

Openbare versie

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

Formulier melding concentratie

Stichting LSG-Rentray / De Lindenhorst-Almata

1. Inlichtingen over de betrokken organisaties

1.1 Vermeld voor iedere betrokken organisatie:

- naam en - indien anders – handelsnaam
- rechtsvorm
- adres, telefoon- en faxnummer en eventueel elektronisch postadres
- handelsregisternummer of het buitenlands register en registratienummer van de betrokken organisaties
- contactpersoon.

1. Koper

Stichting LSG-Rentray

Mettrayweg 25, 7211 LC, Eefde

Contactpersoon: [...]

Telefoon: [...]

E-mail: [...]

2. Target

De Lindenhorst-Almata

Hindelaan 7, 3734 CJ, Den Dolder

Contactpersoon: [...]

Telefoon: [...]

E-mail: [...]

1.2 Geef een beschrijving van de (bedrijfs)activiteiten van alle betrokken organisaties en geef aan in welke sectoren zij werkzaam zijn.

3. Koper is een multisectorale jeugdzorgorganisatie en houdt zich onder meer bezig met gespecialiseerde zorg voor jeugd in de provincies Utrecht, Gelderland, Overijssel en Flevoland. Dit omvat geestelijke gezondheidszorg (GGZ), zorg voor licht verstandelijk beperkten (LVB) en verstandelijk gehandicapten (VG), jeugdzorg, jeugdzorgplus en justitiële jeugdzorg (Justitiële Jeuginrichting, gedragsbeïnvloedende maatregelen).
4. Target houdt zich bezig met het exploiteren van de rijksinstelling voor (gesloten) jeugdzorgplus Lindenhorst-Almata. De desbetreffende gesloten jeugdzorg wordt aangeboden op grond van de Wet op de jeugdzorg en de Subsidieregeling gesloten jeugdzorg. De Lindenhorst-Almata richt zich op jongeren van 12 tot 18 jaar met zeer ernstige gedragsproblemen, waarbij dwang en drang in gesloten kader nodig is om risico's

voor de jongeren en hun omgeving weg te nemen. Lindenhorst-Almata is actief in regio Utrecht.

1.3 Vermeld de namen, adressen, telefoonnummers, faxnummers, eventuele elektronische postadressen en functies van de aangewezen contactpersonen.

5. Jan-Koen Sluijs / Pieter van Osch

FLORET

Adres: Lange Houtstraat 23c Den Haag

Telefoon: 070 4060049

E-mail: sluijs@floretnlaw.nl / vanosch@floretnlaw.nl

Jan Andringa

Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP

Telefoon: 088 4070312

E-mail: jan.andringa@hollandlaw.nl

1.4 Geef aan welke van de betrokken organisaties zorgaanbieder zijn.

6. Zowel koper als Target zijn aan te merken als zorgaanbieder in de zin van artikel 1 (c) (1)

Wmg.

1.5 Geef voor elk van de betrokken zorgaanbieders aan door hoeveel personen zij in de regel zorg doen verlenen. Licht uw antwoord toe.

7. Koper: bij Koper (Stichting LSG-Rentray) zijn in de regel minder dan 50 personen werkzaam die zorg verlenen, namelijk 43 BIG-geregistreerde psychologen/psychiaters in de zin van artikel 1(b)(2) Wmg. In de zienswijze van de NZa dient voor de berekening van deze drempel de gehele organisatie waartoe Koper behoort c.q. verbonden is bijvoorbeeld via een personele unie, in acht te worden genomen. Koper is via een personele unie verbonden met enkele andere stichtingen waar personen werkzaam zijn die zorg verlenen. Bij Koper wordt aldus volgens de zienswijze van de NZa door meer dan 50 personen zorg verleend.
8. Target: bij Target zijn in de regel minder dan 50 personen werkzaam die zorg verlenen, namelijk minder dan 10 BIG-geregistreerde psychologen/psychiaters in de zin van artikel 1(b)(2) Wmg.

2. Gegevens over de concentratie

2.1 Beschrijf het karakter van de operatie:

- Vermeld daarbij of het gaat om een fusie, de verkrijging van uitsluitende of gezamenlijke zeggenschap of de totstandbrenging van een gemeenschappelijke organisatie, in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet.
- Zet uiteen hoe de structuur van eigendom en zeggenschap er na de concentratie uit zal zien.
- Vermeld alle overeenkomsten en transacties die de concentratie belichamen of die daarmee samenhangen. Met de concentratie samenhangende overeenkomsten en

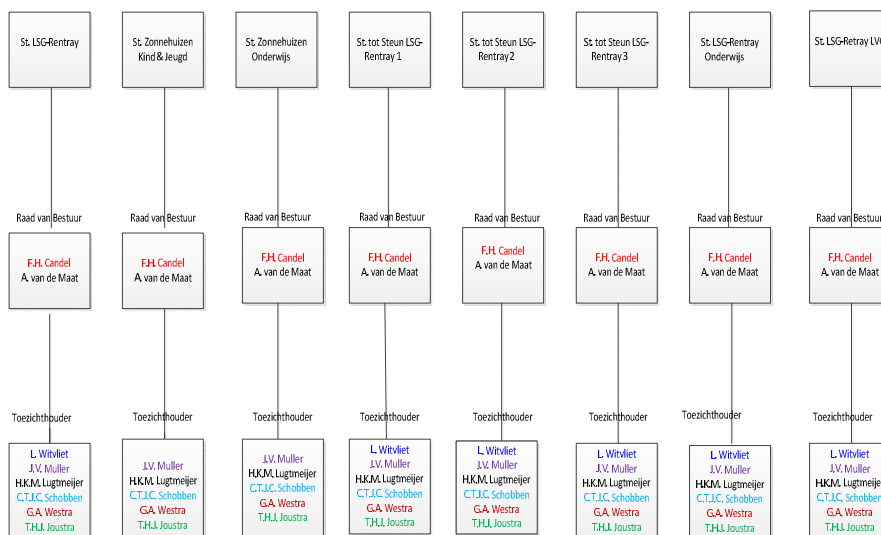
transacties dienen ook te worden vermeld indien deze reeds zijn aangegaan of uitgevoerd.

