

Medrie

werkt met huisartsen
aan optimaal resultaat
voor huisartsen

Bestuursverslag 2022



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Kerncijfers.....	4
Medrie in het kort.....	5
Juridische structuur: Medische Regio Groep BV	6
Organogram.....	7
Bestuur en raad van commissarissen Medrie	8
Verslag raad van bestuur	9
Financiële resultaten.....	12
Risicobeheersing.....	15
Bericht raad van commissarissen	19



Voorwoord

Het jaar 2022 is conform plan uitgevoerd. In dit document wordt hiervan verslag gedaan. Alle medewerkers, de aandeelhouders van Medrie, de waarnemers en de Hidha's hebben afgelopen jaar hard gewerkt om de huisartsenzorg in onze regio's op peil te houden en waar mogelijk te versterken.

De drie regio's kennen allemaal hun eigen uitdagingen en daarbij hun eigen oplossingen. Zo wordt in de regio Flevoland vooral gewerkt aan het op orde houden van de gezondheidszorg in het algemeen en die van de huisartsenzorg in het bijzonder. Samenwerkingsverbanden, mede gestart naar aanleiding van het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen eind 2018, brengen nieuwe oplossingen, maar soms ook nieuwe uitdagingen. De druk op de ANW, zeker in relatie tot de uitgestrektheid van de polder, is een uitdaging die continu aandacht behoeft. In Hardenberg kennen we vergelijkbare problematiek, maar hiervoor is in 2022 een mooie oplossing gekomen: een nieuwe nul-praktijk in de regio. Hiermee kunnen we helpen de regio's aantrekkelijk te maken en te houden voor aankomend praktijkhoudende huisartsen. En tegelijkertijd verlagen we de druk op de bestaande praktijken. In Zwolle zien we dat opvolgingsproblematiek van praktijkhouders soms leidt tot 'toetreders van buiten'. We zullen ons ertoe moeten verhouden en vanuit Medrie ons uiterste best doen vooral onze aandeelhoudende huisartsen te helpen, zodat ze kunnen blijven dokteren in onze regio.

Ook was 2022 het jaar dat in het teken stond van de oorlog in Oekraïne. In onze regio's zijn vele vluchtelingen opgenomen die op soms zeer korte termijn een verblijf én medische zorg nodig hadden. Vele huisartsen hebben hun schouders hieronder gezet, hierbij gefaciliteerd door Medrie. Ondanks het feit dat het triest is dat dit noodzakelijk is, ben ik trots op onze flexibiliteit en inzet!

Aan het einde van het jaar hebben we een start gemaakt met het intensiveren van de samenwerking tussen de huisartsen en haar regionale huisartsenorganisatie Medrie. Ik spreek hierbij mijn vertrouwen uit dat samenwerken moet, kan en zal gaan gebeuren!

Dank aan allen die 2022 tot een mooi jaar hebben gemaakt. En alvast dank voor alle energie die we als huisartsen (praktijkhouders, WAGRO en Hidha's) en Medrie gaan steken in het initiëren, stimuleren en ondersteunen van samenwerking in onze regio's. Met elkaar dragen wij bij aan duurzame zorg en gezondheid door kansen te signaleren en vernieuwingen helpen te realiseren.

Medrie wil met een heldere koers de huisartsenzorg in haar regio's helpen optimaliseren, rekening houdend met de onderlinge regionale verschillen op basis van de regionale behoeften. Keuzevrijheid voor de huisarts, waar mogelijk, is en blijft hierbij het uitgangspunt.

Raad van bestuur
ir. Philip van Klaveren, voorzitter



Kerncijfers

	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	€ 34.937.750	€ 32.748.366
Resultaat en vermogen		
Resultaat na belastingen	€ -342.115	€ -362.900
Bestemming exploitatiesaldo		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	€ -438.538	€ -189.582
Mutatie Eigen Vermogen	€ 83.322	€ -
Mutatie reserve deelnemingen	€ 13.101	€ -173.318
Afschrijvingen	€ 176.556	€ 168.161
Netto investeringen	€ 382.844	€ 102.164
Eigen vermogen	€ 6.022.911	€ 5.926.399
Reserve aanvaardbare kosten	€ 827.681	€ 1.176.654
Totaal vermogen	€ 22.413.269	€ 18.569.731
Ratio's		
Resultaat ratio	-1,0%	-1,1%
Current ratio	1,4	1,6
Solvabiliteit op basis van eigen vermogen	30,6%	38,3%
Personeelsbezetting		
Gemiddeld aantal werknemers	190	202
Gemiddelde fte inzet	91,3 fte	89,0 fte

Medrie in het kort

Medrie is de regio-organisatie van de (praktijkhoudende) huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle die voor de huisartsen de spoedposten 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. Door middel van O&I stimuleren we de samenwerking in de wijken en besteden we aandacht aan GGZ en leefstijl. Ook verzorgen we scholingen voor huisartsen, doktersassistenten en overige medewerkers binnen de praktijk.

