



Bestuursverslag 2024

Medrie *bouwt* aan krachtige regio's en toekomstbestendige huisartsenzorg

9 april 2025

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.....	14
Bericht raad van commissarissen	17

Voorwoord

Het was een jaar van transitie, met een eerste helft waarin veel onrust en onzekerheid speelden. Dan is het ook gepast om eerst stil te staan bij alle medewerkers en huisartsen die hun schouders eronder hebben gezet. Want dankzij de inspanningen van medewerkers en huisartsen is de tweede helft van 2024 een periode van succes en vooruitgang geworden.

De transitieplannen zijn grotendeels uitgevoerd. En er is meer duidelijkheid gebracht in de kaders voor de ondersteunende functies. De relaties tussen de verschillende gremia binnen onze organisatie zijn sterk verbeterd en de verhouding c.q. verantwoordelijkheid van de diverse gremia wordt steeds duidelijker. Dit geeft onderling vertrouwen en zorgt ervoor dat de goede samenwerking steeds zichtbaarder wordt en gaat bijdragen aan een krachtige organisatie die ondersteunend is aan de regio's.

In het afgelopen jaar maar ook in het komende jaar staan twee belangrijke vragen centraal. Wat doet Medrie voor de regio's? En wat doen we voor Medrie als geheel? Bij het eerste punt zijn de wensen van de regiobesturen leidend. Tegelijkertijd is er meer samenhang en koers gewenst in de ondersteuning vanuit de ondersteunende diensten.

Het gezicht van onze regio's wordt gevormd door de regiomanagers en de regiohuisartsen, een logische stap die voortkomt uit het proces van regionalisering. Ondanks de stappen die in het kader van regionalisering al zijn gezet, moeten we vooruit blijven kijken en blijven werken aan vernieuwing en versterking van de huisartsenzorg in onze regio's.

In 2025 gaan we verder op de ingeslagen weg. In het eerste kwartaal vinden de regionale strategiedagen plaats. De output van hiervan vormt de basis voor de Medrie-strategiedag en voor de Medrie meerjarenstrategie vanaf 2026. Ook gaan we aan de slag met een krachtige communicatiestrategie waarin we duidelijker maken wie we zijn en waar we voor staan – zowel binnen als buiten onze organisatie.

Ben de Valk
Raad van bestuur a.i.

€ x 1	2024		2023	
Bedrijfsopbrengsten	€	45.051.958	€	41.644.969
Resultaat en vermogen				
- Resultaat na belastingen	€	8.612	€	631.095
Bestemming exploitatiesaldo				
- Mutatie reserve aanvaardbare kosten	€	-260.366	€	683.774
- Mutatie Eigen Vermogen	€	277.454	€	262.764
- Mutatie reserve deelnemingen	€	277.405	€	334.387
Afschrijvingen	€	231.947	€	240.714
Netto investeringen	€	41.338	€	154.643
Eigen vermogen	€	6.563.082	€	6.285.672
Reserve Aanvaardbare kosten	€	1.251.089	€	1.511.455
Totaal vermogen	€	23.983.306	€	25.078.019
Ratio's				
- Resultaat ratio		0,0%		1,5%
- Current ratio		1,43		1,42
- Solvabiliteit op basis van eigen vermogen		32,6%		31,1%
Personeelsbezetting				
- Aantal medewerkers per 31/12		218		216
- Gemiddelde fte inzet		101,2 fte		96,1 fte
Aantal huisartsen		280		268
Aantal patiënten		639.000		631.000

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.