9. Koper is één van de negen stichtingen die tezamen Intermetzo vormen. Deze stichtingen zijn naast Koper:

- Stichting LSG-Rentray LVG
- Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd
- Stichting Zonnehuizen Onderwijs
- Stichting LSG-Rentray Onderwijs
- Stichting tot Steun LSG-Rentray 1
- Stichting tot Steun LSG-Rentray 2
- Stichting tot Steun LSG-Rentray 3
- Stichting Pro Intermetzo

Deze stichtingen functioneren naast elkaar. Zij hebben eenzelfde Raad van Toezicht en eenzelfde Raad van Bestuur. De negen stichtingen vormen een personele unie. Hieronder treft u het organogram van Intermetzo aan alsmede de juridische structuur van de afzonderlijke stichtingen.¹ De structuur blijft na de transactie ongewijzigd. Target komt geheel te vallen onder LSG Rentray en wordt geheel hierin opgenomen.

¹ Stichting Pro Intermetzo staat op dit overzicht nog niet vermeld aangezien zij onlangs is opgericht. Daarnaast hebben zich recent enkele wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht. H.K.M. Lugtmeijer en G.A. Westra hebben de RvT verlaten en zijn opgevolgd door R. Hoozeman en C. Houtzagers.



10. De koopovereenkomst is gesloten tussen de Staat der Nederlanden (Ministerie VWS) (hierna ook: Verkoper) en Intermetzo (LSG-Rentray), waarmee bedoeld is op Stichting LSG-Rentray. Stichting LSG-Rentray is derhalve binnen Intermetzo de juridische entiteit die als Koper de transactie tot stand brengt. Target wordt na de transactie onderdeel van de personele unie Intermetzo.

11. Op grond van de koopovereenkomst tussen Koper en Verkoper (aangehecht als Bijlage 1) koopt Koper alle activiteiten van Target. Deze activiteiten omvatten werknemers, diverse contracten, activa, de huurovereenkomst betreffende onroerend goed, de handelsnaam, domeinnaam, subsidiebeschikking en een samenwerkingsovereenkomst. Deze activiteiten worden, afhankelijk van het over te dragen actief, conform artikel 9 van de koopovereenkomst als volgt geleverd: (i) activa door middel van bezitsoverdracht, (ii) contracten door middel van instemming door derde-contractspartij, (iii) huurovereenkomst door middel van een nieuwe huurovereenkomst, (iv) domeinnaam en handelsnaam door overhandiging van noodzakelijke gegevens en ondertekening koopovereenkomst, (v) samenwerkingsovereenkomst door middel van instemming met overname door contractspartij, (vi) subsidiebeschikking door verlening van nieuwe subsidiebeschikking, en (vii) werknemers door middel van het sluiten van nieuwe arbeidsovereenkomsten.
12. Het betreft derhalve een activa-passiva transactie als gevolg waarvan Koper uitsluitende zeggenschap verkrijgt over Target in de zin van artikel 27 lid 1 (b) van de Mededingingswet.

2.2 Beschrijf de wijze waarop en het tijdsbestek waarbinnen de concentratie zal worden gerealiseerd. Beschrijf hierbij:

- welke activiteiten de organisatie na concentratie zal ontplooiën;
- over welke periode de daadwerkelijke integratie van (onderdelen van) de organisaties zich uitstrekt;
- hoe het implementatieplan eruit ziet. Hiertoe behoort ook een goede inventarisatie van integratieproblematiek bij de bedrijfsvoering (ICT-systemen, financiële systemen, integratie van ondersteunende en operationele processen e.d.).

13. Na closing van de transactie wordt komt Target onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Intermetzo. Target wordt derhalve onderdeel van de personele unie Intermetzo. Target komt geheel te vallen onder LSG Rentray en wordt geheel hierin opgenomen. Het aanbod van Lindenhorst-Almata wordt ondergebracht binnen de sturingslijn Behandelen van Intermetzo. Onder deze sturingslijn vallen alle behandelingen die Intermetzo aanbiedt om cliënten op weg te helpen naar nieuw perspectief. Deze behandelingen vallen uiteen in justitiële jeugdzorg, GGZ jeugdzorg/Jeugdzorg-Plus en gehandicaptenzorg/jeugdzorg. De behandelingen kunnen in de eigen thuissituatie, poliklinisch of in een vervangende thuissituatie plaatsvinden. Indien intensieve behandeling nodig is kan tijdelijke opname nodig zijn. Binnen de sturingslijn Behandelen zijn binnen Intermetzo de vergelijkbare activiteiten ondergebracht, zo ook de huidige Jeugdzorg Plus activiteiten van Koper. Koper meent dat op deze manier de beste match tussen de bestaande activiteiten en de gezamenlijke activiteiten na de transactie tot stand komt.
14. Het plan is om Target conform de bedrijfsprincipes van Intermetzo in te richten. Dat betekent dat de beheers- en ondersteunende functies van Target centraal zullen worden aangestuurd. De zorgteams blijven zelfstandig opereren en worden geformeerd op basis van de huidige teamindeling, aangestuurd door integraal leidinggevend.
15. De koopovereenkomst is op 10 juni getekend. Koper verwacht de integratie onmiddellijk na goedkeuring van de NZa te beginnen en deze uiterlijk in oktober af te ronden. De integratie van Target in de organisatie van Intermetzo verbindt de volgende domeinen: zorg, HRM, ICT, bedrijfsvoering, finance, beleid en kwaliteit. In de integratiegroep hebben beide organisaties een vertegenwoordiger per domein. Op elk van deze domeinen zijn de voorbereidingen in volle gang. Zo zal op het gebied van ICT elke nieuwe medewerker gaan vallen onder het HR en salarissysteem van Koper. Hetzelfde geldt voor de financiële administratie.

16. Gelet op de zeer beperkte omvang van Target en de specifieke en duidelijke reikwijdte van haar activiteiten, schat Koper de 'zwaarte' van de integratieproblematiek als laag in. De activiteiten van Target passen naadloos in de sturingslijn Behandelen van Intermetzo. Intermetzo heeft een op de operatie gerichte implementatieplanning opgesteld met als doel het primaire proces niet te verstoren na overname. Zie de implementatieplanning in Bijlage 2. Tijdens en na de uitvoering van het implementatieproces wordt het integratieplan opgesteld. Zie verder ook hieronder bij vraag 3.4.

