

# Medrie

*werkt met huisartsen*  
aan optimaal resultaat  
voor huisartsen

Bestuursverslag 2023



## 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.....	11
Risicobeheersing.....	13
Bericht raad van commissarissen.....	16

## Voorwoord

De plannen die Medrie had gemaakt voor 2023, zijn uitgevoerd. In het bestuursverslag 2023 wordt hiervan verslag gedaan. Voordat ik inga op de inhoudelijke resultaten, wil ik alle medewerkers van Medrie, alle praktijkhoudende huisartsen van Medrie en de waarnemers en Hidha's die werkzaam zijn in onze regio heel hartelijk bedanken voor alle energie die zij dagelijks steken in het continueren, ontwikkelen en innoveren van de huisartsenzorg. Samen met de vele regionale zorgpartijen en de zorgverzekeraar zorgen we ervoor dat de huisartsenzorg de poortwachtersrol nu en in de toekomst kan blijven vervullen.

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van het met de aandeelhouders verder verkennen van een scherpere subregionale koers. De contouren zijn geschetst om huisartsen nog beter te kunnen ondersteunen in hun werk. En de vraag naar ondersteuning kan per subregio verschillen. Medrie wil graag aansluiten bij deze verschillen. Ook zien we dat er overeenkomstige uitdagingen zijn. Denk aan het groeiende tekort aan praktijkhoudende huisartsen, de toenemende vergrijzing van de bewoners in onze regio en de nog steeds toenemende druk op de arbeidsmarkt. Hierdoor ontstaat de situatie dat minder zorgverleners, meer zorg moeten gaan leveren aan een groeiende zorgvragende populatie. Ook in 2023 hebben we daardoor te maken met veranderingen in de zorgvraag en -organisatie. Maar ook toetredende "commerciële", de daadwerkelijke plannenmakerij als onderdeel van het uitvoeren van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en de toenemende behoefte aan regionale samenwerkingsverbanden hebben dit jaar de agenda van Medrie gekleurd.

Medrie heeft ook dit jaar invulling gegeven aan haar primaire taken voor de aandeelhouders: het goed en betrouwbaar organiseren van de huisartsenspoedposten, het efficiënt en zo slim mogelijk leveren van ondersteuning bij de invulling van de chronische zorg in de dagpraktijken en het faciliteren van het organiseren van "zorg dichtbij" onder de Organisatie & Infrastructuur (O&I). Daarnaast heeft Medrie, samen met huisartsen, initiatieven ontplooid die de eerder beschreven uitdagingen helpen oplossen.

Ook in Zwolle is inmiddels een 0-praktijk opgericht. Er heeft uitgebreide visievorming plaatsgevonden op de chronische zorg, de ontwikkelingen van de O&I, de ontwikkelingen van de GEZ/OWZ, kwaliteit en de regionale informatievoorziening. Zo wordt er invulling gegeven aan (een deel van) de vraagstukken, waar de huisartsenzorg mee te maken heeft.

Dit jaar zijn de maatregelen, die vanuit de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de zorgverzekeraar op de huisartsenzorg zijn losgelaten, succesvol ingevoerd. Denk hierbij aan Meer Tijd Voor de Patiënt (MVTP) en aan Zelfroosting voor de avond-, nacht- en weekenddiensten (ANW). Met name de laatste is een majeure verandering die, door nauwe samenwerking tussen de huisartsen, de Triagepost Medrie en de ondersteunende diensten van Medrie, onder aanvoering van een bevlogen team, meer dan adequaat is ingevoerd.

Binnen Medrie is in toenemende mate aandacht geweest voor hoe we met elkaar omgaan en werken. Zaken als basisveiligheid, ook regelmatig in het landelijke nieuws, moeten binnen Medrie op orde zijn. Hiervoor is een intern leiderschapsprogramma gestart. Mede hierdoor willen we ons blijven profileren als een goede werkgever in onze regio.

Op 8 maart 2024 is Philip van Klaveren na 7 jaar gestopt als bestuurder van Medrie. De RvC bedankte hem tijdens zijn afscheid op 13 maart jl. voor zijn inzet de afgelopen jaren.

Bas Rikken,  
Raad van Bestuur a.i.