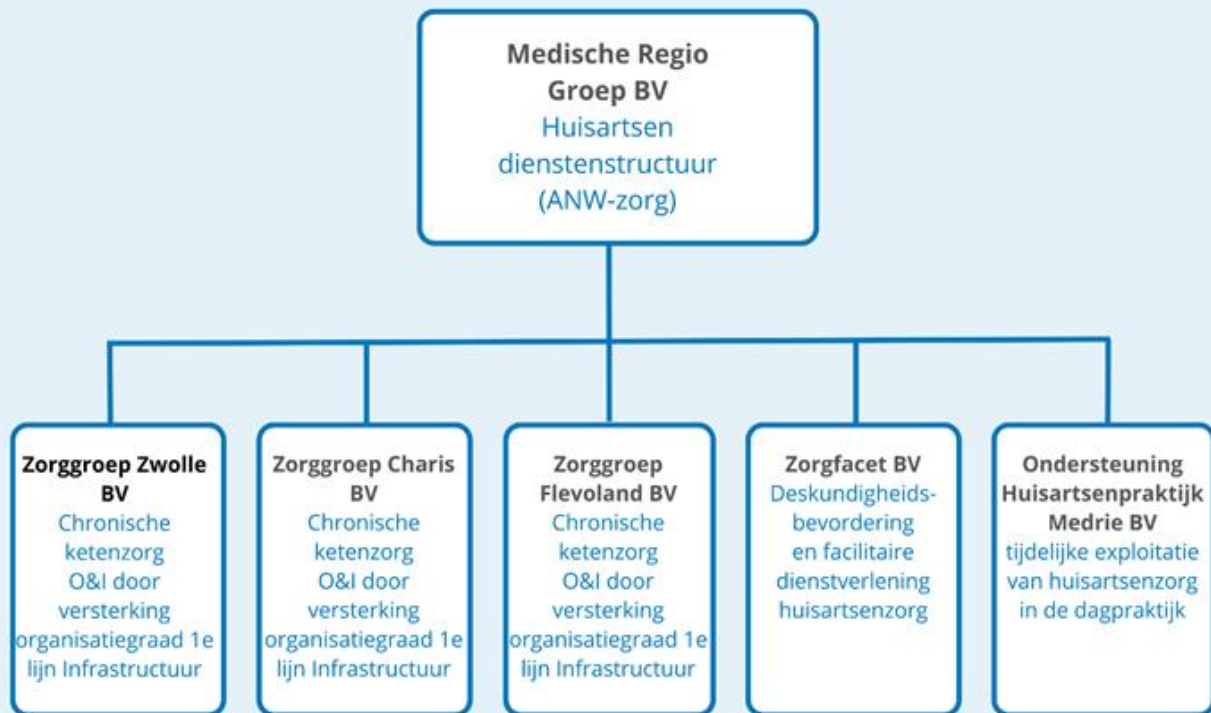
Daarnaast ondersteunt Medrie de zorg aan chronisch zieke patiënten in de ketens, zoals diabetes mellitus type 2, COPD en CVRM, ouderenzorg. Door middel van Organisatie en Infrastructuur (O&I) stimuleren we de samenwerking in de wijken en besteden we aandacht aan geestelijke gezondheidszorg en leefstijl. 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 2024 ondersteunden we met 102 fte (218 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. We signaleren kansen en helpen vernieuwingen te realiseren. Medrie is een organisatie in ontwikkeling. Daadkracht, servicegerichtheid en betrokkenheid staan hoog in ons vaandel.