2.3 Beschrijf de doelstellingen van de concentratie.

17. In 2011 heeft de Staatssecretaris van VWS besloten om de twee rijksinstellingen voor Jeugdzorgplus, De Lindenhorst en Almata, te verzelfstandigen door verkoop. VWS verkoopt de beide instellingen om ze in dezelfde positie als private jeugdzorginstellingen te brengen.
18. In de provincie Utrecht vormt Intermetzo samen met haar partners van Lijn5, De Rading en Lindenhorst-Almata, Jeugdhulp op Maat ("JOM"). JOM is een samenwerkingsverband met als missie de organisatie van de zorg te verbeteren. Samen met deze andere partijen vormt JOM de grootste aanbieder van jeugdzorg in de provincie Utrecht en vormt zij een volledige keten van specifieke behandeling en zorg op het gebied van jeugdzorg plus, genderspecifieke behandeling, kinder- en jeugdpsychiatrie, LVB, BOPZ, onderwijs en arbeidstoeleiding. Meer informatie is beschikbaar via <http://www.jeugdhulp-opmaat.nl>.
19. Het doel van Intermetzo is een sluitende zorgketen te bieden en te borgen in een krimpende markt en onder een toenemende druk op de exploitatie. Dit doet zij door de krachten van Target te bundelen met de krachten van JOM en de exploitatiekracht in de

Jeugdzorg Plus van Koper in het bijzonder. Hierdoor kan Intermetzo garanderen dat de zorg voor de kwetsbare doelgroep goed wordt geborgd in termen van kwaliteit en beschikbaarheid. Koper beschikt reeds over Jeugdzorg-Plus activiteiten. Daarbinnen vindt krimp plaats. Door de toevoeging van Lindenhorst-Almata blijft de benodigde omvang voor het aanbieden van deze specifieke vorm van zorg overeind. Met de overname van Target worden jeugdzorgplus-activiteiten in de stedendriehoek (Apeldoorn, Zutphen en Deventer) van Intermetzo uitgebreid met 'gesloten' jeugdzorgplus-activiteiten in regio Utrecht.

20. Intermetzo biedt daarmee het gehele pallet aan jeugdzorgplus jeugdzorgactiviteiten aan en kan door deze te integreren met haar bestaande activiteiten samenhangende efficiencies bewerkstelligen. Intermetzo zal efficiënter gebruik kunnen maken van haar huisvesting, facilitaire inkoop kan gezamenlijk plaatsvinden, staf en ondersteuning wordt vanuit één centraal apparaat verzorgd en gebruik kan worden gemaakt van dezelfde IT-systemen. Inhoudelijk kunnen partijen kennis delen, gezamenlijk behandelmethodieken doorontwikkelen en zo de kwaliteit van de zorg verbeteren.

2.4 Beschrijf de redenen voor concentratie. Beschrijf daarbij welke alternatieven in de voorbereiding in beschouwing zijn genomen en waarom concentratie daarbij uiteindelijk de voorkeur heeft gekregen.

21. De interesse van Intermetzo in de overname van Target komt voort uit drie hoofdredenen: (i) behoud en verdere ontwikkeling van specialistische kennis en expertise; (ii) sluitende trajecten door borgen van samenwerking en behoud van zorg dichtbij de cliënt in de provincie Utrecht; en (iii) middels de overname neemt Intermetzo de verantwoordelijkheid op zich de zorg voor deze cliënten te borgen voor, tijdens en na de transitie.

Behoud en ontwikkeling specialistische kennis

22. Een landelijke specialisatie van Koper betreft tienermoeders die met een rechterlijke machtiging zijn verwezen naar een Jeugdzorg-Plus instelling. Target heeft specifieke kennis met betrekking tot kwetsbare meisjes en loverboy problematiek. Koper en Target kunnen elkaar hierin versterken.

23. De combinatie van de verschillende Jeugdzorg-Plus locaties van Koper en Target geeft de mogelijkheid, ondanks een krimpende vraag, deze zo belangrijke specialisaties overeind te houden. De overname versterkt daarmee zowel Target zelf, die door haar omvang kwetsbaar is geworden, als Koper. Daarnaast zien partijen gezien de overlap in activiteiten de mogelijkheid om de meest complexe (klinische) zorg gezamenlijk door te ontwikkelen.

Sluitende trajecten door samenwerking

24. De zorg die Target biedt is voor jongeren nooit de enige zorg die zij ontvangen. Het is een fase in een traject, waarbij jongeren ook na een gesloten zorgfase vervolgondersteuning nodig hebben. Samen met de Jeugdhulp op Maat partners is een intensieve samenwerking opgebouwd waardoor Target goed is ingebed in de regio. Over de grenzen van organisaties heen biedt Koper sluitende trajecten aan haar cliënten. Deze constructieve en effectieve uitvoering van zorg wil zij borgen, innoveren en waar nodig en mogelijk uitbouwen. De overname van Target past in dit streven.

Zorg nabij

25. De bijdrage die Target biedt in de keten zal ook in de regio Utrecht gevestigd blijven, dicht bij cliënten en hun ouders. Meer dan 80% van de jongeren komt immers uit deze regio. De activiteiten op de locatie in Den Dolder zijn reeds voorafgaand aan de transactie door Verkoper overgeheveld naar de locatie van Target in Zeist.
26. Het is (nog) niet duidelijk hoe de relatie tussen aanbieders van Jeugdzorg-Plus en de gemeenten in de toekomst vorm zal krijgen. De verwachting dat in de toekomst met vele gemeenten afspraken worden gemaakt, is volgens Koper realistisch. Koper is hierop ingericht en door een samenvoeging met Target ontstaat een breder en steviger draagvlak in de provincie Utrecht en Gooi- en Vechtstreek, waardoor de inhoud en continuïteit van zorg en een gezonde (sluitende) exploitatie beter zijn geborgd. Ook wanneer de aandacht en de afspraken met meerdere jeugdzorgregio's moeten worden gemaakt.
27. Door de krimp van de markt en de voorgenomen bezuinigingen is meer dan ooit duidelijk dat aanbieders zich met elkaar moeten verbinden om met minder middelen de kwaliteit van zorg voor kwetsbare kinderen en jongeren te kunnen borgen. Om die kwaliteit te borgen is het essentieel dat er meer en doorlopend wordt geïnvesteerd in de deskundigheid en zelfstandigheid van medewerkers. De verbindingen in een traject vragen om samenwerking op basis van deskundigheid, visie en waarden.
28. Gezien het feit dat VWS Target wil verzelfstandigen is niet gesproken over mogelijke alternatieven.

3. Gegevens over de gevolgen van de concentratie

3.1 Beschrijf de financiële gevolgen van de concentratie voor de betrokken zorgaanbieder(s).

Overleg hierbij ten minste:

- het businessplan met de verwachte kosten en baten van de concentratie;
- de verwachte synergievoordelen in de vijf jaren na de transactie.

