

Medrie

werkt met huisartsen
aan optimaal resultaat
voor huisartsen

Bestuursverslag 2021



Medrie

Bestuursverslag 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Kerncijfers.....	6
Medrie in het kort.....	7
Medische Regio Groep BV (Medrie).....	8
Bestuur en raad van commissarissen Medrie.....	9
Verslag raad van bestuur.....	10
Financiële resultaten.....	13
Risicobeheersing.....	16
Bericht raad van commissarissen.....	19

Voorwoord

In 2021 heeft Medrie voor en met huisartsen brede ondersteuning geboden aan de huisartsenzorg. Ik ben trots op de realisatie van het nieuwe HAPis, dat de betrouwbaarheid van de ondersteuning op de TPM en op de posten belangrijk verbeterd. Ook hebben we een beleid geformuleerd op het lastige dossier van de WLZ. Dit broodnodige beleid moet zorgen dat het duidelijk is waar de huisartsen wel en waar de huisartsen niet voor zijn als het gaat om zorg in WLZ-instellingen. Een ander mooi succes is de samenwerking om alles eisen vanuit huisartsenperspectief naar boven te halen als het gaat om het werken op de huisartsenpost in het gebouw van het ziekenhuis in Zwolle. Of de gezamenlijk ontwikkelde visie op chronische zorg; een paar voorbeelden die aangeven dat samenwerken aan betere huisartsenzorg loont en tot voldoening leidt.

Maar 2021 is een verslagjaar dat ook wat vreemd aanvoelde. Een jaar waarin de coronapandemie zich wereldwijd voortzette, met alle beperkingen van dien. Want deze voor ons allen ongekende situatie heeft ons ook tot heroverweging van bestaande processen gedwongen of heeft geleid tot het inrichten van nieuwe ondersteuning. Daardoor heeft dit jaar een groot aantal veranderingen met zich meegebracht. Zowel binnen Medrie, als bij de huisartsenpraktijken én de samenwerkingen met onze zorgcollega's uit de regio's gaan er zaken anders dan "gewoon". Hierbij merk ik dat die nieuwe situatie zodanig wordt omarmd, dat teruggaan naar "vroeger" er eigenlijk niet meer in zit. Denk bijvoorbeeld aan iets als beeldbellen in het patiëntcontact en elektronisch vergaderen in kantooromgevingen. Het is fijn elkaar echt in de ogen te kunnen kijken en medisch gezien zelfs noodzakelijk, maar de vanzelfsprekendheid waarmee wij elkaar elektronisch ontmoeten was nog nooit zo groot. Dit jaar hebben we zelfs onze jaarlijkse strategiedag via Teams gedaan. En tot tevredenheid kan ik vaststellen dat inhoud, interactie en uitkomsten uitstekend waren. Maar de wandelgangen en koffieapparaat-momenten, die mis ik dan wel...

Om de "toevallige ontmoeting" die we als sociale wezens nodig hebben, tot stand te brengen, is dit jaar de personeelsvereniging van Medrie actief aan de gang gegaan. Het is wat mij betreft een goed teken dat collega's zonder een opdracht hiervoor vanuit zichzelf het contact tussen Medrie-collega's

willen ondersteunen. Met een wandelchallenge, online koken en een pubquiz worden andere lijntjes gelegd, die door de corona-afstanden erg belangrijk blijken. Ondanks thuiswerken en soms tijdelijk wegvallende collega's zijn we in staat geweest onze ambities, vastgelegd in de Strategie Medrie 2020-2025, verder te realiseren. En dat betekent niet alleen dat we Medrie intern aan het versterken zijn door het opstarten en uitrollen van het Basis op Orde (BOO) programma, maar ook dat we voor en met de huisartsen uit onze regio's in staat zijn belangrijke dossiers op te pakken en tot een goed, gedragen resultaat te brengen.

Voor mij is dat de kern van Medrie: bevlogen, betrokken collega's met voldoende verandervermogen om de onbekende situaties waarin we ons soms bevinden dit jaar het hoofd te kunnen bieden. En dan niet alleen het omgaan met, maar ook het pakken van regie hierop. Daar ben ik trots op. Hierbij zijn we afhankelijk van de zorgprofessionals. Zonder goede en bekwame samenwerkingspartners als onze huisartsen, de ziekenhuizen, de VVT-instellingen, de VG-instellingen, de ambulancediensten, de gemeenten én de zorgverzekeraar kunnen wij onze rol niet pakken. Een woord van dank hiervoor richting hen is dan ook op z'n plaats.

