



Bestuursverslag 2025

*Regio's in de lead: samen verder bouwen
aan toekomstbestendige huisartsenzorg*

Datum 03 april 2026

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Kerncijfers.....	4
Medrie in het kort.....	5
Juridische structuur	6
Organogram.....	7
Bestuur en toezicht Medrie.....	8
Verslag Raad van Bestuur	9
Financiële resultaten.....	12
Financiële instrumenten	13
Risicobeheersing.....	14
Bericht Raad van Commissarissen	16
Medrie in de media	18

Voorwoord

2025 was een bewogen jaar voor Medrie. Het was het jaar waarin de regionalisatie, de regio's in de lead, daadwerkelijk handen en voeten kreeg. Het accent op beleidsontwikkeling en ondersteuning ligt nadrukkelijker in de regio's; Medrie vervult daarbij de coördinerende en faciliterende rol die past bij een sterke, dienstbare regionale huisartsenorganisatie. Dat proces vergde veel van iedereen en ging gepaard met wisselingen in de organisatie en tijdelijke invulling van sleutelposities. Vanaf eind mei heb ik het stokje overgenomen. Het is vrij snel gelukt om de ad-interim posities met vaste collega's (concern-controller en bestuurssecretaris) te bemensen. Samen met het MT hebben we meer stabiliteit weten te creëren en nieuw elan voelbaar gemaakt in teams en regio's.

De regiomanagers en regiohuisartsen trokken hierin zichtbaar samen op. Zij hebben de regiotteams versterkt en gezorgd voor goede, gedragen regioplannen. Tegelijkertijd was het voor Medrie soms een puzzel om de faciliteiten en werkprocessen precies zo in te richten dat zij de regionale dynamiek optimaal ondersteunen. Die puzzel leggen we steeds beter. Dat maakt ons wendbaarder en voorspelbaarder voor huisartsen.

Onze primaire taak in de huisartsenspoedzorg is onveranderd cruciaal. De Triagepost Medrie, de Dienstenstructuur Dronten en de huisartsenspoedposten in Emmeloord, Hardenberg, Lelystad en Zwolle hebben in een krappe arbeidsmarkt de eerstelijns spoedzorg goed geleverd. Op enkele momenten in de weekenden stond de bereikbaarheid onder druk. Dat is aanleiding om de spoedzorg van de komende jaren opnieuw tegen het licht te houden. We investeren in digitale toepassingen (zoals zelftriage en een verkenning van AI-toepassingen) en hebben een werkgroep ingericht om verbetermaatregelen te prioriteren en te implementeren.

2025 markeerde ook het einde van de strategieperiode 2020–2025. Het traject naar een nieuw meerjarenplan hebben we benut om, samen met coöperaties, regio's en Medrie als faciliterende organisatie, scherp te krijgen wat nodig is om de huisartsenzorg toekomstbestendig te houden. Eind 2025 lag er een mooi idee voor onze *'stip op de horizon'*. Begin 2026 ronden we dit met elkaar af, zodat onze inwoners ook in 2035 kunnen rekenen op een eigen huisartsenteam, dichtbij en bereikbaar.

Jan Schaart
Bestuurder Medrie

Kerncijfers

€x1	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	€ 47.690.228	€ 45.051.958
Resultaat en vermogen		
- Resultaat na belastingen	€ -18.025	€ 8.612
Bestemming exploitatiesaldo		
- Mutatie reserve aanvaardbare kosten	€ -466.281	€ -180.136
- Mutatie eigen vermogen	€ 659.619	€ 311.685
- Mutatie reserve deelnemingen	€ 655.299	€ 277.454
Afschrijvingen	€ 329.678	€ 250.206
Netto investeringen	€ 216.206	€ 41.336
Eigen vermogen	€ 7.222.701	€ 6.563.083
Reserve aanvaardbare kosten	€ 784.808	€ 1.251.090
Totaal vermogen	€ 22.081.309	€ 23.983.304
Ratio's		
- Resultaat ratio	0,0%	0,0%
- Current ratio	1,56	1,46
- Solvabiliteit op basis van eigen vermogen	36,3%	32,6%
Personeelsbezetting		
- Aantal medewerkers per 31/12	212	218
- Gemiddelde fte inzet	102,7	101,2
Aantal huisartsen	280	280
Aantal patiënten	640000	639000

Medrie in het kort

Medrie is de regio-organisatie van (praktijkhoudende) huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle. Wij organiseren en faciliteren de huisartsenspoedzorg tijdens de avond-, nacht- en weekenduren op de huisartsenspoedposten in de regio's en via de Triagepost Medrie. Hiermee ondersteunen we de continuïteit en bereikbaarheid van de huisartsenzorg voor ruim 640.000 inwoners.

Daarnaast ondersteunen we de zorg aan chronisch zieke patiënten binnen de ketens, zoals diabetes mellitus type 2, COPD, CVRM en ouderenzorg. In alle drie de regio's organiseren we deze multidisciplinaire ketenzorg en leveren we ondersteuning aan de dagpraktijken, zodat huisartsen passende zorg kunnen bieden aan patiënten met een chronische ziekte.

