

A photograph of a male doctor with glasses and a patterned shirt, smiling as he examines an elderly patient's ear with a Welch Allyn otoscope. The patient has white hair and is wearing a patterned shirt. The background is a simple indoor setting with a bookshelf.

Medrie

werkt voor huisartsen
aan optimaal resultaat

Bestuursverslag 2019

Bestuursverslag 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Kerncijfers.....	5
Medrie in het kort.....	6
Medische Regio Groep BV (Medrie).....	7
Bestuur en raad van commissarissen Medrie	8
Verslag raad van bestuur	9
Financiële resultaten.....	13
Risicobeheersing.....	15
Bericht van de raad van commissarissen	18

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Medrie van 2019. Hierin is ook de jaarrekening over 2019 opgenomen. Dit jaar heeft in het teken gestaan van het starten met de nieuwe organisatievorm, die in de voorgaande jaren is uitgedacht. Samen met onze primaire klanten, de huisartsen uit onze regio's, zijn we gaan werken zoals we dat voor ogen hadden. Hierbij gaat veel goed en blijken we in staat bij te kunnen sturen, als dat nodig is. Voor het merendeel van de medewerkers een wenkend perspectief en een mogelijkheid zichzelf verder te ontwikkelen, voor een aantal ook een reden om hun geluk elders te beproeven.

Het gaan werken in de nieuwe opstelling heeft er ook toe geleid dat we volgens plan geïnvesteerd hebben in een aantal specifieke functies, zoals een innovatiestrategie, een ICT- en datastrategie, een bestuurssecretaris en programmamanagement. Deze functies zijn nodig om de organisatie verder te professionaliseren en op deze wijze beter te kunnen bijdragen aan de continuïteit van het huisartsenvak in de Medrie-regio's.

Overigens hebben we niet alleen in een aantal functies geïnvesteerd. We hebben dit jaar ook gebruikt stevig te investeren in onszelf: de medewerkers van Medrie. Door middel van een organisatiebreed professionaliserings-traject hebben we de medewerkers van alle regio's met elkaar in contact gebracht en iedereen gezamenlijk stappen laten maken op methodieken, zoals projectmanagement, accountmanagement en persoonlijke communicatieve vaardigheden. Door met elkaar in gesprek te gaan over onze kernwaarden hebben collega's zich deze beter eigen kunnen maken.

Zowel in de regio's als binnen de Triagepost Medrie, het bedrijfsbureau, het scholingsbureau en bestuursondersteuning zijn de schouders eronder gezet en zijn mooie resultaten bereikt. Met als resultaat dat we een goed en financieel gezond 2019 hebben gedraaid. Maar een organisatieverandering zoals Medrie heeft doorgemaakt en de echo van het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen die nog steeds doorklinkt, zorgen soms voor verrassende situaties, die creativiteit en doorzettingsvermogen vereisen van ons allemaal. De meeste bewondering gaat dan ook uit naar onze medewerkers die, onder soms lastige omstandigheden, de bijdrage van Medrie aan de regionale zorg in het algemeen en de huisartsenzorg in onze regio's in het bijzonder wederom tot een succes hebben gemaakt. Dank daarvoor!

*Raad van bestuur
ir. Ph. J. van Klaveren, voorzitter*



Kerncijfers

	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	28.840.647	27.147.131
Resultaat en vermogen		
Groepsresultaat na belastingen	440.189	696.529
Bestemming exploitatiesaldo		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	25.128	75.956
Mutatie in tarieven te verrekenen	-17.149	-28.941
Mutatie reserve deelnemingen	432.210	649.514
Afschrijvingen	183.187	190.564
Netto investeringen	46.286	16.118
Eigen vermogen	6.315.681	5.883.469
Reserve aanvaardbare kosten	1.269.508	1.244.380
Totaal vermogen	17.610.181	16.241.861
Ratio's		
Resultaat ratio	1,5	2,6
Current ratio	1,7	1,9
Solvabiliteit op basis van eigen vermogen	43,1	43,9
Personeelsbezetting		
Gemiddeld aantal werknemers	197	181
Gemiddelde fte inzet	87,1 fte	78,5 fte