2021 was een bijzonder en goed jaar. En dat was fijn. Rest mij niets anders dan dat wij de ingezette koers stevig willen vasthouden om zo de huisartsenzorg in de regio (nog) beter te ondersteunen. Dit doen we direct met de huisartsen, voor de huisartsen én met de regionale zorgketenpartijen. Ik kan niet wachten op het volgende jaar, waarin de persoonlijke ontmoeting ook weer regelmatig voor verbinding zorgt!

Raad van bestuur
ir. Philip van Klaveren, voorzitter



Kerncijfers

	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	32.748.366	31.130.872
Resultaat en vermogen		
Groepsresultaat na belastingen	296.620	-178.175
Bestemming exploitatiesaldo		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	-189.781	96.945
Mutatie in tarieven te verrekenen	659.720	-59.242
Mutatie reserve deelnemingen	-173.405	-215.877
Afschrijvingen	168.161	136.155
Netto investeringen	102.164	266.465
Eigen vermogen	5.926.399	6.099.803
Reserve aanvaardbare kosten	1.176.654	1.366.435
Balans totaal	18.599.928	16.731.349
Ratio's		
Resultaat ratio	0,7	-0,6
Current ratio	1,6	1,7
Solvabiliteit op basis van eigen vermogen	38,2%	44,6%
Personeelsbezetting		
Gemiddeld aantal werknemers	202	204
Gemiddelde fte inzet	89,0 fte	92,4 fte

