

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.¹

Naam organisatie 1 Naam en functie rechtsgeldig vertegenwoordiger Plaats en datum	Naam organisatie 2 Naam en functie rechtsgeldig vertegenwoordiger Plaats en datum
Handtekening	Handtekening

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

Mr. J.M.A. Wintgens Advocaat bij Boels Zanders Advocaten Venlo, 19 augustus 2016	mr. J.J.M. Oehlen Advocaat bij Boels Zanders Advocaten Venlo, 19 augustus 2016
Handtekening	Handtekening

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

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

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, 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), 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 Adelante Zorg
Nummer Kamer van Koophandel:	41072650
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door circa 850 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	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad

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

Voorzitter cliëntenraad

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 Adelante Zorg ("**Adelante**") is een zorggroep met speciale expertise in revalidatie en audiologische zorg, speciaal onderwijs en arbeidsre-integratie voor de regio Zuid-Nederland. Adelante richt zich op het herstel van functioneren en participatie van kinderen en volwassenen die kampen met de gevolgen van een ziekte, aandoening of ongeval. De kernactiviteiten van Adelante bestaan daarbij uit:

- klinische, poliklinische revalidatie en dagbehandeling van volwassenen en kinderen;
- onderzoek, advies, begeleiding en bijzondere zorg van volwassenen en kinderen met gehoorproblemen en taalproblemen;
- intensieve Kindzorg, wonen en woontraining, logeren en ambulante Wlz functies;
- speciaal onderwijs;
- arbeid en re-integratieactiviteiten;
- sport- en bewegingsactiviteiten voor mensen met een handicap.

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

Het werkgebied van Adelante is in beginsel Limburg. Voor de diagnosegroepen dwarslaesie, audiologie en communicatie is het werkgebied (Zuid) Nederland en voor de diagnosegroepen kinderrevalidatie en volwassenenrevalidatie omvat het werkgebied ook Nederlandstalig België. De revalidatiezorg van Adelante is georganiseerd in netwerk- en opleidingslocaties, waarvan VieCuri thans reeds een onderdeel vormt.

Adelante heeft locaties in Blerick, Eindhoven, Heerlen, Hoensbroek, Maastricht, Roermond, Sittard-Geleen, Valkenburg a/d Geul, Venlo en Venray.

I.2 Organisatie 2

(statutaire) naam organisatie:	VieCuri Medisch Centrum voor Noord-Limburg, Afdeling Revalidatie
Nummer Kamer van Koophandel:	41063674
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door circa 1800 personen zorg verlenen. De Afdeling revalidatie kent circa 80 zorgverleners.	

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

Voorzitter ondernemingsraad

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

Voorzitter cliëntenraad

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.

VieCuri Medisch Centrum voor Noord-Limburg ("**VieCuri**") is een topklinisch opleidingsziekenhuis en lid van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) met ziekenhuislocaties in Venlo en Venray. Daarnaast heeft VieCuri poliklinieken in Panningen, Horst, Reuver, Venlo en Venray. VieCuri biedt een breed pakket aan basiszorg en richt zich in overeenstemming met het meerjarenbeleidsplan 2012-2017 in strategische zin op de navolgende centrale aandachtsgebieden: acute zorg, oncologie en de oudere patiënt.

Binnen VieCuri vormt de afdeling revalidatie ("**Afdeling**") een aparte Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE).

VieCuri kwalificeert als zorgaanbieder in de zin van artikel 1, onderdeel c, onder 1 Wmg. De NZa sluit voor het begrip van betrokken partij bij een concentratie aan bij de interpretatie door de ACM.

Voor de vraag wie de betrokken partijen zijn bij een concentratie en of de concentratie bij de NZa gemeld dient te worden is derhalve naast Adelante alleen de over te nemen Afdeling revalidatie van VieCuri van belang.

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

VieCuri heeft in Noord- en Midden-Limburg een verzorgingsgebied van ongeveer 250.000 inwoners met ziekenhuislocaties in Venlo en Venray. Daarnaast heeft VieCuri (decentrale) poliklinieken in Panningen, Horst, Reuver, Venlo en Venray.

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.

Adelante is voornemens van VieCuri de Afdeling en daarmee de patiëntenzorg op het gebied van (uitsluitend) poliklinische revalidatiezorg en revalidatiedagbehandelingen die thans op de locatie(s) van VieCuri wordt verleend over te nemen. Partijen hebben hiertoe een concept Overnameovereenkomst opgesteld (**Bijlage 8**). Daarnaast hebben Partijen een Raamovereenkomst opgesteld waarin de onderlinge afspraken worden vastgelegd omtrent de verdere samenwerking. Een concept van de Raamovereenkomst is bijgevoegd als **Bijlage 9**.

Adelante krijgt door de overname zeggenschap over de Afdeling. Het verkrijgen van zeggenschap door een onderneming of een deel van een andere onderneming kwalificeert als een concentratie op grond van artikel 27 lid 1 sub b onder 2 Mededingingswet ("**Mw**").

Het overnamebesluit van de Raden van Bestuur zal pas worden genomen nadat de NZa haar goedkeuring heeft verleend. Aan de ondernemingsraden, cliëntenraden, de medische staf van Adelante, de Verpleegkundige adviesraad van Adelante, het Verpleegkundig stafbestuur (voorheen de Verpleegkundige AdviesRaad) van VieCuri, het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) van VieCuri en de Raden van Toezicht van beide partijen is een voorgenomen bestuursbesluit voorgelegd (**Bijlage 10**). Als **Bijlage 11** en **Bijlage 12** zijn extracten van de notulen toegevoegd van de vergadering van respectievelijk de Raad van Toezicht van Adelante en de Raad van Toezicht van VieCuri, waaruit blijkt dat beide raden voorlopige goedkeuring verlenen aan het voorgenomen besluit. Nadat de goedkeuring van de NZa is ontvangen zullen de Raden van Bestuur van partijen het definitieve besluit tot overname nemen en zullen de Raden van Toezicht van beide partijen hun definitieve goedkeuring verlenen. Omdat de interne gremia reeds allen een positief advies hebben afgegeven is het nemen van de betreffende bestuursbesluiten dan wel het verlenen van de goedkeuring door de raden van toezicht van geen andere factoren afhankelijk dan de goedkeuring van de beoogde concentratie door de NZa.

Naast de Raamovereenkomst en de Overnameovereenkomst zal tevens een huurovereenkomst worden gesloten met betrekking tot het gebruik van de afdelingsruimte(s) op de locaties van VieCuri door Adelante. Daarnaast worden enkele dienstverleningsovereenkomsten ("**DVO's**") gesloten met betrekking tot de afname door Adelante ten behoeve van de Afdeling van een aantal diensten van VieCuri, op het gebied van (i) medische instrumentatie en informatietechnologie, (ii) facilitaire zaken, (iii) para-/perimedische dienstverlening, (iv) Klinische Farmacie & Toxicologie, (v) ICT en (vi) detachering van personen.

c. Op welke documenten berust de concentratie.

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Raamovereenkomst, voorgenomen bestuursbesluit (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](#))

VieCuri

Algemeen

VieCuri oriënteert zich al langere tijd op de positie van revalidatiezorg in relatie tot de externe ontwikkelingen en de eigen strategie wat betreft medisch profiel en portfolio. De situatie van de revalidatiezorg bij VieCuri is daarnaast bijzonder ten opzichte van andere ziekenhuizen: gezien de grote reisafstand naar de dichtstbijzijnde categorale revalidatiecentra (bijna één uur met de auto) heeft VieCuri voor een ziekenhuis een grote revalidatieafdeling met een ruim aanbod aan poliklinische revalidatie en revalidatie dagbehandeling. De omvang daarvan is echter vele malen kleiner dan een categoriaal revalidatiecentrum waardoor de Afdeling de inhoudelijke ontwikkelingen niet meer zelfstandig kan bijbenen. Ook is revalidatie medisch-inhoudelijk een wat andersoortige zorg dan de overige ziekenhuiszorg waardoor de afdeling ook binnen het ziekenhuis niet altijd de hoogste prioriteit krijgt respectievelijk in evenredige mate baat heeft van de invoering of uitwerking van (ziekenhuisbrede) medisch-inhoudelijke innovaties.

Volwassenenrevalidatie

VieCuri heeft de afgelopen jaren enkele strategische analyses laten uitvoeren naar de positie en marktontwikkeling van de revalidatiezorg. Revalidatie speelt bij VieCuri met name een rol bij de neurologische zorgtrajecten (30% verwijzingen) en in mindere mate in die van orthopedie, plastische chirurgie en cardiologie. Dertig procent van de verwijzingen bij volwassenen (voor kinderen zelfs 50%) komt van de huisarts en in die zin is revalidatie dus deels ook een poortspecialisme.

Geconcludeerd is dat de vraag naar revalidatiezorg toeneemt maar dat de productieruimte om daarop in te spelen in de huidige situatie beperkt is. Dat noodzaakt tot (het geven van voorrang aan) keuzes in de portfolio, gericht op tweedelijns zorg. Vanuit het perspectief van patiënten en verwijzers moeten oplossingen worden gevonden voor doelgroepen die momenteel niet (meer) bij VieCuri terecht kunnen doordat de productieruimte en specialisatie te beperkt is om hierop in te spelen.

Dit impliceert een significante transitie die een stevige wissel trekt op management en professionals. Tot slot moet binnen de revalidatie als zodanig een stevige slag worden gemaakt op het gebied van de bedrijfsvoering om te komen tot een positief resultaat.