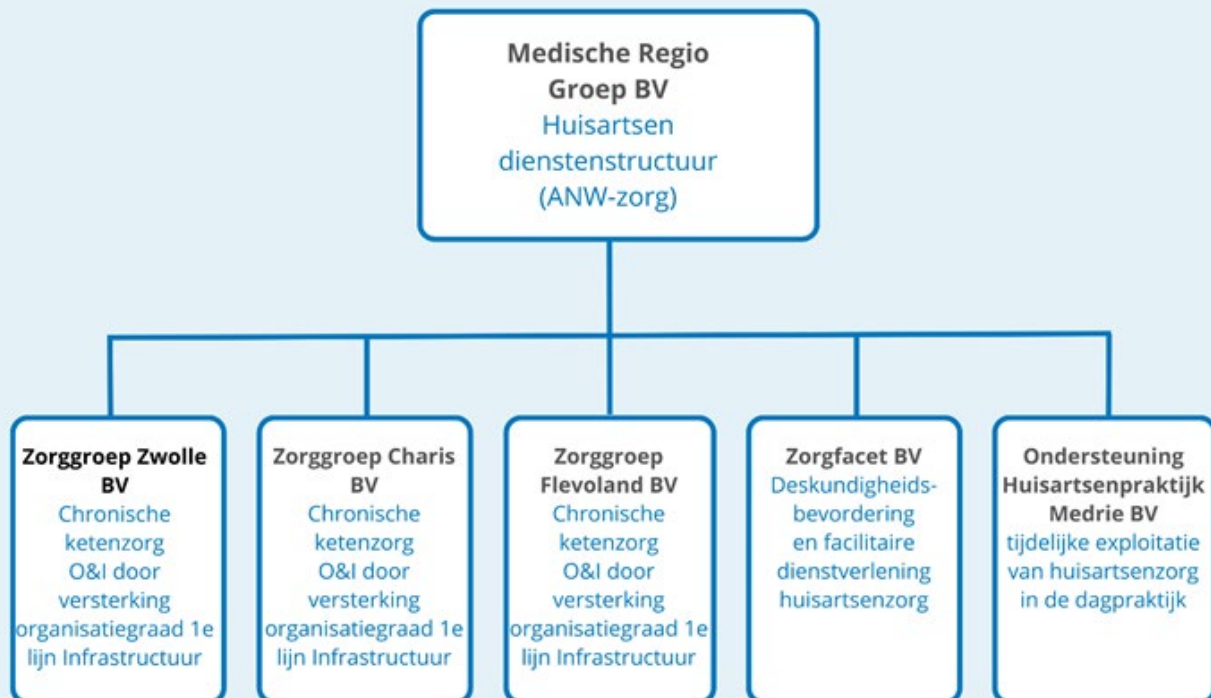
Medrie faciliteert, ondersteunt, organiseert en innoveert de huisartsenzorg vanuit het collectief. Op dit moment ondersteunen we met 89 fte (ruim 200 medewerkers) zo'n 280 huisartsen in hun zorg aan ruim 600.000 patiënten.

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. In 2020 hebben we de strategie voor de komende vijf jaar samen met onze huisartsen vastgesteld. Hierbij richten we ons op het op orde krijgen van de basis en op maatregelen om de werkdruk te verlagen en arbeidsmarktkrapte te verminderen. Verdere stimulering van digitalisering en innovaties kunnen daaraan bijdragen. Daarnaast zal worden ingezet op bevordering van de samenwerking met ketenpartners en laten we onze medewerkers met een organisatieontwikkeling vaardigheden ontwikkelen om onze huisartsen nog beter te ondersteunen.