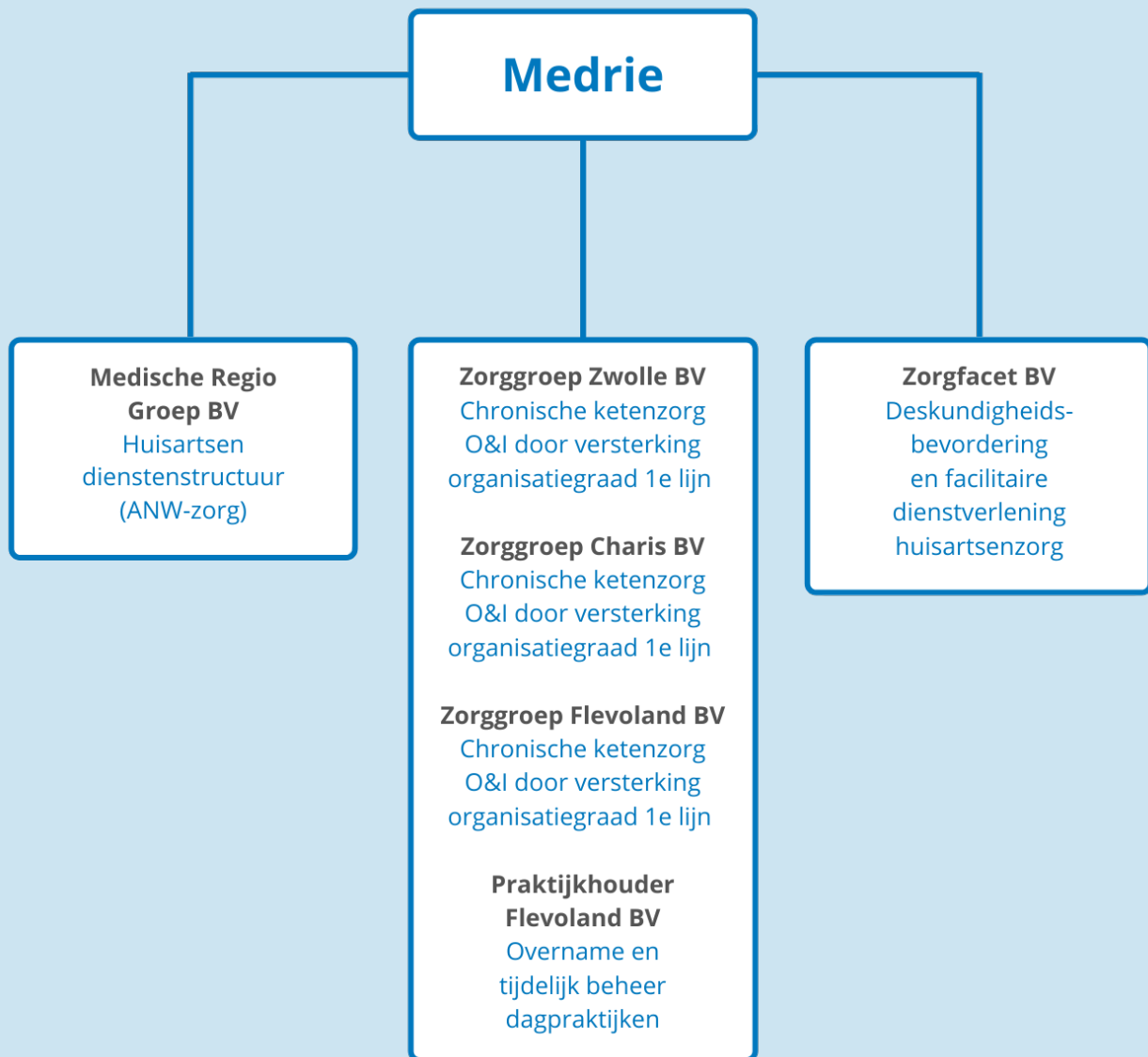
Medrie in het kort

Medrie is de regio-organisatie van de (praktijkhoudende) huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle die voor de huisartsen de 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. 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 arbeidsmarktcraptes te verminderen. Verdere stimulering van digitalisering en innovaties kunnen daaraan bijdragen. Daarnaast zal worden in gezet op bevordering van de samenwerking met ketenpartners en laten we onze medewerkers met een organisatieontwikkeling vaardigheden ontwikkelen om onze huisartsen nog beter te ondersteunen.





Bestuur en raad van commissarissen Medrie

Raad van commissarissen

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. drs. M. Verweij	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvC RvC RemuneratieCie 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, bezoldigd. Voorzitter RVT Woon Zorg Centra Haaglanden, bezoldigd. Lid RvT St Pieters en Bloklands Gasthuis, bezoldigd. Vaccinatiearts 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. van der Weide	<ul style="list-style-type: none"> Vice voorzitter RvC Voorzitter RvC AuditCie 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvC KwaliteitsCie 	<ul style="list-style-type: none"> Medisch directeur, Centric Health, bezoldigd.
Mw. drs. E.I. de Wit	<ul style="list-style-type: none"> RvC KwaliteitsCie 	<ul style="list-style-type: none"> STAK poliklinische apotheek Weert, onbezoldigd. Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ), onbezoldigd. Bestuurder SGJ Weert (tot 01-09-21) en SKB Stichting Ziekenhuisvoorzieningen Oost-Achterhoek Winterswijk (vanaf 01-09-21), bezoldigd. Lid Kwaliteitscommissie NVZD en beleidsadviescommissie NVZ, onbezoldigd. Lid RvT Transvorm, bezoldigd. Eigenaar Color Consultancy, bezoldigd. Commissaris Stichting Diagnose en Screening van Diabetes, onbezoldigd. Commissaris, Stichting European Reference Laboratory, onbezoldigd. Bestuurder, Beatrix Apotheek B.V., onbezoldigd. Bestuurder, Zorgservices Achterhoek Holding B.V., onbezoldigd. Bestuurder, Stichting AntiStollingsCentrum Oost-Nederland, onbezoldigd. Bestuurder, SKB Catering Services B.V., onbezoldigd.
Mw. drs. S.G. Kuin	<ul style="list-style-type: none"> RvC AuditCie RvC RemuneratieCie 	<ul style="list-style-type: none"> Geen nevenfuncties.

Raad van bestuur

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Ir. Ph. J. van Klaveren	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Architectuurboard Zorg, Zorginstituut Nederland, bezoldigd Lid Beleidsadviescommissie ICT, InEen, onbezoldigd Lid Bestuur VitaalVechtdal, onbezoldigd

Verslag raad van bestuur

De coronapandemie heeft ons doen beseffen dat het kunnen omgaan met verandering en het aanpassingsvermogen dat daarbij nodig is, essentieel is bij het verder brengen van de huisartsenzorg in onze regio's vanuit Medrie en met de huisartsen. Hierbij is innovatie noodzakelijk om bij te blijven en waar mogelijk voorop te lopen in de continu veranderende wereld van de zorg in Nederland. Maar wij vergeten niet dat de basis op orde moet zijn om als Medrie de beste ondersteuning te kunnen bieden aan de huisartsen. Niet voor niets is dit één van de strategische pijlers vastgelegd in de Strategie Medrie 2020-2025. Deze in het vorig kalenderjaar samen met de huisartsen vastgestelde strategie is de leidraad van ons handelen. Dit verslag van de raad van bestuur is dan ook opgebouwd aan de hand van de thema's uit de strategie.