Kinderrevalidatie

VieCuri heeft een sterke concurrentiepositie in de regio op het gebied van de kinderrevalidatie. De Afdeling biedt kinderrevalidatie aan intern op de locatie van de Mytylschool in Venlo van de Stichting Speciaal Onderwijs Noord- en Midden-Limburg (Onderwijsgroep Buitengewoon). Mede door de veranderende financiering in het passend onderwijs zal de doelgroep op de Mytylschool de komende jaren sterk verzwaren. In het aanbod zal de inzet van psychosociale, pedagogische zorg en maatschappelijk werk toenemen, terwijl bij gelijkblijvende paramedische inzet de revalidatiegeneeskunde relatief kleiner wordt. Ook wordt een steeds groter beroep gedaan op het leveren van expertise en diagnostiek op de locaties van gezondheidscentra of scholen in de regio.

In een strategische analyse is geconcludeerd dat ten aanzien van deze afdeling in de huidige omvang en kwalitatieve samenstelling binnen VieCuri te weinig optimalisatie- en innovatieruimte kan worden vrijgemaakt om enerzijds de productiviteit en declarabiliteit te verhogen en anderzijds te investeren in de gewenste versterking van de regionale regiefunctie. Geconcludeerd is dat de huidige afdeling te klein is om de benodigde slag te maken en tevens dat vanuit het ziekenhuis de daarvoor benodigde facilitering waarschijnlijk niet geboden kan worden in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin.

Adelante

Adelante streeft naar een hechte relatie met de ziekenhuizen in Limburg. Minimaal zijn de ziekenhuizen verwijzer naar Adelante, maar bij voorkeur samenwerkingspartner, waarbij Adelante (een deel van) de ziekenhuisrevalidatie verzorgt. In het Zuyderland ziekenhuis (locatie Heerlen) en het MUMC+ te Maastricht verzorgt Adelante reeds langer de ziekenhuisrevalidatie.

Het past bij de strategie en ambitie van Adelante om ook in Noord-Limburg intensief samen te werken met een ziekenhuis als VieCuri op het gebied van de medisch specialistische revalidatiezorg. Ook het op nieuwe locaties aanbieden van succesvolle nieuwe concepten zoals de stepped care afdeling voor patiënten die een beroerte hebben gehad en of hersenletsel (CVA patiënten) hebben, is een belangrijke ambitie van Adelante. Dit concept is in Zuid Limburg reeds succesvol gerealiseerd waardoor patiënten altijd de best passende revalidatie krijgen, sneller naar huis kunnen en de ligduur in het ziekenhuis verkort is.

Doelstellingen

Samenvattend gelden voor Adelante en VieCuri de volgende doelstellingen:

- een efficiëntere revalidatiezorg;
- borging van de kwaliteit, doelmatigheid en innovatiekracht van de revalidatiegeneeskundige zorg in de regio;
- vergroten van de productieruimte en specialisatie om in te spelen op de toegenomen vraag naar revalidatiezorg;
- toewerken naar een positieve exploitatie van de revalidatiezorg;
- meer ruimte voor innovatie en optimalisatie;
- het verhogen van de productiviteit en declarabiliteit;
- investeren in de regionale regiefunctie;
- uitrollen van het 'stepped care' concept van Adelante;
- meer ruimte voor onderwijs, opleiding en onderzoek;
- meer aantrekkingskracht voor revalidatiezorgmedewerkers op de arbeidsmarkt;
- behoud en versterking van de continuïteit en toegankelijkheid van de zorg op dit gebied voor bewoners en patiënten in de betreffende regio.

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](#))

Partijen werken reeds samen op het gebied van pijnrevalidatie en audiologische zorg. In het verlengde van eerdere contacten hebben in 2014 gesprekken plaatsgevonden over een mogelijke intensievere samenwerking tussen VieCuri en Adelante. Beide organisaties hebben op basis van deze gesprekken geconcludeerd dat een intensieve samenwerking tussen beide organisaties een goed toekomstperspectief zou kunnen bieden voor de borging van de kwaliteit en doelmatigheid van de revalidatiegeneeskundige zorg in het verzorgingsgebied van VieCuri en de continuïteit en toegankelijkheid van die zorg. Ook komt dit de innovatiekracht en kennisontwikkeling ten goede.

Tegen deze achtergrond hebben VieCuri en Adelante in oktober 2014 besloten om gezamenlijk een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar de inhoud en vorm van een intensieve samenwerking. Voorafgaande aan de feitelijke start van dit onderzoek heeft binnen VieCuri een nadere oriëntatie plaats gevonden op het belang van de revalidatiezorg voor het ziekenhuis en voor de patiënten in het verzorgingsgebied.

Vanuit het bredere perspectief zijn in het haalbaarheidsonderzoek twee organisatorische varianten overwogen:

1. integratie van de kinderrevalidatie in Adelante en het starten van een samenwerkingsprogramma voor de volwassenenrevalidatie, met twee mogelijke ambitieniveaus voor dit programma;
2. integratie van de gehele afdeling revalidatie in Adelante (kinderen en volwassenen).

Ad 1. Integratie van de kinderrevalidatie in Adelante en samenwerkingsprogramma voor de volwassenenrevalidatie

Bij deze variant zou gestart worden met het integreren van de kinderrevalidatie van VieCuri bij Adelante en er zou een samenwerkingsprogramma gestart worden rondom volwassenenrevalidatie. Dit programma zou als 'stip op de horizon' meekrijgen dat uiteindelijk ook de volwassenenrevalidatie overgaat richting Adelante. In de uitwerking van de samenwerkingsonderwerpen zou op die manier al rekening kunnen worden gehouden met deze richting.

Ad 2. Integratie van gehele afdeling revalidatie in Adelante

Gezien de diverse gemeenschappelijke kansen, breedte van de samenwerkingsonderwerpen en wens tot intensieve samenwerking was het volledig integreren van de afdeling revalidatie van VieCuri bij Adelante de andere realistische optie.

Vanuit organisatiekundig en bestuurlijk perspectief lag en ligt volledige integratie (variant 2) het meest voor de hand. Hiermee komt de hele poliklinische revalidatiezorg onder één organisatie te vallen zonder (tijdelijke) samenwerkingsstructuren, wat de slagkracht ten goede zal komen. Daarnaast ontstaat maximale ruimte om (vernieuwings)projecten gezamenlijk te starten. Ook het slechts eenmaal doorlopen van een traject om de verantwoordelijkheid voor de activiteiten naar Adelante te verplaatsen is aantrekkelijk gezien de inzet vanuit beide organisaties die nodig is om deze verandering door te voeren. Vanuit het perspectief van werkbaarheid is het van groot belang voldoende draagvlak voor deze majeure verandering te hebben bij alle betrokkenen (zoals de revalidatieartsen en therapeuten bij VieCuri). Een stevige coalitie moet achter de volledige integratie staan om dit tot een succes te maken.

Gezien de veelheid aan kansen, de majeure operatie om de overgang van de afdeling te realiseren en het brede draagvlak onder de medewerkers van de Afdeling voor de volledige integratie bij Adelante is gekozen om direct een volledige integratie door middel van een overname van de afdeling te realiseren.

Onder aansturing van de stuurgroep is een uitwerking op hoofdlijnen gemaakt van de beoogde overname op de volgende gebieden:

- besturing en formele verankering (governance);
- strategie en zorgvisie (volwassenen en kinderen);
- personeel;
- financiën en zorgcontractering;
- opleiding;
- huisvesting;
- ICT;
- kwaliteit en veiligheid;
- branding;
- onderlinge kennismaking ('medewerker aan zet').

De hoofdlijn van deze uitwerking is op 14 april 2016 onderstreept door het tekenen van het voorgenomen besluit door beide Raden van Bestuur (bijlage 10). Hierin zijn voor de bovengenoemde onderwerpen uitgangspunten opgenomen voor de verdere uitwerking, de zogenaamde leidende principes. Hierbij is tevens besloten dat de uitwerking ver genoeg is om dit voor te leggen aan de verschillende interne gremia en de externe stakeholders. Er is tevens een Integraal Plan opgesteld als toelichtend document voor de betreffende gremia, waarin de overname

en de verdere samenwerking wordt toegelicht (**Bijlage 13**). In dit Integraal Plan is het eerder genoemde haalbaarheidsonderzoek geïntegreerd.

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)

VieCuri

Juridische structuur

De stichting VieCuri Medisch Centrum voor Noord-Limburg is verantwoordelijk voor de besturing en exploitatie van het ziekenhuis VieCuri. Overeenkomstig haar statuten kent de stichting een Raad van Toezicht-model (RvT-model), waarbinnen de Raad van Bestuur (RvB) belast is met het besturen van de zorginstelling en verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen, strategie en het beleid van de organisatie. De RvT houdt toezicht op de wijze van besturing en fungeert daarbij als klankbord van de RvB.

De RvT ziet in overeenstemming met haar statutaire rol toe op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen de stichting en de daaraan verbonden instellingen. Daarnaast vervult de RvT een klankbordfunctie en adviseert hij de RvB.

De vrijgevestigde medisch specialisten binnen VieCuri zijn met ingang van 1 januari 2015 verenigd in de Stafmaatschap MSB VieCuri. De medisch specialisten in dienstverband zijn vanaf medio 2015 verenigd in de Vereniging Kamer van Dienstverbanders (VKDV) VieCuri. Samen vormen zij het nieuwe geïntegreerd MSB, dat wordt bestuurd door het bestuur MSB. De RvB vergadert wekelijks. Met ingang van 1 april 2015 nemen vanuit het MSB-bestuur twee (in plaats van één) co-bestuurders deel aan deze wekelijkse vergadering. Om de gewijzigde samenstelling te markeren, is gekozen voor de naam BestuursRaad (BSR). De gewijzigde samenstelling sluit aan bij de wens van het ziekenhuis om - in overeenstemming met het concept 'dokter in de lead' - de medeverantwoordelijkheid van het MSB(-bestuur) voor de besturing en het functioneren van de organisatie in materiële zin te versterken. Vanzelfsprekend blijft daarbij de formele verantwoordelijkheid van de RvT en de RvB voor de besturing van het ziekenhuis, zoals vastgelegd in de statuten, intact.