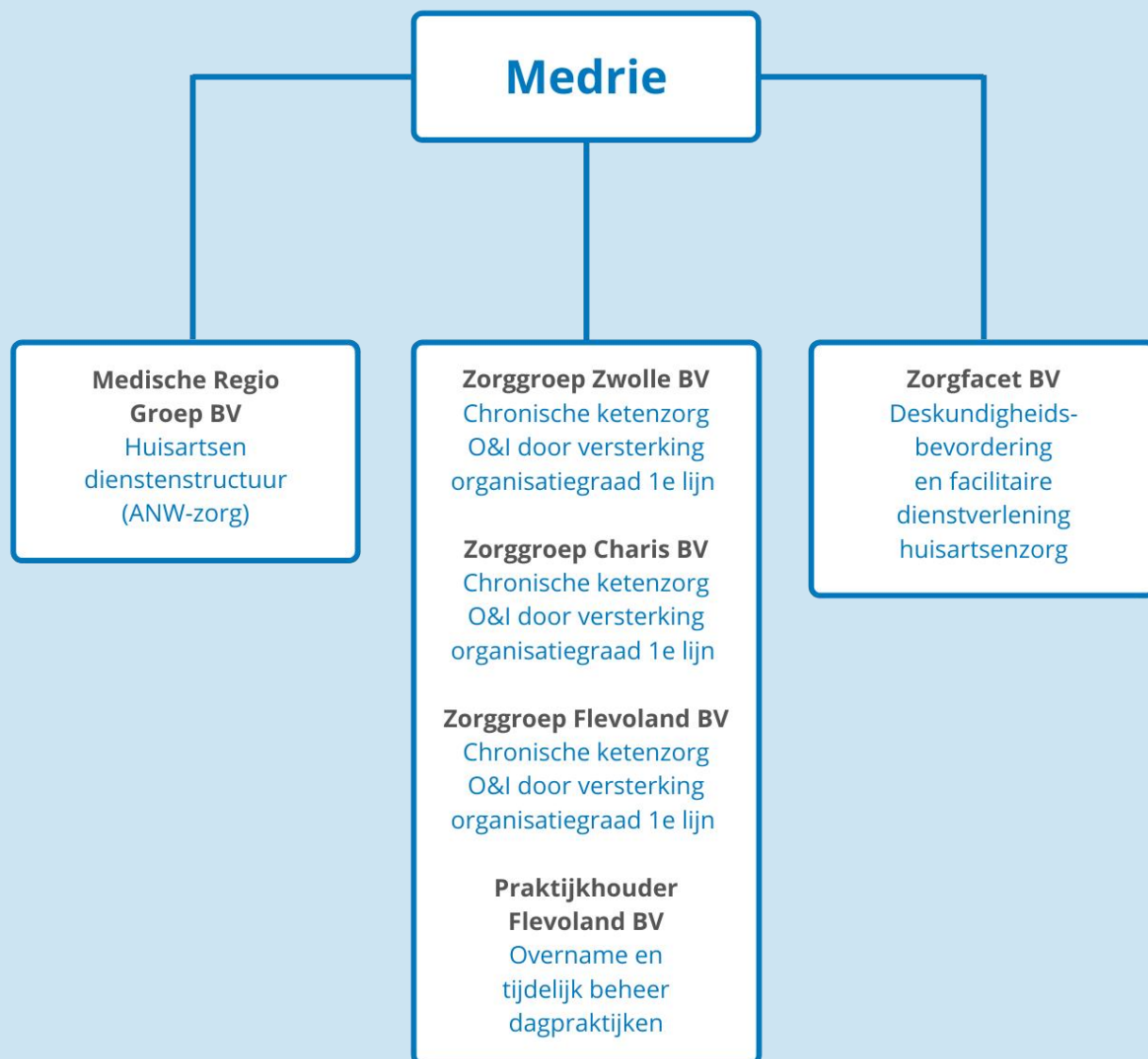
Medrie in het kort

Medrie is de organisatie voor huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle die de huisartsenposten in deze regio's organiseert en faciliteert. Daarnaast ondersteunt Medrie de zorg aan chronisch zieke patiënten in de ketens zoals diabetes mellitus type 2, COPD en VRM, ouderenzorg, GGZ en Leefstijl.

Medrie faciliteert, ondersteunt, organiseert en innoveert de huisartsenzorg vanuit het collectief. Op dit moment ondersteunen we met 87 fte (197 medewerkers) zo'n 275 huisartsen in hun zorg aan ruim 600.000 patiënten. Medrie groeit nog ieder jaar.

Medrie werkt voor huisartsen. Wij initiëren, stimuleren en ondersteunen samenwerking in het werkgebied van Medrie. Met elkaar dragen wij bij aan duurzame zorg en gezondheid. Wij signaleren kansen en helpen vernieuwingen te realiseren. Medrie is een organisatie in ontwikkeling. Daadkracht, servicegerichtheid en betrokkenheid staan hoog in ons vaandel. Om onze huisartsen optimaal te faciliteren is in 2019 een nieuw besturingsmodel geïmplementeerd. We werken op dit moment aan een organisatieontwikkeltraject zodat onze medewerkers alle vaardigheden hebben om de huisartsen goed te ondersteunen.