Basis op Orde-programma

Met de strategie 2020-2025 hebben Medrie en de huisartsen een serieuze ambitie gedefinieerd. Om deze ambities vanuit Medrie waar te kunnen maken, is het absoluut noodzakelijk dat de relaties met de huisartsen goed en constructief zijn en dat de "machinekamer" van Medrie op volle toeren kan draaien. Om dit organisatorische hart van Medrie te verstevigen is het ingezette Walteam-op-koersproject doorontwikkeld naar het Basis op Orde (BOO)-programma. In dit programma is een combinatie van een aantal organisatorische veranderprocessen met een aantal meer mentale - en procedurematige veranderingen uitgewerkt en opgepakt. Deze hebben tot doel de huisartsen en de regioteams (nog) beter te kunnen ondersteunen. De uitdaging is om alle aangedragen papieren oplossingen daadwerkelijk te transformeren naar een ervaren werkelijkheid in houding en gedrag. Het doel is de regioteams en ondersteunende diensten (en bijbehorende collega's) dusdanig af te stemmen op de behoeften van hun omgeving dat zij meerwaarde bieden aan deze omgeving.

Om de huisartsen beter van dienst te zijn is een aantal wijzingen aangebracht aan de dagelijkse werkzaamheden/bedrijfsvoering:

1. Moderniseren van de financiële afdeling
2. Moderniseren van de afdeling Informatievoorziening & automatisering

3. Inrichten van het fundament voor de juiste capaciteit op het juiste moment en de juiste plek (personeels- en opleidingsprocessen)
4. Facilitair aanbod in lijn brengen met huidige en toekomstige vraagstukken.

Hierbij en hierdoor willen we duidelijkheid bieden en koersvastheid betrachten ten aanzien van de dingen die we doen. Hierbij willen we voorspelbaarheid van uitvoering van deze dingen creëren door gebruik te maken van "Medrie manieren van werken". Door het ontwikkelen van samenwerken en (persoonlijk) leiderschap (voor alle medewerkers) maken wij Medrie klaar voor de toekomstige opgaven in de huisartsenzorg.

Naast deze veranderingen hebben wij het afgelopen jaar ook de werkprocessen van de chronische zorg onder het ISO-kwaliteitslabel weten te krijgen en hebben we grote stappen gemaakt in het informatie- en privacy veilig krijgen van onze werkzaamheden in het NEN7510-project.

Bij al deze projecten en ontwikkelingen is het belangrijk dat we realistische en haalbare doelen stellen. En keuzes maken: we kunnen niet alles tegelijk oppakken. Het gaat ook om de kwaliteit en niet alleen om kwantiteit. Hierbij is het uitgangspunt de aantoonbare bijdrage aan de huisartsenzorg!

Werkdruk

Het aantal huisartsen, dat beschikbaar is om zich als praktijkhouder te vestigen wordt Nederland-breed steeds kleiner. Veel jonge huisartsen willen in eerste instantie graag waarnemen om zich pas later als praktijkhouder te vestigen. Ook willen steeds meer jonge huisartsen in toenemende mate parttime werken. Het afnemen van het "zorgaanbod", gecombineerd met een steeds toenemende zorgvraag maakt het van groot belang samen met de huisartsen uit onze regio's nieuwe werkwijzen te definiëren om de huisartsenzorg in onze regio's te kunnen garanderen.

Naast het ondersteunen van de huisartsen om het vestigingsklimaat in de Medrie regio's te verbeteren helpt Medrie bij initiatieven om het werk van de huisartsen te verlichten. Denk hierbij aan het opleiden en introduceren van verpleegkundig specialisten en physician assistants.

Ook wil Medrie samen met opleidingsinstituten in de regio komen tot binding van huisartsen én opleiding van doktersassistenten. Door nog slimmer te roosteren en beter gebruik te kunnen maken van achterwacht-diensten wordt de werkdruk zo laag mogelijk gehouden. Ook het beeldbellen, het in toenemende mate geven van zelfzorgadviezen door de medewerkers van de Triagepost Medrie en het nieuwe Huisartsenpost Informatie Systeem (HAPis) leiden tot een behapbare werkwijze in de avond-, nacht- en weekenddiensten.

In de regio's Hardenberg en Flevoland wordt samen met de huisartsen en de zorgverzekeraar gekeken op welke wijze er zelfs huisartscapaciteit kan worden gecreëerd. De druk op de beschikbaarheid van huisartsen neemt de komende jaren toe. In onze strategie hebben we afgesproken dat Medrie de beschikbaarheid van huisartsen en zorgpersoneel zo goed mogelijk in balans brengt met de gevraagde zorg. Daarom is het belangrijk dat we inzicht verwerven in de problematiek en de bijpassende oplossingen. Samen met het Nivel en collega-organisaties uit het oosten van het land hebben we een analyse gemaakt.