Licht uw antwoord toe. Geef daarbij aan wie de financier(s) is/zijn en of uw business case wordt ondersteund door financiers.

29. Stichting LSG-Rentray treedt juridisch gezien op als koper van Target. Target wordt na de transactie onderdeel van de personele unie Intermetzo. De activiteiten van Target zullen samen met die van Stichting LSG-Rentray in het grotere geheel van Intermetzo worden voortgezet. Deze vraag wordt derhalve op het niveau van Intermetzo beantwoord.
30. Het financiële beleid van Intermetzo is gericht op een gezonde bedrijfseconomische bedrijfsvoering. Een gezonde bedrijfsvoering bestaat uit twee kernonderdelen te weten (1) een sluitende exploitatie, waarbij kosten doorlopend in lijn blijven met de opbrengsten en (2) een dekkende financiering van vaste activa en werkkapitaal. Liquiditeit moet borgen dat op korte termijn aan de schulden en verplichtingen kan worden voldaan, en de solvabiliteit dat op langere termijn mogelijke tegenvallers in de exploitatie en waardering met weerstandsvermogen kunnen worden opgevangen.
31. In 2013 is de begroting- en budgetsturing, met relatief vaste inkomsten- en kostenpatronen op jaarbasis, omgebogen naar een ratio-sturing. Nu en in de toekomst wordt verwacht dat de inkomsten binnen het jaar in toenemende mate zullen fluctueren. In het verleden was een verandercyclus van een jaar adequaat om kosten tijdig in lijn te brengen met de omzet. Tijdens en na de transitie is een kortere aanpassingstijd noodzakelijk (3 tot 6 maanden). Kosten worden middels ratio-sturing dynamisch in lijn gebracht en gehouden met de opbrengsten. Intermetzo heeft de bedrijfsvoering hier inmiddels op ingericht.

32. Om een gezonde exploitatie te borgen en doorlopende aanpassingen mogelijk te maken, is de exploitatie zo ingericht dat [...] omzet beschikbaar is om aanpassingen in de organisatie te kunnen dekken. [...] is ter dekking van veranderkosten in een lopend jaar en [...] omzet wordt toegevoegd aan de reserves op de balans om kosten van grotere veranderingen met effect op meerdere boekjaren te dekken.
33. De rendementsturing binnen Intermetzo is in drie deelgebieden verdeeld. Het eerste is het teamgestuurde onderdeel. Op basis van de productie in de teams worden dekkingen voor kosten gealloceerd aan de teams. De teams zijn integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en kosten van de zorg en houden de team-gebonden kosten binnen de dekkingen. Het tweede deelgebied is gericht op de kosten die niet direct teamgebonden zijn. Dit zijn de kosten van de gezamenlijke diensten.
34. Op basis van de gerealiseerde zorgproductie worden dekkingen gerealiseerd voor gezamenlijke diensten. De diensten worden vervolgens binnen de beschikbare (nacalculatorische) dekkingen geleverd. In 2013 en daarvoor werden jaarlijks vaste kostenbudgetten voor de gezamenlijke diensten vastgesteld. Het derde deelgebied is de voorziening van [...] omzet voor doorlopende aanpassing van kosten en het opbrengstenniveau. De Raad van Bestuur stuurt samen met het directieteam de aanpassingsactiviteiten en alloceert de benodigde middelen daarvoor vanuit de [...] en zo nodig vanuit de gevormde reserves, die wordt opgebouwd van de resterende [...] omzet.
35. Voor de overname wordt door Intermetzo een bedrag van [...] betaald. Dit bedrag [...] vaste activa. Voor de transitie is een business case gemaakt voor Target als geïntegreerd onderdeel van Intermetzo conform de voor de organisatie geldende ratio's. Er is geen aparte doorrekening van synergie effecten gemaakt. De belangrijkste synergie voordelen van de

transactie zijn gelegen in lagere overhead en lagere kosten voor huisvesting. De verwachting is dat personeelskosten in de loop van drie jaar vanaf 2014 onafhankelijk van de overname van Target zullen dalen van [...] **naar** [...] per behandelplaats. Huisvestingskosten gaan in dezelfde periode naar verwachting dalen van [...]. Gegeven de stelselwijziging in de jeugdzorg en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen is het voor Intermetzo niet mogelijk om de effecten van de overname van Target separaat uit te splitsen en door te berekenen. De verwachting van Intermetzo is dat de tendens die blijkt uit de hieronder verstrekte cijfers zich ook vanaf 2014 tot en met 2018 met inachtneming van deze transactie zal voortzetten. De overname van de Target past binnen de financiële ratio's die binnen Intermetzo van toepassing zijn. De specifiek op de transactie toegespitste business case is toegevoegd als Bijlage 3. Het bieddocument is toegevoegd als Bijlage 4.

36. Hieronder treft u aan een overzicht van de eenmalige kosten die gepaard gaan met de Transactie:
- Koopsom: [...]
 - Kosten inzet personeel voor overname: [...]
 - Eenmalige IT-investeringen: [...]
37. Intermetzo heeft prognoses opgesteld voor de jaren 2013-2016. Intermetzo verwacht voor de jaren 2017 en 2018 cijfers die in lijn liggen met de trend over voorgaande jaren. Dit houdt voor bijvoorbeeld de kostenposten personeel en huisvesting concreet in dat deze naar verwachting verder zullen dalen.

[VERTROUWELIJK]

[VERTROUWELIJK]

3.2 Beschrijf de gevolgen van de concentratie voor de zorgverlening aan de cliënt.

Beschrijf hierbij, voor zover van toepassing, ten minste:

- veranderingen in het aanbod van zorg;
- de herinrichting van de zorgprocessen;
- de verplaatsing van zorgaanbod tussen locaties;
- de verandering van het aantal locaties waar zorg wordt verleend;
- de aanpassing van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties.

Ga hierbij uit van het tijdsbestek waarbinnen alle uit de concentratie voortkomende veranderingen in de zorgverlening zijn gerealiseerd.