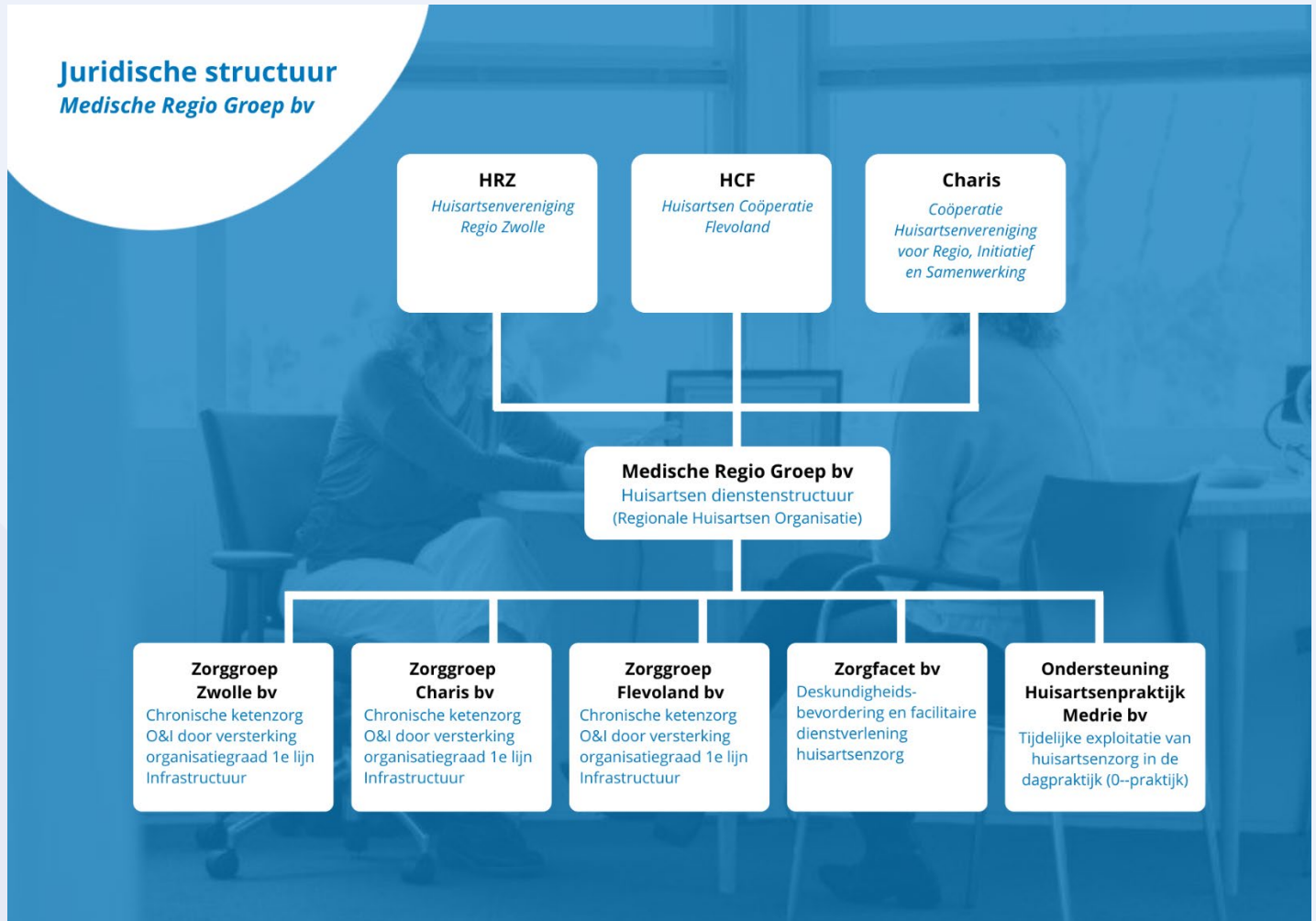
Vanuit Organisatie & Infrastructuur (O&I) stimuleren we de samenwerking in wijken en regio's, met aandacht voor geestelijke gezondheidszorg, leefstijl en praktijk-ondersteuning. Ook vervullen we een actieve rol in regio-overstijgende initiatieven die bijdragen aan toekomstbestendige huisartsenzorg, waaronder innovatieprogramma's, digitale zorg en keten- en netwerk-ontwikkeling.

Medrie verzorgt daarnaast een breed scholingsaanbod voor huisartsen, doktersassistenten en andere medewerkers binnen de huisartsenpraktijken, zodat zij hun deskundigheid kunnen versterken en de kwaliteit van zorg verder kunnen verbeteren. Daarmee dragen we bij aan een sterk en duurzaam opleidingsklimaat binnen de eerste lijn.

Als regionale serviceorganisatie werken we voor en samen met ca. 280 huisartsen in de regio. Samen organiseren we goede zorg voor ruim 640.000 patiënten. Medrie is een organisatie in ontwikkeling: wij faciliteren, ondersteunen, organiseren en innoveren de huisartsenzorg vanuit het collectief. We initiëren, stimuleren en ondersteunen samenwerking binnen de regio's, signaleren kansen en helpen vernieuwingen te realiseren. Daadkracht, servicegerichtheid en betrokkenheid zijn leidende waarden in ons werk.