Bestuur en raad van commissarissen Medrie

Raad van commissarissen

(subcommissies RvC: Auditcommissie, Kwaliteitscommissie, Remuneratiecommissie)

Naam	Functie	Periode
Dhr. drs. M. Verweij	Voorzitter RvC	Heel 2019
	Voorzitter RvC Remuneratiecommissie	
Dhr. drs. H. Dijkstra	Vice-voorzitter RvC	Tot 1 juli 2019
	Voorzitter RvC Auditcommissie	
Dhr. drs. B. van der Weide	Vice-voorzitter RvC	Vanaf 1 juli 2019
	Voorzitter RvC Auditcommissie	
Mw. drs. G.M. Mittendorff	Lid RvC	Heel 2019
	Lid RvC Auditcommissie	
	Lid RvC Remuneratiecommissie	
Mw. drs. C.J.W. Hirschler	Lid RvC	Heel 2019
	Voorzitter RvC Kwaliteitscommissie	
Dhr. dr. E.N.A. Zuiderwijk	Lid RvC	Heel 2019
	Lid RvC Kwaliteitscommissie	

Raad van Bestuur

Naam	Functie	Periode
Dhr. ir. Ph.J. van Klaveren	Voorzitter Raad van Bestuur	Heel 2019
Dhr. drs. B. Jansen, huisarts	Lid Raad van Bestuur	Tot 1 april 2019
	Regiodirecteur Flevoland	

Directie

Naam	Functie	Periode
Dhr. drs. O. Schwantje, huisarts	Regiodirecteur Zwolle	Tot 1 februari 2019

Verslag raad van bestuur

In dit verslag van de raad van bestuur nemen we u mee in de relevante ontwikkelingen in 2019. De speerpunten uit de Kaderbrief 2019 vormen de basis van dit verslag.

Werkdruk en personele tekorten

Ook binnen de Medrie-regio's hebben we te maken met werkdruk en personele tekorten. Dat blijkt ook uit gesprekken met individuele huisartsen. Elke regio gaat op z'n eigen manier om met deze tekorten en met de ervaren werkdruk. Samen met huisartsen kijken we wat het probleem is, wat er op ons afkomt en welke oplossingen nodig zijn. Voorbeelden van activiteiten in de regio's zijn de regiopromotie, de werkgroep praktijkopvolging en gesprekken tussen individuele huisartsen en de zorgverzekeraar.

Om meer structuur en inzicht in oplossingsrichtingen te krijgen, is het NIVEL een onderzoek gestart in Oost-Nederland naar de werkdruk in de huisartsenzorg. Opdrachtgevers zijn de huisartsenorganisaties in deze regio. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek willen we nog beter en gericht kijken naar oorzaken en oplossingen.

Innovaties en nieuwe technologieën

In 2019 heeft Medrie het thema innovatie serieus aangepakt. Er is een innovatiestrategist aangesteld en we hebben een werkwijze vastgesteld voor de aanpak van innovaties. Dit geeft duidelijkheid in wat we wel en niet opstarten, maar ook hoe we huisartsen en projecten begeleiden.

Er gebeurt al heel veel op het gebied van innovatie in onze regio. Tijdens het symposium Regio-innovaties zijn concrete voorbeelden gepresenteerd.

We hebben in 2019 deelgenomen aan verschillende projecten en projectgroepen rond innovatie en technologie. Voorbeelden zijn Risicostatificatie ACG, Informatieberaad Zorg Groot Zwolle, Architectuurboard Zorg en BAC Informatievoorziening.

Om mede vorm te geven aan de ICT-ideeën die leven bij onze huisartsen hebben we de IDEE-commissie opgericht (ICT Doe En Experimenteer). In deze commissie kunnen we huisartsen helpen bij het uitwerken en realiseren van hun ideeën.

Samen met huisartsenorganisaties in Noord-Nederland (Friesland, Groningen en Drenthe) participeert Medrie in een project voor verkenning van het nieuwe HAPIS (Huisartsenpost Informatie Systeem).

De tweede fase van het Springplankproject, de samenwerking tussen ambulance, huisartsen, Zorgcentrale Noord en de wijkverpleging, is opgestart. Naast het goed functioneren van het proces van de zorgcoördinatie ligt in deze fase de nadruk op het meten van resultaten. Doel is om op basis daarvan goed onderbouwde eindconclusies over het project te kunnen trekken.