38. De transactie zal niet leiden tot veranderingen in het zorgaanbod noch in significante herinrichting van de zorgprocessen of aanpassing van de schaalgrootte van de zorgverlening. De activiteiten in Den Dolder zijn reeds voorafgaand aan de transactie door Verkoper beëindigd omdat exploitatie niet langer rendabel was. Alle cliënten uit Den Dolder zijn derhalve al voor de transactie elders ondergebracht, grotendeels in de locatie van Target in Zeist.
39. In 2013 heeft Intermetzo gekozen voor een nieuw sturingsmodel. Vanaf de tweede helft van 2013 is gestart met de implementatie hiervan. Concreet houdt dit in onderverdeling tussen de weg naar perspectief, behandelen en wonen, de introductie van 3 managementlagen, het werken met zelfstandige teams, integraal leidinggeven, definiëring van producten en ratiosturing. Hier houdt Intermetzo aan vast en ontwikkelt zij op door.
40. In de bieding op Target is aangegeven dat Intermetzo dit model hanteert, en dat Target daarbinnen geïntegreerd zal worden. Dit houdt in dat de teams die overkomen zelfstandig blijven maar onderdeel worden van de sturingslijn Behandelen GGZ/Jeugdzorg Plus van Intermetzo. Medewerkers met een ondersteunende functie worden onderdeel van de gezamenlijke diensten van Intermetzo. Daarnaast vraagt de integratie op sommige

onderdelen een wat uitgebreidere voorbereiding om Target volledig in de sturing van Intermetzo in te passen. Dit betreft het vormgeven van integrale teams, de implementatie van één enkel cliënt informatie systeem en de overgang naar één klachtcommissie. Gelet op de beperkte complexiteit hiervan en de zorgprocessen zelf niet of nauwelijks veranderen, zijn hiervoor geen afzonderlijke plannen opgesteld.

41. De voorbereiding en uitwerking van de integratie van bovengenoemde onderdelen is als volgt gepland.

Overgang naar één Klachtencommissie:

Vanaf 1 januari 2015 klagen cliënten van Lindenhors-Almata bij de onafhankelijke klachtencommissie van Intermetzo. Om dit te gaan realiseren wordt het volgende traject doorlopen:

- in vergadering van klachtencommissie Intermetzo is aangegeven dat taken van klachtencommissie Lindenhors-Almata vanaf 1 januari 2015 zullen worden overgenomen;
- opzeggen van de huidige klachtencommissie van Lindenhors-Almata;
- opzeggen huidige secretariaat klachtencommissie Utrecht;
- kennismaking en overleg over huidige gang van zaken / stukken; uitwisseling informatie door secretarissen en voorzitters;
- overdracht van dossiers Lindenhors-Almata;
- aanpassen informatie op website, etc. omtrent indienen klachten en klachtbehandeling.

Implementatie naar één cliëntregistratiesysteem (Sirius):

Conform planning zullen vóór 1 november de voorbereidingen tot de implementatie van het cliëntensysteem van Intermetzo (Sirius) zijn afgerond en zullen medewerkers van Lindenhors-Almata hierna gebruik van gaan maken. Wat betreft de cliëntendata die overgezet wordt van

Care4 naar Sirius worden de voorbereidingen in nauwe samenwerking tussen de vorige eigenaar en Intermetzo uitgevoerd.

Vormgeven integrale teams:

Integrale teams staan voor het organiseren van zorg op maat, passend bij de zorgvraag van de jongere en ouders. Deze wijze van zorg aanbieden past bij de wijze waarop Lindenhorst- Almata de afgelopen jaren haar (traject)zorg heeft ingericht rondom de zorgvraag.

De planning van het implementeren van integrale teams kent 2 hoofddoelen. Ten eerste de technische inrichting. Deze is inmiddels gerealiseerd (kostenplaatsen, HRM systeem). Ten tweede de veranderkundige opdracht (medewerkers kennen de nieuwe organisatiestructuur en kennen de weg hierin); deze dient voor 1 december te zijn gerealiseerd.

42. Met de inbedding van Target vergoot Koper haar Jeugdzorg Plus activiteiten. Momenteel behaalt Intermetzo met haar bestaande Jeugdzorg Plus activiteiten een omzet van [...]. De totale omzet op jaarbasis die door de transactie wordt toegevoegd is [...], oftewel een groei van [...] binnen dit aanbod.

3.3 Beschrijf de risico's van de concentratie voor de bereikbaarheid van de zorg en de wijze waarop deze risico's worden ondervangen.

Onder vraag 3.2 heeft u de eventuele veranderingen in het zorgaanbod en de locaties waar zorg wordt verleend beschreven. Beschrijf welke risico's deze veranderingen met zich meebrengen voor de bereikbaarheid van de zorg.

Beschrijf hierbij, voor zover van toepassing, ten minste:

- de gevolgen van de concentratie voor het aantal locaties dat cliënten kunnen bezoeken;
- de gevolgen van de concentratie voor de reisafstand die cliënten moeten afleggen.

43. De bereikbaarheid van de zorg aangeboden door Target zal door de concentratie niet of nauwelijks veranderen. De bijdrage die Target biedt in de keten zal in de regio Utrecht gevestigd blijven, dicht bij cliënten en hun ouders. Meer dan 80% van de jongeren komt immers uit deze regio.
44. Het jeugdbeleid vraagt met de overgang van Jeugdzorg naar de Gemeenten, om zorg dicht bij huis en ouders. Target heeft er daarom voor gekozen niet meer landelijk te werken maar zich op de regio/provincie Utrecht te focussen. Voor ouders van de jongeren betekent dit minder reistijd en voor de jongeren zelf een grotere kans op vervolgtrajecten in hun directe omgeving. De consequentie van deze strategische keuze is dat het aantal plaatsingen is teruggelopen en de accommodatie Den Dolder feitelijk niet meer nodig is voor de zorgvraag. De activiteiten in Den Dolder zijn reeds voorafgaand aan de transactie door Verkoper beëindigd. Alle cliënten uit Den Dolder zijn derhalve al voor de transactie elders ondergebracht, grotendeels in de locatie van Target in Zeist.

3.4 Beschrijf de risico's van de concentratie voor de kwaliteit van de zorg en de wijze waarop deze risico's worden ondervangen.