Medezeggenschap

De organisatie beschikt conform de eisen van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) over een Ondernemingsraad (OR) en een Cliëntenraad (CR). Met beide organen vindt op vaste momenten overleg plaats. Met het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB, voorheen geheten Verpleegkundige Adviesraad) vindt eveneens periodiek overleg over relevante onderwerpen plaats.

Medisch leiders

De leiding van de zorg-RVE's is in overeenstemming met voornoemde uitgangspunten met ingang van 2016 belegd bij de professionals met de grootste kennis van de patiëntenzorg, de medisch specialisten, die als medisch leider binnen de vastgestelde concernkaders integraal verantwoordelijk zijn voor de zorgverlening, organisatie en bedrijfsvoering van de diverse RVE's. De medisch leiders worden conform de gemaakte afspraken, afhankelijk van de grootte van een RVE, door het ziekenhuis gedeeltelijk vrijgesteld voor de uitoefening van hun taak. In de uitvoering van hun functie worden zij per RVE ondersteund door managers bedrijfsvoering.

Ook de Afdeling revalidatie wordt dienovereenkomstig (dual) geleid door een medisch leider in

samenwerking met een manager bedrijfsvoering.

Clustermanagement Zorg

De taak van het clustermanagement Zorg ligt op tactisch niveau in de rol van verlengde arm van de BestuursRaad. Vanuit die rol zijn zij naar medisch leiders en RVE's toe tevens verantwoordelijk voor de afstemming, ontwikkeling en vraagstukken die spelen binnen de RVE's van hun cluster en het overleg daarover met de betrokken medisch leiders.

RVE-beraad

In overeenstemming met de keuze voor de vorming van RVE's komen de medisch leiders maandelijks met de BestuursRaad en het clustermanagement Zorg in een vergadering bij elkaar om de invulling van hun taak en de daaraan gekoppelde aandachtspunten te bespreken en af te stemmen (advies- en overlegplatform). De focus is daarbij - met inachtneming van de concernkaders - gericht op afstemming van beleid, informatie-uitwisseling en vorming van draagvlak. De nieuwe opzet maakt het tevens mogelijk relevante tussentijdse of nieuwe ontwikkelingen in gezamenlijkheid te bespreken en daarop sneller en directer te schakelen of te anticiperen.

Organisatiestructuur

Als **Bijlage 14** is een organogram van de organisatiestructuur van VieCuri bijgevoegd.

Adelante

Juridische structuur

Adelante kent de volgende rechtspersonen:

Stichting Adelante Groep, die het bestuur voert over de overige stichtingen:

- Stichting Adelante Zorg, van waaruit alle zorgactiviteiten worden uitgevoerd en ook de toelatingen zijn ondergebracht;
- Stichting Adelante Onderwijs, waar de onderwijsactiviteiten zijn ondergebracht;
- Stichting Adelante beheer OG, waarin het juridisch eigendom van een deel van het vastgoed is ondergebracht;
- Stichting Adelante Challenge. Doel van deze stichting is het maximaliseren van beweeg- en sportmogelijkheden voor in- en mindervaliden ten behoeve van integratie en participatie. De omzet van Stichting Adelante Challenge is niet van materieel belang voor het inzicht in de jaarrekening van Adelante en wordt derhalve niet meegeconsolideerd;
- Adelante IKZ BV, waarin de activiteiten plaatsvinden van de door Adelante overgenomen ZigZag Zuid BV. Dit betreft o.a. intensieve kindzorg. In 2016 zal Adelante IKZ BV fuseren met Stichting Adelante Zorg. Dit wordt waarschijnlijk in juni definitief, maar indien mogelijk met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2016.

De Afdeling revalidatie van VieCuri wordt onderdeel van de Stichting Adelante Zorg.

Organisatiestructuur

Als **Bijlage 15** is een organogram toegevoegd van de organisatiestructuur van Adelante.

Binnen Adelante is het primaire proces georganiseerd in 4 organisatieonderdelen:

1. Revalidatie ziekenhuizen
2. Volwassenrevalidatie & Arbeidsintegratie
3. Kinderrevalidatie, Speciaal Onderwijs & Wonen
4. Audiologie & Communicatie

Elk organisatieonderdeel kent een duaal management, integraal verantwoordelijk voor het primaire proces (kwaliteit en volume), personeelszorg en het beheer van middelen. Ook is het duaal management verantwoordelijk voor het realiseren van afgesproken doelen binnen de strategische kaders met behulp van de beschikbaar gestelde middelen.

De organisatie van zorg in ketens, de ketenzorgprogramma's op het gebied van revalidatie, lopen over de drie organisatieonderdelen (de hierboven genoemde onderdelen 1 t/m 3), waar revalidatiezorg plaatsvindt, heen. Binnen audiologie zijn er de programma's op het gebied van spraak/taal en gehoor.

Om deze samenwerking in de keten te bevorderen wordt de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor het ketenzorgprogramma belegd bij één specialist over alle locaties heen: de vakspecialist/ketencoördinator. De vakspecialist/ketencoördinator is een (medisch) specialist met affiniteit voor het vakgebied van de zorgketen. Bij Kinderrevalidatie, Speciaal onderwijs & Wonen (KRSO&W) kan de vakspecialist/ketencoördinator een intern begeleider, psycholoog of schoolpedagoog zijn.

Nieuwe structuur

Als **Bijlage 16** is een organogram toegevoegd van de nieuwe structuur.

De structuur van de RVE revalidatie wordt bij de overname niet gewijzigd. De Afdeling komt als afdeling 'te hangen' onder het duaal management van het organisatieonderdeel 'Revalidatie ziekenhuizen' van Adelante volgens bijgevoegd organogram.

Adelante werkt net als VieCuri met een duaal samengestelde leiding. Op het niveau van de eenheid 'Revalidatie ziekenhuizen' betekent dit dat er een medisch manager is en een manager bedrijfsvoering. Op iedere ziekenhuislocatie wordt vervolgens gewerkt met een medisch afdelingshoofd en een teammanager. Deze twee laatste rollen komen overeen met de rollen van manager bedrijfsvoering en de Medisch leider van de RVE Afdeling revalidatie bij VieCuri waardoor deze één op één kunnen overgaan in de Adelante structuur.

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.

Voor cliënten biedt de beoogde overname het perspectief dat de revalidatiezorg wordt versterkt en uitgebreid op verschillende gebieden. Dit betekent voor het zorgaanbod aan cliënten dat:

- de revalidatiezorg over de breedte een kwaliteitsimpuls krijgt doordat zorginnovaties sneller kunnen worden doorgevoerd op de locatie VieCuri;
- de revalidatiezorg aansluitend op de speerpunten van VieCuri wordt uitgebreid voor de gebieden:
 - oncologische revalidatie (oncologie)
 - handenteam (acute zorg)
 - hersenletsel adviesteam (wordt nu gestart, aansluitend op acute zorg)
 - stepped care afdeling voor CVA patiënten (op termijn)
- door het grotere aanbod aan revalidatiezorg dat nu niet in de regio wordt aangeboden de reistijd voor de volgende zorg zal afnemen:
 - pijnrevalidatie;
 - NAH expertise;
 - CVA zorg (klinische opname op termijn);
 - klinische revalidatie voor andere doelgroepen (op termijn);

- behoud van de kinderrevalidatie voor de regio en kunnen verschillende nieuwe concepten worden aangeboden:
 - kinderkampen, en
 - zorg in de thuissituatie.

Volwassenen

De ambitie is om voor de volgende doelgroepen revalidatiezorg te blijven aanbieden in Noord-Limburg:

- niet aangeboren hersenletsel (NAH)
- neuromusculaire aandoeningen (NMA)
- orthopedie
- handrevalidatie
- orgaan (nieren, longen, hart)
- oncologie
- pijnrevalidatie

De volgende thema's zullen worden versterkt door de integratie van de Afdeling revalidatie bij Adelante:

- *CVA Ketenzorg versterken en opzetten klinische revalidatie*
Het opzetten van een stepped care afdeling in de regio Noord Limburg levert de mogelijkheid voor de cliënt om dichtbij huis de meest passende zorg te ontvangen. Indien nodig kan medisch specialistische revalidatie worden geleverd aan cliënten die deze zorg nu niet krijgen (meestal doordat de cliënt en diens familie niet bereid zijn naar Adelante te reizen voor klinische medisch specialistische revalidatie) en vaak (langer) blijven revalideren in de geriatrische revalidatiezorg. Naar schatting wordt ongeveer 10-15% (bron benchmark WCN) van de CVA patiënten verwezen naar de medisch specialistische revalidatie (maar gaan hier dus meestal niet heen). Op deze manier kunnen CVA patiënten sneller en dichtbij revalideren. Voor VieCuri biedt het de mogelijkheid om betere revalidatiezorg te realiseren voor deze groep.
- *Pijnrevalidatiezorg uitbreiden in de regio*
Ten aanzien van pijnrevalidatie bestaat momenteel geen zorgaanbod meer vanuit VieCuri, maar wordt dit reeds op beperkte schaal door Adelante aangeboden bij VieCuri. Doel is om dit samen met Adelante (opnieuw) op te starten en aan te sluiten bij dit speerpunt van Adelante. Om korte reistijden voor cliënten te realiseren is het doel te komen tot een netwerk rondom pijnrevalidatie, specialisatie rondom complexere pijnrevalidatie (WPN 3 en WPN 4) waarbij de werkwijze gestandaardiseerd is over de locaties heen. Indien voldoende vraag is naar klinische opname mogelijkheid wordt overwogen dit op termijn ook mogelijk te maken in Noord-Limburg. Het streven is om nauw samen te werken met aanbieders van WPN 1 en 2 pijnrevalidatie om via het stepped care principe de juiste zorg te kunnen bieden en te voorkomen dat patiënten in een 'carousel' van zorgaanbieders komen.
- *Oncologische revalidatie*
De complexe oncologische revalidatie wordt geboden bij VieCuri. Enkelvoudige revalidatie werd aangeboden via 'Herstel en balans', maar dit is alleen nog mogelijk met een eigen bijdrage terwijl dit voorheen in de basisverzekering was opgenomen. Aangezien de zorgvraag van de cliënten nog steeds bestaat ligt hier een kans om een nieuw en passend aanbod te ontwikkelen. Wat betreft complexe oncologische revalidatie is VieCuri een voorbeeld om van te leren voor Zuid-Limburg waardoor andere Adelante locaties kunnen profiteren van de ervaring op het gebied van oncologische revalidatie bij VieCuri.
- *Arbeidsrevalidatie opzetten*
Voor de cliënt zal een aanvullend aanbod worden geboden in de regio Venlo rondom arbeidsre-integratie en revalidatie. Deze zorg wordt momenteel niet aangeboden vanuit het ziekenhuis. Tijdens het revalidatie traject van een cliënt komt het onderwerp arbeidsre-

integratie aan de orde. Door revalidatie en re-integratie naadloos met elkaar te verbinden en de benodigde zorg in de regio te bieden biedt dit meerwaarde voor de cliënt.