## Kerncijfers

€ x 1	2023	2022
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	€ 41.644.969	€ 34.937.750
<b>Resultaat en vermogen</b>		
- Resultaat na belastingen	€ 631.095	€ -342.115
<b>Bestemming exploitatiesaldo</b>		
- Mutatie reserve aanvaardbare kosten	€ 285.014	€ -438.538
- Mutatie Eigen Vermogen	€ 11.700	€ 83.322
- Mutatie reserve deelnemingen	€ 334.381	€ 13.101
Afschrijvingen	€ 240.714	€ 176.557
Netto investeringen	€ 124.900	€ 382.844
Eigen vermogen	€ 6.285.675	€ 6.022.911
Reserve Aanvaardbare kosten	€ 1.511.455	€ 827.681
Totaal vermogen	€ 25.067.205	€ 22.413.269
<b>Ratio's</b>		
- Resultaat ratio	1,5%	-1,0%
- Current ratio	1,07	1,16
- Solvabiliteit op basis van eigen vermogen	31,1%	30,6%
<b>Personeelsbezetting</b>		
- Aantal medewerkers per 31/12	216	204
- Gemiddelde fte inzet	96,1 fte	91,3 fte

## Medrie in het kort

Medrie is de regio-organisatie van (praktijkhoudende) huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle die voor de huisartsen de spoedposten in deze regio's organiseert en faciliteert.

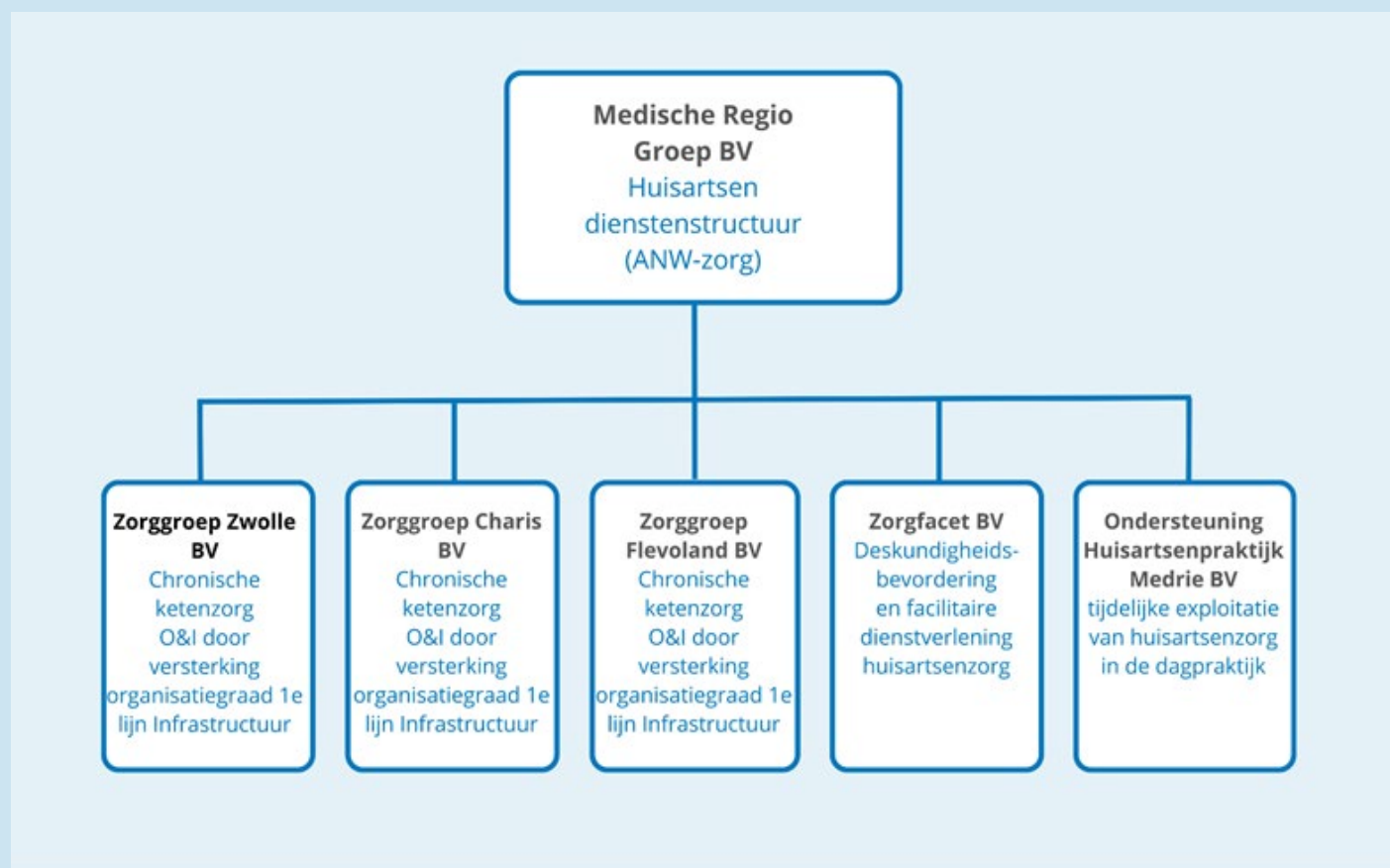
Daarnaast ondersteunt Medrie de zorg aan chronisch zieke patiënten in de ketens, zoals diabetes mellitus type 2, COPD en VRM, ouderenzorg. Door middel van O&I stimuleren we de samenwerking in de wijken en besteden we aandacht aan geestelijke gezondheidszorg en leefstijl. Ook verzorgen we scholingen voor huisartsen, doktersassistenten en overige medewerkers binnen de praktijk.