Beschrijf hierbij ten minste:

- **wat het verwachte effect van de concentratie is op de cliënttevredenheid.**
- **hoe is geborgd dat het bestuur gedurende het concentratieproces voldoende aandacht heeft voor het primaire proces.**
- **hoe u het risico inschat op kwaliteitsverlies door bijvoorbeeld:**
 - o **cultuurverschillen tussen de concentrerende organisaties;**
 - o **stagnerende implementatie van de concentratie;**
 - o **vertrekkend personeel.**

- **welke scenario's voor risicobeheersing u heeft opgesteld;**
 - **de wijze waarop u het optreden van dergelijke risico's monitort.**
45. Koper en Target zien voldoende mogelijkheid om het gezamenlijke zorgaanbod door de overname te verbeteren. Zie voor zorginhoudelijke aspecten paragraaf 3.2 hierboven. Koper verwacht derhalve een positief effect op de cliënttevredenheid.
46. Beide partijen zijn nu reeds onderdeel van een groter samenwerkingsverband waarbinnen veelvuldig met elkaar wordt samengewerkt (JOM). Er zijn geen tegenstellingen in de kernwaarden van beide organisatie – professionele dienstverlening staat bij beide centraal. Er is in beide organisaties veel aandacht voor sturing op inhoudelijke resultaten en ontwikkeling van expertise, die tevens beschikbaar wordt gesteld voor het lokale veld en de zorgketen.
47. Een deel van het huidige personeelsbestand van Target kiest ervoor niet mee te gaan naar Intermetzo. Dit betreft deels ondersteunende functies, die door Koper worden overgenomen. Deels gaat het om pedagogisch personeel. Dit komt tegemoet aan de krimp die benodigd is voor 2015, gezien de landelijke daling in capaciteitsplekken Jeugdzorg-Plus. Continuïteit wordt in de tussenliggende periode geborgd door gebruik te maken van de inzet van een uitzendbureau dat al langere tijd voor Target werkzaam is. In het vierde kwartaal van 2014 wordt ook inzet van personeel van Intermetzo (vanuit andere plekken in de organisatie) verwacht.
48. Lindenhorst-Almata heeft met ondersteuning van VWS vanaf het moment van de strategische keuze om te focussen op regionale plaatsingen een actief mobiliteitsbeleid gevoerd. Personeel dat mogelijk als gevolg van de krimp overtollig zou kunnen worden is

daarmee ondersteund naar ander werk, binnen dan wel buiten de organisatie c.q. het Rijk.

Daarnaast is er in overleg met de vakbonden een goed sociaal plan opgesteld om de medewerkers te ondersteunen bij de overgang en de mogelijke verschillen in arbeidsvoorwaarden te compenseren.

49. Intermetzo heeft een projectteam ingesteld dat verantwoordelijk is voor de implementatie en integratie. Om het proces te stroomlijnen is er daarnaast een beroep gedaan op een extern adviseur en advocaat. Door deze aanpak wordt voorkomen dat het implementatietraject een te zware last legt op de dagelijkse verantwoordelijkheden van de leden.

50. Koper schat het risico op een stagnerende implementatie als zeer klein in, gezien de geringe omvang van de over te nemen activiteiten en de zeer vergelijkbare activiteiten van Target en Koper. Om die reden zijn er voor de Target geen afzonderlijke plannen voor risico's en beheersmaatregelen opgesteld. De zorgactiviteiten draaien tijdens de overname en implementatie door als gewoonlijk. Dit heeft geen inhoudelijke risico's en hierop zijn geen scenario's beschreven. De risico's voor Jeugdzorg-Plus zijn gelegen in de stelselwijziging, een risico dat niet specifiek Target treft maar alle instellingen voor jeugdzorg. De risico's met betrekking tot de overgang van personeel zijn hierboven beschreven.

51. Wat betreft de integratie van IT systemen zullen beide hoofden ICT inventariseren en vaststellen wat nodig is. Intermetzo is voornemens om de nieuwe medewerkers individueel in haar eigen HR- en salarissystemen in te voeren. De tijdsinvestering die dit in aanvang vergt, is nodig om conversie issues later te voorkomen. Ook ten aanzien van de financiële administratie zal Target geïntegreerd worden in de systemen van Intermetzo. Op het moment dat er iets voor de gehele organisatie speelt, wordt de ICT van (voormalig) Target daarin ook betrokken. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de inkoop van nieuwe

mobiele telefoons en de implementatie van het cliënt informatie systeem. Gezien de beperkte complexiteit van het opnemen van de over te komen werknemers in de bestaande IT systemen verwacht Intermetzo niet hiervoor aparte IT integratie plannen op te stellen.

4. Gegevens over de continuïteit van cruciale zorg

4.1 Indien één of meer van de betrokken zorgaanbieders voorafgaand aan de concentratie één of meer van de genoemde vormen van cruciale zorg aanbiedt, beschrijf de gevolgen van de concentratie voor de continuïteit van:

- ambulancezorg
- spoedeisende hulp
- acute verloskunde
- crisisopvang geestelijke gezondheidszorg
- AWBZ, bezien in de sociale context

a. Beschrijf in geval van ambulancezorg, spoedeisende hulp of acute verloskunde ten minste de verandering van spreiding en capaciteit (per locatie) van deze zorg.

b. Beschrijf in geval van crisisopvang geestelijke gezondheidszorg ten minste de verandering van afspraken over crisisopvang in de regio('s) waarin u actief bent.

c. Beschrijf in geval van AWBZ de verandering in de sociale context van de zorg zoals de geografische ligging van het zorgaanbod, het bij je partner kunnen blijven wonen en de aansluiting bij de godsdienst of levensovertuiging van cliënten en hun leefomgeving.

52. Koper biedt de volgende zorg aan: justitiële jeugdzorg, GGZ jeugdzorg/jeugdzorg-Plus en gehandicaptenzorg/jeugdzorg. Deze zorg wordt aangeboden op grond van de Wet op de jeugdzorg en de AWBZ. Koper biedt geen cruciale zorg aan zoals bedoeld onder a) en b).

Ten aanzien van het zorgaanbod dat onder de AWBZ valt, vinden er geen veranderingen plaats.

53. Target biedt zorg aan op grond van de Wet op de jeugdzorg en de Subsidieregeling gesloten jeugdzorg. Target biedt geen AWBZ-zorg aan.

4.2 Beschrijf of door de concentratie de normen voor deze vormen van cruciale zorg in gevaar komen en de wijze waarop deze risico's worden ondervangen.

54. Niet van toepassing, gelet op antwoord onder 4.1.

5. Gegevens over de betrokkenheid van cliënten, personeel en andere stakeholders

5.1 Vermeld indien van toepassing, van elke betrokken zorgaanbieder, naam, adres, telefoonnummer en eventuele elektronisch postadres van de voorzitter van de cliëntenraad.

Koper

55. Naam: [...], vertegenwoordiger namens beide cliëntenraden van Internetzo.
Adres: Parkzijde 22, 8224 MG Lelystad
Telefoon: [...]
E-mail: [...]