Kinderen

De ambitie is om voor de volgende doelgroepen revalidatiezorg voor kinderen te blijven aanbieden in Noord-Limburg:

- premature en ex premature
- DCD (Developmental Coordination Disorder)
- pijnrevalidatie
- CP (Cerebrale parese)
- niet aangeboren hersenletsel (vaak trauma)
- Erbse parese
- kinderen met het downsyndroom
- ontwikkelingsstoornissen NNO
- metabole stoornissen
- aanlegstoornissen
- kinderen met voedingsproblemen
- kinderen met NMA

De volgende thema's zullen worden versterkt door de integratie van de Afdeling revalidatie bij Adelante:

- goed inbedden kinderrevalidatie binnen veranderend netwerk en zorgsysteem;
- verbinding met Adelante Kindcentrum opzetten;
- samenwerking met scholen versterken;
- goed geregelde ketenzorg in de regio;
- door ontwikkelen van zorgprogramma's en de Adelante moduleboom.

- 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?*

Zorgprocessen

Na de overname is de verwijzing vanuit het VieCuri ziekenhuis naar de revalidatieafdeling een verwijzing naar een externe partij (Adelante revalidatie). Hieruit volgt dat de administratieve procedures voor de patiënt veranderen. De patiënt wordt ingeschreven als revalidatiepatiënt bij Adelante. Dit zal gebeuren volgens de normale administratieve procedures bij Adelante.

De intake, diagnose, behandeling en nazorg worden thans uitgevoerd conform de standaarden in de medisch specialistische revalidatiesector. Na de overname wijzigt dit niet.

De in de aanvraag aangegeven ambitie ten aanzien van het zorgaanbod, sluit aan bij de huidige ontwikkelingen in de medisch specialistische revalidatie (bijvoorbeeld het toenemende belang van ketenzorg). Veranderingen in het zorgaanbod ontstaan dus niet door de overname, maar als gevolg van ontwikkelingen in het vakgebied. De overname zal vooral zorgen voor een versnelling van deze ontwikkelingen op de locaties van VieCuri.

Zorgprocessen worden vernieuwd door invoering van het ketenzorgprogramma. Dit programma komt tot stand door een innovatieteam per zorgprogramma. Op deze wijze wordt de academisering van de keten gefaciliteerd. In een keten komen onderzoek, innovatie en patiëntenzorg samen in een team. Voor het expertisecentrum (ketenpijn) betekent dat een team bestaande uit: een vakspecialist/ketencoördinator, een innovatie coördinator en een onderzoekskoördinator. Voor een

keten (niet zijnde een expertisecentrum) betekent dit een team bestaande uit: een vakspecialist/ketencoördinator en een 'linking pin' met de academische werkplaats.

De zorg omvat het gehele proces van de cliënt: dat betekent van de fase van het ontstaan van de ziekte, aandoening of ongeval tot aan het moment van het bereiken van het in het behandelplan vastgelegde streefniveau van participatie, maar ook tot en met nazorgprogramma's of bijvoorbeeld ondersteuning bij woningaanpassingen. De behandeling loopt door alle schakels in de zorgketen heen, en kan gevolgd worden door een langdurig zorgtraject, maar is per definitie ook eindig.

Binnen Adelante is sprake van één Adelante revalidatiegeneeskundig zorgplan per cliënt. Hiervoor is een intensieve samenwerking in de revalidatieketen (ziekenhuis en centrum) essentieel: verschillende Adelante-teams werken in deze situatie dan ook in één behandelprogramma samen aan de zorg voor de individuele revalidant. De zorg wordt beschreven in één ketenzorgprogramma, dat als leidraad dient voor zowel de inhoud als het proces van revalidatie.

Hoofdbehandelaarschap

Na de overname zal voor het hoofdbehandelaarschap het volgende gelden:

- Voor klinische patiënten van VieCuri waarbij medewerkers van de Afdeling consultatie dan wel medebehandeling verzorgen zal VieCuri hoofdbehandelaar zijn en de behandelovereenkomst met de cliënt sluiten;
- Voor poliklinische revalidatiezorg en revalidatiedagbehandelingen zal Adelante hoofdbehandelaar zijn en de behandelovereenkomst met de cliënt sluiten.

De medische eindverantwoordelijkheid berust bij de partij die de behandelovereenkomst met de cliënt heeft gesloten. Cliënten zullen zodanig geïnformeerd worden dat voor de cliënt te allen tijde duidelijk is met wie zij de geneeskundige behandelovereenkomst sluit.

Op de locaties van VieCuri die door Adelante gehuurd zullen worden ten behoeve van de Afdeling zal op de gebruikelijke wijze duidelijk gemaakt worden dat Adelante een zelfstandige instelling is, zodat dit voor cliënten en derden duidelijk herkenbaar is. Dit geldt ook voor de bewegwijzering in overige ruimtes.

- 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)?

Momenteel wordt vanuit VieCuri revalidatiezorg geboden op verschillende locaties:

- Ziekenhuis Venlo
- Ziekenhuis Venray
- Decentrale poli Panningen
- Mytylschool Venlo van Onderwijsgroep Buitengewoon.

Adelante zal gebruik (blijven) maken van de huidige locaties van VieCuri. Door overname van de revalidatiezorg van VieCuri zal het aantal locaties waar door Adelante zorg wordt verleend dientengevolge toenemen. Dit heeft voor huidige cliënten van Adelante en van VieCuri geen nadelige gevolgen, zij kunnen hun behandeling voortzetten op dezelfde locatie. Daarnaast betekent dit voor cliënten uit de regio Noord-Limburg dat meer soorten revalidatiezorg in hun nabijheid tot hun beschikking zal komen, waar zij thans nog voor bepaalde soorten revalidatiezorg naar Zuid Limburg zouden moeten reizen.

Het uitgangspunt is dat de huidige revalidatieafdeling van VieCuri de 'look en feel' krijgt van Adelante. Hiermee wordt duidelijkheid aan cliënten geboden over verantwoordelijkheden: een cliënt wordt immers door Adelante behandeld. Daarbij moet de cliënt zo laagdrempelig mogelijk van VieCuri naar Adelante kunnen gaan. Operationele afspraken over aanmelden, patiëntenpas en klachtenprocedure worden momenteel conform het implementatieplan nader uitgewerkt. Het perspectief is dat van een 'shop in shop' waarbij 'Adelante locatie VieCuri' een gespecialiseerd revalidatiecentrum is in de regio binnen de muren van VieCuri.

Ten aanzien van het gebruik van de huidige ruimtes zijn de volgende stappen nodig:

- Adelante zal de ruimten die gebruikt worden binnen de muren van VieCuri huren. Hiertoe zal een huurovereenkomst tussen partijen worden gesloten;
- een aantal huisvesting gebonden diensten zal Adelante afnemen van VieCuri door middel van de DVO's waarin afspraken gemaakt worden over hoeveelheid en kwaliteit van de afgenomen diensten. Zowel voor de huur van de ruimten als de DVO's wordt uitgegaan van marktconforme tarieven.

- 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?

De Afdeling revalidatie van VieCuri staat aan de vooravond van een bouwkundig renovatietraject. Deze ontwikkeling staat initieel los van het overnametraject, en maakt onderdeel uit van een totaal renovatietraject binnen VieCuri. Door ervoor te zorgen dat Adelante vroegtijdig betrokken is bij het formuleren van het plan van eisen en het inbrengen van de visie van Adelante op revalideren is maximaal gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in te spelen op deze unieke kans bij overname. Naar verwachting zal dit voorbereidingstraject leiden tot een realisatie van de vernieuwing in de loop van 2017.

Een belangrijk doel van de samenwerking is het versterken van de revalidatiezorg in de regio. Een exacte keuze van welke zorg op welk niveau op de verschillende locaties wordt geboden kan nu nog niet worden gemaakt. Voor de beoordeling van de vraag waar op welk niveau welke medische revalidatiezorg zal worden geboden zal overleg worden gevoerd met de lokale verwijzers en andere partners in de keten, zodat een zo volledig mogelijk beeld ontstaat van de lokale cliëntpopulatie en de behoefte aan medisch specialistische revalidatie per locatie en de mogelijkheden van samenwerking in de keten. Aan de hand van de uitkomsten hiervan zal worden beoordeeld welke medische revalidatiezorg op welk niveau per locatie wordt geboden.

De intentie is om te werken via het stepped care principe en waar mogelijk zo veel mogelijk zorg dichtbij de cliënt te leveren waar dat kan en te concentreren waar dit nodig is om de gewenste kwaliteit te leveren. Met het oog op de (beoogde) nieuwbouw van locatie Venray en mogelijke samenwerking met andere partijen rondom klinische bedden op deze locatie dient de exacte locatieprofilering zich nog nader uit te kristalliseren. Adelante wil aan het einde van de beleidsperiode 2017-2019 voor de diverse locaties helder hebben waar op welk niveau welke medisch specialistische revalidatiezorg geboden wordt, aansluitend bij de lokale zorgvraag en de verwijzpatronen. De medische staf wil de praktijkvariatie beter in beeld krijgen en de centraal en decentraal aangeboden zorg voor de verschillende expertiseniveaus uniformeren.