Medrie faciliteert, ondersteunt, organiseert en innoveert de huisartsenzorg vanuit het collectief. In 2023 ondersteunden we met 87 fte (211 medewerkers) zo'n 280 huisartsen in hun zorg aan ruim 600.000 patiënten.

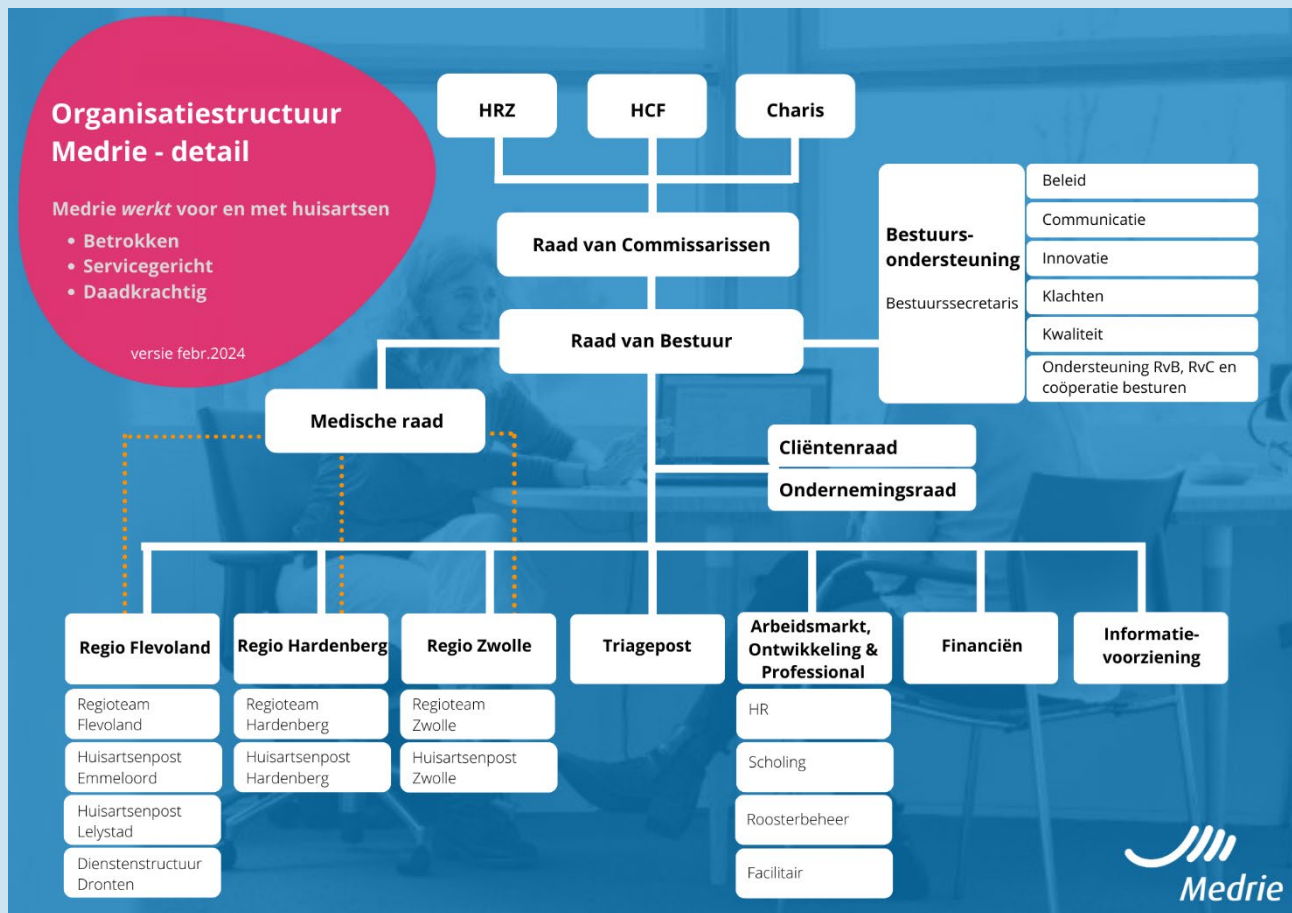
Medrie werkt voor huisartsen. Wij initiëren, stimuleren en ondersteunen samenwerking in het werkgebied van Medrie. Met elkaar dragen wij bij aan duurzame zorg en gezondheid. Wij signaleren kansen en helpen vernieuwingen te realiseren. Medrie is een organisatie in ontwikkeling. Daadkracht, servicegerichtheid 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 de arbeidsmarktkrapte te verminderen. Verdere stimulering van digitalisering en innovaties kunnen daaraan bijdragen. Daarnaast wordt, onder andere op basis van de uitgangspunten uit het Integraal Zorgakkoord (IZA), ingezet op bevordering van de samenwerking met ketenpartners.