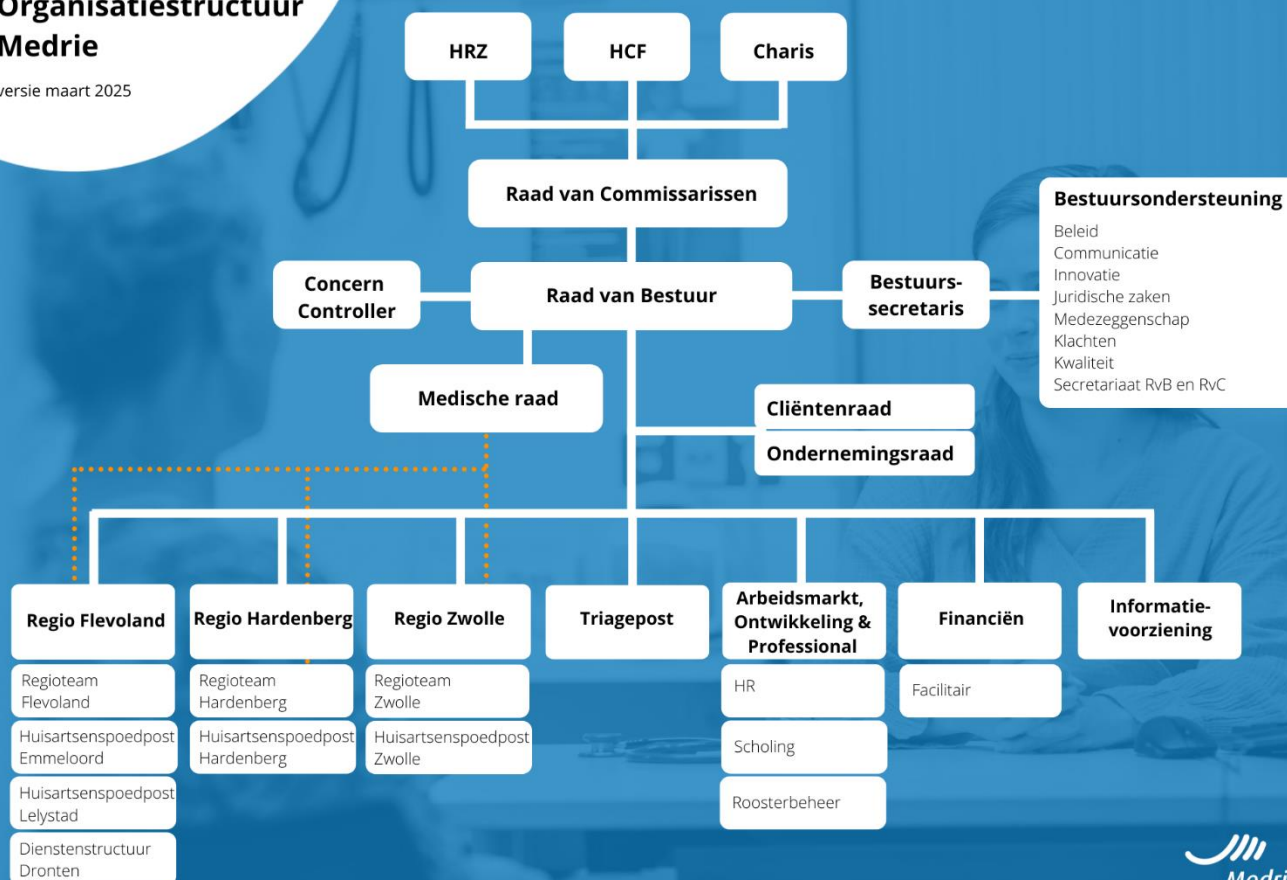
Juridische structuur: Medische Regio Groep BV