Target

56. Target is wettelijk niet verplicht een cliëntenraad te hebben. Naast de juridische, heeft dit ook een praktische kant. Cliënten zijn minderjarig, hebben een verblijfsduur van minder dan 6 maanden en worden op gezag van de kinderrechter geplaatst en dus niet uit vrije wil cliënt.

5.2 Beschrijf indien van toepassing, voor elke betrokken zorgaanbieder:

a. Het verloop van de raadpleging van cliënten:

- Op welke wijze zijn cliënten betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen?
- Op welke wijze hebben cliënten hun oordeel en aanbevelingen kenbaar kunnen maken?
- Zijn cliënten van mening dat de zorgaanbieder hen voldoende tijd heeft gegeven om te reageren op het concentratievoornemen?
- Zijn cliënten in de gelegenheid gesteld om, indien gewenst, een deskundige te raadplegen? Zijn cliënten van mening dat de zorgaanbieder hen hiervoor voldoende tijd en zo nodig (financiering van) expertise ter beschikking heeft gesteld, zodat een oordeel over de concentratie kan worden gegeven?

b. Of cliënten van mening zijn dat zij tijdig en op begrijpelijke wijze aantoonbaar voldoende geïnformeerd zijn over:

- de verwachte gevolgen van de concentratie voor de inrichting van de zorg
- de inhoud van de concentratieplannen
- de mogelijkheden om daar bezwaar tegen te maken
- de mogelijkheden om alternatieven of andere zienswijzen in te brengen
- de manier waarop oordelen of aanbevelingen hierover kenbaar kunnen worden gemaakt.

c. Het oordeel van cliënten:

- **Hoe luidt het oordeel en de aanbevelingen van cliënten over het voornemen tot concentratie?**
- **Zijn het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd meegewogen in de besluitvorming tot concentratie? Indien aanbevelingen van cliënten niet zijn overgenomen, geef aan waarom niet.**

Koper

57. De cliënten van Koper zijn tijdig en voldoende op de hoogte gesteld van de concentratie plannen en alle hierboven genoemde onderwerpen. Op 24 april heeft de Raad van Bestuur van Intermetzo de cliëntenraad Intermetzo en de cliëntenraad Intermetzo Zonnehuizen medegedeeld dat zij interesse had in de voortzetting van de activiteiten van Target. Op 20 mei heeft de Raad van Bestuur van Intermetzo de adviesaanvraag aan de beide cliëntenraden gestuurd.
58. Op 5 juni 2014 hebben de twee cliëntenraden van Intermetzo schriftelijk een positief advies gegeven op de bieding op de activiteiten van Target. Het feit dat destijds nog sprake was van een bieding heeft te maken met het feit dat de overname is gestructureerd als een controlled auction, waarbij meerdere partijen hebben deelgenomen in het biedproces.
59. De cliëntenraden hebben een positief advies verstrekt en schrijven dat zij de voorgestelde overname een goede aankoop vinden gezien de strategische positie op de zorgmarkt. De correspondentie met en het advies van de cliëntenraden is aangehecht als Bijlage 5.

Target

60. Niet van toepassing.

5.3 Vermeld indien van toepassing, van elke betrokken zorgaanbieder, naam, adres, telefoonnummer en eventuele elektronisch postadres van de voorzitter van de ondernemingsraad.

Koper

61. Naam: [...], voorzitter OR Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd

Adres: Postbus 94, 7200 AB, Zutphen

Telefoon: [...]

E-mail: [...]

Naam: [...], voorzitter OR Stichting LSG-Rentray

Adres: Postbus 94, 7200 AB, Zutphen

Telefoon: [...]

E-mail: [...]

62. Target

De verkoop aan Koper was op het niveau van Target niet advies plichtig aangezien activiteiten van Target feitelijk staken. Daarnaast is er geen sprake van overgang van onderneming en treden de werknemers op nieuwe grondslag in dienst van Koper (BW werknemer in plaats van ambtenaar). Ter bescherming van de belangen van de werknemers tegen eventuele negatieve gevolgen is met de vakbonden een uitgebreid sociaal plan overeengekomen. Dit sociaal plan is aangehecht als Bijlage 6.

5.4 Beschrijf indien van toepassing, voor elke betrokken zorgaanbieder:

a. Het verloop van de raadpleging van het personeel:

- Op welke wijze is het personeel betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen?
- Op welke wijze heeft het personeel zijn oordeel en aanbevelingen kenbaar kunnen maken?
- Is het personeel van mening dat de zorgaanbieder hen voldoende tijd gegeven heeft om te reageren op het concentratievoornemen?
- Is het personeel in de gelegenheid gesteld om, indien gewenst, een deskundige te raadplegen? Is het personeel van mening dat de zorgaanbieder hen hiervoor voldoende tijd en zo nodig (financiering van) expertise ter beschikking heeft gesteld, zodat een oordeel over de concentratie kan worden gegeven?

b. Of het personeel van mening is dat het tijdig en op begrijpelijke wijze aantoonbaar voldoende geïnformeerd is over:

- de verwachte gevolgen van de concentratie voor de inrichting van de zorg
- de inhoud van de concentratieplannen
- de mogelijkheden om daar bezwaar tegen te maken
- de mogelijkheden om alternatieven of andere zienswijzen in te brengen
- de manier waarop oordelen of aanbevelingen hierover kenbaar kunnen worden gemaakt.

c. Het oordeel van het personeel:

- Hoe luidt het oordeel en de aanbevelingen van het personeel over het voornemen tot concentratie?

- **Zijn het oordeel en de aanbevelingen van het personeel overtuigend en beargumenteerd meegewogen in de besluitvorming tot concentratie? Indien aanbevelingen van het personeel niet zijn overgenomen, geef aan waarom niet.**

Koper

63. Het personeel van Koper is tijdig en voldoende op de hoogte gesteld van de concentratie plannen en alle hierboven genoemde onderwerpen. Binnen de onderneming van Koper (Intermetzo) zijn twee OR om advies gevraagd.
64. Op 24 april 2014 is de OR Zonnehuizen geïnformeerd over het feit dat Koper interesse heeft getoond in de voortzetting van de activiteiten van Target. Op 28 april 2014 hebben OR en de Raad van Bestuur overleg gevoerd hierover. Op 20 mei heeft de OR Zonnehuizen een adviesaanvraag ontvangen inzake de overname van Target. Deze aanvraag is dezelfde dag in de overlegvergadering van de OR besproken. Op 3 juni heeft de OR Zonnehuizen de aanvraag in haar reguliere vergadering besproken en een advies dienaangaande opgesteld.
65. De OR Zonnehuizen heeft een positief advies op de overname afgegeven. Correspondentie met en het advies van de OR Intermetzo Zonnehuizen is aangehecht als Bijlage 7. Op 10 juni 2014 heeft de OR heeft in haar advies aangegeven dat zij de overname van de activiteiten van Target beschouwt als een aanvulling op de dienstverlening van Intermetzo. Tevens heeft de OR in haar advies aangegeven dat zij het inhoudelijke, financiële en organisatorische belang van de overname begrijpt. Als aanvullend advies heeft de OR gegeven dat de activiteiten van De Lindenhorst-Almata onder de bestaande sturingslijnen van Intermetzo zouden moeten komen te vallen, hetgeen ook zal gebeuren.