## Juridische structuur: Medische Regio Groep BV

Medrie ontplooit verschillende activiteiten en heeft deze in een juridische structuur gesegmenteerd naar operationele activiteiten. Eind 2023 zijn 4 BV's opgericht ter ondersteuning van nieuwe huisartsenpraktijken, o.a. O-praktijken. Eind 2023 zijn hierin nog een activiteiten gestart.



# Organogram



## Bestuur en raad van commissarissen Medrie

### Raad van commissarissen

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Drs. B. v.d. Weide	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvC</li> <li>Voorzitter RvC remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO/DGA Respectrum Crematoria BV, bezoldigd</li> <li>Voorzitter RvC NV Schadeverzekeringsmaatschappij MaasLloyd, bezoldigd</li> <li>Lid RvC OVM NNPC u.a., bezoldigd (tot 1-12-2023)</li> <li>Lid RvC UK P&amp;I Club NV, bezoldigd</li> <li>Voorzitter RvT Coöperatie Dichtbij, bezoldigd.</li> </ul>
Mw. Drs. E.I. de Wit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvC kwaliteitscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurder SKB Stichting Ziekenhuisvoorzieningen Oost-Achterhoek Winterswijk, bezoldigd</li> <li>Commissaris Stichting Diagnose en Screening van Diabetes, onbezoldigd</li> <li>Commissaris, Stichting European Reference Laboratory, onbezoldigd</li> <li>Bestuurder Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ), onbezoldigd</li> <li>Lid RvT Transvorm, bezoldigd</li> <li>Eigenaar Color Consultancy, bezoldigd</li> <li>Bestuurder Stichting Healthcare 4 Ukraine, onbezoldigd</li> <li>Bestuurder Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen (NVZ), bezoldigd</li> </ul>
Mw. Drs. S.G. Kuin	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC voorzitter auditcommissie</li> <li>RvC remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sr. Manager IT4IT Diensten Achmea, bezoldigd</li> <li>Lid RvC Dimpact (per febr. 2024)</li> </ul>
Dhr. Drs. M.M. van Akkeren RC	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van bestuur, 's Heeren Loo, bezoldigd (vanaf 1 april 2023)</li> <li>Raad van bestuur Beweging 3.0, bezoldigd (tot 1 april 2023).</li> <li>Bestuurslid IVVU, onbezoldigd (tot 1 april 2023)</li> <li>Bestuurslid Paul Cremerslezing, onbezoldigd.</li> </ul>
Dhr. R.M. van Hasselt	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC kwaliteitscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huisarts-praktijkondernemer, bezoldigd</li> <li>Vicevoorzitter Onze Huisartsen Coöperatie u.a., bezoldigd</li> <li>Bestuurslid Stichting Een Plus Samenwerking, geïntegreerde gezondheidszorg in de eerste lijn, bezoldigd</li> <li>Penningmeester Stichting Een Plus Onroerendgoed, bezoldigd</li> <li>Bestuurslid van Stichting Sint Nicolai Broederschap, Arnhem, onbezoldigd</li> </ul>

### Raad van bestuur

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Ir. Ph. J. van Klaveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Architectuurboard Zorg, Zorginstituut Nederland, bezoldigd (tot 1-12-2023)</li> <li>Lid Beleidsadviescommissie ICT, InEen, onbezoldigd</li> <li>Lid Bestuur VitaalVechtdal, onbezoldigd</li> <li>Lid Bestuur Technologie &amp; Zorg Academie IJsselvecht, onbezoldigd</li> </ul>



## Verslag raad van bestuur

### De inhoud van IZA

In 2023 is de inhoud van het Integraal Zorgakkoord (IZA) gepubliceerd. Op basis hiervan is in alle Medrie-regio's een proces gestart om met de regionale zorgpartijen, de zorgverzekeraars én het sociaal domein te verkennen wat het IZA nu eigenlijk betekent en welke gezamenlijke ambities in plannen gevat kunnen worden. Het jaar is afgesloten met het vaststellen van deze plannen. Deze hebben nog een verdieping nodig om tot uitvoerbare en begrijpelijke projecten te komen. Daarom staat het komende jaar in het teken van het vormgeven en uitvoeren van deze projecten samen met de andere regionale partijen.