Relatiemanagement

We vinden het belangrijk om onze regionale rol goed in te vullen, zodat de huisartsenzorg de plek in het zorglandschap krijgt die het verdient. Daarom nemen we samen met onze huisartsen deel aan regionale samenwerkingsverbanden, zoals de Regionale ZorgAlliantie, het Bestuurlijk Overleg Flevoland en Vitaal Vechtdal.

In noordelijk Flevoland is een gezamenlijke visie vanuit cliëntperspectief op de gezondheidszorg ontwikkeld. De cliëntenraad van Medrie heeft hierin meegedacht.

De Huisartsenpost Emmeloord van Medrie en de huisartsen participeren in het ontwikkelen van een nieuw gezondheidscentrum in Emmeloord.

Na het faillissement van het ziekenhuis in Lelystad is er een nieuwe situatie rond de zorgverlening in Flevoland ontstaan. Als deelnemer aan de Zorgtafel Flevoland is Medrie betrokken bij de herinrichting van de zorg. Medrie vertegenwoordigt hier de huisartsen en helpt hen om hun rol goed te spelen in de eerstelijns- en acute zorg.

Medio 2020 is naar verwachting de Huisartsenpost Hardenberg operationeel in het nieuwe ziekenhuis. Er is hier een nauwe samenwerking met de spoedeisende hulp. Op deze manier geeft Medrie samen met de Saxenburgh Groep vorm aan de spoedzorg in het Vechtdal.

Ook op landelijk niveau nemen we deel aan gesprekken, zoals in het Tripartite-overleg (InEen/Regio's, LHV en Zilveren Kruis) om de beste contractafspraken voor de toekomst voor te bereiden.

Medrie laat zich zien op congressen, inspiratiebijeenkomsten en in artikelen in de media. Collega-organisaties weten Medrie regelmatig te vinden.

Geïnformeerde en mondige burger

We werken goed samen met de cliëntenraad. De raad van bestuur, maar ook team communicatie heeft structureel overleg met hen. Vanuit haar rol als vertegenwoordiger van cliënten denkt de cliëntenraad bijvoorbeeld mee over de toegankelijkheid van de nieuwe website van Medrie.

Cliënten kunnen vanaf 1 juli 2020 online hun medische gegevens inkijken. Op die manier krijgen mensen meer regie over de eigen gezondheid. Het landelijke programma OPEN vanuit VWS helpt huisartsen en huisartsenorganisaties bij deze ontwikkeling. Als regionale coalitie, samen met de kring LHV, ondersteunt Medrie de huisartsen om de online inzage mogelijk te maken. In 2019 zijn de eerste stappen gezet zoals het vormen van de regionale coalitie, aanmelding bij OPEN en het aanvragen van de subsidie. In 2020 krijgt dit een vervolg. Medrie fungeert in dit project als penvoerder en projectleider.

Kwaliteit

Medrie is ISO-9001 gecertificeerd voor de acute zorg. In het kader van deze certificering vond in oktober een audit plaats op de Triagepost Medrie, Dienstenstructuur Dronten en het bedrijfsbureau.

In 2019 is besloten ook andere bedrijfsonderdelen, waaronder de chronisch zorg, onder de ISO-norm te brengen. Er wordt hard gewerkt aan de voorbereidingen voor de certificering.

De leden van het crisisteam hebben in 2019 deelgenomen aan verschillende trainingen en oefeningen. We hebben de beslissing genomen om de crisisbeheersing te synchroniseren voor heel Medrie. Hoe dit precies vorm krijgt, wordt uitgewerkt. Medrie moet voldoen aan de NEN7510-norm voor informatieveiligheid. Om deze norm verder uit te werken en te implementeren in de organisatie is een project gestart. De NEN7510-norm wordt campagnematig en thematisch onder de aandacht van medewerkers gebracht met onderwerpen die voor hen herkenbaar zijn.

Ook Medrie ontkomt helaas niet aan klachten en calamiteiten. Gelukkig worden deze zonder schroom opgepakt. Dat er een open klimaat is, is te zien aan bijvoorbeeld de pagina Leren van dingen die gebeuren op Connect (ons intranet) en de interviews tijdens de week van de kwaliteit. Daarin worden klachten, calamiteiten en VIM's (anoniem) gedeeld binnen Medrie met als doel ervan te leren.