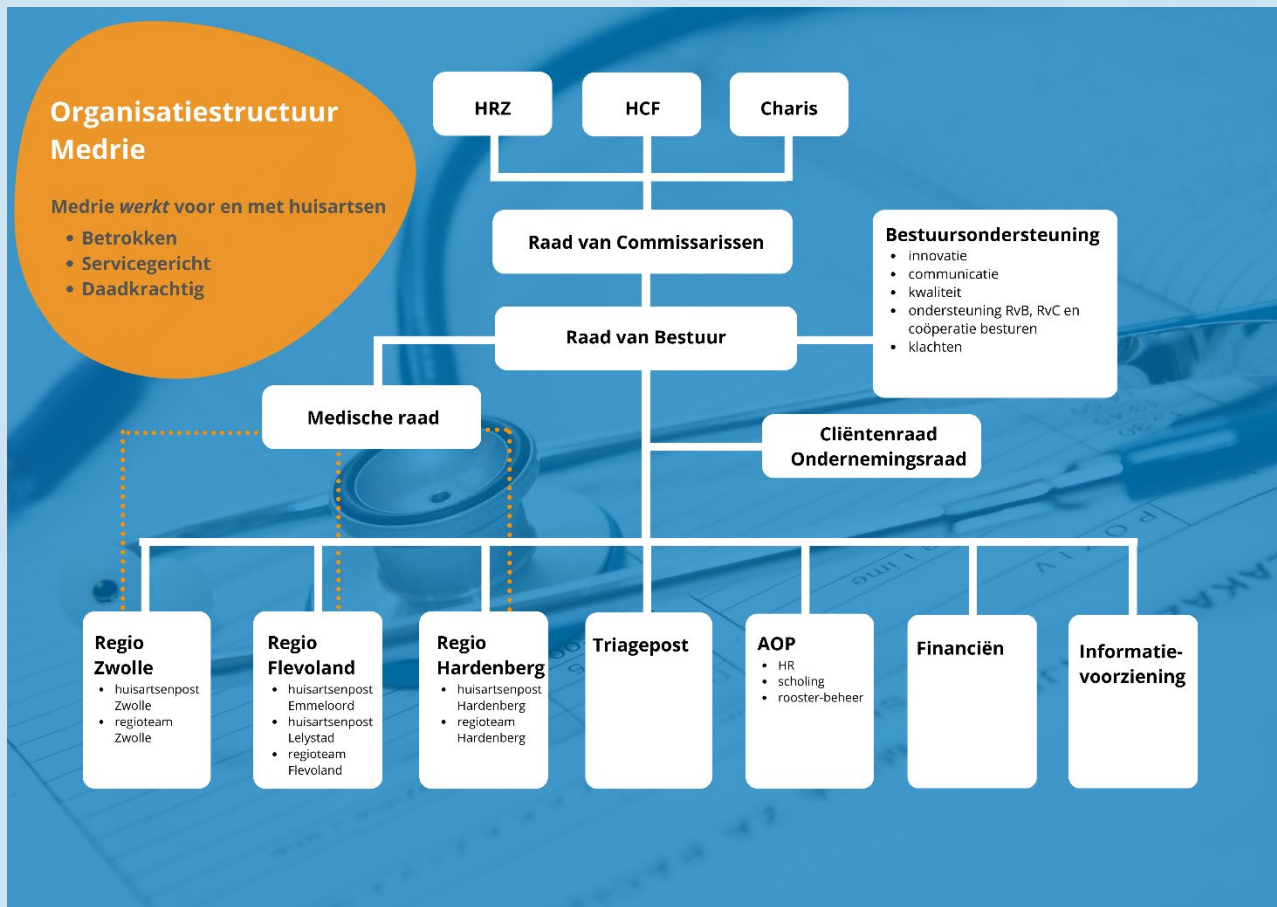


Juridische structuur: Medische Regio Groep BV

Medrie ontplooit verschillende activiteiten en heeft deze in juridische structuur gesegmenteerd naar operationele activiteiten (conform de RJ655)



Organogram



Bestuur en raad van commissarissen Medrie

Raad van commissarissen

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Drs. M. Verweij (tot 1-4-2022)	- Voorzitter RvC - RvC Remuneratiecommissie	- Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, bezoldigd. - Voorzitter RvT Woon Zorg Centra Haaglanden, bezoldigd. - Lid RvT St Pieters en Bloklands Gasthuis, bezoldigd. - Vaccinaties GGD regio Utrecht, bezoldigd. - Bestuurslid Stichting Vhufuli Art, bezoldigd. - Bestuurder PerspActive, bezoldigd. - Voorzitter International Christian Medical and Dental Association, onbezoldigd. - Penningmeester Stichting Durlstone Zimbabwe, onbezoldigd.
Dhr. Drs. B. v.d. Weide	- Voorzitter RvC (sinds 1-4-2022) - Lid RvC Remuneratiecommissie (sinds 1-4-2022)	- CEO/DGA Respectrum Crematoria BV, bezoldigd. - Lid RvC NV Schadeverzekeringsmaatschappij MaasLloyd, bezoldigd. - Lid RvC OVM NNPC u.a., bezoldigd. - Lid RvC UK P&I Club NV, bezoldigd. - Voorzitter RvT Coöperatie Dichtbij, bezoldigd.
Dhr. Dr. E.N.A. Zuiderwijk	Voorzitter RvC Kwaliteitscommissie	Medisch directeur, Centric Health, bezoldigd.
Mw. Drs. E.I. de Wit	RvC Kwaliteitscommissie	- Bestuurder SKB Stichting Ziekenhuisvoorzieningen Oost-Achterhoek Winterswijk, bezoldigd. - Commissaris Stichting Diagnose en Screening van Diabetes, onbezoldigd. - Commissaris, Stichting European Reference Laboratory, onbezoldigd. - Bestuurder Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ), onbezoldigd. - Lid RvT Transvorm, bezoldigd. - Eigenaar Color Consultancy, bezoldigd. - Bestuurder Stichting Healthcare 4 Ukraine, onbezoldigd (vanaf 13-4-2022). - Bestuurder Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen (NVZ), bezoldigd (vanaf 1-12-2022). - Beëindigd in 2022: - Bestuurder, Stichting AntiStollingsCentrum Oost-Nederland, onbezoldigd (tot 1-4-2022). - Bestuurder, Zorgservices Achterhoek Holding B.V., onbezoldigd (tot 5-7-2022). - Bestuurder, SKB Catering Services B.V., onbezoldigd (tot 5-7-2022). - Bestuurder, Beatrix Apotheek B.V., onbezoldigd (tot 5-7-2022). - STAK poliklinische apotheek Weert, onbezoldigd (tot 1-12-2022).
Mw. Drs. S. G. Kuin	- RvC voorzitter Auditcommissie - RvC Remuneratiecommissie	Sr Manager IT4IT Diensten Achmea, bezoldigd.
Dhr. Drs. M.M. van Akkeren RC (sinds 22-6-2022)	RvC Auditcommissie	- Raad van Bestuur Beweging 3.0, bezoldigd. - Bestuurslid IWVU, onbezoldigd. - Lid kernteam ROAZ Midden Nederland, onbezoldigd. - Bestuurslid Paul Cremerslezing, onbezoldigd.

Raad van bestuur

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Ir. Ph. J. van Klaveren	Voorzitter raad van bestuur	- Lid Architectuurboard Zorg, Zorginstituut Nederland, bezoldigd. - Lid Beleidsadviescommissie ICT, InEen, onbezoldigd. - Lid Bestuur VitaalVechtdal, onbezoldigd. - Lid Bestuur Technologie & Zorg Academie IJsselvecht, onbezoldigd. - Lid kernteam ROAZ IJsselland en Vechtstreek, onbezoldigd.