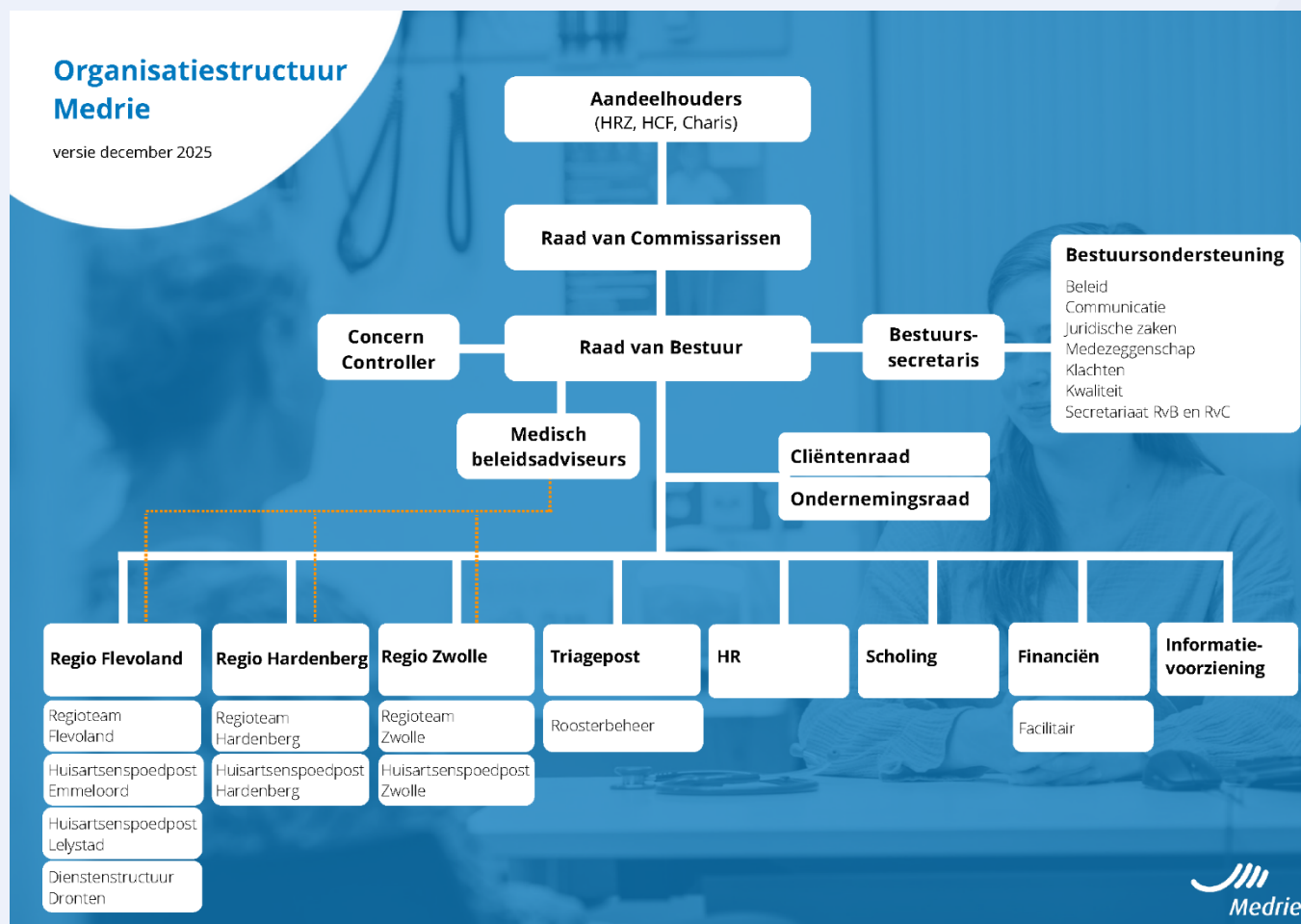
Juridische structuur

Medrie ontplooit verschillende activiteiten en heeft deze in een juridische structuur gesegmenteerd naar operationele activiteiten.



Organogram

Het organogram geeft weer hoe Medrie haar organisatie heeft ingericht om de regio's, huisartsen en ondersteunende diensten effectief te kunnen bedienen. Het toont de functionele samenhang tussen bestuur, management en teams, en maakt inzichtelijk hoe verantwoordelijkheden en taken binnen de organisatie zijn verdeeld om de huisartsenzorg in de regio's optimaal te ondersteunen.



Bestuur en toezicht Medrie

Raad van Commissarissen

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. drs. B. v.d. Weide	Voorzitter RvC Voorzitter RvC remuneratiecommissie	• CEO/DGA Respectrum Crematoria BV (bezoldigd) • Lid RvC UK P&I Club NV, voorzitter auditcommissie (bezoldigd)
Mw. drs. E.I. de Wit	Voorzitter RvC kwaliteitscommissie	• Voorzitter raad van bestuur Stichting protestants christelijk ziekenhuis Ikazia (bezoldigd) • Lid bestuur Zorg in Regio Zuid Coöp. (onbezoldigd) • Lid bestuur Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (onbezoldigd) • Lid bestuur Beter Keten (onbezoldigd) • Lid bestuur SAZ vereniging van samenwerkende algemene ziekenhuizen (onbezoldigd) • Lid RvT Transvorm (bezoldigd) • Eigenaar Color Consultancy (bezoldigd) • Lid bestuur Stichting Healthcare 4 Ukraine (onbezoldigd) • Lid bestuur Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen (NVZ) (bezoldigd)
Mw. drs. S.G. Kuin	RvC voorzitter auditcommissie RvC remuneratiecommissie	• Senior manager IT4IT Diensten Achmea (bezoldigd) • Lid RvC Dimpact (bezoldigd)
Dhr. drs. M.M. van Akkeren RC	RvC auditcommissie	• Lid RvB, S Heeren Loo (bezoldigd) • Lid bestuur Paul Cremerslezing (onbezoldigd) • Lid bestuursadviescommissie Bedrijfsvoering VGN (onbezoldigd) • Lid RvT en auditcommissie Stichting NijZ (bezoldigd)
Dhr. Drs. R.M. van Hasselt MBA	RvC kwaliteitscommissie	• Huisarts-praktijkondernemer (bezoldigd) • Vice-voorzitter Onze Huisartsen Coöperatie Arnhem u.a. (bezoldigd) • Voorzitter Stichting Sint Nicolai Broederschap (onbezoldigd) • Penningmeester Stichting Een Plus Onroerend Goed (bezoldigd)