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



Organisatiestructuur Medrie

versie maart 2025



Bestuur en raad van commissarissen Medrie

Raad van commissarissen

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Drs. B. v.d. Weide	- Voorzitter RvC - Voorzitter RvC remuneratiecommissie	- CEO/DGA Respectrum Crematoria BV, bezoldigd - Lid RvC UK P&I Club NV, voorzitter auditcommissie, bezoldigd
Mw. Drs. E.I. de Wit	Voorzitter RvC kwaliteitscommissie	- Voorzitter Raad van Bestuur Stichting protestants Christelijk ziekenhuis Ikazia (vanaf 1-3-2024), bezoldigd - Lid bestuur Zorg in Regio Zuid Coöp. (vanaf 1-7-2024), onbezoldigd - Penningmeester Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (vanaf 1-6-2024), onbezoldigd - Lid bestuur Beter Keten, onbezoldigd - Bestuurder SAZ, onbezoldigd - Lid Raad van Toezicht Transvorm, bezoldigd - Eigenaar Color Consultancy, bezoldigd - Lid bestuur Stichting Healthcare 4 Ukraine, onbezoldigd - Lid bestuur Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen (NVZ), bezoldigd
Mw. Drs. S.G. Kuin	- RvC voorzitter auditcommissie - RvC remuneratiecommissie	- Sr. Manager IT4IT Diensten Achmea, bezoldigd - Lid RvC Dimpact (per febr. 2024)
Dhr. Drs. M.M. van Akkeren RC	RvC auditcommissie	- Lid raad van bestuur, 's Heeren Loo, bezoldigd - Bestuurslid Paul Cremerslezing, onbezoldigd.
Dhr. R.M. van Hasselt	RvC kwaliteitscommissie	- Huisarts-praktijkondernemer, bezoldigd - Vice-voorzitter Onze Huisartsen Coöperatie Arnhem u.a., bezoldigd - Bestuurslid Stichting Sint Nicolai Broederschap, onbezoldigd - Penningmeester Stichting Een Plus Onroerend Goed, bezoldigd

Raad van bestuur

Naam	Portefeuille	Nevenactiviteiten
Dhr. Ir. Ph. J. van Klaveren	Voorzitter raad van bestuur (tot 1 maart 2024)	- Lid Architectuurboard Zorg, Zorginstituut Nederland, bezoldigd (tot 1-12-2023) - Lid Beleidsadviescommissie ICT, InEen, onbezoldigd - Lid Bestuur VitaalVechtdal, onbezoldigd - Lid Bestuur Technologie & Zorg Academie IJsselvecht, onbezoldigd
Dhr. B. Rikken	Voorzitter raad van bestuur a.i. (tot 1 juli 2024)	- Eigenaar Rikken Consultancy, Governance and Executive Management - Voorzitter Bestuur Federatie P3NL - Lid RvC Hadoks B.V., Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid - Voorzitter RvC Huisartsen Zorggroep Breda - Lid RvT Rijndam revalidatie, lid commissie kwaliteit en organisatieontwikkeling - Senior expert PUM (onbezoldigd) - Voorzitter Raad van Advies Prostaatkanker stichting (onbezoldigd)
Dhr. B de Valk	Voorzitter raad van bestuur a.i. (tot heden)	Voorzitter RvC epp GGZ

Verslag raad van bestuur

Transitie Medrie

De al langer gekoesterde wens om vanuit de regio meer regie te kunnen voeren op dat wat Medrie doet, heeft in 2024 handen en voeten gekregen.

De positie van het regiomanagement (regiomanager en regiohuisarts) is versterkt door middel van het opstellen van een eigen regioplan. Ook heeft de regiohuisarts zitting gekregen in het MT. Het oorspronkelijke MT is opgedeeld in een MT groot en een MT regionaal. In dat laatste overleg staan de onderwerpen t.b.v. de drie regio's centraal.

De drie regioplannen zijn op basis van input vanuit de regiobesturen en regioraden en in lijn met het transitieplan opgesteld. De ondersteunende diensten sluiten aan bij wat passend en wenselijk is in de regio's. Het begrotingsproces is aangepast en werkt nu volgens het principe 'geld volgt de klant'. Dit betekent dat het aantal patiënten (ION) per regio bepaalt hoe de verdeling van de financiële middelen is over de regio's. Dit maakt het proces eenvoudiger en transparanter. De jaarplannen voor 2025 van de regio's zijn doorgerekend en akkoord bevonden door de drie regiobesturen.

Duidelijker, versimpelen en versterken

De wijze waarop Medrie is georganiseerd is complex. Daar komt bij dat de reikwijdte van de verantwoordelijkheden van de verschillende functies en gremia binnen Medrie niet altijd duidelijk is. Ook zijn er heel veel verschillende overlegvormen. Die hebben we onder de loep genomen met als doel verantwoordelijkheden duidelijk te hebben, de overlegvormen aan te passen aan de behoefte van de regio en waar dat kan processen te versimpelen. Om ervoor te zorgen dat Medrie als organisatie meer herkenbaar en krachtig naar voren komt, zijn we in 2024 gestart met een strategisch positioneringsplan.