### Beleidsdag

Na alle beleidsdagen in de coronaperiode, waarin we niet fysiek bij elkaar konden komen, is in 2023 de beleidsdag weer gehouden zoals we gewend waren. Het is helpend dat we niet alleen inhoudelijk met elkaar aan de slag zijn, maar dat ook de ontmoeting tussen aandeelhouders onderling, (praktijkhoudend) huisartsen en Medrie-medewerkers gestimuleerd wordt. Met een bevlogen inhoudelijke inleider/begeleider hebben we gezamenlijk het nut, de noodzaak en de uitdagingen van digitalisering en informatisering in de zorg verkend. Nu weten we dat ICT zeker geen oplossing is voor alle problemen, maar het kan er wel een bijdrage aan leveren. Op deze beleidsdag hebben we meer huisartsen dan Medrie-medewerkers mogen verwelkomen. We gaan ons best doen deze trend voort te zetten. Immers: beleid voor de huisartsenzorg start in de regio's.

### Diensten en werkdruk

De belasting van de huisartsen blijft onverminderd hoog. Zowel in de ANW als in de dagpraktijk doen toenemende vergrijzing en het groeiende tekort op de arbeidsmarkt zich gelden. Samen met onze huisartsen zijn we erin geslaagd een groot aantal bewoners van de regio Zwolle aan een huisarts te helpen door het opzetten en doen exploiteren van een 0-praktijk. Dit vermindert ook de druk op de omliggende praktijken, omdat zij niet meer met NONI's (niet op naam ingeschrevenen) te maken hebben. En er is een extra praktijk die in de ANW kan participeren. In de ANW is het zelfroosteren geïntroduceerd en ingevoerd, waarin praktijkhoudende

en niet-praktijkhoudende huisartsen gelijkwaardige verantwoordelijkheid hebben de ANW-diensten te leveren.

### *Hanzehart, 0-praktijk Zwolle*

Ook dit jaar heeft Medrie een 0-praktijk opgericht. Met een viertal enthousiaste aspirant-praktijkhouders zijn we, net als in Hardenberg, het avontuur van het ingroeien in een eigen praktijk aangegaan. Door deze waarnemers te ondersteunen in hun groeiproces als praktijkhouder, hebben vele inwoners van Zwolle weer toegang tot een eigen huisarts. Op termijn zullen deze waarnemers doorgroeien tot praktijkhoudende huisartsen. Zo dragen we bij aan het positieve vestigingsklimaat voor (startende) huisartsen in onze regio's. Ze profiteren van de kennis en ervaring die bij de omringende huisartsen en Medrie beschikbaar zijn. 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.

### Organisatieontwikkeling

De verschillende teams van Medrie ondersteunen de huisartsen en hun medewerkers zo direct mogelijk. Om dat steeds beter te doen, wordt binnen Medrie regelmatig een organisatieontwikkelingstraject ingezet. Ook worden er maatregelen genomen om de persoonlijke ontwikkeling én de organisatieontwikkeling hand-in-hand te laten gaan. Voorbeelden hiervan zijn onder meer het leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden, dat we zijn gestart. Daarnaast hebben we de operationeel leidinggevenden uitgenodigd voor de MT-dagen, waardoor het elkaar vinden en weten wat er speelt veel eenvoudiger en laagdrempeliger is. Om de hele organisatie dicht bij het MT te brengen, hebben we iedere maandag na een MT- of leidinggevenden-bijeenkomst een digitaal moment om heel Medrie te vertellen wat het MT heeft besproken en wat er is besloten. Medrie probeert op die manier maximaal toegerust en transparant te zijn om haar taken voor de huisartsen zo goed mogelijk te doen.

## Medewerkersonderzoek

Medrie staat nooit stil. De constante veranderingen vergen veel van mensen binnen Medrie. Daarom bevragen wij onze medewerkers regelmatig, onder meer via zogenoemde pulse onderzoeken. Dit zijn minivarianten van een medewerkers tevredenheidsonderzoek, die passend zijn binnen de medewerkersonderzoeken die wij tweejaarlijks uitvoeren. Een pulse-onderzoek kent ook een kleinere doelgroep. Zo is dit jaar de TPM “gepulst”. Ook signalen via de ondernemingsraad helpen ons naar de juiste belevingen te vragen en, samen met de betreffende medewerkersgroep, naar passende oplossingen te zoeken. 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 tot uitval.