Cultuur

De grote organisatieverandering is op 1 april 2019 definitief geworden. Medrie kent nu een eenhoofdige raad van bestuur, een medische raad, een regiораad en regiohuisartsen. We merken dat de nieuwe organisatie-inrichting een andere dynamiek geeft. Er wordt meer over de regio's heen gedacht en er is een nauwere samenwerking tussen Medrie en de huisartsen en tussen de bedrijfsonderdelen onderling. In 2020 wordt de organisatie-inrichting geëvalueerd.

Een andere organisatie-inrichting vraagt soms andere dingen van medewerkers. Daarom is in 2019 het professionele ontwikkeltraject gestart. Alle medewerkers, leidinggevend en regiohuisartsen zijn in het traject meegenomen. Zij zijn getraind op vaardigheden, maar ook op houding en gedrag. Voorbeelden zijn de training Feedback geven en ontvangen, een discussie over kernwaarden en elkaar beter leren kennen. Om de gezamenlijkheid te benadrukken vonden er drie grote medewerkersbijeenkomsten plaats. Deze zijn goed en met veel plezier bezocht.

Organisatie & Infrastructuur (O&I)

2019 is het eerste jaar dat O&I operationeel is onder de naam Samenwerken in de wijk. Na een voorzichtige start en voorlichtingsbijeenkomsten in de drie regio's is een groeiend aantal praktijken hiermee aan het experimenteren. Het is soms nog zoeken, zeker als het praktijken betreft die nog geen ervaring met wijkgericht werken hebben. Medrie en Proscop begeleiden de praktijken in dit traject.

Medriebreed

Ziekteverzuim

Een aantal organisatieonderdelen kent een hoog ziekteverzuim. We hebben besloten om te analyseren waarom het ziekteverzuim zo hoog is. Ook zijn er verschillende maatregelen genomen. Op de Triagepost Medrie is bijvoorbeeld tijdens werkoverleggen met de medewerkers besproken wat verzuim betekent. En hoe je als medewerker en manager omgaat met verzuim. De focus in dit traject ligt op het terugdringen van het ziekteverzuim.

Zorg voor medewerkers

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen, zodat zij mee kunnen gaan in de koers van de organisatie. Soms moeten we afscheid nemen van collega's, omdat organisatie en medewerker niet meer bij elkaar passen. Gelukkig weet Medrie nog steeds voldoende mensen aan zich te binden.

Een prettige en veilige werkplek is belangrijk voor het werkplezier van medewerkers. Vanwege het toegenomen aantal medewerkers op de locatie Dokter Klinkertweg in Zwolle, hebben we een extra vleugel op de derde verdieping in gebruik genomen. Ook zijn plannen gemaakt om de luchtverversing en klimaatbeheersing aan te pakken.

In Emmeloord hebben we de balie beveiligd, zodat onze medewerkers hier veilig en prettig hun werk kunnen doen in de avond en nacht.



Ondersteuning

Het aantal cursisten dat Medrie-opleidingen volgt, stijgt. De toename van het aantal externe cursisten is opvallend, bijvoorbeeld doktersassistenten van dagpraktijken. Het scholingsbureau zoekt continu naar een goede balans tussen behoefte en aanbod. Er is een aantal bredere bijeenkomsten georganiseerd, zoals het congres Positieve gezondheid, het Innovatiesymposium en de Kennisdag voor doktersassistenten. De organisatie- en verbindingskracht van Medrie in het algemeen en van het scholingsbureau in bijzonder speelt hierbij een grote rol.

Het bedrijfsbureau laat een vergelijkbare ontwikkeling zien, zowel richting de bedrijfsonderdelen en de regio's als ook richting huisartsenpraktijken.

Financieel

Medrie heeft financieel een goed jaar gedraaid. We zien wel een daling in het gebruik van de diensten op de huisartsenposten. Het aantal zelfzorgadviezen van de triagisten daarentegen neemt toe. Hierdoor neemt de duur van de telefonische contacten toe.

De ontwikkelingen binnen de ketenzorg lopen goed, ook als het gaat om inclusieaantallen. De ontwikkeling van de O&I gaat volgens plan. De samenwerking met de zorgverzekeraar over contracten etc. verloopt constructief.



Financiële resultaten

Medrie heeft financieel opnieuw een goed jaar achter de rug. 2019 is afgesloten met een winst na belastingen van € 4,4 ton. Er is sprake van een normalisatie van de resultaten binnen de ketenzorg. Daarnaast is er sprake van diverse eenmalige uitgaven. Medrie kent een stevig fundament om huisartsen gericht te ondersteunen als regio-organisatie op het gebied van onder andere innovatie, samenwerking en digitalisering. De solvabiliteit is op orde en er is een goede vermogenspositie opgebouwd de afgelopen jaren.