Beleidsdagen en strategie

Met veel succes hebben we in 2024 een nieuwe opzet geïntroduceerd passend bij de transitie waarin de regio's centraal staan. In plaats van een gezamenlijke beleidsdag, zijn er drie aparte strategiedagen in de regio georganiseerd met als thema 'krachtige regio's'. Door die aanpak kunnen we de huisartsen beter verbinden en aansluiten bij de behoeften van de betreffende regio.

In 2025 gaan we de nieuwe opzet van de strategiedag nog steviger doortrekken door de regio's de volledige vrijheid te geven in de agendering van de regionale strategiedag. Wel geven we elke regio de volgende vraag mee om met elkaar te beantwoorden: hoe ziet de regio de huisartsenzorg in 2026-2030. Wat is het toekomstbeeld?

In mei 2025 organiseren we een strategiedag met een afvaardiging uit iedere regio, waarin elke regio het podium krijgt om dat toekomstbeeld met de andere regio's te delen. Door inspirerende bijdragen hopen we een event te organiseren die de regio's ook met Medrie verbindt. Met de opbrengst van deze dag is het aan de nieuwe bestuurder om de meerjarenstrategie vanaf 2026 verder vorm te geven.

Basis op orde & kwaliteit

De 'Medrie-manier van werken', waaronder projectmatig werken, de innovatie- en de lean-methode hebben in 2024 hun beslag gekregen. In 2025 gaan we deze lijn verder bestendigen en zorgen we ervoor dat de werkwijze van Medrie goed gestroomlijnd en herkenbaar is. Huisartsen weten wat ze van Medrie kunnen verwachten en kiezen zelf van welk aanbod zij gebruik willen maken. Doordat de basis op orde is, ontstaat meer ruimte om flexibel te kunnen inspelen op nieuwe vragen.

Het customer relationship management (CRM) systeem en een herijkte communicatiestrategie helpen om adequaat vragen te beantwoorden, relaties inzichtelijk te maken en communicatie beter op de individuele behoefte van huisartsen (en medewerkers huisartsenzorg) af te stemmen.

Voor verdere procesoptimalisatie en om een goede werking van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) te bereiken, is gekozen voor het systeem Zenya. Het is in 2023 succesvol geïmplementeerd en in 2024 verder gevuld.

Ook in 2024 hebben we de ISO-kwaliteitsaudit met glans doorstaan.

Diensten & werkdruk

Vermindering van de werkdruk is een thema dat voor alle huisartsen en dus ook voor Medrie een hoge prioriteit heeft. In 2025 wordt het Vrij Roosteren binnen de avond-nacht-weekend-zorg (ANW) doorontwikkeld.

Ook zetten we verder in op functiedifferentiatie en digitalisering om de directe werkdruk en dienstenbelasting te verminderen. Het 'anders werken' in de huisartsenzorg krijgt zo steeds meer vorm, om zo goed in te spelen op een vergrijzende beroepsbevolking en een krappe arbeidsmarkt.

Binnen de Triagepost Medrie (TPM) staan we de komende jaren voor grote uitdagingen. Hoe kunnen we de bereikbaarheid van huisartsenspoedzorg blijvend verbeteren bij toenemende zorgvragen en een krappe arbeidsmarkt? De intrede van technologische ontwikkelingen in de zorg beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel aanzienlijk. Oplossingsrichtingen zijn het verminderen van de instroom (alleen U1 en U2 in de nacht) en nadruk op spoedzorg die niet kan wachten tot de eigen huisartsenzorg overdag. Ook de inzet van digitale middelen (digitale zelftriage) is nodig, bij voorkeur in samenhang met de dagpraktijk.