## Digitalisering en innovatie

Voor het verder ontwikkelen en optuigen van digitaliseringsinitiatieven zijn begin 2023 de ondersteuningsgelden van de hoofdlijnenakkoorden binnengehaald. Dit geeft ons (ook) financiële slagkracht op dit gebied. Samen met koploper-huisartspraktijken werken we nu aan het vormgeven van het informatiseringplatform om de chronische zorg beter te kunnen ondersteunen. Na hier eerst een uitgebreide visie op te ontwikkelen kunnen we nu gas geven op de ondersteuning.

Medrie ondersteunt innovatie. Naast de actieve betrokkenheid bij bijvoorbeeld de Technologie&Zorg Academie ondersteunen wij bij het experimenteren door een aantal huisartspraktijken met hybride praktijkvoering. Op basis daarvan kunnen wij praktijkhoudende huisartsen adviseren of en hoe een dergelijke inrichting voor hen zou kunnen werken. In onze regio's is Medrie actief betrokken om onderlinge digitale verbindingen te laten ontwerpen en te leggen. De huisartsenzorg is de spin in het web van de zorg. Door goed aangesloten te zijn bij andere zorgpartijen kan de huisarts deze rol blijven spelen.

## Houding en gedrag

Het ontwikkelen van de organisatie Medrie is ook in 2023 onverminderd verder gegaan. Medewerkers hebben opleidingstrajecten uitgevoerd en volbracht, medewerkers zijn doorgegroeid in hun functie en we zijn nog steeds in staat goede nieuwe collega's te werven. Uiteraard nemen we soms ook afscheid van mensen. Dat proberen we zo goed mogelijk te doen, zowel voor de medewerkers als voor de continuïteit van Medrie. De manier hoe we met elkaar omgaan is hierbij een belangrijk aspect. Door hierin te blijven investeren én ons dit goed te realiseren, blijft Medrie een aantrekkelijke werkgever.

## Samenwerking regionale zorgpartijen

Medrie is onderdeel van de regio's. Wij spelen hierbij een actieve rol.

In het kader van het IZA, verschillende zorgnetwerken en samenwerkingsverbanden met actieve huisartsen verbinden wij de buitenwereld met de binnenwereld van Medrie.

## Kwaliteit

Ook dit jaar hebben we de ISO-kwaliteitsaudit met glans doorstaan. Hiertoe gestimuleerd door de collega's van de afdelingen kwaliteit, informatievoorziening en bestuursondersteuning zijn procesmatige én informatieveiligheidseisen aantoonbaar voor elkaar. Dit geeft ons de ruimte een volgende stap te nemen. Ons nieuwe ondersteunende kwaliteitsmanagementsysteem voor het vindbaar opslaan en raadplegen van protocollen en werkwijzen en het volgen en afwikkelen van klachten en calamiteiten is naar tevredenheid operationeel. Zo kunnen we het leren van de dingen die gebeuren en de toegang tot informatie nog inzichtelijker en laagdrempeliger maken.

## Financiële resultaten

Op holdingniveau sloot Medrie het jaar 2023 af met een positief resultaat van € 631.095. Dit resultaat bestaat uit een positief resultaat van € 285.000 bij de huisartsenspoedposten, €349.000 positief resultaat bij de zorggroepen en € 3.000 negatief resultaat bij de overige activiteiten. In de tussentijdse prognoses was al rekening gehouden met positieve resultaatontwikkelingen. Bij de zorggroepen hebben deze een impuls gekregen vanuit vrijval reserveringen.

Voor de huisartsenspoedposten was in de begroting 2023 rekening gehouden met resultaat van € 0 en bij de zorggroepen was gerekend met een verlies van € 523.000. Dit had te maken met meerdere initiatieven, deels doorlopend vanuit 2022 (inzet van kernteamartsen op de huisartsenspoedposten met uitbreiding naar de Triagepost Medrie) en de verkenning van Medrie van een scherpere subregionale koers. Veel van deze initiatieven zijn vanuit de O&I en/of Regiotafel bekostigd, waardoor er beperkt aanspraak is gedaan op het eigen vermogen.

De inzet van interim-medewerkers is in 2023 bij zowel de huisartsenspoedposten als de zorggroepen fors lager dan in 2022. De inzet was vooral nodig om 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.