Bedrijfsopbrengsten

Door een toename van verrichtingen op de huisartsenposten zijn de opbrengsten gestegen. Daarnaast leidt de introductie van de O&I in 2019 tot een stijging van de opbrengsten. De verdeling van de bedrijfsopbrengsten naar activiteiten is als volgt:

	2019	2018
Huisartsenpost	€ 13.574.000	€ 12.894.000
Ketenzorg en O&I	€ 15.266.000	€ 14.254.000

Operationeel resultaat

Het groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen bedraagt € 440.000.

Het resultaat van de ketenzorg daalde ten opzichte van 2018. Dit komt omdat de kosten van innovaties en het organisatie-verandertraject ten laste zijn gebracht van het resultaat. Ook hebben zorgverleners voor hun dienstverlening in de ketenzorg een eenmalige uitkering ontvangen ter compensatie van indexatie. Verder is de instroom van nieuwe chronische patiënten gestabiliseerd. Er is opnieuw veel aandacht uitgegaan naar patiënten die in een ketenzorgtraject zijn opgenomen en gedurende het jaar niet zijn gezien door de huisarts. Aan het einde van het jaar vindt hierop waar dat aan de orde is een verrekening plaats met de huisarts. De opgenomen BTW-voorziening vanuit voorgaande jaren is nog niet afgewikkeld.

De goede tariefafspraken met verzekeraars zorgen voor een gunstige bijdrage aan de dekking van de directe en indirecte kosten.

Daarnaast is in 2019 gestart met de versterking van de organisatiegraad in de eerste lijn. Bijvoorbeeld door Samenwerken in de wijk te faciliteren en de regio-organisatie in te richten en te professionaliseren. Bij de huisartsenpost kwam het resultaat licht positief uit door een lager kostenniveau dan begroot. Het aantal verrichtingen in 2019 daalde met 2,6% ten opzichte van 2018.

In verband met de herinrichting van zorg in de regio Flevoland zijn frictiekosten gemaakt. Met de zorgverzekeraar zijn afspraken gemaakt over de vergoeding van deze kosten over het afgelopen jaar. Dit geeft geleid tot een hoger tarief en daarmee hogere omzet (en kosten).

Balans, investeringen en vermogen

Het balanstotaal is gestegen van € 16,2 miljoen eind 2018 tot € 17,6 miljoen eind 2019. Deze stijging wordt gedeeltelijk veroorzaakt door een groei van het eigen vermogen (€ 440.000) en groei van de kortlopende schulden (€ 1,2 miljoen).

De kasstroom uit operationele activiteiten

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in het boekjaar € 66.235 en bestonden uit:

- aanschaf softwarelicenties
- vervanging van inventaris
- investeringen in automatisering.

Het resultaat van 2019 is in het eigen vermogen verwerkt. Dat bedraagt nu € 6.315.000. De RAK bedraagt € 1.270.000. Hiermee komt de solvabiliteit uit op 43,1%. 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).

Financiële instrumenten

Algemeen

Medrie maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van diverse financiële instrumenten. Daardoor loopt de vennootschap markt- of kredietrisico's. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. 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 van de rentedragende vorderingen en schulden.

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.



Risicobeheersing

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van Medrie. Binnen de organisatie is een actief risicomanagement ingezet. Daarover vindt ook rapportage plaats. Medrie heeft nog geen integraal proces van risicomanagement.

Strategie

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

- De raad van bestuur evalueert periodiek in samenspraak met commissarissen en aandeelhouders of de langetermijnstrategie aangepast moet worden. Deze evaluatie mondt uit in een strategisch plan voor de komende drie tot vijf jaar. Dit plan is bepalend voor de keuze van projecten waarvoor de onderneming wil gaan.
- Op basis van het strategische plan van de raad van bestuur maken de regio's een eigen operationeel plan, passend binnen de aan hen gedelegeerde bevoegdheden. De bevoegdheden zijn vastgelegd in de procuratieregeling en het bestuursreglement.
- Bedrijfsonderdelen bepalen zelf in welke mate zij projecten uitvoeren met eigen medewerkers of met ingehuurd personeel om zo flexibel mogelijk te blijven. Daarbij zijn zij zich bewust van de risico's die bijvoorbeeld het inschakelen van uitzendbureaus of het inhuren van zzp'ers met zich mee brengen.
- De raad van bestuur volgt maandelijks de ontwikkelingen en past de strategie zo nodig aan.
- De bedrijfsonderdelen rapporteren ieder kwartaal de voortgang op de operationele doelen aan de raad van bestuur. De resultaten worden gedeeld door kwartaalrapportages met de raad van commissarissen.