66. Op 24 april 2014 is ook de OR Intermetzo geïnformeerd over het feit dat Koper interesse heeft getoond in de voortzetting van de activiteiten van Target. Op 28 april 2014 hebben OR en de Raad van Bestuur overleg gevoerd hierover. Op 20 mei 2014 heeft de OR een adviesaanvraag ontvangen van Koper inzake de overname van Target. Deze aanvraag is de volgende dag in de OV-vergadering besproken. De OR heeft de aanvraag in haar reguliere OR-vergaderingen besproken en op 25 juni een advies geformuleerd. In dit advies heeft de OR Intermetzo aangegeven in de verstrekte informatie een risico taxatie op de exploitatie te missen alsmede een beschrijving van de risico's die het sociaal plan mogelijk met zich mee zou kunnen brengen. Een dergelijke risicotaxatie die specifiek ziet op de overname van Target is gegeven de ontwikkelingen op landelijk niveau moeilijk te geven. Dit is als mondeling aan de OR Intermetzo gecommuniceerd. De OR Intermetzo begrijpt deze achtergrond en is met deze verklaring tevreden.
67. Ook deze tweede OR heeft een positief advies op de overname afgegeven. Correspondentie met en het advies van OR Intermetzo is aangehecht als Bijlage 8. In de aansturing binnen Intermetzo kent men niet meer het onderscheid tussen Intermetzo Zonnehuizen en Intermetzo. De medezeggenschapsstructuur én stichtingenstructuur lopen momenteel nog achter op de zeggenschapsstructuur. Dit is de reden dat beide OR om advies zijn gevraagd.

Target

68. Niet van toepassing.

5.5 Beschrijf welke andere stakeholders – zoals zorgverzekeraars/zorgkantoren, banken en regionale en lokale overheden - bij de concentratie zijn betrokken en wat hun relatie is tot de betrokken zorgaanbieder(s).

69. Bij de concentratie zijn naast de betrokken organisaties en VWS als verkoper geen andere stakeholders betrokken.

5.6 Vermeld de namen, adressen, telefoonnummers, faxnummers, eventuele elektronische postadressen en naam en functies van contactpersonen van deze stakeholders.

70. Niet van toepassing.

5.7 Beschrijf voor elke stakeholder:

a. Het verloop van de raadpleging van de stakeholder:

- Op welke wijze zijn stakeholders betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen?
- Op welke wijze hebben stakeholders hun oordeel en aanbevelingen kenbaar kunnen maken?
- Zijn de stakeholders van mening dat de zorgaanbieder hen voldoende tijd heeft gegeven om te reageren op het concentratievoornemen?

b. Of stakeholders van mening zijn dat zij tijdig en op begrijpelijke wijze aantoonbaar voldoende geïnformeerd zijn over:

- de inhoud van de concentratieplannen
- de mogelijkheden om daar bezwaar tegen te maken
- de mogelijkheden om alternatieven of andere zienswijzen in te brengen

- de manier waarop oordelen of aanbevelingen hierover kenbaar kunnen worden gemaakt.

c. Het oordeel van stakeholders:

- Hoe luidt het oordeel en de aanbevelingen van stakeholders over het voornemen tot concentratie?
- Zijn het oordeel en de aanbevelingen van stakeholders overtuigend en beargumenteerd meegewogen in de besluitvorming tot concentratie? Indien aanbevelingen van overige stakeholders niet zijn overgenomen, geef aan waarom niet.

71. Niet van toepassing.

6. Mee te zenden documenten

6.1 Een gedateerd exemplaar van de meest recente stukken op grond waarvan de concentratie tot stand zal komen. De stukken moeten duidelijkheid geven over de (voorgenomen) binding die ten grondslag ligt aan de concentratie. In het bijzonder moet blijken welke de eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen na de concentratie zullen zijn.

72. De koopovereenkomst is aangehecht als Bijlage 1.

6.2 Een schriftelijk bewijsstuk, waaruit de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de aangewezen contactpersoon of -personen blijkt. Deze vraag heeft zowel betrekking op functionarissen van de betrokken partijen als op externe adviseurs, zoals advocaten.

73. De volmachten van Koper en Target zijn aangehecht als Bijlagen 9 en 10. De substitutievollmacht is aangehecht als Bijlage 11.

6.3 Alle definitieve versies van schriftelijke stukken over de concentratieplannen waarmee u cliënten, personeel en eventuele andere stakeholders over de concentratieplannen hebt geïnformeerd. Vermeld op ieder document de datum waarop het is opgesteld.

74. Zoals reeds uiteengezet is de onderhavige transactie op het niveau van Target niet OR-plichtig. Target is daarnaast niet verplicht tot instelling van een cliëntenraad. Het definitieve OR advies alsmede het advies van de cliëntenraden van Koper zijn aangehecht als Bijlagen 5, 7 en 8.

Plaats en datum:

Den Haag, 26 juni 2014

Handtekening(en):

Jan-Koen Sluijs / Pieter van Osch

Bijlagen

1. Koopovereenkomst **[VERTROUWELIJK]**
2. Implementatieplanning **[VERTROUWELIJK]**
3. Business case **[VERTROUWELIJK]**
4. Bieddocument **[VERTROUWELIJK]**
5. Correspondentie en advies cliëntenraden **[VERTROUWELIJK]**
6. Sociaal plan **[VERTROUWELIJK]**
7. Correspondentie en OR advies Zonnehuizen **[VERTROUWELIJK]**
8. Correspondentie en OR advies LSG-Rentray **[VERTROUWELIJK]**
9. Volmacht Koper
10. Volmacht Target
11. Substitutievolmacht