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

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 2,7% en compenseerde de daling op de overige zorgketens. De opbrengsten uit de versnellingsgelden zorgen voor een verdere stijging.

Eind 2022 is Medrie gestart met een 0-praktijk in Hardenberg, waarna in 2023 een 0-praktijk is gestart in Zwolle. De praktijkinkomsten zorgen voor een verhoging van de opbrengsten in 2023. De verdeling van de bedrijfsopbrengsten naar activiteiten is als volgt:

€ x 1	2023	2022
Huisartsenspoedpost	€ 19.417.000	€ 16.647.000
Ketenzorg en O&I	€ 21.249.000	€ 17.320.000
Overige *)	€ 979.000	€ 971.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 41.645.000</b>	<b>€ 34.938.000</b>

\*) incl. Zorgfacet, versnellingsgelden en 0-praktijken

### Operationeel resultaat

Het positieve groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen (€ 631.0095) is te verdelen in € 285.000 positief op de huisartsenspoedposten en € 349.000 positief binnen de zorggroepen en € 3.000 negatief resultaat bij de overige activiteiten.

Het resultaat van de zorggroepen bestaat voornamelijk uit baten uit voorgaande jaren door vrijgevallen reserveringen. Indien deze buiten beschouwing worden gelaten, bestaan de kosten vooral uit innovaties (incl. de innovatietour in samenwerking met de Technologie & Zorgacademie IJsseland), de kosten van het organisatieverandertraject en de kosten voor het ondersteunen van nieuwe huisartsenpraktijken. 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 2023 heeft een beperkte uitbreiding plaatsgevonden voor praktijken die zijn gestart met Samenwerken in de Wijk samen met andere zorgverleners. Eind 2023 komen daarmee de deelnemende praktijken op een bereik van 61% van alle patiënten. In 2023 is de regio Flevoland gestart met de contractering voor huisartsen met betrekking tot zorg voor kwetsbare ouderen.

De huisartsenspoedposten hebben met een stijging van 17% een flink hogere opbrengst. Deze is het gevolg van indexering en hogere productie. Een groot deel van de hogere productie dient terugbetaald te worden aan de zorgverzekeraars. Conform de NZa-regelgeving mag Medrie ca. € 430.000 behouden. Dat dient om toekomstige tekorten te kunnen opvangen.

De stijging van de overige opbrengsten is vooral het gevolg van de 2 huisartspraktijken die gestart zijn als 0-praktijken in Hardenberg en Zwolle om het tekort aan huisartsen in die regio's op te vangen.

### **Balans, investeringen en vermogen**

Het balanstotaal is gestegen van € 22,4 mln. eind 2022 naar € 25,1 mln. eind 2023. Deze toename wordt veroorzaakt door stijging van debiteuren en liquide middelen. Hiertegenover staat een stijging van het eigen vermogen en de kortlopende schulden.

### **De kasstroom uit operationele activiteiten**

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in dit boekjaar € 155.000 (2022: € 383.000) en bestonden uit:

- verbouwingskosten
- vervanging van inventaris
- 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](http://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 renteaftspraken 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 risicomanagement actief ingezet. Daarover vindt ook rapportage plaats. Medrie heeft nog geen integraal proces van risicomanagement, maar is in 2023 gestart met het de uitwerking voor het opzetten van een compliance management systeem.

### 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, e.e.a. passend binnen de gestelde kaders. 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 taakdelegatie en technologische hulpmiddelen voor verlichting kunnen zorgen en hoe we arbeidsomstandigheden 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 kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij medewerkers en leidinggevendenden 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. In 2023 is een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd.
- 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. Die worden vastgelegd in een contractenmodule. We voeren hierop 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 blijft in onze bedrijfsvoering onverminderd groot. Onze afdeling informatievoorziening ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en uitgangspunten voor informatiebeveiliging om een veilige infrastructuur te waarborgen. In 2023 is verder gewerkt aan de implementatie van een breed scala aan beheersmaatregelen, conform NEN-7510. Op basis van een interne audit, heeft BDO Accountants & Adviseurs in juni 2023 een verklaring van 'certification readiness' afgegeven. Daadwerkelijke certificering voor NEN-7510 is (nog) geen

verplichting voor Medrie.

- 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 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 projectmanagement-aanpak 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 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.

## Governancecode Zorg

Bij het handelen van Medrie is de Governancecode Zorg 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.

## 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 controls geïmplementeerd en worden deze gemonitord binnen Medrie. Daarnaast wordt aandacht gevestigd op soft controls, door onderling vertrouwen en sturing daarop door management.