Raad van Bestuur

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. B. de Valk	Voorzitter RvB a.i. (tot 26 mei 2025)	• Voorzitter RvC eppGGZ
Dhr. J. Schaart	Voorzitter RvB	• Voorzitter RvT Trajectum (bezoldigd) • Adviseur Nederlandse Vereniging voor Pathologie (bezoldigd) <i>Functie is opgezegd; nu afbouwend</i> • Lid RvT Diamid (tot 01-11-2025) bezoldigd • Redactielid Magazine InEen (onbezoldigd) • Lid beleidsadvies Commissie Acute Zorg InEen (onbezoldigd)

Verslag raad van bestuur

Regionalisatie en besturing

De beweging naar 'regio's in de lead' heeft in 2025 concreet vorm gekregen. De positie van regiomanager en regiohuisarts is verder versterkt; regioplannen zijn opgesteld en door de regiobesturen geaccordeerd, wat daarna heeft geresulteerd in Medrie overkoepeld beleid. Medrie heeft processen vereenvoudigd en de interne overlegstructuur aangescherpt, zodat ondersteunende diensten aantoonbaar aansluiten bij regionale prioriteiten. Het begrotingsprincipe is doorontwikkeld, waardoor transparantie en voorspelbaarheid zijn toegenomen. Wisselingen in het management zijn afgerond; sleutelrollen zijn structureel ingevuld.

Huisartsenspoedzorg en bereikbaarheid (ANW/TPM)

De Triagepost Medrie, Dienstenstructuur Dronten en de vier huisartsenspoedposten hebben de eerstelijns-spoedzorg geleverd in een jaar met aanhoudende arbeidsmarktkrapte. Op enkele piekmomenten in het weekend stond de bereikbaarheid onder druk. We hebben een werkgroep spoedzorg ingericht en investeren in digitale oplossingen zoals (zelf)triage en de verkenning van AI-toepassingen om instroom beter te sturen, werkdruk te dempen en inzet van schaarse capaciteit te optimaliseren.

Arbeidsmarkt, HR en juridische kaders

De Wet DBA en de positionering van regie- en regiohuisartsen en andere zzp-constructies vroegen om herijking van contractvormen (loondienst, aansluit-overeenkomsten, interim). We hebben risico's op schijnzelfstandigheid expliciet afgewogen en keuzes geborgd in beleid en uitvoering, in nauwe afstemming met intern (regiomanagement, HR en de afdeling financiën) en extern (het beleid van InEen en de LHV).

De implementatie van de CAO Huisartsenzorg 2025–2027 vroeg substantiële aanpassingen in loonsom, begroting en personeelsplanning (structurele salarisverhogingen, PLB-uitbreiding, generatieregeling, uniforme overwerktoeslagen en aangepaste ANW-vergoedingen). We hebben kaders, roostering en salarisverwerking hierop ingericht. Daarnaast is gestuurd

op ketenbepaling in contracten, zorgvuldige dossieropbouw en proportionele inzet van vaststellingsovereenkomsten.

Werkdruk

In 2025 stond het verminderen van de werkdruk, zowel in de dagpraktijk als binnen de avond-, nacht- en weekendzorg (ANW), onverminderd hoog op de agenda. In lijn met de landelijke oproep om de huisartsenspoedzorg toekomstbestendig te organiseren en de druk op spoedposten te verlagen, is binnen Medrie gewerkt aan de verdere doorontwikkeling van Vrij Roosteren. Deze aanpak draagt bij aan meer voorspelbaarheid, meer eigen regie voor huisartsen en een eerlijkere verdeling van diensten. Daarnaast is stevig ingezet op functiedifferentiatie en slimme digitalisering, in lijn met landelijke digitale ontwikkelagenda's die efficiëntere zorg en betere samenwerking moeten ondersteunen. Hierdoor krijgt het 'anders werken' in de huisartsenzorg steeds meer vorm, passend bij een vergrijzende beroepsgroep en een krappe arbeidsmarkt.

Binnen de Triagepost Medrie (TPM) blijven de uitdagingen groot. De vraag stijgt sneller dan de beschikbare capaciteit en de gesprekstijden voor triage nemen toe, iets dat ook landelijk zichtbaar is in de huisartsenspoedzorg. Daarom is in 2025 ingezet op oplossingsrichtingen zoals het beperken van de instroom in de nacht (focus op U1 en U2), het versterken van spoedzorg die niet kan wachten tot de dagpraktijk open is en het versneld invoeren van digitale zelftriage, die bij voorkeur naadloos aansluit op de werkprocessen van de dagpraktijken.

Leren & Ontwikkelen

Leren & Ontwikkelen (L&O) is ontstaan uit de opsplitsing van Arbeidsmarkt, Ontwikkeling & Professional (AOP) in twee afzonderlijke domeinen: HR en L&O. Na het neerzetten van de opdracht en het vormen van het team, heeft 2025 vooral in het teken gestaan van herijking en verdieping van de taakopvatting. Een doorontwikkeling en

de positionering van L&O is onder de loep genomen, nadat de noodzaak daartoe organisatie breed werd gevoeld. De veranderende zorgvraag, de toenemende complexiteit en de dynamiek in de dagpraktijken vragen om een scholings- en ontwikkelaanpak die beter aansluit op de dagelijkse realiteit van huisartsen en praktijkteams.

Digitalisering en informatieveiligheid

Binnen Informatievoorziening (IV) is in 2025 ingezet op governance en NEN 7510-rijpheid: beleid, risico-beheersing en leveranciersmanagement zijn aangescherpt. Het IAM-programma (Identity en access management) is doorgezet met introductie van HelloID voor gestandaardiseerd, geautomatiseerd en rolgebaseerd autorisatiebeheer (lifecycle-management, koppeling aan functieprofielen, directe doorvoer vanuit HR-processen). Eigenaarschap van applicaties en informatieprocessen is belegd. Deze stappen zorgen voor een veiliger en beter beheersbaar digitaal landschap dat aansluit op wet- en regelgeving. De functionaris gegevensbescherming is conform de AVG onafhankelijk betrokken bij onder meer DPIA's (Data protection impact assessment) en adviesvragen. Er was in 2025 geen samenwerking met de Autoriteit Persoonsgegevens nodig buiten de melding van het hack-incident in november.

