)
  - Verschillende gemeenten in Zuid-Holland
- Op nationaal niveau is het ministerie van VWS geïnformeerd over de fusie.

Voorbeelden van de partner-aanbieders die informeel over de fusie zijn geïnformeerd zijn:

- Intermetzo
- HVO Querido
- Pluryl
- Virenze

## **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.*

Niet van toepassing.

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.*

Niet van toepassing.

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.*

Niet van toepassing.

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.*



Niet van toepassing.

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.*

Niet van toepassing.

## **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(n)en(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 ?.*
- *De financiële onderbouwing, zoals genoemd bij randnummer ?.*

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

Bijlagen:

1. Volmacht NautaDutilh
2. Beslisdocument Samenwerking versie 0.6 d.d. 6 januari 2016
3. Advies van de cliëntenraad van Horizon
4. Advies van de cliëntenraad van Altra
5. Integrale Proces Planning
6. Intentieverklaring
7. Advies OR Horizon
8. Advies PV De Nieuwe Kans
9. Advies GMR Horizon
10. Advies GMR en OR Altra
11. Advies OR De Opvoedpoli
12. Advies cliëntenraad Opvoedpoli
13. Advies Pleegouderraad Horizon
14. Meerjarenprognose 2016-2021
15. Bijlage bij beslisnotitie bestuurlijke fusie tbv de rvt's
16. (VERTROUWELIJK) Kort Afdelingsplan gezamenlijk Servicecentrum d.d. 31 mei 2016
17. (VERTROUWELIJK) Notitie uitwerking oplossingen meerjarenplan
18. Adviesaanvragen medezeggenschapsorganen Partijen
19. Reactie bestuur Altra op advies Adviesraad (cliëntenraad), Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapraad d.d. 4 april 2016
20. Correspondentie tussen Altra en de medezeggenschapsorganen

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.

Bijlagen 2, 5 en 6, 15, 19 en 20.