Verslag raad van bestuur

Verandering(-en) na corona

Het verslagjaar 2022 heeft in het kader gestaan van het wennen aan de veranderingen die de coronapandemie heeft geïntroduceerd. Al hoewel het directe ziekteverloop een stuk milder was dan we voorgaande jaren zagen, is en blijft waakzaamheid geboden. Langzaamaan wordt het steeds duidelijker dat een corona-infectie blijvende schade kan veroorzaken. Gelukkig konden we in de loop van het jaar weer vaker bij elkaar komen. Iets wat node gemist is toen de pandemie op het hoogtepunt was. Hiermee is ook de 'toevallige ontmoeting' in ere hersteld, waardoor creativiteit en onderlinge samenwerking verbetert. Het hybride werken is evenwel stevig ingeburgerd. Het contact van huisartsen met collega's van Medrie is hierdoor laagdrempelig.

Digitale beleidsdag

Inhoudelijk is het jaar gestart met een beleidsdag, die net als in 2021 helaas elektronisch heeft plaatsgevonden vanwege de coronapandemie. Door gezamenlijk met onze huisartsen en andere direct belanghebbenden buiten de gebaande paden te kijken, kunnen we ons steeds beter een beeld vormen waarom het voor 'commerciële partijen' interessant is om zich aan huisartsenzorg te wagen. Tegelijkertijd zijn we er met elkaar goed van doordrongen dat we zelf de sleutel bezitten om de Medrie-regionale huisartsenzorg toch vooral door onze eigen aandeelhouders te laten leveren, ondersteund door een professionele regionale huisartsenorganisatie en stevig verankerd in de regio! Een en ander leidt tot verschillende initiatieven om ons goed te verhouden tot deze nieuwe aanbieders.

Basis op Orde

De regioteams van Medrie ondersteunen de huisartsen en hun medewerkers zo direct mogelijk. Maar ook 'onder de motorkap' moet het goed draaien.

Het programma Basis Op Orde (BOO) heeft ervoor gezorgd dat onze afdelingen Financiën, Informatievoorziening en Arbeidsmarkt, Ontwikkeling en Professionals (AOP) op orde en op sterkte zijn. De salarisadministratie, onderdeel van de afdeling financiën, is uitbesteed. De afdelingen hebben zowel de regioteams als ook huisartsen in de dagpraktijken geholpen met allerlei vraagstukken die niet direct in het medische domein liggen, maar veel meer organisatorisch van aard zijn. Dit brengt weer nieuwe energie met zich mee en daar ben ik trots op.

Medewerkersonderzoek

Zoals hierboven genoemd brengen nieuwe taken veel nieuwe energie met zich mee. Aan de andere kant zien we ook dat bij medewerkers van Medrie de ervaren werkdruk en 'veel dingen tegelijk doen' leiden tot verminderde motivatie en zelfs uitval.

Op basis van het uitgevoerde medewerkersonderzoek kunnen we gestructureerd met elkaar aan de slag om het werkgeluk en welbevinden terug te vinden of te versterken.

Daarbij zijn we nog steeds in staat collega's te laten doorgroeien en fijne nieuwe collega's binnen te halen. Hierbij merken we dat persoonlijke netwerken een steeds belangrijker rol spelen. Immers: iedere collega is een ambassadeur van Medrie!

Diensten en werkdruk

Binnen de ANW hebben we processen anders ingericht om de werkdruk te verminderen. Ook worden er verpleegkundig specialisten en physician assistants ingezet om de huisartsen op de huisartsenposten zoveel mogelijk te ontlasten.

Dagpraktijk in Hardenberg

Medrie is dit jaar (tijdelijk!) toegetreden tot het corps van praktijkhouders. Door waarnemers te ondersteunen in hun ingroeiproces als praktijkhouder, heeft iedere inwoner van Hardenberg weer toegang tot een eigen huisarts. Op termijn zullen deze waarnemers doorgroeien tot praktijkhoudende huisartsen. Op deze manier kunnen we bijdragen aan het positieve vestigingsklimaat voor (startende) huisartsen in onze regio's. Zij kunnen profiteren van de kennis en ervaring die bij de omringende huisartsen en Medrie beschikbaar is. Door meer praktijkhoudende huisartsen in onze regio's te krijgen en te houden, leveren we een bijdrage aan het verlagen van de gevoelde dienstendruk bij onze huisartsen.

Digitalisering en innovatie

Op het gebied van digitalisering en innovatie hebben zich verschillende initiatieven en ontwikkelingen ontplooid. In navolging van de afgelopen jaren is er in het voorjaar een succesvol innovatiesymposium geweest rond het thema 'Zelfmanagement van de patiënt: trend, hype of hopeloos.' Aan het eind van het jaar zijn 43 zorgprofessionals op innovatietour door Overijssel gegaan: tien bedrijfspresentaties op zeven verschillende locaties van zorg- en niet-zorg-gerelateerde bedrijven. Een prachtig initiatief om een mooie basis voor innovatie te leggen, door te verbinden, samen te leren, ontwikkelen en kennis te delen. Ook hebben we een succesvolle aanvraag gedaan voor ICT-gelden uit het hoofdlijnenakkoord. Dit geld gebruiken we om de komende jaren verschillende ICT-initiatieven te kunnen uitvoeren.

In regionaal verband zijn we continu bezig om digitale aansluiting te realiseren van huisartsenzorg met andere partijen waar mogelijk en gewenst.