Een significant risico voor de accountant betreft het risico op management override. Dit is het risico dat de interne beheersing bij Medische Regio Groep B.V. doorbroken wordt. Medische Regio Groep B.V. is zich hiervan bewust en verbeterd doorlopend bestaande hard en soft controls 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 beperkt.

## 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 hieraan invulling te geven. In 2023 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 zullen in een meerjarenbegroting tot uitdrukking worden gebracht. Medrie heeft ook in 2023 een solide financiële uitgangspositie. Hiermee is de continuïteit van Medrie ruim voldoende gewaarborgd.

## Toekomst

Tijdens de jaarlijkse beleidsdag van Medrie zijn de richting, ambities en doelen voor 2024 bepaald. De meerjarenstrategie is vervolgens aangescherpt. Dit vraagt de nodige investeringen. Met de zorgverzekeraars hebben we daarover voor 2024 goede afspraken gemaakt, zodat de veranderingen in de huisartsenzorg gefinancierd kunnen worden. De onderhandeling rond de ANW-huisartsenspoedzorg was tijdig afgerond. De onderhandelingen voor de ketenzorg en O&I hebben meer tijd gevraagd. Mede omdat de zorgverzekeraars en Medrie een regioplan inclusief financiering GEZ - overgang voor ogen hebben. Hiervoor zijn passende afspraken gemaakt met zorgverzekeraars.

## Bericht raad van commissarissen

We hebben de jaarrekening en het bestuursverslag over het boekjaar 2023 met de externe accountant besproken. Hierbij waren de raad van bestuur en de concern 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 2023 vast te stellen. Het resultaatverdelingsvoorstel 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 gevoerde toezicht op het beleid.

### Vergaderingen

In het verslagjaar 2023 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 heeft in juli een extra vergadering plaatsgevonden voor het bestuursbesluit van Medrie om in Zwolle een 0-praktijk op te richten (100% dochter van Medische Regio Groep B.V.) met de intentie deze binnen drie jaar over te dragen aan (een) praktijkhouder(s). In dezelfde vergadering is de statutenwijziging voorgelegd in het kader van de WTZa. In november is er een extra vergadering geweest ten aanzien van de begroting.

De raad van commissarissen heeft twee keer vergaderd met de ondernemingsraad over de beleidsvoornemens van de bestuurder en de thema's ervaren werkdruk en medewerkersonderzoek. Verder zijn er ideeën en ervaringen uitgewisseld op welke wijze het artikel 24 overleg in de toekomst ingericht kan worden.

Eén lid van de raad van commissarissen heeft in 2023 aan een vergadering van de cliëntenraad deelgenomen.

Op 15 februari was een (vrijwel complete) afvaardiging van de raad aanwezig bij de jaarlijkse beleidsdag van Medrie. Het thema van deze dag was netwerkzorg en regionale samenwerking.

### Commissies

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

#### *Auditcommissie*

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

- ontwikkelingen IZA
- fraude- en compliance risicoanalyse
- NEN-7510
- projectenkalender
- businesscase 0-praktijk Zwolle
- regiovisie digitalisering
- beleid nieuwe huisartsenpraktijken

#### *Kwaliteitscommissie*

De kwaliteitscommissie heeft drie keer vergaderd. Belangrijkste gespreksonderwerpen zijn geweest:

- uitkomsten van de externe audits van Lloyds en van de interne audits
- integraal kwaliteitsbeleid
- jaarverslag VIM, calamiteiten, TIM
- doorontwikkeling chronische zorg
- implementatietraject nieuw kwaliteitsmanagementsysteem
- huisartstevredenheid
- dienstverlening dagpraktijken
- voortgang ZCC.

#### *Remuneratiecommissie*

De remuneratiecommissie heeft twee keer vergaderd.



### **Nieuw lid**

De heer R.M. van Hasselt is per 1 april 2023 aangetreden als nieuw lid van onze raad als vervanger van de heer E. Zuiderwijk, voor de positie van huisarts in de raad van commissarissen.

### **Dienstverlening aandeelhouders**

In 2023 hebben de gesprekken met de drie aandeelhouders, de bestuurder en de raad van commissarissen 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 van de drie aandeelhouders met betrekking tot regio-overstijgende en regio specifieke dienstverlening.

### **Zelfevaluatie**

In 2023 heeft er een zelfevaluatie van de raad van commissarissen plaatsgevonden en is er een toezichtvisie opgesteld.

### **Interne scholing**

De raad van commissarissen heeft een gezamenlijke scholing gevolgd over AVG en security. Verder is er op individuele basis scholing gevolgd en wordt deze kennis met elkaar inzichtelijk gemaakt door middel van een jaarlijkse scholingskalender.

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

Zwolle, 25 april 2024

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