- Op basis van de door de raad van bestuur geformuleerde uitgangspunten stellen de bedrijfsonderdelen voor het komende jaar een begroting op. Dit doen zij volgens een vast format waaruit de risico's voldoende blijken.

De strategische keuzes, afgesproken maatregelen en gedelegeerde bevoegdheden moeten waarborgen dat de organisatie aan de vooraf geformuleerde uitgangspunten blijft voldoen en dat de daaruit voortvloeiende risico's worden beheerst.

Financieel

Om de financiële risico's te monitoren en te beheersen worden de volgende rapportages gemaakt:

- Per maand een financiële rapportage per bedrijfsonderdeel met een analyse van de resultaten.
- Per kwartaal een uitgebreide rapportage van de financiële resultaten. De ontwikkelingen en actuele informatie over in de begroting opgenomen onzekerheden staan hierin ook beschreven.
- Per kwartaal bespreken van de uitgebreide rapportages met de raad van commissarissen en RvC Auditcommissie.
- Per kwartaal een rapportage over de beheersing van de financiële posities (treasury) binnen Medrie.

Operationele risico's

Het merendeel van de operationele risico's heeft direct betrekking op de activiteiten die uitgevoerd worden ten dienste van de patiënt en/of huisarts. Rond deze werkzaamheden zijn diverse maatregelen en procedures van toepassing. We letten goed op de naleving ervan.

Dit betreft met name:

- HR: Om onder andere in te spelen op de toenemende werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt is een strategisch HR-plan opgesteld. Onderdeel daarvan is het verstevigen van de relatie met middelbaar en hoger beroepsonderwijs en met universiteiten. Daarnaast kijken we steeds in hoeverre taakdelegatie en technologische hulpmiddelen voor verlichting kunnen zorgen en hoe we arbeidsomstandigheden kunnen optimaliseren.
- Kwaliteit: Kwaliteit en veiligheid spelen een grote rol in de zorgverlening. Medrie werkt met een kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij medewerkers en leidinggevenden gericht invulling kunnen geven aan het beleid. We zijn alert op incidenten, klachten, calamiteiten, audituitkomsten en verbetermogelijkheden. Deze onderwerpen geven een goede indicatie hoe het gesteld is met de veiligheid in onze organisatie. Door gericht te monitoren en te verbeteren ontstaat er een verbetercyclus en -cultuur.
- We zijn in onze uitvoering van activiteiten afhankelijk van derden. Dit beheersen we door middel van goede onderlinge verhoudingen en contacten met alle partijen. Waar mogelijk leggen we afspraken vast in convenanten of overeenkomsten. En we voeren hier een actief beheer op.
- De beschikbaarheid van (medische) apparatuur en (hulp-)middelen is van groot belang. De maatregelen die onder andere genomen worden om dit risico zoveel mogelijk te beperken zijn:
 - bewaken van tijdige en adequate service en onderhoud op apparatuur
 - vastgelegde procedures voor storingen
 - bevoegde en bekwame medewerkers door scholing
 - garanderen van veilige opslag van middelen
 - zo nodig uitvoeren van een prospectieve risicoanalyse volgens de methode SAFER.
- De afhankelijkheid van IT-systemen en -applicaties in onze bedrijfsvoering neemt toe. Onze ICT-afdeling ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en uitgangspunten voor informatiebeveiliging om een veilige infrastructuur te waarborgen.
- Innovaties en projectrisico's: De komende jaren - waarbij inbegrepen de O&I - gaat Medrie meerdere (grote en complexere) projecten realiseren. Dit brengt projectrisico's met zich mee die kunnen leiden tot vertragingen en budgetoverschrijdingen of veiligheidsincidenten. Dit kan schade aan onze reputatie en financiële positie veroorzaken. Om deze risico's te beheersen zetten we meerdere maatregelen en procedures in. Behalve een goedgekeurd projectplan moet in de uitvoeringsfase gegarandeerd worden dat er voldoende en juiste kennis beschikbaar is voor het project. Ook een professionele projectmanagementaanpak van alle aspecten van het project is onderdeel van de set aan maatregelen.