Het programma OPEN is op 31 december 2022 succesvol afgesloten in de Medrie regio's. Nagenoeg alle huisartspraktijken hebben een weg gevonden naar meer digitale zorg en een grotere toegankelijkheid van medische gegevens voor hun patiënten.

Houding en gedrag

In 2022 is het teamontwikkeltraject gecontinueerd, zowel binnen het MT als binnen andere teams. Ook is er een onboarding-programma ontwikkeld: nieuwe medewerkers worden de eerste periode van hun indiensttreding intensief begeleid.



Samenwerking regionale zorgpartijen

Samen met huisartsen en regionale zorgpartijen is een aantal lijnen verder gebracht. Denk hierbij aan de ontwikkelingen rond Gezondheidscentrum Het Vlie in Emmeloord, de oprichting van de Taskforce Huisartsentekort in Zwolle en de eerdergenoemde nieuwe huisartsenpraktijk in Hardenberg. Initiatieven als deze hebben we eind 2022 bij elkaar zien komen in het Integraal Zorg Akkoord, dat in het verschiet ligt. Hiermee zullen we komend verslagjaar zeker te maken krijgen!

Kwaliteit

Vanuit de afdeling kwaliteit zijn verschillende huisartsenpraktijken ondersteund bij het afwikkelen van calamiteiten.

Daarnaast is het traject opgestart om te komen tot een ondersteunend ICT-systeem waardoor het volgen en afwikkelen van klachten en calamiteiten zo inzichtelijk en soepel mogelijk verloopt. Doel hiervan is dat we als Medrie en huisartsen kunnen blijven leren van dingen die gebeurd zijn.

Ook is er een bestuurlijke visie op kwaliteit ontwikkeld. Deze visie focust zich op vier facetten: leren van fouten, methodisch werken, inzet instrumenten en spiegelen.



Financiële resultaten

Op holdingniveau sloot Medrie het jaar 2022 af met een verlies van € 342.000. Dit resultaat bestaat uit € 355.000 verlies bij de huisartsen spoedposten en € 13.000 winst bij de zorggroepen. In de tussentijdse prognoses was al rekening gehouden met deze resultaatontwikkeling.

Voor de huisartsenposten was in de begroting 2022 rekening gehouden met resultaat van € 0,- en bij de zorggroepen was gerekend met een verlies van €752.000. Dit had te maken met meerdere initiatieven. Een bedrag van €250.000 was begroot voor de inzet van kernteamartsen op de huisartsenposten. De plannen en uitvoering hiervan vindt in 2023 plaats. Daarnaast was €400.000 begroot voor uitvoering van innovaties in de regio. Veel van deze initiatieven zijn vanuit de O&I en/of Regiotafel bekostigd, waardoor er geen aanspraak is gedaan op het eigen vermogen.

In 2022 is verder uitvoering gegeven aan de plannen en initiatieven om verbeteringen te realiseren middels het Basis op Orde-programma (BOO). Met deze professionalisering willen we enerzijds de kwaliteit van onze dienstverlening verbeteren en anderzijds meer tijd vrij te maken om efficiency te realiseren. Ook de organisatorische wijzigingen in combinatie met veranderlijnen op het gebied van de Medrie-manier van werken, samenwerking en leiderschap en koersvastheid zijn in 2022 verder vormgegeven.

Net als vorig jaar was de inzet van interim-medewerkers gedurende 2022 bij zowel de huisartsenposten als zorggroepen relatief hoog. Soms door gerichte kennis en expertise toe te voegen aan teams, collega's te vervangen als gevolg van (langdurige) ziekte en/of vertrek of door lastig vervulbare vacatures binnen de organisatie. De interim-inzet bleek zowel nodig op regioniveau (vooral Zwolle) als binnen de ondersteunende diensten van Medrie.

Met de zorgverzekeraar zijn passende afspraken gemaakt over cofinanciering van deze kosten via de zorggroepen, hetzij rechtstreeks in de afspraak dan wel door coulance (2% overproductie behouden). Daarnaast heeft Medrie haar verantwoordelijkheid genomen en een deel van de kosten ten laste van het eigen vermogen en ten laste van de RAK moeten brengen.

Het coronavirus heeft het afgelopen jaar beperkte impact gehad op de organisatie en financiën binnen Medrie. Zorgverzekeraars vergoeden in 2022 alleen nog de persoonlijke beschermingsmiddelen. 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.

In de jaarrekening 2022 is rekening gehouden met een eenmalig financieel voordeel vanuit het OPEN-project. Door een efficiënte personele inzet van studenten zijn tegen minimale kosten de gestelde resultaat doelen gehaald. De i-DUS-verantwoording en het Assurance-rapport van de accountant worden in 2023 opgeleverd.

Bedrijfsopbrengsten

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. Vooral de instroom van CVRM patiënten kende een flinke stijging. Daarnaast vervult Medrie per 2022 de rol van kassier voor de regiotafelgelden en contractering van ouderenzorg in Flevoland. Ook is de omvang van plusmodules in 2022 gestegen.

Daarnaast zorgt de verdere uitbouw van de O&I-activiteiten in combinatie met herinrichtingkosten voor BOO in 2022 voor een stijging van de opbrengsten. Dit betreffen vooral frictiekosten als gevolg van interim-medewerkers en advieskosten. De verdeling van de bedrijfsopbrengsten naar activiteiten is als volgt:

	2022	2021
Huisartsenpost	€ 17.106.000	€ 16.013.000
Ketenzorg en O&I	€ 17.832.000	€ 16.735.000
	€ 34.938.000	€ 32.748.000

**) in deze opbrengst is tevens Zorgfacet opgenomen*

Operationeel resultaat

Het negatieve groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen (€342.000) is te verdelen in: €355.000 negatief op de huisartsenposten en €13.000 positief binnen de zorggroepen.