Duurzame inzetbaarheid

De afdeling Arbeidsmarkt, Ontwikkeling & Professionals (AOP) heeft gewerkt aan het stimuleren en faciliteren van professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Want de zorg is vooral mensenwerk. Hiervoor zijn gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers nodig. We zochten actief de samenwerking op met netwerkpartners en zorgorganisaties/ onderwijsinstellingen aangesloten bij TZA IJssel-Vecht. Ook richtten we ons op deskundigheidsontwikkeling en het herijken van het eigen scholingsaanbod.

Opvolgingsproblematiek/continuïteit huisartsenzorg

Het vraagstuk van de opvolgingsproblematiek van huisartsenpraktijken en/of het begeleiden van huisartsen in de route naar een eigen praktijk blijft actueel. Hoe kan de regio het praktijkhouderschap aantrekkelijk houden en welke ondersteuning kan Medrie hierin bieden? Na het starten van 0-praktijken in 2022 (Hardenberg) en in 2023 (Zwolle) heeft Medrie in 2024 gewerkt aan beleid om dit concept in de verschillende regio's verder toe te passen. Dit doen we vanuit de visie 'Voor elke inwoner een huisarts dichtbij'. Ook organiseerden Medrie en LHV wederom een starter-stopperbijeenkomst. Dit wordt voortgezet.

In 2024 is gestart met het programma Continuïteit huisartsenzorg vanuit een kwartiermakersrol met als doel de toegankelijkheid en toekomstbestendigheid van de huisartsenzorg zo groot mogelijk te laten zijn en het praktijkhouderschap in de Medrie-regio's aantrekkelijk te

houden. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de doelen en plannen van het Medrie-O&I-plan dat in het voorjaar 2024 met de zorgverzekeraars Zilveren Kruis is overeengekomen.

Arbeidsmarkt & werving

In 2024 is gestart met het project arbeidsmarkt-marketing (versterken van ons werkgeversmerk, verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie) met als doel medewerkers te werven en te behouden. In 2024 wordt de werkenbij.medrie-website vernieuwd. In 2025 wordt ingezet op een goede onboarding van nieuwe medewerkers (inzetten op kennismaking met de regio's en vanuit de regio's met Medrie) en op een goede vindbaarheid van medewerkers en functies.

Visie op scholingsbureau

In 2024 is er een nieuwe visie op het scholingsbureau ontwikkeld. Dit krijgt vorm in 2025.

Digitalisering & innovatie

Binnen huisartsenpraktijken speelt digitalisering een steeds belangrijker rol in de ondersteuning van zorgprocessen en bedrijfsvoering. Ook de gegevensuitwisseling met oog voor veiligheid en privacy vraagt veel aandacht. Innovatie is niet meer weg te denken in de zorg. Medrie blijft investeren in een goed ecosysteem waarbinnen digitalisering en innovatie kunnen plaatsvinden. In 2022 is de 'Digitale visie huisartsen regio's Medrie 2022-2025' vastgesteld. In 2025 vindt herijking/evaluatie plaats.

De huidige visie richt zich op drie domeinen:

- Huisartsenorganisatie en procesvoering
- Multidisciplinaire en regionale samenwerking tussen zorgprofessionals
- Patiënten en zelfmanagement.

Een concrete invulling van de digitale visie betreft het opzetten van een digitaal ondersteuningsteam. Hiermee is in 2024 gestart. Dit team (beoogd 2 fte) ondersteunt praktijken op verzoek bij het maken van keuzes op digitaliseringsvlak tot en met het ondersteunen bij implementaties.

Ook het Integraal Zorgakkoord (IZA) kent een belangrijke digitale component. Centraal daarin staat het vormgeven van hybride zorg met als adagium 'digitaal als het kan, fysiek als het moet'.