Organisatie & infrastructuur (O&I)

In 2025 zijn binnen O&I twee belangrijke bewegingen verder in gang gezet: de doorontwikkeling van de ouderenzorg en de implementatie van de regionale digitale samenwerking. Vanuit de regioplannen en in nauwe afstemming met de zorgverzekeraar is toegewerkt naar de contractering van ouderenzorg via Zilveren Kruis per 2026, waarbij de focus lag op het voorbereiden van een samenhangende, regiospecifieke invulling van zorg voor kwetsbare ouderen. Parallel hieraan is gestart met de implementatie van de Zorgnetwerk Omgeving (ZNO), waaraan een contractenset en autorisatiematrix ten grondslag liggen die een veilige en rechtmatige gegevensuitwisseling mogelijk maken. In dit traject zijn huisartsen nadrukkelijk betrokken, onder meer bij het borgen van het beroepsgeheim en het zorgvuldig inrichten van protocollen binnen de Huisartsen-informatiesystemen (HIS'en), zodat de digitale

infrastructuur daadwerkelijk ondersteunend is aan de praktijk.

Regionale Eerstelijns Samenwerkingsverbanden

In 2025 is, mede door landelijke kaders en regionale strategievorming, duidelijk geworden wat de invoering van de Regionale Eerstelijns Samenwerkings- en Verantwoordingsstructuur (RESV) in de praktijk gaat betekenen. Omdat deze structuur in 2030 volledig operationeel moet zijn, zijn in 2025 de eerste noodzakelijke stappen gezet. Een belangrijk onderdeel daarvan is de koppeling met de Regionale Ondersteuningsstructuur (ROS), die een cruciale rol speelt in het opbouwen van een gezamenlijke data-infrastructuur voor de eerstelijnszorg. De RESV-ontwikkeling en de datagedreven ondersteuning via de ROS lopen daarmee parallel en versterken elkaar. De verdere uitwerking wordt in 2026 vervolgd, zodat de regio's goed voorbereid toewerken naar een volwaardige samenwerkingsstructuur in 2030.

Kwaliteit en risicobeheersing

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor risicobeheersing. In 2025 hebben we de jaarlijkse Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd. Waar nodig is de inventarisatie uit 2024 aangescherpt en zijn beheersmaatregelen geactualiseerd. Op proces- en projectniveau zijn PRI's begeleid door de afdeling kwaliteit, met gebruik van de SAFER-methode.

Tot en met juli 2025 zijn geen fraudezaken geconstateerd, hard- en soft controls zijn geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

Dienstverlening

We hebben gewerkt aan een helder portfolio van diensten en producten, zodat elke dagpraktijk in 2025 precies weet welke ondersteuning Medrie biedt en hoe die is te benutten. Daarbij was het de intentie om de Medrie-manier van werken (projectmatig, lean en innovatief) verder te borgen. Hier zal in 2026 nodige vervolg aan worden gegeven.

Vooruitblik ('stip op de horizon')

Met de opbrengst van de regionale strategiedagen en het concept-strategieplan eind 2025 zetten we begin 2026 de

laatste stap naar een meerjarenstrategie, waarin toegankelijkheid, nabijheid en duurzaamheid van de huisartsenzorg centraal staan. De prioriteiten liggen bij werkdrukreductie, slimme digitalisering, regionale samenhang en voldoende (toekomstige) praktijkhouders. Zo borgen we dat inwoners ook in 2035 kunnen rekenen op een eigen, herkenbaar huisartsenteam dichtbij.

Financiële resultaten

Op holdingniveau sloot Medrie het jaar 2025 af met een negatief resultaat van -€ 18.025. Dit resultaat bestaat uit een negatief resultaat van € 673.000 bij de huisartsenspoedposten, € 631.000 positief resultaat bij de zorggroepen en € 42.000 positief resultaat bij de overige activiteiten.

Zowel voor de huisartsenspoedposten als de zorggroepen was in de begroting 2025 rekening gehouden met resultaat van € 0. Wel was begroot dat er € 375.000 nodig zou zijn vanuit het vermogen om de 0-begroting te halen. De hogere kosten hebben tot gevolg dat voor de huisartsenspoedposten een mutatie van de Reserve Aanvaardbare Kosten plaatsvindt (-€ 466.000). De positieve resultaten van de zorggroepen (€ 631.000 na verrekening vennootschapsbelasting) wordt ten gunste van het vermogen gebracht. Het vermogen komt per ultimo 2025 boven de maximale 15% die de zorgverzekeraar stelt. Het gedeelte boven de 15% staat in de jaarrekening onder bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve stijgt met € 239.000 naar € 3,3 miljoen.