In Emmeloord worden de plannen voor de bouw van een nieuw gezondheidscentrum verder uitgewerkt. De betrokken partijen verkennen op welke manier zij kunnen samenwerken aan een goede gezondheidszorg voor de patiënt.

Samenwerking

In 2021 zijn de verschillende werkrelaties tussen huisartsen onderling en tussen de huisartsen en Medrie verbeterd. Denk hierbij aan de regioraden, verschillende projectgroepen en de Medische Raad. Door zaken gezamenlijk op te pakken kan iedereen zijn/haar verantwoordelijkheid nemen en kunnen we van en met elkaar leren. Alleen zo kan de samenwerking beter gemaakt worden. Vanuit Medrie evalueren we dan ook in principe altijd de samenwerkingsrelaties.

Daarnaast participeren Medrie en de huisartsen in samenwerkingen op verschillende vlakken. In de regio's zijn dat bijvoorbeeld het Informatieberaad Groot Zwolle, Vitaal Vechtdal, Zorgalliantie Zwolle en Zorgtafel Flevoland.

Bovenregionaal en landelijk werken we samen met InEen, de Kring LHV, de regio-organisaties uit de noordelijke provincies en het ROAZ. Medrie is in deze samenwerkingen een serieuze en geziene gesprekspartner.

Digitalisering en innovatie

Mede door de druk op de huisartscapaciteit moeten bestaande manieren van werken soms anders worden ingericht. Een serieus hulpmiddel hierbij is digitalisering. Door samen met de huisartsen op te trekken in de IDEE-commissie (de facto stuurgroep ICT voor de Medrie-regio's) is Medrie verschillende experimenten op het gebied van digitalisering en ICT gestart om de zorg beter en efficiënter te maken.

Voorbeelden hiervan zijn de hierboven al genoemde IDEE-commissie, die wordt benut als initiator en/of klankbord als het gaat om digitalisering voor en door de huisartsen. Besluitvorming vindt vervolgens altijd plaats in de regioraden. Inhoudelijke initiatieven zijn onder meer:

- Samen met Kring LHV vormen van de regionale coalitie, waarmee het project OPEN uitgevoerd wordt voor de huisartsen. Hiermee krijgen patiënten direct toegang tot hun patiëntengegevens.
- Vanuit de Regiotafel is de opdracht voor een Medrie-brede ICT-inventarisatie bij alle huisartspraktijken uitgevoerd.
- Deelname aan het Informatieberaad Groot Zwolle, waar onder andere op basis van de ondersteuning door de IDEE-commissie mee- en nagedacht wordt over een regiobrede ICT-zorg-infrastructuur mét andere regionale zorgpartners.

- Na een uiterst zorgvuldig traject is in oktober 2021 het nieuwe Huisartsenpost Informatie Systeem (HAPis) succesvol ingevoerd. Met Topicus behoren de grote problemen die we bij haar voorganger regelmatig tegenkwamen tot het verleden én wordt er gewerkt aan een directe koppeling tussen de verschillende HIS-sen en het HAPis.
- We werken steeds digitaler met elkaar samen. Office365 en Teams biedt hiertoe een uitstekend platform. Door het ontbreken van reistijden is de interactie tussen huisartsen in hun praktijk en Medrie steeds makkelijker gebleken.
- Medisch georiënteerde informatievoorziening is iets waarover binnen Medrie kennis van aanwezig moet zijn. Dat is de reden dat een collega is gestart met de opleiding tot chief medical information officer.

Op het gebied van innovatie hebben we de Medrie Innovatie Methodiek gedefinieerd, met aandacht voor het ontwerpen/bouwen van de oplossing, testen, leren, bijstellen en weer verder bouwen, enz. Hierbij is ook altijd aandacht voor de schaalbaarheid: hoe maken we een oplossing die breed inzetbaar is binnen de huisartsenzorg. Samen met de huisartsen worden initiatieven ontwikkeld en worden geldstromen voor innovatie ontgonnen, zoals de huisartsen innovatie gelden van de Regiotafel. Medrie helpt de huisartsen deze gelden goed en nuttig te besteden. Voorbeelden van innovatietrajecten zijn het ontwerpen van een digitale assistent om de zelfredzaamheid van patiënten te vergroten en de telefoondruk op de assistenten te verlagen. En een vraagstuk gericht op competentie-ontwikkeling en teamsamenwerking in de dagpraktijk. Belangrijk element in dit traject was de vraagverheldering. Een goed afgestemde vraag vormt de basis van ieder innovatietraject.