De ontwikkeling van de Zorgnetwerk Omgeving (ZNO) kan ook in dit licht gezien worden. Een omgeving die een (digitale) basis vormt voor de samenwerking in de regio en waar databeschikbaarheid centraal staat. Dit wordt samen met onze netwerkpartners opgepakt, middels

o.a. een gezamenlijke IZA-aanvraag. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de doelen/plannen van het Medrie-O&I-plan.

Ook ondersteunen we in de selectie van en het inzicht geven in de verschillende digitale oplossingen die beschikbaar zijn voor de dagpraktijken, waarbij deze oplossingen (en vaak innovaties) een mogelijke oplossing zijn van knelpunten.

In samenwerking met de Technologie & Zorg Academie (TZA), waarin Medrie participeert, wordt gewerkt aan de inzet en inbedding van zorgtechnologie in de regio. Door als partners de krachten te bundelen ontstaat er meer bekendheid en stimuleert het medewerkers de technologie te gebruiken in de praktijk. Naast innovatie is er blijvende aandacht voor het versterken van de digitale vaardigheden van zorgprofessionals in de Medrie-regio en van medewerkers van Medrie. In het kader van NEN 7510 (norm informatiebeveiliging voor de zorg) is in de afgelopen jaren gewerkt aan de informatieveiligheid. Zo zijn audits gehouden, procesgangen getoetst en diverse documenten bijgesteld e.e.a. conform de NEN 7510.

Samenwerken

Gelet op de ontwikkelingen binnen de zorg en de toenemende complexiteit binnen de eerstelijnszorg is de focus op regionale samenwerking essentieel. Eerstelijnszorgverleners werken steeds meer samen binnen netwerken en de huisarts is hierin een belangrijke spil. Als Medrie blijven we samenwerkingsverbanden in de regio stimuleren om samen met de huisartsenpraktijken, de omgeving en zorgverzekeraars tot werkbaar situaties te komen.

Chronische zorg

Medrie ondersteunt de zorg aan chronisch zieke patiënten in de ketens, zoals diabetes mellitus type 2, COPD en CVRM.

Ouderenzorg

De vergrijzing is in volle gang. Ouderen moeten zo veel mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen en doen langer een beroep op de huisarts. Het aantal kwetsbare ouderen neemt toe, waardoor de zorgvraag steeds complexer en intensiever wordt. Het is belangrijk om de zorg voor onze ouderen zodanig te organiseren dat die ook de komende jaren voor de huisarts behapbaar blijft. En dat het toenemende aantal thuiswonende ouderen passende zorg kan ontvangen. Medrie ondersteunt huisartsenpraktijken om thuiswonende kwetsbare ouderen persoonsgerichte, proactieve en

samenhangende zorg en ondersteuning te bieden, waarbij organisaties op het gebied van (medische) zorg en ondersteuning, welzijn en wonen optimaal samenwerken. Dit doen we door het zorgprogramma Kwetsbare ouderen en het bieden van scholingen aan huisartsen en praktijkondersteuners. Het programma en de scholingen worden regionaal ingekleurd.

Houding & gedrag

Naar aanleiding van de uitkomst van het medewerkersonderzoek is in 2024 ingezet op het verbeteren van de verbinding tussen het MT en de locatiemanagers, door gezamenlijke managementdagen te organiseren. In de jaargesprekken is aandacht besteed aan het thema Positieve Gezondheid.

Cultuur, samenwerking & leiderschap

In 2024 is het leiderschapsprogramma gestart voor alle leidinggevendenden en medewerkers. Het programma richt zich op drie ontwikkellijnen: leiderschap, persoonlijk leiderschap en samenwerken. Het programma helpt Medrie om een nog betere werkgever te zijn, medewerkers te behouden en aantrekkelijk te zijn voor nieuwe medewerkers. Het programma richt zich in eerste instantie op leidinggevendenden, omdat zij een cruciale rol hebben in het verlagen van de werkdruk, verhogen van werkplezier en het creëren van een veilige werksfeer. De ontwikkellijn persoonlijk leiderschap is gericht op alle medewerkers van Medrie, ongeacht de functie. Bij de ontwikkellijn samenwerken, houding en gedrag worden huisartsen nauw betrokken, zodat helder is wat we van elkaar mogen verwachten.