Haar gedegen financiële positie geeft Medrie de gelegenheid om huisartsen gericht te blijven ondersteunen als regio-organisatie op het gebied van onder andere innovatie, samenwerking en digitalisering.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 gestegen met 6%. Naast de reguliere stijgingen als gevolg van indexatie en groei van het reguliere budget, zijn de opbrengsten toegenomen door een groei van de patiënten in de chronische zorgketen. De instroom van CVRM-patiënten lag op 1,5%; DM-patiënten op 1,6% en COPD bleef nagenoeg stabiel (0,6%). De verrichtingen van de huisartsenspoedposten liggen op dezelfde lijn als voor 2024 en zijn meer (+1.148) dan begroot. De verdeling van de bedrijfsopbrengsten naar activiteiten is als volgt:

€x1	2025	2024
Huisartsenspoedpost	€ 20.636.849	€ 20.077.602
Ketenzorg O&I	€ 25.174.418	€ 22.710.330
Overige	€ 1.879.021	€ 2.264.025
Totaal	€ 47.690.288	€ 45.051.958

Operationeel resultaat

Het negatieve groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen (€ 18.025) is te verdelen in € 673.000 negatief op de huisartsenspoedposten en € 631.000 positief binnen de zorggroepen en € 42.000 positief resultaat bij de overige activiteiten. Het resultaat van de zorggroepen bestaat voornamelijk uit baten voorgaande jaren door vrijgevallen reserveringen (€ 500.000).

De opbrengsten voor ketenzorg zijn aangewend om de zorgkosten in de ketens te kunnen bekostigen. De opbrengsten in de O&I zijn hoger dan de kosten. Het surplus is gedeeltelijk gebruikt om de GEZ-regeling te bekostigen, omdat er genoeg gereserveerd is om aan de regeling te voldoen. Het andere gedeelte wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve, waarover afspraken met de zorgverzekeraar zijn gemaakt.

In 2025 is de lijn van 2024 voortgezet, waarbij Meer tijd voor de Patiënt, Ouderenzorg en Meedenkconsult verder uitgebouwd zijn.

Balans, investeringen en vermogen

Het balanstotaal is gedaald van € 24,0 mln. eind 2024 naar € 22,1 mln. eind 2025. Er is sprake van een daling van de kortlopende schulden van € 15,9 mln. (2024) naar € 13,7 mln. (2025). Ten opzichte van 2024 is sprake van een stabiele current ratio (van 1,6) en solvabiliteitsratio (van 36%).

De kasstroom uit operationele activiteiten

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in dit boekjaar € 216.000 (2024: € 41.000) en bestonden uit:

- Vervanging van inventaris
- Investerings in automatisering
- Investerings in vervoersmiddelen

Financiële instrumenten

Algemeen

De vennootschap maakt geen gebruik van valutatermijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten. De vennootschap heeft procedures en gedragslijnen om het kredietrisico te beperken. Als een tegenpartij de verschuldigde betalingen aan de vennootschap niet kan nakomen, blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Renterisico

De onderneming loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. De rentegevoeligheid over de rentedragende vorderingen en schulden is laag, gezien de omvang ervan.

Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat de onderneming voldoende liquiditeiten beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Voor meer financiële details verwijzen we naar de jaarrekening van Medrie bij de Kamer van Koophandel of naar de website van Medrie (www.medrie.nl).

Risicobeheersing

In 2025 heeft Medrie de risicobeheersing verder geprofessionaliseerd. De raad van bestuur blijft eindverantwoordelijk voor het beheersen van risico's binnen de organisatie. Risicomanagement wordt in een gefaseerde inrichting van een compliance- en risicomanagementsysteem uitgevoerd waarbij er de wens ligt om dit integrale ten uitvoer te brengen zodat dit aansluit bij landelijke eisen aan continuïteit en governance in de eerstelijnszorg.

Governancecode Zorg

Bij het handelen van Medrie is de Governancecode Zorg het uitgangspunt. Conform deze code rapporteert de raad van bestuur aan de raad van commissarissen over het risicomanagement, de controlesystemen en de beheersing van risico's.

Medrie wil de risico's van de gemaakte keuzes ten aanzien van de strategie, financiën en operatie beheersen. Daarom hebben we binnen de onderneming maatregelen en rapportages, waarmee de gemaakte keuzes gevolgd en zo nodig bijgestuurd worden.

- Strategisch worden risico's periodiek besproken met commissarissen en aandeelhouders.
- Bedrijfsonderdelen stellen operationele plannen en begrotingen op binnen vaste kaders, zodat risico's tijdig zichtbaar worden en waar nodig kunnen worden bijgestuurd.
- De bedrijfsonderdelen rapporteren ieder kwartaal aan de raad van bestuur over de voortgang op de operationele doelen.
- Maandelijks financiële analyses en kwartaal-rapportages op financiën ondersteunen deze sturing. Deze worden in gesprek gebracht met de raad van commissarissen in de auditcommissie.

Operationeel ligt de nadruk op risico's in het primaire proces, zoals personele krapte, wet DBA en risico voor zzp'ers, kwaliteit van de geleverde zorg in het primaire proces en informatiebeveiliging en cybersecurity risico's. In lijn met landelijke ontwikkelingen rond personeels-tekorten en werkdruk in de huisartsenzorg, is extra aandacht besteed aan HR-risico's, waaronder duurzame

inzetbaarheid, taakdelegatie en opleidingscapaciteit. In kwaliteitsmanagement zijn meldingen, incidenten en audits geïntegreerd in een verbetercyclus, ondersteund door het kwaliteitsmanagementsysteem. Voor ICT en informatieveiligheid is verder gewerkt aan maatregelen conform NEN 7510 certificering.

Projectmatige risico's worden beheerst via projectplannen, periodieke voortgangsrapportages en inzet van passende expertise. De hoeveelheid aan projecten en de spreiding van projecten door de organisatie is door een gebrek aan continuïteit op interne compliance capaciteit niet scherp genoeg en vraagt om verbetering.

Controle op de handhaving van procedures en instructies vindt plaats door middel van periodieke besprekingen, voortgangs-/evaluatiegesprekken en interne en externe audits.