- 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?

Verwezen wordt naar het antwoord onder II4 a en d. Voor cliënten biedt de beoogde overname het perspectief dat de revalidatiezorg wordt versterkt en uitgebreid op verschillende gebieden als omschreven onder II 4 a. Voor cliënten in de regio Noord-Limburg betekent dit met name dat meer soorten revalidatiezorg ondersteund door de knowhow en innovatiekracht van Adelante meer in hun nabijheid tot hun beschikking komt. Hoe dit per locatie exact vorm zal krijgen zal in de beleidsperiode 2017-2019 als aangegeven onder II4 d worden uitgekristalliseerd.

f. Beschrijf de veranderingen in de organisatie van zorgverlening.

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

De Afdeling komt als afdeling 'te hangen' onder het duaal management van het organisatieonderdeel 'Revalidatie ziekenhuizen' van Adelante. Adelante werkt net als VieCuri met een duale aansturing. Op het niveau van de eenheid 'Revalidatie ziekenhuizen' betekent dit dat er een medisch afdelingshoofd en een teammanager is. Op iedere ziekenhuislocatie van Adelante wordt vervolgens gewerkt met een medisch afdelingshoofd en een teammanager. Deze twee laatste rollen komen overeen met de rollen van manager bedrijfsvoering en de medisch leider bij de huidige Afdeling revalidatie van VieCuri waardoor deze één op één kunnen overgaan in de Adelante structuur. De kinderrevalidatie zal functioneel aangestuurd worden door de medisch manager kinderrevalidatie van Adelante.

De medewerkers van de Afdeling revalidatie zijn allen in dienst van VieCuri en gaan met de overname van rechtswege over naar Adelante. Er behoeft derhalve geen integratie plaats te vinden van (vrijgevestigde) maatschappen of onderdelen daarvan. Om een goede inbedding in het ziekenhuis te borgen, zullen de revalidatieartsen van de Afdeling na de overname een bijzonder lidmaatschap behouden van de VKDV respectievelijk het MSB VieCuri.

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

Naast de reeds genoemde gevolgen voor cliënten genoemd onder II4 a, d en e zijn er geen andere wijzigingen voorzien die gevolgen hebben voor cliënten.

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.

Het Integraal Plan bijgevoegd als **Bijlage 13** omvat tevens een uitgebreid implementatieplan onderverdeeld in de verschillende aandachtsgebieden per kwartaal. Voor de beantwoording van deze vraag wordt hieronder de beknopte samenvatting opgenomen. De implementatie is onderverdeeld in drie hoofdfases:

1. Uitwerkingsfase: vormgeving en besluitvorming (eerste en tweede kwartaal 2016):

- Opstellen Integraal Plan;
- Voorgenomen besluit raden van bestuur van VieCuri en Adelante;
- Interne adviestrajecten opstarten en externe stakeholders raadplegen;
- Opstellen Raamovereenkomst, Overnameovereenkomst, DVO's en huurovereenkomst;
- NZa melding indienen.

2. Voorbereidingsfase (tweede en derde kwartaal 2016)

Verdere uitwerking gedetailleerde implementatieplannen/draaiboeken per deelproject:

- Juridisch
 - Personeel en organisatie
 - Financieel
 - Kwaliteit en veiligheid
 - ICT
 - Opleiding
 - Branding en patiënt communicatie
 - Huisvesting
-
- Na verkrijgen goedkeuring NZa: definitieve besluitvorming en ondertekening Raamovereenkomst, Overnameovereenkomst en DVO's.

3. Transitiefase (vanaf 1 januari 2017)

- ICT-integratie en overgang naar Adelante ICT infrastructuur
- Afronding lopende zorgtrajecten VieCuri cliënten;
- Optimalisatie bedrijfsvoering;
- Inbedding nieuwe initiatieven (hersensletseladviesteam, pijnrevalidatie etc.)

Per onderdeel uitgesplitst betekent dit beknopt weergegeven voor de verschillende onderdelen:

FinancieelUitwerkingsfase:

- Het informeren van de zorgverzekeraars over de overname;
- Nadere verfijning meerjaren exploitatie, eenmalige en structureel te verwachten kosten voortkomend uit overdracht;
- Nadere afspraken maken tussen partijen naar aanleiding van verfijning;

Vorbereidingsfase:

- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]

Transitiefase:

- [...]
- [...]

Personeel en organisatie

- Uitwerkingsfase
Informatiemoment april 2016. Begin juni 2016 is een speeddate sessie gepland tussen medewerkers van de Afdeling en medewerkers van Adelante uit alle bedrijfsonderdelen.
- Vorbereidingsfase
Na verkregen goedkeuring van de NZa zullen nog enkele kennismakingsactiviteiten worden georganiseerd waarbij tevens de organisatiecultuur zal worden verkend.
- Transitiefase
Blijvend informeren en begeleiden en scholen medewerkers Afdeling.

Kwaliteit en veiligheid

- Uitwerkingsfase
Afstemmen kwaliteitsorganisatie VieCuri en Adelante en inrichting DVO's.
- Vorbereidingsfase
[...]
- Transitiefase
[...]

ICT

- Uitwerkingsfase
[...]
- Vorbereidingsfase
Bepalen en vastleggen toekomstige werkwijzen, benodigde informatie medewerkers en verwijzers. Beoordelen informatiebehoefte ten aanzien van technische haalbaarheid aanlevering vanuit VieCuri bronsysteem en invoering Adelante systemen. Inrichting systemen VieCuri en Adelante voor informatieoverdracht en aanpassen infrastructuur op toekomstige werkwijze.
- Transitiefase
Operationele invoering informatieoverdracht ten behoeve van verwijzingen en nazorg en operationeel beheer op basis van DVO.

Opleiding

- Uitwerkingsfase
Uitwerken samenwerkingsovereenkomst bestuurlijke opleidingseenheid voor AIOS opleiding revalidatieartsen.
- Vorbereidingsfase
Na goedkeuring van de NZa zal de structuur van aansturing van de opleiding worden aangepast en volgt communicatie met alle betrokkenen over de veranderingen in werkwijze. In de dagelijkse praktijk zal er weinig veranderen, omdat partijen reeds intensief samenwerken voor de opleiding. De aansturing verandert zal nog enkel door Adelante plaats vinden.
- Transitiefase
Samenwerking ten behoeve van bestuurlijke opleidingseenheid monitoren en borgen.

Branding en patiëntcommunicatie

- Uitwerkingsfase
Voorafgaand aan de NZa goedkeuring zal geen externe communicatie plaatsvinden richting patiënten en ook worden er bijvoorbeeld nog geen logo's aangepast. Dit kan pas zodra goedkeuring van de NZa is verkregen en definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden. Wel vinden er vanzelfsprekend voorbereidende werkzaamheden op dit gebied plaats.
- Vorbereidingsfase
Op het moment dat de NZa haar goedkeuring heeft verleend kunnen de volgende stappen worden gezet:
 - Logo, huisstijl, dragers, sjablonen omzetten naar Adelante stijl.
 - Inventariseren van namen, adressen, telefoonnummers, adresgegevens briefpapier, gegevens voor op enveloppen, gegevens voor badges, vlaggen, banners etc.
 - Dienstkleding als bij Adelante in Hoensbroek;
 - Behandelwijzer, folders, flyers, brochures en websites aanpassen. Bestaande Adelante-teksten en voorlichtingsmateriaal aanpassen.
 - Uitstraling afdeling revalidatiegeneeskunde en bewegwijzering locaties VieCuri in Adelante-stijl.
 - externe communicatie: informeren van cliënten, verwijzers, media en anderen. Relatiebestanden verzamelen.

- Klachtenprocedure aanpassen. Voor cliënten die voorheen in het geval van een klacht deze bij VieCuri konden melden gebeurt dit per 1 januari 2017 bij Adelante, voor zover sprake is van hoofdbehandelaarschap door Adelante. De procedure hiervoor wordt via verschillende media bekend gemaakt voor cliënten die vanuit VieCuri komen. Ook zullen medewerkers hierover geïnformeerd worden, zodat zij cliënten juist kunnen voorlichten.
- Interne communicatie: informeren van medewerkers van breed naar specifiek. Medewerkers van zowel Adelante als VieCuri, maar ook medewerkers die overgaan van VieCuri naar Adelante en medewerkers van balie en receptie die goed op de hoogte moeten zijn van de nieuwe dienstverlening.
- Transitiefase
Communicatie intern en richting cliënten monitoren en waar nodig bijstellen.

Huisvesting

- Uitwerkingsfase
Huurovereenkomst en DVO facilitaire dienstverlening opstellen.
- Vorbereidingsfase
Na goedkeuring NZa Adelante betrekken bij planvorming nieuwbouw.
- Transitiefase
Een aantal diensten gebonden aan de huisvesting afnemen van VieCuri. Via een DVO gericht op facilitaire dienstverlening zullen afspraken gemaakt worden over hoeveelheid en kwaliteit van de afgenomen diensten. Zowel voor de huur van de ruimten als de SLA gericht op de facilitaire diensten wordt uitgegaan van marktconforme tarieven.

- 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.