Houding en gedrag

Medrie blijft investeren in medewerkers op het gebied van houding en gedrag. Dit jaar hebben we dat concreetiseerd in het al eerdergenoemde BOO-programma. Door onze collega's mentaal beter uit te rusten voor hun werk en de werkomgeving waarin zij zich bevinden krijgen de huisartsen betere ondersteuning. Belangrijk hierin is dat er niet "van bovenaf opgelegd" wordt hoe een ieder zich moet

gedragen. Maar dat de Medrie-collega's een herkenbaar, stevig profiel hebben op basis van voorbeeldgedrag, inzicht in ieders eigen voorkeursstijlen in handelen en het creëren van een cultuur waarin het volstrekt normaal is om "het hierover te hebben". Dit profiel past volledig bij het ondersteunen van de huisartsen in deze veranderende tijden. Het is belangrijk dat we hierover met elkaar en met de huisartsen in gesprek komen en blijven.

Corona

Aanvankelijk leek het erop dat corona een aflopende zaak was. Niets bleek minder waar. Na een korte onderbreking van het crisisteam in de periode juni/juli sloeg de deltavariant hard toe. Gelukkig hebben we als crisisteam altijd kunnen rekenen op de huisartsen en Medrie-collega's. Ondanks onzekerheid over duur en impact heeft iedereen zijn/haar schouders eronder gezet en mede op basis van het benutten van eerdere ervaringen is de continuïteit van de huisartsenzorg nooit echt in gevaar gekomen. Samen met de zorgverzekeraar hebben wij tijdig afspraken kunnen maken over financiering en tarieven, zodat kosten en opbrengsten redelijk in balans bleven. Regionaal hebben we als Medrie de regio's vertegenwoordigd in de ROAZ-regio's IJsselland, Noordoost Gelderland en Flevoland. Dat deden wij samen met een regionale Kring LHV vertegenwoordiger. Medrie heeft tijdens de coronacrisis de huisartsen kunnen helpen om de continuïteit van de huisartsenzorg te waarborgen.

Binnen Medrie viel het vooral op dat er massaal gehoor is gegeven aan thuiswerken en het in acht nemen van de coronamaatregelen. Daardoor zijn we erin geslaagd het ziekteverzuim relatief laag te houden. Onze Office365-omgeving en de mobiele werkplekken hebben ons hierbij geholpen. Door de coronacrisis is het duidelijk geworden dat het initiatief zorgcoördinatie een belangrijke rol speelt en gaat spelen om de patiënten in onze regio's zo snel mogelijk de juiste zorg te kunnen bieden. Dit zal betekenen dat de kans dat de huisarts op de huisartsenpost alleen die patiënten ziet die ook echt gezien moeten worden, stevig toeneemt. Ook in ROAZ-verband is deze ontwikkeling als positief bestempeld. Goed om te merken dat wij als Medrie, ondanks de lastige situatie, blijven werken aan betere ondersteuning aan onze huisartsen.

Financiële resultaten

Medrie heeft het jaar 2021 afgesloten met een resultaat na belastingen van € 297.000.

In de begroting van afgelopen jaar was rekening gehouden met een verlies bij de zorggroepen van € 533.000. Er was vooral ruimte opgenomen voor o.a. scholingen, innovaties en ICT-verbeteringen. Deze hebben afgelopen jaar volop plaatsgevonden, waarbij de bekostiging feitelijk plaatsvond vanuit enerzijds de reguliere lopende exploitatie (afgesproken budget of eigen vermogen) en anderzijds subsidies en andere financieringsbronnen. Gedurende 2021 zijn er veel plannen en initiatieven ontwikkeld om verbeteringen te realiseren middels het Basis op Orde-programma. Hiermee heeft een professionalisering en verbeteringslag plaatsgevonden ten behoeve van dienstverlening aan de regio's en onze huisartsen. Deze investeringen voorzien in organisatorische wijzigingen in combinatie met veranderlijnen op het gebied van een Medrie manier van werken, samenwerking en leiderschap en koersvastheid.

De inzet van interim-medewerkers is gedurende 2021 bij zowel de huisartsenposten als zorggroepen relatief hoog geweest. Enerzijds om 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. Het blijkt voor Medrie een steeds grotere uitdaging om mensen te binden en te boeien.

Met de zorgverzekeraar zijn passende afspraken gemaakt over cofinanciering van deze kosten. Daarnaast heeft Medrie zelf haar verantwoordelijkheid genomen en is een deel van de kosten ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Ook in 2021 heeft de coronacrisis organisatorische en financiële gevolgen gehad. Met de zorgverzekeraars zijn weer passende afspraken gemaakt om de nadelige effecten hiervan tot een minimum te beperken. Zo worden de extra kosten vergoed die gemaakt zijn in het kader van corona. Daarnaast zijn er voor de huisartsenposten garanties gegeven over de toekenning van het

budget, onafhankelijk van de hoeveelheid verrichtingen. Zowel Medrie als zorgverzekeraar hadden gedurende het jaar moeite om een goede inschatting te maken van de productie voor 2021.