Fraude

De risico's op fraude zijn opnieuw beoordeeld via de jaarlijkse SIRA, waarmee integriteitsrisico's en beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht. In het verslagjaar zijn geen gevallen van fraude gesignaleerd. Om het risico van onrechtmatige toe-eigening tegen te gaan zijn hard controls geïmplementeerd en worden deze gemonitord binnen Medrie. Daarnaast wordt aandacht gevestigd op soft controls, door onderling vertrouwen en sturing daarop door management.

De raad van bestuur concludeert dat de getroffen hard en soft controls de geïdentificeerde frauderisico's voldoende inzichtelijk maken en op passende wijze mitigeren. In het afgelopen jaar zijn belangrijke stappen gezet in het verbeteren van onze compliance- en risicobeheersing. Tegelijkertijd zien wij kansen om de integraliteit en samenhang van ons risico- en fraudebeheersmanagement te vergroten. Met coördinatie vanuit de bedrijfsjurist en de bestuurs-secretaris wordt in 2026 gewerkt aan verdere versterking van dit stelsel, zodat dit duurzaam aansluit op de eisen van governance en continuïteit in de huisartsenzorg.

Continuïteit

Medrie heeft aandacht voor de continuïteit risico's die uit de interne compliance, risicobeheersing en externe management letters en jaarrekeningcontroles aan het licht zijn gekomen. Door te beoordelen op welke wijze deze geïdentificeerde risico's mitigerende maatregelen en aanbevelingen zijn geïmplementeerd en daar waar ruimte was voor verbetering, extra actie te ondernemen.

De continuïteit van de organisatie en van de huisartsenzorg in de regio blijft goed geborgd. In 2025 sluit Medrie aan bij landelijke kaders die gericht zijn op het beschermen van continuïteit en toegankelijkheid van huisartsenzorg, waaronder regio-afspraken tussen huisartsenorganisaties en zorgverzekeraars om knelpunten vroegtijdig te signaleren en gezamenlijk op te lossen.

De raad van bestuur is van mening dat de continuïteit van Medrie op de korte termijn voldoende is geborgd. De ingezette versterking van regionalisatie, de aangescherpte governance, de verbeterde informatieveiligheid en de stappen in arbeidsmarkt- en capaciteitsplanning dragen hier substantieel aan bij. Voor de langere termijn zien we echter structurele risico's, onder meer door toenemende werkdruk, arbeidsmarktkrapte, digitaliseringsopgaven en de vereisten die volgen uit de RESV-ontwikkeling en landelijke governancekaders. De nieuwe koers die Medrie in het tweede kwartaal van 2026 presenteert, biedt een meer samenhangende richting en de benodigde executiekracht om deze risico's integraal te adresseren en de continuïteit van de huisartsenzorg in de regio duurzaam te waarborgen.

Bericht Raad van Commissarissen

Wij hebben de jaarrekening en het bestuursverslag over het boekjaar 2025 met de externe accountant besproken. Hierbij waren de raad van bestuur en de concerncontroller aanwezig. De jaarrekening is door de externe accountant, BDO Accountants NV, gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien.

De stukken hebben onze instemming en wij stellen de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening 2025 vast te stellen. Het resultaat-verdelingsvoorstel van de raad van bestuur hebben wij goedgekeurd.

Wij verzoeken de aandeelhouders de raad van bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde beleid in het afgelopen verslagjaar en de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

Vergaderingen

In het verslagjaar 2025 heeft de raad van commissarissen intensief vergaderd en overleg gevoerd. Dit betrof zes reguliere vergaderingen, en twee extra geplande overleggen. Het jaar 2025 stond voor een belangrijk deel in het teken van bestuurlijke continuïteit en versterking van de governance. In mei 2025 is de heer Jan Schaart benoemd tot vaste bestuurder van Medrie. Voorafgaand aan de benoeming van de bestuurder is het werving - en selectieproces zorgvuldig doorlopen met bestuursleden van de aandeelhouders, vertegenwoordigers van de cliëntenraad, ondernemingsraad en managementteam. Daarnaast is voor zijn aantreden nauw contact geweest met de interim-bestuurder(s) over de overdracht van dossiers en borging van continuïteit. Ook heeft de raad uitvoerig gesproken over de versterking van de interne organisatie. Wij zijn verheugd dat in oktober 2025 een vaste concerncontroller en een vaste bestuurssecretaris zijn gestart. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van bedrijfsvoering en governance.

De raad van commissarissen heeft tweemaal overleg gevoerd met de ondernemingsraad, onder meer over de beleidsvoornemens van de bestuurder, de samenwerking van de ondernemingsraad met de bestuurder en

ontwikkelingen binnen de organisatie en de inrichting van het artikel 24-overleg.

Commissies

De audit-, kwaliteits- en remuneratiecommissie hadden wederom een belangrijke en actieve rol in het voorbereiden van de vergaderingen van de raad van commissarissen.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft afgelopen jaar zes keer vergaderd. Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen, is dit jaar besproken:

- Financiële administratie en sturingsinformatie
- PDCA-cyclus
- Informatiebeveiliging (NEN7510/NIS2)
- Huisvestingsopties
- Doorontwikkeling van projecten zoals Quin
- 0-praktijken
- Management letter
- Financiële en compliance risico's.

Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie heeft drie keer vergaderd en concludeerde in 2025 dat de kwaliteitscyclus nog onvoldoende was gesloten, doordat trendinformatie, duiding en opvolging van verbetermaatregelen vaak vrijblijvend lijken. Dit vraagt scherpere analyses en betere borging in het kwaliteitssysteem. Daarnaast was er behoefte aan meer regie van Medrie op strategische thema's zoals passende zorg, ketenzorginzicht en de positionering van kaderartsen, vanwege hun directe invloed op kwaliteit en continuïteit van zorg. Tot slot vroeg 2025 nadrukkelijk aandacht voor versterking van de kwaliteits- en aanspreekcultuur, inclusief actualisatie van beleid rond gedragscode, privacy, datalekken en digitale veiligheid.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft meerdere malen vergaderd, mede vanwege het wervings- en selectieproces voor de nieuwe bestuurder, de overgang van interim-bestuurlijk leiderschap naar de vaste

bestuurder en een eerste periodieke werkgevers/HR gesprek met de bestuurder.