Kwaliteit/ICT

Wat betreft kwaliteit van de zorg kunnen zich de volgende risico's voordoen:

- Voorwaarde voor een goed werkend Adelante kwaliteitssysteem is dat alle medewerkers van de (over te dragen) revalidatieafdeling toegang hebben tot het kwaliteitsportaal, enerzijds om de Adelante protocollen in te zien en anderzijds om meldingen te kunnen doen in het i-Task systeem van Adelante (VIM en MIM). Dit risico wordt ondervangen door tijdige besluitvorming en implementatie van toegang tot systemen. Waarborging van de Wet bescherming persoonsgegevens zal contractueel geborgd worden.
- Voorwaarde om het primaire proces conform Adelante kwaliteitssysteem te realiseren is werken met het R-EPD. Dit risico wordt ondervangen door het creëren van afstemmingsmomenten tussen ICT-werkgroep en de kwaliteit en veiligheid werkgroep om tijdens de transitiefase met twee systemen te kunnen werken.
- Omdat de medewerkers van de afdeling revalidatie ook toegang dienen te hebben tot de VieCuri systemen wordt er op deze afdeling – met inachtneming van de daaraan vanuit privacy te stellen eisen – gewerkt in zowel het Adelante systeem als het VieCuri systeem. Dit is afwijkend ten opzichte van de andere afdelingen van Adelante. Dit geldt voor zowel patiëntsystemen als voor ondersteunende systemen zoals medewerkersregistratie en technische aanvragen. Dit risico wordt ondervangen door het tijdig voorlichten en scholen van medewerkers.
- Veiligheid patiëntgegevens op elk moment in de zorgketen is een potentieel risico op het moment van consultatie in VieCuri en moment daadwerkelijke overdracht naar Adelante. Dit risico wordt ondervangen door het met inachtneming van de daaraan gekoppelde privacy-aspecten geschikt maken van systemen die dit delen van het zorgproces zullen ondersteunen. Dit zal nauw samenhangen met de zorgvuldigheid van handelen van de

professionals. Voorkomen dient te worden dat om welke reden dan ook 'sub afspraken' gemaakt gaan worden om communicatie te vergemakkelijken.

Bereikbaarheid

Wat betreft de bereikbaarheid van de zorg kunnen zich de volgende risico's voordoen:

- Patiënten zullen moeten wennen aan de nieuwe situatie. VieCuri is in Noord Limburg een begrip. Voorkomen moet worden dat potentiële patiënten Adelante als specialistische revalidatieaanbieder onvoldoende koppelen aan de medische omgeving van VieCuri. Dit risico wordt als volgt ondervangen. Het spontaan "vinden" van de revalidatieafdeling van Adelante vereist actieve communicatie met de regio via de regionale media. Dit is opgenomen in de communicatiestappen.
- Potentieel risico is dat zowel patiënten als verwijzers informatie over de overname onvoldoende opnemen en daardoor de Adelante revalidatie niet of niet tijdig zullen bereiken waardoor patiënten niet de juiste revalidatiezorg krijgen. Dit risico wordt onder meer ondervangen door het tijdig informeren van huisartsen en andere verwijzers over de nieuwe situatie op een zodanige manier dat gemakkelijk en juist verwezen kan worden.
- Bestaande partijen kunnen de bedoelingen van Adelante eventueel interpreteren als concurrerend in de huidige bestaande situatie. Hierdoor kan samenwerking met ketenpartners bemoeilijkt worden. Aangezien patiënten voor verwijzing (deels) afhankelijk zijn van verwijzers is er het risico dat ondanks de aanwezigheid van adequaat specialistisch aanbod in de eigen regio hiervan onvoldoende gebruik gemaakt wordt. Dit risico wordt ondervangen door het voeren van gesprekken met de belangrijkste stakeholders om de overname toe te lichten en samenwerking te zoeken volgens het 'stepped care model'. Hierdoor ontstaat een samenwerkingsmodel waarbij elke aanbieder de kans krijgt te doen waarin hij/zij excelleert.
- Onvoldoende regionale herkenning voor Adelante als aanbieder van revalidatiezorg in het VieCuri Ziekenhuis. Dit risico wordt als volgt ondervangen. Gedurende de periode kort voor de overname en in het 1^e jaar daarna huisartsen, potentiële verwijzers en anderen in het netwerk van zorgaanbieders veelvuldig informeren. Indien nodig organiseren partijen een regionale netwerkbijeenkomst gericht op het delen van informatie.

Personeel

- De huidige medewerkers van de Afdeling zullen zich als vertegenwoordiger van Adelante binnen VieCuri moeten gaan voelen. Er worden verschillende projecten gestart om de medewerkers te ondersteunen en ze bewust te maken van de gevolgen van de overname. Om dit risico te voorkomen zijn de medewerkers van VieCuri vanaf het begin intensief betrokken bij de overname en groeien daarom op natuurlijke wijze mee in het proces.

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.

Personeel

De medewerkers van de Afdeling revalidatie van VieCuri komen op grond van de wet overgang van onderneming van rechtswege in dienst. De betrokken medewerkers behouden derhalve hun huidige arbeidsvoorwaarden bij de overgang naar Adelante.

Voor de overname gelden de volgende uitgangspunten ten aanzien van het personeel:

- het personeel van de Afdeling revalidatie van VieCuri gaat over naar Adelante onder behoud van arbeidsvoorwaarden en anciënniteit. Uitzondering hierop vormt het personeel van de Afdeling revalidatie dat het merendeel van de omvang van het in de arbeidsovereenkomst

genoemde aantal uren binnen andere afdeling van VieCuri werkzaamheden verricht. Zij blijven in dienst van VieCuri.

- Personeel van VieCuri dat niet onder de Afdeling revalidatie valt, maar wel het merendeel van hun werk voor de Afdeling revalidatie verricht gaat ook over naar Adelante.
- Er komen geen mensen met twee contracten. Er wordt waar nodig gewerkt met detachering.

Ten aanzien van het personeel liggen er kansen door de uitbreiding van het zorgaanbod en de expertise die beschikbaar komt vanuit Adelante. Enerzijds komen er door het nieuwe zorgaanbod mogelijkheden om breder te gaan werken of te specialiseren in nieuwe onderwerpen. Zodra de klinische afdeling gerealiseerd is komen er ook mogelijkheden om meer klinisch te gaan werken.

Naast nieuw zorgaanbod komt via Adelante ook een breder kennisnetwerk beschikbaar via het kenniscentrum van Adelante. Personeel dat overgaat naar Adelante krijgt de mogelijkheid hiervan gebruik te maken en zich verder te ontwikkelen met behulp van dit (opleidings)aanbod dat geheel gericht is op revalidatie.

Tot slot zet Adelante sterk in op academisering. Het personeel van VieCuri dat overgaat krijgt daardoor nieuwe mogelijkheden om mee te doen met onderzoeks- of innoverende projecten of deze zelf te initiëren.

Voor de overige wijzigingen ten aanzien van huisvesting, faciliteiten, ICT en zorgadministratie wordt verwezen naar de toelichting onder II 4 h en i.

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

Adelante wil gaan werken via het stepped care principe en waar mogelijk zo veel mogelijk zorg dichtbij de cliënt leveren en concentreren waar dit nodig is om de gewenste kwaliteit te borgen. Met het oog op de voorbereiding van de nieuwbouw van de locatie Venray van VieCuri en mogelijke samenwerking met andere partijen rondom klinische bedden op deze locatie dient de exact daaraan gerelateerde locatieprofilering zich nog nader uit te kristalliseren. Zoals reeds vermeld onder II4 d wil Adelante aan het einde van de beleidsperiode 2017-2019 helder hebben waar op welk niveau welke medisch specialistische revalidatiezorg geboden wordt, aansluitend bij de lokale zorgvraag en de verwijspatronen.

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

De keuze van de exacte locatieprofilering en de vraag welke medische specialistische revalidatiezorg op de huidige locaties van de Afdeling zal worden geboden zal nader worden ingevuld aan de hand van de nadere bepaling van de lokale zorgvraag per locatie en de verwijspatronen per locatie alsmede de lokale mogelijkheden om samenwerking in de keten te kunnen realiseren.

- 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.

Voor alle te nemen stappen wordt verwezen naar de toelichting onder II 4 h waar deze allen per aandachtsgebied beschreven staan.

- 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.

Financieel

De volgende risico's kunnen zich voordoen op financieel gebied:

- [...]
- [...]

Personeel

De volgende risico's kunnen zich voordoen ten aanzien van het personeel:

- Door het vervullen van twee teamleidersfuncties op interimbasis bij VieCuri ontstaat er vacature-ruimte in de functie van een meewerkend teamleider per datum overgang. Dit komt omdat de huidige interim leiders naast hun huidige rol als teamleider voor het merendeel van hun arbeidsovereenkomst werkzaam zijn voor onderdelen van VieCuri die niet mee overgaan. Na datum overgang zullen zij zich voor de volledige omvang van hun arbeidsovereenkomst op deze laatstgenoemde taken gaan richten waardoor de eerdergenoemde vacature ontstaat. Mogelijk dat de ontstane vacatures lastig te vervullen zijn. Om dit risico weg te nemen zal de vacature tijdig opengesteld worden. Indien nodig wordt de vacature tevens opengesteld voor medewerkers buiten de Afdeling van VieCuri.
- Om de ambities rond de revalidatie in de regio Noord Limburg waar te maken is het noodzakelijk dat de efficiëntie toeneemt. Enerzijds zal dit invloed hebben op de werkprocessen, maar vooral voor medewerkers zal dit betekenen dat er vanuit een sterk efficiëntie bewustzijn gepland en gewerkt moet gaan worden. Dit vraagt om begrip en acceptatie. Mogelijk dat niet alle medewerkers in staat zijn dit veranderproces door te maken. Het jaar 2017 zal fungeren als overgangsjaar. Dit zorgt er tevens voor dat er managementinformatie beschikbaar komt dat vergeleken kan worden met de benchmarks binnen en buiten Adelante. Door medewerkers veelvuldig te informeren over deze informatie en te betrekken bij te nemen verbetermaatregelen wordt ervoor gezorgd dat veranderingen langs de weg der geleidelijkheid verlopen. Medewerkers die niet in staat zijn de veranderingen te incorporeren worden hierbij uitgebreid geholpen en ondersteund. Mocht er ondanks deze hulp en ondersteuning op den duur geen acceptabele situatie ontstaan, dan zal Adelante de betreffende medewerkers maximaal helpen bij het vinden van een passende rol of nieuwe werkplek.
- De overname door Adelante betekent dat de huidige VieCuri medewerkers zich als vertegenwoordiger van Adelante binnen het ziekenhuis moeten gaan voelen en gedragen. Mogelijk dat dit voor sommigen een gedragsverandering vereist die moeilijk in overeenstemming te brengen is met de historische verhouding tot het ziekenhuis. Via projecten als 'medewerker aan zet', goede en veelvuldige informatie via medewerkers informatiebijeenkomsten, agendering van de veranderingen in werkoverleg ook voorafgaand aan de overname wordt getracht medewerkers bewust te maken van dit gevolg van de overname. Bij gebleken loyaliteitsproblematiek na 1 januari 2017 zal de leidinggevende hierover met individuele medewerkers in contact treden. Doel van dit contact is het beïnvloeden van de perceptie van de medewerker en het aanreiken van concreet voorbeeldgedrag.