De onderkende risico's rondom de uitvoering van werkzaamheden in het primaire proces en de daarbij te nemen maatregelen zijn opgenomen in het Kwaliteit Management Systeem. In dit systeem zijn richtlijnen, werkinstructies, procedures, controlelijsten, evaluatieformulieren etc. opgenomen op het gebied van zorgverlening aan de patiënt, beheer van middelen en materialen, contractmanagement, noodsituaties, klachten/incidenten en calamiteiten en (beveiliging van) IT-systemen.

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

Voor de financiële projectbewaking hanteren wij uitgewerkte detailbegrotingen, periodieke voortgangsrapportages, ieder kwartaal een geactualiseerde prognose van de eindresultaten en verantwoordingsgesprekken tussen management en bestuur.

Impact coronavirus

Medrie heeft in 2020 te maken met de gevolgen van het coronavirus. Dit heeft voor de organisatie geresulteerd in een aanzienlijke omzetsdaling op de huisartsenposten. Vooral de mix in verrichtingen is significant gewijzigd ten opzichte van vorig jaar, waarbij er minder postconsulten en meer telefonisch zorgvragen worden afgehandeld. Daarnaast is er sprake van een toename van de additionele kosten (o.a. persoonlijke beschermingsmiddelen, extra inzet zorgverleners, crisisteam en facilitaire kosten) om veilige zorg te kunnen blijven leveren aan patiënten op de huisartsenposten.

De financiering van de Ketenzorg en O&I blijft gecontinueerd in de komende maanden. Hierbij zal (waar mogelijk) gebruik worden gemaakt van digitale hulpmiddelen, zoals beeldbellen om chronisch zieke patiënten te volgen. Zorgverzekeraars hebben aangegeven coulant te zijn bij de naleving van niet-geleverde zorg (patiënten niet gezien in 12 maanden). De financiële impact van de coronacrisis is nog lastig te bepalen omdat de duur en omvang van de crisis onduidelijk is. Echter, door de goede vermogenspositie, aanvullende afspraken met zorgverzekeraars en de nieuwe tariefbeschikking die zal worden ingediend bij de NZa, is de verwachting dat de activiteiten gewoon voortgezet kunnen worden.

Fraude / compliance

De raad van bestuur van Medrie acht fraude onacceptabel. Een vermoeden van fraude moet dan ook direct gemeld worden aan de raad van bestuur. Als (een vermoeden van) fraude aan de orde is, kan een aantal maatregelen getroffen worden. Zoals het laten uitvoeren van een onafhankelijk onderzoek, het verhalen van geleden schade of het aanzeggen van ontslag aan de betreffende medewerker(s).

In het verslagjaar zijn geen gevallen van fraude gesignaleerd. De raad van bestuur verwacht van huisartsen en medewerkers dat zij elkaar aanspreken op het overtreden van het gedragskader en de regels. Medrie streeft op basis van haar kernwaarden naar een bedrijfscultuur waarin het vanzelfsprekend is en veilig aanvoelt om elkaar aan te spreken op gedrag.

Bericht van de raad van commissarissen

We hebben de jaarrekening en het jaarverslag over het boekjaar 2019, in aanwezigheid van de raad en bestuur en de business controller, met de externe accountant besproken. 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 2019 vast te stellen. Het resultaat-verdelingsvoorstel van de raad van bestuur hebben wij goedgekeurd.

Wij verzoeken de aandeelhouders de raad van bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid van het afgelopen verslagjaar en de raad van commissarissen voor het gevoerde toezicht op het beleid.

In het verslagjaar hebben wij zes reguliere vergaderingen met de raad van bestuur gehad. Naast deze formele vergaderingen had de voorzitter van onze raad tussentijds regelmatig overleg met de voorzitter van de raad van bestuur.

In onze gesprekken met de raad van bestuur zijn diverse onderwerpen aan de orde gekomen. Dit betrof onder meer de operationele en financiële gang van zaken inclusief een evaluatie voor de herinrichting van de organisatie, innovaties en nieuwe projecten, strategie-ontwikkeling, organisatorische wijzigingen, de herinrichting van zorg in Flevoland en de versterking van de organisatiegraad in de eerste lijn (O&I). Wij zijn tevreden over de wijze waarop de onderneming zich als regio-organisatie profileert en zich steeds verder professionaliseert, zodat huisartsen zich ondersteund en gefaciliteerd voelen.

Wij zijn de raad van bestuur, management en alle medewerkers erkentelijk voor hun inzet en bedanken hen voor hun bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

Zwolle, 13 mei 2020

Drs. M. Verweij, Voorzitter

Drs. B. van der Weide, vice-voorzitter

Drs. C.J.W Hirschler

Drs. G.M. Mittendorff

Dr. E.N.A. Zuiderwijk