Dienstverlening aandeelhouders

In 2025 is opnieuw intensief gesproken met de drie aandeelhouders over de toekomstige positionering van Medrie. De gesprekken bouwden voort op eerdere trajecten rond regio-overstijgende samenwerking en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de rol van Medrie binnen het veranderende zorglandschap. Deze gesprekken zijn constructief verlopen en hebben richting gegeven aan de strategische agenda voor de komende jaren.

Zelfevaluatie en permanente educatie

In december 2025 heeft de raad van commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd waarin werd teruggekeken op een dynamische periode en gereflecteerd op de eigen

rolneming, samenwerking en effectiviteit. De RvC constateerde dat verdere professionalisering nodig is, onder meer in governance, risicomanagement en in het creëren van meer ruimte voor reflectie en strategische bespreking. Ook werd besproken hoe de RvC haar relatie met bestuur, aandeelhouders en organisatie kan versterken. Tot slot heeft de RvC ontwikkelpunten en scholingswensen voor 2026 vastgesteld, gericht op het verdiepen van toezicht, samenwerking en externe oriëntatie op individueel niveau en ook collectief.

Woord van dank

Wij bedanken alle medewerkers van Medrie voor hun inzet, flexibiliteit en betrokkenheid in 2025. Het was een jaar van transitie, waarin desondanks met grote professionaliteit en toewijding is gewerkt aan goede huisartsenspoedzorg voor de regio's.

Zwolle, april 2026

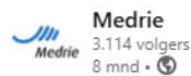
De heer drs. M.M. van Akkeren RC
De heer drs. R.M. van Hasselt, MBA
Mevrouw drs. S.G. Kuin
Mevrouw drs. E.I. de Wit
De heer drs. B. van der Weide, voorzitter

Medrie in de media, een paar voorbeelden



We zijn blij dat **Jan Schaart** op 1 juni 2025 start als de nieuwe bestuurder van **Medrie**. Hij is een ervaren bestuurder, die de laatste jaren werkzaam was als bestuurder bij Dokter Drenthe, de regio-organisatie voor huisartsen in ...meer

Bestuurder Jan Schaart:
"Wat me aanspreekt, is de impact die we kunnen hebben in het zorglandschap - juist vanuit de kracht van de eerstelijns."



Samen bouwen aan betrokken huisartsenzorg

Vorige week doken het HRZ-bestuur en het regiomanagement Zwolle van Medrie samen in een belangrijk thema: **de achterban**. Hoe zorgen we ervoor dat we ...meer

Samen kunnen we sterk staan in de eerstelijnszorg



Positieve energie tijdens praktijkmatchbijeenkomst 'dokter zoekt dokter'!

Op 16 oktober kwam een heel aantal geïnteresseerde huisartsen samen tijdens het 'dokter zoekt dokter'-event, georganiseerd door de **Landelijke Huisartsen** ...meer

"Een speeddate lijkt kort, maar werkt verrassend goed"



Onder het motto 'denk vooruit' heeft het crisisteam van Medrie, onder begeleiding van het Het Netwerkcentrum, deze week een praktische sessie gedaan rond het scenario: **72 uur volledige stroomuitval**. We ...meer

"Voorbereid zijn is geen luxe, maar noodzaak"



Aan het eind van 2025 kijken we terug op een mooi jaar waarin nieuwe praktijkhouders hun plek hebben gevonden en waarin Huisartsenpraktijk Hanzehart zelfstandig is geworden, een mijlpaal voor de regio Zwolle! ...meer

**0-praktijk Hanzehart
dit jaar zelfstandig,
mede door
gezamenlijke inzet!**



Huisartenspoedpost Emmeloord en Antonius blijven onder één dak samenwerken.

In een belangrijke stap voor de toekomst van de zorg in Noordelijk ...meer





ineen
ORGANISEERT DE EERSTE LIJN



omroep flevoland

Home [Nieuws](#) [Regio](#) [Sport](#) [Gemist](#) [Weer](#) [Verkeer](#)

[Home](#) / [Podcast](#) / Zachte landig voor nieuwe praktijkhouder in Hardenberg

11 maart 2025

ZACHTE LANDIG VOOR NIEUWE PRAKTIJKHOUDER IN HARDENBERG

Medrie – regio-organisatie voor huisartsen in Flevoland, Zwolle en Hardenberg – nam in 2021 een gedurfd besluit. Niet alleen startte de organisatie met de werving van een nieuwe, noodzakelijke praktijkhouder voor de stad Hardenberg; ze begonnen ook vast met het opzetten van die nieuwe huisartsenpraktijk. Medrie sloeg de handen ineen met de gemeente, verzekeraars en Flexdokters om de praktijk van de grond te krijgen. Een gouden zet, zo blijkt.



Digitale assistent is wennen, maar helpt patiënt zich beter voor te bereiden op spreekuur

Flevoland • Zaterdag 20 december 2025 | 14:59 • 2 min. leestijd

NL ▾

Lees voor

Flevolandse huisartsenpraktijken werken nu ruim een jaar met een digitale assistent die patiënten helpt bij het inschatten van hun zorgvraag. Hoewel de telefoon op maandagochtend nog altijd volop rinkelt, zien huisartsen langzaam de voordelen van het systeem.



Dokter Klinkertweg 18, 8025 BS Zwolle