ICT

De volgende risico's kunnen zich voordoen op het gebied van ICT:

- De overname van de revalidatieactiviteiten vereist omwille van een goede facilitering van het primaire proces ICT oplossingen waarbij een nog uit te brengen versie van het REP gebruikt moet worden. Omdat deze update door een externe partij wordt geleverd ([...]) is er enerzijds een potentieel risico gericht op het tijdig beschikbaar hebben van de juiste applicatie en anderzijds een risico dat het koppelen van deze versie aan de systemen van zowel VieCuri als Adelante tot problemen leidt. Het testen van deze koppelingen is naar verwachting niet voor september 2016 mogelijk. Als er dan problemen blijken is zeer waarschijnlijk een nieuwe release nodig die er niet zal zijn voor 1 januari 2017. In het geval van koppelproblemen betekent dit dat er handmatige activiteiten nodig zullen zijn, en er is tevens een risico op negatieve beeldvorming bij verwijzende disciplines in het ziekenhuis. Er

zal duidelijk gecommuniceerd worden waarop eventuele keuzes en/of beperkingen zijn gebaseerd.

- Het VieCuri ziekenhuis brengt de revalidatieactiviteiten onder bij een externe partner. De andere disciplines in het ziekenhuis werken samen met een partner die tot de overname volledig geïntegreerd binnen de VieCuri systemen werkte. Na de overname kunnen er bij andere disciplines acceptatieproblemen ontstaan als blijkt dat verwijzen en samenwerken afwijkende werkprocessen nodig maakt. Via ICT oplossingen worden deze afwijkende werkprocessen zoveel als mogelijk gecompenseerd. Een potentieel risico is dat deze compensatoire maatregelen, aan de zijde van de ziekenhuisdisciplines, als onvoldoende worden ervaren, en er negatieve invloed ontstaat op de ervaren samenwerking en de verwijsstromen.
- Potentieel risico is dat zaken/uitzonderingen die nu in de praktijk binnen de huidige werkwijze zijn ingeregeld, in eerste instantie over het hoofd worden gezien. Hierdoor zou het vervolgtraject geconfronteerd kunnen worden met onvoorziene vertraging en/of extra kosten. Om dit risico te beheersen wordt een gedetailleerde papieren simulatie uitgevoerd van de toekomstige werkwijze.
- Risico is dat er in de bestaande systemen ([...]) onvoldoende functionaliteit aanwezig is om het verwijzingsproces met de daarbij behorende informatieoverdracht geautomatiseerd te ondersteunen. Ambitie is om op dit punt tijdig het benodigde maatwerk aan te schaffen.
- Potentieel risico is dat momenteel nog niet bekend is of en welk maatwerk c.q. aanvullende functionaliteit nodig is en er daardoor nog geen uitspraken over eventuele kosten en/of technische haalbaarheid kunnen worden gedaan.
- Om genoemde risico te ondervangen zal potentieel maatwerk worden geleverd en/of aanvullende functionaliteiten/systemen tijdig worden geïnventariseerd en zullen concrete afspraken met leveranciers worden gemaakt met resultaatsverplichtingen en tegen een vaste prijs.

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](#))

Financiële gevolgen

In het Integraal Plan (Bijlage 13) is een meerjarenbegroting opgenomen. In deze meerjarenbegroting is ook opgenomen de begroting voor 2016 volgens de VieCuri systematiek. Daarna is deze begroting omgezet naar de Adelante systematiek alsof de Afdeling al in 2016 onder Adelante zou vallen. Op deze manier kan de verandering in financiële zin helder worden weergegeven. Vervolgens is de meerjarenbegroting opgesteld waarbij de Afdeling onderdeel uitmaakt van Adelante. In het Integraal plan wordt de meerjarenbegroting verder toegelicht.

Synergievoordelen

De synergievoordelen van het integreren van de revalidatieafdeling van VieCuri bij Adelante liggen met name op kwalitatief vlak. Integratie zorgt voor:

- Lange termijn borging van kwalitatief hoogwaardige en bereikbare revalidatiezorg in Noord Limburg. Doordat partijen zich op hun kernactiviteiten kunnen richten ontstaat ruimte om de medisch specialistische revalidatie in Noord Limburg verder te professionaliseren.
- Toegang voor VieCuri revalidatiemedewerkers tot actuele revalidatie kennis en kunde van Adelante waardoor kwaliteit van de zorg beter gewaarborgd is. Het betreft:
 - zeer patiëntgerichte processen door optimalere instroom, doorstroom, uitstroom aansluitend op Adelante's 3-pijler visie: herstel, activatie en participatie;
 - de Afdeling revalidatie kan met het optimaliseren van haar werkprocessen de kennis en kunde benutten van Adelante;

- aansluiting bij de Adelante kennis en ervaring op het gebied van de nog te introduceren modulestructuur ter opvolging van de DOT;
- optimalere bedrijfsvoering door productlijnen aan te laten sluiten bij de kennis en kennis van Adelante (schaalvoordeel en revalidatie expertise bij ondersteunende diensten)
- Vermindering van de kwetsbaarheid van de relatief kleine groep revalidatieartsen bij VieCuri (3 volwassenenrevalidatie, 2 kinderrevalidatie).
- Meer en kwalitatief betere revalidatiezorg door aansluiting bij de (academische) ontwikkelingen van Adelante.
- Behoud en versterking van de AIOS-opleiding revalidatiegeneeskunde op locatie VieCuri.
- Een aantrekkelijke werkgever: grotere aantrekkingskracht voor revalidatiezorg-medewerkers op de arbeidsmarkt.

Fricatiekosten

De frictiekosten voor de concentratie zullen ongeveer EUR [...] bedragen. Naast de directe frictiekosten zijn in dit bedrag ook de indirecte frictiekosten opgenomen, zoals de kosten voor ICT, huisvesting en inventaris. Daarnaast is een post opgenomen voor onvoorziene kosten.

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.

Aan alle interne gremia van partijen zijn gelijktijdig de zelfde stukken voorgelegd met het verzoek advies te geven. Deze stukken treft u bijgaand aan als **Bijlage 17**. Zowel de cliëntenraad van Adelante als de cliëntenraad van VieCuri zijn derhalve tijdig geïnformeerd over de beoogde overname.

Naar aanleiding van de adviesaanvraag heeft de cliëntenraad van VieCuri schriftelijk enkele vragen gesteld (**Bijlage 18**) aan het bestuur van VieCuri. Het bestuur heeft deze vragen uitgebreid beantwoord per brief, bijgevoegd als **Bijlage 19**. Daarop heeft de cliëntenraad van VieCuri positief geadviseerd over de beoogde overname (**Bijlage 20**). Naar aanleiding van het positieve advies heeft het bestuur van VieCuri nog een laatste brief gezonden aan de cliëntenraad (**Bijlage 21**), waarbij tevens is aangeboden dat de bestuurder van Adelante een vergadering van de cliëntenraad van VieCuri zal bijwonen om eventueel nog resterende vragen te beantwoorden.

De cliëntenraad van Adelante heeft een positief advies afgegeven, bijgevoegd als **Bijlage 22**. In het positieve advies noemt de cliëntenraad enkele aandachtspunten, gericht aan het bestuur van Adelante. Adelante heeft schriftelijk op deze punten gereageerd. Deze brief is bijgevoegd als **Bijlage 23**.

Als **Bijlage 38** is een samenvattend overzicht bijgevoegd van de adviezen van de interne gremia en de reacties hierop van de Raden van Bestuur van Adelante en VieCuri.

- 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 ondernemingsraden van Adelante en VieCuri zijn tijdig om advies gevraagd. Zoals aangegeven hebben beide ondernemingsraden ook de stukken als voorgelegd aan de cliëntenraden en bijgevoegd als Bijlage 17 gelijktijdig ontvangen.

De ondernemingsraad van Adelante heeft naar aanleiding van de adviesaanvraag per e-mail enkele vragen voorgelegd aan het bestuur (**Bijlage 24**). De beantwoording van deze vragen door Adelante is bijgevoegd als **Bijlage 25**. De ondernemingsraad heeft vervolgens een positief advies afgegeven, bijgevoegd als **Bijlage 26**. In haar brief geeft de ondernemingsraad tevens enkele specifieke adviezen aan het bestuur. Het bestuur heeft daarom schriftelijk gereageerd op het positief advies van de ondernemingsraad en de specifieke adviezen die de ondernemingsraad had meegegeven. Deze brief van het bestuur is bijgevoegd als **Bijlage 27**.

De ondernemingsraad van VieCuri heeft een positief advies afgegeven, aangehecht als **Bijlage 28**. De schriftelijke reactie hiervan van het bestuur van VieCuri is bijgevoegd als **Bijlage 29**.