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

Bedrijfsopbrengsten

Door de stijging van het reguliere budget, vergoeding van de gemaakte kosten in verband met corona en de plusmodules zijn de opbrengsten gestegen. Daarnaast zorgt de verdere uitbouw van de O&I-activiteiten in combinatie met herinrichtingskosten voor Basis op Orde (BOO) in 2021 voor een stijging van de opbrengsten. De verdeling van de bedrijfsopbrengsten naar activiteiten is als volgt:

	2021	2020
Huisartsenpost	€ 16.013.000	€ 15.152.000
Ketenzorg en O&I	€ 16.735.000	€ 15.979.000*
	€ 32.748.000	€ 31.131.000

**) in deze opbrengst is tevens Zorgfacet opgenomen*

Operationeel resultaat

Het positieve groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen (€ 297.000) is te verdelen in: € 470.000 positief op de huisartsenposten (dit dient genuanceerd te worden) en € 173.000 negatief binnen de zorggroepen.

Het resultaat van de ketenzorg is nadelig, omdat innovaties en de kosten van het organisatie verandertraject en interim-inzet ten laste van het resultaat zijn gebracht. De onderbesteding op kosten voor de chronische zorg zullen terugbetaald worden aan zorgverzekeraars. Verder zijn eenmalige opbrengsten gerealiseerd in 2021 door het corona-vaccinatieprogramma, waarbij huisartsen en doktersassistenten zijn ingezet om bewoners in onze regio die binnen zorginstellingen verblijven, in te enten. De instroom van nieuwe chronische patiënten kent een autonome groei.

Met de fiscus is de btw-voorziening 2012-2015 afgewikkeld en in 2021 hebben de zorgverzekeraars hun verplichting aan Medrie betaald.

Over 2021 is vastgesteld dat niet alle huisartsen in staat zijn gebleken om de patiënten voor de chronische zorg daadwerkelijk te zien. Bij enkele praktijken heeft dit geleid tot een aanzienlijke terugvordering. Verder heeft een beperkte uitbreiding plaatsgevonden voor praktijken die zijn gestart met samenwerking in de wijk met andere zorgverleners.

Bij de huisartsenposten is het positieve resultaat te verklaren door een flink hogere opbrengst dan begroot. Echter als gevolg van garantie afspraken met Zilveren Kruis, ten gevolge van de Coronacrisis, dient deze overfinanciering volledig terugbetaald te worden (nog in tarieven te verrekenen). Hierdoor daalt de Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK) per einde boekjaar met € 190.000 ten opzichte van vorig jaar. Aan de kostenzijde is voorzichtigheidshalve € 93.000 gereserveerd voor een mogelijk versnelde afschrijving die in 2022 zal plaatsvinden op de verbouwingen die in het verleden hebben plaatsgevonden. De huidige inschatting is dat het Zorg Coördinatie Centrum verder zal uitbreiden en daarmee bestaande ruimtes op een andere wijze zullen worden ingericht. Daarnaast is een bedrag voorzien van € 21.000 voor aanloopkosten richting de nieuwbouw van de huisartsenpost in Emmeloord binnen het nieuwe gezondheidscentrum Het Vlie in Emmeloord. Zorgpartijen in de Noordoostpolder en Urk hebben de krachten gebundeld en willen samen zorgen voor een compleet en op elkaar aansluitend aanbod van zorg en behandeling voor de

regio. Het streven is om de oplevering van deze nieuwe locatie in 2023 te laten plaatsvinden.

Balans, investeringen en vermogen

Het balanstotaal is gestegen van € 16,7 miljoen eind 2020 naar € 18,6 miljoen eind 2021. 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 € 102.000 en bestonden uit:

- vervanging van inventaris
- Investerings in automatisering.

Het resultaat van 2021 is in het eigen vermogen verwerkt. Dat bedraagt nu € 5.926.000. De RAK bedraagt € 1.177.000. Hiermee komt de solvabiliteit uit op 38,2%.

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 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 bij 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 hierop een actief beheer.
- 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 ICT-afdeling ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en uitgangspunten voor informatiebeveiliging om een veilige infrastructuur te waarborgen.
- 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. Portfoliomanagement dient nog verder ontwikkeld te worden.

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.