Het resultaat van de ketenzorg is voordelig door een eenmalige bate vanuit het OPEN-project. Indien deze buiten beschouwing wordt gelaten, bestaan de kosten vooral uit innovaties (incl. de innovatietour in samenwerking met de Technologie & Zorgacademie IJsselland) en de kosten van het organisatie-verandertraject en de interim-inzet die ten laste van het resultaat zijn gebracht. De onderbesteding op de kosten voor de chronische zorg wordt terugbetaald aan de zorgverzekeraars. De instroom van nieuwe chronische patiënten kent een autonome groei.

In tegenstelling tot 2021 is het percentage niet-geziene patiënten in het afgelopen jaar gedaald. Dit is een positieve ontwikkeling. Desalniettemin zijn er nog steeds praktijken, waarbij er een aanzienlijk terugvordering dient plaats te vinden. Medrie herinnert de huisartsen hier gedurende het jaar meermaals aan. Verder heeft een beperkte uitbreiding plaatsgevonden voor praktijken die zijn gestart met samenwerking in de wijk met andere zorgverleners.

Bij de huisartsenposten kenden een flink hogere opbrengst, echter een groot deel dient terugbetaald te worden aan de zorgverzekeraars.

Conform de NZa-regelgeving mag Medrie ca. €300.000 behouden. Met zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt dat deze ter dekking kan dienen van de extra kosten

voor de huisartsenspoedposten gedurende het boekjaar 2022.

Aan de kostenzijde is voorzichtigheidshalve nog rekening gehouden met een voorziening als gevolg van BOO. Hiervoor is €92.500 gereserveerd.

Balans, investeringen en vermogen

Het balanstotaal is gestegen van €18,6 miljoen eind 2021 naar €22,4 miljoen eind 2022. Deze toename wordt veroorzaakt door stijging van voorzieningen en kortlopende schulden.

De kasstroom uit operationele activiteiten

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in dit boekjaar €383.000 en bestonden uit:

- vervanging van inventaris;
- aanschaf van een twee visite-auto's voor de Huisartsenpost Zwolle;
- investeringen in automatisering.

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

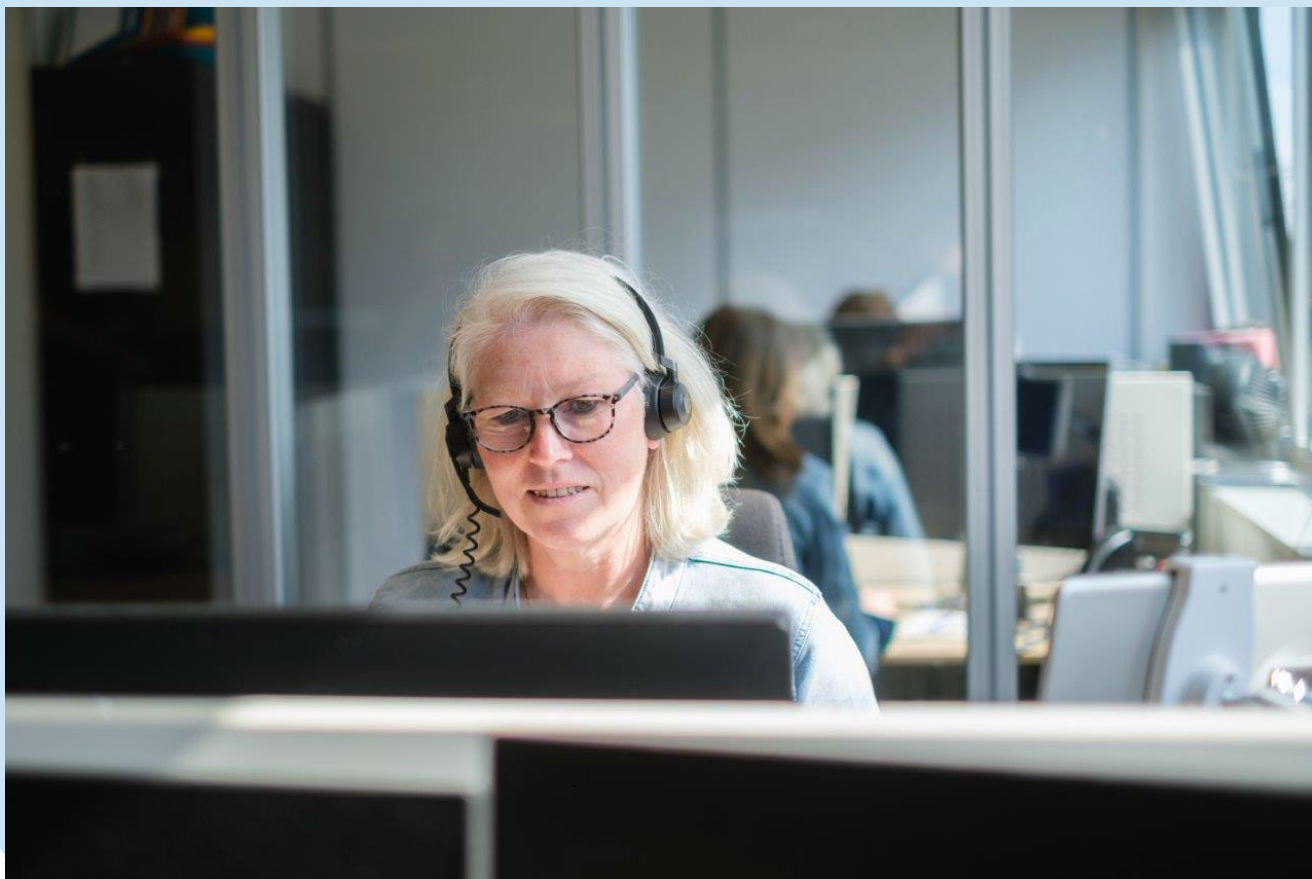
Medrie maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van diverse financiële instrumenten. Daardoor loopt de vennootschap markt- of kredietrisico's. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De vennootschap maakt geen gebruik van valutatermijncontracten en/of valutaopties 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 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.