Het MSB en de VSB van VieCuri zijn tevens om advies gevraagd. Ook hiervoor geldt dat zij dezelfde adviesaanvraag met bijbehorende stukken als de cliëntenraden en de ondernemingsraden bijgevoegd als Bijlage 17 hebben ontvangen. Als **Bijlage 30** is het positieve advies van het MSB aangehecht. Het bestuur van VieCuri heeft per brief gereageerd op dit positieve advies, bijgevoegd als **Bijlage 31**. Als **Bijlage 32** is de reactie van het VSB aangehecht. Hete VSB geeft aan de adviesaanvraag ter kennisgeving aangenomen te hebben – en zich te onthouden van advies – omdat bij de beoogde overname slechts een geringe formatie verpleegkundigen betrokken is. Het bestuur van VieCuri heeft schriftelijk op de reactie van de VSB gereageerd, deze brief is bijgevoegd als **Bijlage 33**.

Ook de medische staf en de Verpleegkundige Adviesraad van Adelante zijn om advies gevraagd en hebben de stukken bijgevoegd als Bijlage 17 ontvangen. Als **Bijlage 34** is het positieve advies van de medische staf aangehecht. Het bestuur van Adelante heeft schriftelijk op dit positieve advies en het daarin opgenomen aandachtspunt gereageerd, deze brief is bijgevoegd als **Bijlage 35**. De Verpleegkundige Adviesraad geeft aan het advies ter kennisgeving te hebben aangenomen en onthoudt zich verder ook van een advies (**Bijlage 36**). Het bestuur van Adelante heeft ook hierop schriftelijk gereageerd (**Bijlage 37**).

Als **Bijlage 38** is een samenvattend overzicht bijgevoegd van de adviezen van de interne gremia en de reacties hierop van de Raden van Bestuur van Adelante en VieCuri.

- 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.

Stichting Onderwijsgroep Buitengewoon (Mytylschool):

[...]
[...]
[...]

Waarborgfonds voor zorgsector

[...]
[...]
[...]

ING Bank

[...]
[...]
[...]

Zorgverzekeraar(s):

Zilveren Kruis

[...]
[...]

VGZ

[...]
[...]

CZ

[...]
[...]

- 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.

Stichting Onderwijsgroep Buitengewoon (Mytylschool)

Vanuit VieCuri heeft de heer [...], manager van de Afdeling revalidatie, gebruikelijk reeds regelmatig telefonisch dan wel fysiek overleg met de heer [...] inzake de Mytylschool. In deze overleggen zijn tevens de gevolgen van de beoogde overname voor de samenwerking met de Mytylschool besproken. De lijnen zijn hierdoor kort. De heer [...] wordt in genoemde reguliere overleggen op de hoogte gehouden van de stand van zaken omtrent de overname. Tevens is een delegatie van Adelante reeds op de Mytylschool geweest om kennis te maken en om ambities te delen. De Mytylschool is aldus nauw betrokken bij de beoogde overname.

De volgende contactmomenten hebben plaatsgevonden:

- 24 februari 2014: tactisch overleg. Aanwezig waren de heer [...] (bestuurssecretaris Stichting Buitengewoon), de heer [...] (Buitengewoon), de heer [...] (Clustermanager VieCuri), en de heer [...] (bestuurssecretaris VieCuri).
- 15 oktober 2014: bestuurlijk overleg Buitengewoon en VieCuri. Aanwezig waren de heer [...], de heer [...] en de heer [...] (RVE manager revalidatie VieCuri).
- 4 december 2014: Bestuurlijk overleg tussen Buitengewoon en VieCuri. Aanwezig waren de heer [...], de heer [...] (RvB Buitengewoon), de heer [...] (RvB VieCuri) en de heer [...].
- 11 maart 2015: telefonisch overleg de heer [...] en de heer [...].
- 14 juli 2015: Bestuurlijk overleg Buitengewoon-VieCuri. Aanwezig waren de heer [...], de heer [...].
- 2 oktober 2015: overleg de heer [...], de heer [...] en de heer [...] (sectordirecteur).
- 1 maart 2016: overleg de heer [...], de heer [...], de heer [...] en mevrouw [...] (manager Cluster Beschouwend).
- 10 mei 2016: overleg de heer [...] en de heer [...].

Waarborgfonds voor zorgsector

De contactpersoon van het Waarborgfonds voor de zorgsector ("WFZ") is in juni 2016 in een telefonisch gesprek op de hoogte gebracht van de beoogde overname. Per e-mail heeft WFZ vervolgens een aantal vragen gesteld. Deze vragen zijn door VieCuri en Adelante per e-mail beantwoord. De e-mail correspondentie met het WFZ is bijgevoegd als **Bijlage 39**.

ING Bank

De ING Bank is per e-mail op de hoogte gebracht van het voorgenomen besluit waarbij het voorgenomen besluit als bijlage aan deze e-mail meegezonden. Het voorgenomen besluit zal met de contactpersoon van de ING Bank besproken worden tijdens een reeds gepland overleg op 13 oktober 2016. Als **Bijlage 40** is de e-mailcorrespondentie met de ING Bank opgenomen.

Zorgverzekeraars

Aan de zorgverzekeraars is op 27 juni 2016 door VieCuri een informatiebrief gestuurd over de beoogde overname (bijgevoegd als **Bijlage 41**). Voorafgaand zijn zij in de reguliere overleggen al op de hoogte gesteld van dit voornemen. Er zijn geen formele antwoorden ontvangen van de verzekeraars. Als reactie op de brieven is verder een gezamenlijk overleg gepland op 6 september 2016 tussen verzekeraars, VieCuri en Adelante om het proces uit te zetten met betrekking tot de budgetoverheveling en waar nodig verdere inhoudelijke toelichting. Verzekeraars hebben in de reguliere overleggen aangegeven zich neutraal op te stellen ten aanzien van deze overname en hebben voorgesteld om na de NZa goedkeuring tot nadere afspraken te komen.

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.

VieCuri biedt zelf geen ambulancezorg vanuit de eigen stichting aan. Dit vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de regionale Ambulancedienst. Voor de goede orde zij opgemerkt dat de beoogde concentratie als zodanig dus geen verandering aanbrengt in de 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.*

VieCuri biedt op de locatie Venlo een breed pakket van acute en spoedeisende hulp aan, maar de concentratie van de revalidatiezorg brengt hier geen verandering in weer.

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.*

VieCuri biedt op de locatie Venlo acute verloskunde aan, maar de beoogde concentratie van de revalidatiezorg brengt hier geen verandering in weer.

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.*

VieCuri biedt zelf geen crisisopvang geestelijke gezondheidszorg aan, maar heeft op dit gebied wel een samenwerking met de Stichting Vincent van Gogh. De beoogde concentratie brengt hierin als zodanig geen verandering. Adelante biedt geen 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.

Door de concentratie vinden er geen veranderingen plaats in de sociale context van de Wlz-zorg bij VieCuri noch bij Adelante. VieCuri biedt geen Wlz-zorg aan.

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?

Er is geen andere relevante informatie buiten de informatie die reeds is verstrekt.

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 evonden..***

([Zie voor meer informatie over publicatie van de bijlagen paragraaf 5.1 van de Toelichting](#))

Bijlage 1	Volmacht Adelante
Bijlage 2	Volmacht G. Marinus, Adelante
Bijlage 3	Uittreksel handelsregister Stichting Adelante Zorg
Bijlage 4	Uittreksel handelsregister Stichting Adelante Groep
Bijlage 5	Volmacht VieCuri
Bijlage 6	Volmacht N.A.J. Cornelissen, VieCuri
Bijlage 7	Uittreksel handelsregister VieCuri
Bijlage 8	Overnameovereenkomst
Bijlage 9	Raamwerkingsovereenkomst
Bijlage 10	Voorgenomen bestuursbesluit
Bijlage 11	Notulen Raad van Toezicht Adelante
Bijlage 12	Notulen Raad van Toezicht VieCuri
Bijlage 13	Integraal plan inclusief meerjarenbegroting
Bijlage 14	Organogram VieCuri
Bijlage 15	Organogram Adelante
Bijlage 16	Organogram nieuwe structuur
Bijlage 17	Adviesaanvraag interne gremia VieCuri en Adelante
Bijlage 18	Vragen cliëntenraad VieCuri
Bijlage 19	Beantwoording vragen cliëntenraad VieCuri
Bijlage 20	Advies cliëntenraad VieCuri
Bijlage 21	Reactie op advies cliëntenraad VieCuri
Bijlage 22	Advies cliëntenraad Adelante
Bijlage 23	Reactie op advies cliëntenraad Adelante
Bijlage 24	Vragen ondernemingsraad Adelante
Bijlage 25	Beantwoording vragen ondernemingsraad Adelante
Bijlage 26	Advies ondernemingsraad Adelante
Bijlage 27	Reactie Adelante op advies ondernemingsraad
Bijlage 28	Advies ondernemingsraad VieCuri
Bijlage 29	Reactie VieCuri op advies ondernemingsraad
Bijlage 30	Advies MSB VieCuri
Bijlage 31	Reactie VieCuri op advies MSB
Bijlage 32	Advies VSB VieCuri
Bijlage 33	Reactie VieCuri op advies VSB
Bijlage 34	Advies medische staf Adelante
Bijlage 35	Reactie Adelante op advies medische staf

Bijlage 36	Advies Verpleegkundige Adviesraad Adelante
Bijlage 37	Reactie Adelante op advies Verpleegkundige Adviesraad
Bijlage 38	Samenvattend overzicht adviezen interne gremia en reacties hierop
Bijlage 39	Correspondentie WFZ
Bijlage 40	Correspondentie ING Bank
Bijlage 41	Informatiebrieven VieCuri zorgverzekeraars
Bijlage 42	Informatiebrieven Adelante zorgverzekeraars

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 10	Voorgenomen bestuursbesluit
Bijlage 13	Integraal plan
Bijlage 17	Adviesaanvraag interne gremia VieCuri en Adelante