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 ook in 2021 te maken met de gevolgen van het coronavirus. Dit heeft naast een impact op de verrichtingen op de huisartsenposten tevens geresulteerd in extra kosten. De gedegen financiële situatie leidt er echter ertoe dat Medrie slagkracht bezit om tijdens een dergelijke crisis van betekenis te blijven voor de huisartsen. In eerdere paragrafen is hier al uitgebreid bij stilgestaan.

Met de opgedane ervaring in de afgelopen jaren hebben we bij het opstellen van de begroting 2022 rekening gehouden door risico's, effecten en beheersingsmaatregelen te treffen. Ook scenarioplanning maakt daarbij 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.

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.

Toekomst

In de jaarlijkse beleidsdag van Medrie zijn de doelstellingen vanuit de meerjarenstrategie herbevestigd tot en met 2025. Dit vraagt de nodige investeringen. Met zorgverzekeraars zijn we erin geslaagd om daarover voor 2022 goede afspraken te maken, zodat veranderingen in de huisartsenzorg gefinancierd kunnen worden. Daarbij zal in toenemende mate de aandacht uitgaan naar de ontstane disbalans tussen zorgvraag en beschikbare huisartsen en doktersassistenten. Daarbij zullen nieuwe wegen moeten worden ingeslagen door samenwerking, inzet van zij-instromers en een herinrichting van zorgprocessen door bijvoorbeeld nieuwe technologie.

Met deze aanpak ligt Medrie voor de komende jaren op koers. Samen met de huisartsen willen we er alles aan doen om de kwalitatief goede zorg in de regio's Hardenberg, Flevoland en Zwolle te blijven leveren.



Bericht raad van commissarissen

We hebben de jaarrekening en het bestuursverslag over het boekjaar 2021 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.

Aan de stukken hebben we onze goedkeuring gegeven en we stellen de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening 2021 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.

Overleggen

In het verslagjaar 2021 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. Onze audit-, remuneratie- en commissie kwaliteit en veiligheid hadden een actieve rol in het voorbereiden van deze vergaderingen. Daarnaast had de voorzitter van onze raad tussentijds regelmatig overleg met de voorzitter raad van bestuur over agenda stelling en andere punten waarmee de organisatie zich bezighoudt. Met de aandeelhouders vonden twee reguliere vergaderingen plaats. De raad van commissarissen heeft twee keer per jaar overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Op 17 februari was een afvaardiging van onze raad aanwezig bij de online heidag van Medrie. Tijdens deze dag zijn kennis en meningen rondom de ontwikkelingen in de eerstelijns zorg aan de orde gekomen.

Twee nieuwe leden

In 2021 heeft de raad van commissarissen twee nieuwe leden verwelkomd. Mevrouw De Wit is vanaf 1 januari 2021 actief als lid van de raad van commissarissen en mevrouw Kuin startte per 1 mei 2021.

Dienstverlening naar de aandeelhouders/regio's

Wij hebben eind 2021 gesprekken gevoerd met de drie aandeelhouders en de bestuurder over de positionering van Medrie. Belangrijk voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie met betrekking tot regio-overstijgende en regio specifieke dienstverlening. Dit wordt in 2022 voortgezet.

Reglementen geactualiseerd

In 2021 zijn de reglementen van de raad van commissarissen en van de subcommissies besproken en geactualiseerd.

Zelfevaluatie

In 2021 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.

Walteam op koers/Basis op Orde (BOO)

Basis op Orde is een van de thema's van de Strategie Medrie 2020-2025. Het programma, eerst onder de naam Walteam op koers later onder de naam BOO, heeft als doel het optimaliseren van de interne organisatiestructuur. Wij zijn regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van dit programma.

Corona

Ook in 2021 had corona veel impact op de organisatie. Thuiswerken was de norm, en hoewel het fantastisch is dat de mogelijkheid bestaat om online te werken is het vaak toch second best. Het crisisteam is een deel van het jaar actief geweest. Door de raad van bestuur zijn wij op de hoogte gehouden van de aanpak door het crisisteam.

Databeveiliging

Wij volgen met bijzondere aandacht de ontwikkelingen rond databeveiliging en de voorbereidingen voor de certificering NEN7510. Nieuwe wetgeving maakt dat er steeds meer aandacht komt voor de kwetsbaarheid van de zorg op dit gebied.

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

Zwolle, 11 mei 2022

drs. M. Verweij, voorzitter

(tot 1 april 2022)

drs. B. van der Weide, vice-voorzitter

(vanaf 1 april 2022 voorzitter)

mevrouw drs. S.G. Kuin

mevrouw drs. E.I. de Wit

de heer dr. E.N.A. Zuiderwijk