Risicobeheersing

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk 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 de 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. Begin 2020 is de strategie voor de beleidsperiode tot en met 2025 vastgesteld.
- Op basis van het strategische plan van de raad van bestuur maken de verschillende bedrijfsonderdelen van Medrie een eigen operationeel plan, passend binnen de aan hen gedelegeerde bevoegdheden. De bevoegdheden zijn vastgelegd in de procuratieregeling en het bestuursreglement.
- De 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 meebrengt.
- De raad van bestuur volgt maandelijks de ontwikkelingen, stuurt daarin en stelt de strategie jaarlijks zo nodig bij.
- De bedrijfsonderdelen rapporteren ieder kwartaal aan de raad van bestuur over de voortgang op de operationele doelen. De resultaten worden gedeeld met de raad van commissarissen door kwartaalrapportages.

- 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 taak-delegatie en technologische hulpmiddelen voor verlichting kunnen zorgen en hoe we arbeids-omstandigheden kunnen optimaliseren. De ervaringen en suggesties uit het medewerkers-onderzoek worden geanalyseerd en met acties opgevolgd.

- **Kwaliteit:** kwaliteit en veiligheid spelen een grote rol in de zorgverlening. Medrie werkt met een kwaliteits-managementsysteem, waarbij medewerkers en leidinggevendenden gericht invulling kunnen geven aan het beleid. We zijn alert op incidenten, klachten, calamiteiten, audituitkomsten en verbeter-mogelijkheden. 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. In 2022 is het selectietraject voor een nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem afgerond.
- We zijn in de 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 hierop een actief beheer vanuit AFAS.
- De beschikbaarheid van (medische) apparatuur en (hulp-)middelen is van groot belang. De maatregelen die onder andere genomen worden om dit risico zo veel 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 afdeling Informatievoorziening ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en uitgangspunten voor informatiebeveiliging om een veilige infrastructuur te waarborgen. In 2022 heeft uitwerking en implementatie plaatsgevonden van de richtlijnen met betrekking tot informatiebeveiliging (NEN-7510). Tevens heeft een pre-audit plaatsgevonden, waarbij het doel is om als Medrie in 2023 certificeerbaar te zijn.
- **Innovaties en projectrisico's:** De afgelopen jaren is Medrie betrokken bij meerdere (grote en complexe) projecten. Dit brengt projectrisico's met zich mee, die kunnen leiden tot vertragingen en budget-overschrijdingen 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 projectmanagement-aanpak van alle aspecten van het project is onderdeel van de set aan maatregelen. In AFAS zijn in 2022 voorbereidingen getroffen om de projectmodule operationeel en werkend te krijgen.

De onderkende risico's rondom de uitvoering van werkzaamheden in het primaire proces en de daarbij te nemen maatregelen zijn opgenomen in het kwaliteitsmanagementsysteem. 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. Daarnaast wordt gewerkt conform de richtlijnen voor informatiebeveiliging (NEN-7510).

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 2022 nog in beperkte mate te maken gehad met de gevolgen van het coronavirus. De financiële en organisatorische impact (incl. verrichtingen) waren relatief beperkt. Bij het opstellen van de begroting 2022 was hiermee rekening gehouden. Ook scenarioplanning maakt onderdeel uit van de risicobeheersing. Door de goede vermogenspositie in combinatie met de aanvullende afspraken met zorgverzekeraars, is de verwachting dat de activiteiten gewoon voortgezet kunnen worden.

Governance Code Zorg

Bij het handelen van Medrie is de Zorgbrede Governancecode het uitgangspunt (wordt vrijwillig gevolgd). Conform deze code rapporteert de raad van bestuur aan de raad van commissarissen over het risicomanagement, de controlesystemen en de beheersing van risico's. Per 1 januari 2022 is een geheel herziene Zorgbrede Governancecode van kracht.

Fraude/compliance

De raad van bestuur van Medrie vindt 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. Om het risico van onrechtmatige toe-eigening tegen te gaan zijn hard control geïmplementeerd en worden gemonitord binnen Medrie. Daarnaast wordt aandacht gevestigd op softcontrols, waarbij onderling vertrouwen en sturing daarop door management essentieel zijn.

Een significant risico voor betreft het risico op management override. Dit is het risico dat de interne beheersing bij Medische Regio Groep B.V. doorbroken wordt. De raad van bestuur van de Medrie is zich hiervan bewust en acht de aanwezigheid van de bestaande hard en soft controls voldoende ter mitigering van dit risico.

De raad van bestuur is van mening dat, met alle analyses en getroffen beheersingsmaatregelen, de risico's met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering inzichtelijk zijn en op een adequate wijze worden gemitigeerd.

Continuïteit

De accountant is vanaf controlejaar 2022 verplicht in zijn controleverklaring te rapporteren over de werkzaamheden op het gebied van fraude en continuïteit. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft een aantal aanbevelingen gedaan om hier invulling aan te geven. In 2022 heeft Medrie aandacht aan dit onderwerp besteed door te beoordelen op welke wijze wij deze aanbevelingen hebben geïmplementeerd en daar waar ruimte was voor verbetering, extra actie te ondernemen. De jaarrekening is opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit.

Medrie heeft als doel om de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen en op lange termijn de continuïteit van de eerstelijnszorg in de regio in stand te houden. Er is door het managementteam een meerjarenstrategieplan tot 2025 opgesteld waarin de kernprocessen en de continuïteit daarvan nauwlettend worden gevolgd. De financiële gevolgen worden daarbij zo goed mogelijk ingeschat en worden in een meerjarenbegroting tot uitdrukking gebracht. Medrie heeft ook in 2022 een solide financiële uitgangspositie en de directie is van mening dat de continuïteit van Medrie ruim voldoende is gewaarborgd.

Toekomst

In de jaarlijkse beleidsdag van Medrie zijn de richting, ambities en doelen bepaald voor 2024. Daarmee is de meerjarenstrategie aangescherpt. Dit vraagt de nodige investeringen. Met de zorgverzekeraars hebben we daarover voor 2023 goede afspraken gemaakt, zodat de veranderingen in de huisartsenzorg gefinancierd kunnen worden. De onderhandeling rond de ANW-huisartsenspoedzorg heeft langer geduurd dan voorgaande jaren (tot eind januari 2023), vanwege de voorziene frictiekosten (interim-inzet), gestegen inflatie eind 2022 en CAO-stijging per 1 januari 2023 (opengebroken) in de huisartsenzorg. Hiervoor zijn passende afspraken gemaakt met zorgverzekeraars.

Bericht raad van commissarissen

We hebben de jaarrekening en het bestuursverslag over het boekjaar 2022 met de externe accountant besproken. Hierbij waren de raad van bestuur en de business controller 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 2022 vast te stellen. Het resultaatverdelingsvoorstel 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.

Vergaderingen

In het verslagjaar 2022 heeft de raad van commissarissen op een constructieve manier vergaderd en overleg gevoerd. Deze overleggen vonden deels fysiek en deels online plaats.

Er vonden zes reguliere vergaderingen met de raad van bestuur plaats. Hierbij waren alle leden van de raad van commissarissen aanwezig.

Daarnaast is er één extra vergadering geweest voor het bestuursbesluit van Medrie om voor de huisartsenpraktijk in Hardenberg een besloten vennootschap op te richten (100% dochter van Medische Regio Groep B.V.) met de intentie deze binnen drie jaar over te dragen aan een nieuwe praktijkhouder.

De raad van commissarissen heeft twee keer vergaderd met de ondernemingsraad over de thema's goed werkgeverschap en het boeien en binden van huidige medewerkers in het kader van de arbeidsmarkt-problematiek.

Een lid van de raad van commissarissen is aangesloten bij een vergadering met de cliëntenraad.

Op 9 februari was een afvaardiging van de raad aanwezig bij de online beleidsdag van Medrie. Tijdens deze dag zijn kennis en meningen rondom arbeidsmarkt en werkdruk aan de orde gekomen.

Commissies

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

Auditcommissie

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

- Governance
- NEN7510
- Zorg Coördinatie Centrum
- Start huisartsenpraktijk Hardenberg
- Datalek RCPZ
- Ontwikkelingen WTZa / IZA

Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie heeft twee vergaderd. Belangrijkste gespreksonderwerpen zijn geweest:

- Uitkomsten van de externe audits van Lloyds en van de interne audits
- Integraal kwaliteitsbeleid
- Medewerkersonderzoek
- VIM-campagne
- Bestuurlijke visie op kwaliteit

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft twee keer vergaderd.

Wijzigingen in de RvC

Op 1 april 2022 heeft Bert van der Weide de voorzittershamer overgenomen van Marinus Verweij, omdat zijn tweede zittingstermijn was afgelopen. Micha van Akkeren is in juni 2022 aangetreden als nieuw lid van onze raad. Daarnaast is Eugen van Zuiderwijk 23 januari 2023 tussentijds afgetreden als toezichthouder voor Medrie. Met ingang van 1 april heeft Robbert van Hasselt (huisarts) zijn taken overgenomen.

Werkbezoek

In september heeft de raad van commissarissen een werkbezoek gebracht aan de triagepost van Medrie (TPM) en aan de Huisartsenpost Zwolle.

Dienstverlening aandeelhouders

In 2022 hebben de gesprekken met de drie aandeelhouders en de bestuurder over de positionering van Medrie, die eind 2021 waren opgestart, een vervolg gekregen.

Op constructieve wijze is gesproken over het ontwikkelen van een gezamenlijke visie met betrekking tot regio-overstijgende en regio-specifieke dienstverlening.

Zelfevaluatie

In 2022 heeft er een zelfevaluatie van de raad van commissarissen plaatsgevonden onder externe begeleiding.

Interne scholing

Wij hebben een interne scholing gevolgd over ICT, digitalisering en de rol van de toezichthouder daarin.

Wij bedanken alle medewerkers voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar.

Zwolle, 19 april 2023

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