ANW-zorg

De eerdergenoemde uitdagingen vanuit de TPM, namelijk de bereikbaarheid van de huisartsenspoedzorg blijvend verbeteren bij toenemende zorgvragen, vragen ook om betere samenhang en samenwerking met ketenpartners in de regio. Hier zien we de regionale ambitie van ZCC IJsselland en de landelijke opdracht vanuit VWS om de spoedzorg beter op elkaar af te stemmen, samen komen.

TPM is al jaren een actieve en betrokken partner in dit ZCC-samenwerkingsverband. Samen met Ambulance IJsselland, VVT (Carinova, Icare en Altide) en GGZ Dimence richten we ons op eenduidige en eenmalige triage met passende zorginzet als resultaat. Verdere samenwerking met andere ketenpartners (o.a. SEH en RCPZ) staan op de ontwikkelagenda.

Financiële resultaten

Op holdingniveau sloot Medrie het jaar 2024 af met een positief resultaat van € 9.000. Dit resultaat bestaat uit een negatief resultaat van € 269.000 bij de huisartsenspoedposten, € 270.000 positief resultaat bij de zorggroepen en € 8.000 positief resultaat bij de overige activiteiten. In de tussentijdse prognoses was al rekening gehouden met deze resultaatontwikkelingen. Zowel voor de huisartsenspoedposten als de zorggroepen was in de begroting 2024 rekening gehouden met resultaat van € 0. Waarbij was begroot dat € 700.000 nodig zou zijn vanuit het vermogen om de 0-begroting te halen.

De hogere kosten hebben tot gevolg dat voor de huisartsenspoedposten een onttrekking van de Reserve Aanvaardbare Kosten plaatsvindt (€ 260.000). De positieve resultaten van de zorggroepen (€ 269.000 na verrekening vennootschapsbelasting) wordt ten gunste van het vermogen gebracht. Het vermogen komt per ultimo 2024 boven de maximale 15% die de zorgverzekeraar stelt. Het gedeelte boven de 15% staat in de jaarrekening onder bestemmingsreserve. Haar gedegen financiële positie geeft Medrie de gelegenheid om huisartsen gericht te blijven ondersteunen als regio-organisatie op het gebied van onder andere innovatie, samenwerking en digitalisering.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2024 gestegen met ruim 8%. 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 3,5%; diabetes-mellitus-patiënten op 2%. COPD bleef stabiel. De verrichtingen van de huisartsenspoedposten liggen op dezelfde lijn als voor 2023 en zijn meer (+3.000) dan begroot. De extra verrichtingen hebben geleid tot een tariefaanpassing (lagere tarieven) per 1 november 2024. De laatste twee maanden van 2024 namen de verrichtingen wat af, waardoor de overproductie minder hoog was dan eerder verwacht. 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	2024	2023
Huisartsenspoedpost	€ 20.077.602	€ 19.683.365
Ketenzorg en O&I	€ 22.710.330	€ 21.243.969
Overige *)	€ 2.264.025	€ 717.635
Totaal	€ 45.051.958	€ 41.644.969

Operationeel resultaat

Het positieve groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen (€ 9.000) is te verdelen in € 269.000 negatief op de huisartsenspoedposten en € 270.000 positief binnen de zorggroepen en € 8.000 positief resultaat bij de overige activiteiten.

Het resultaat van de zorggroepen bestaat voornamelijk uit baten vanuit voorgaande jaren door vrijgevallen reserveringen (€ 440.000).

De opbrengsten voor ketenzorg zijn aangewend om de zorgkosten in de ketens te kunnen bekostigen. De opbrengsten in de O&I zijn hoger dan de kosten. Het surplus wordt in samenspraak met de zorgverzekeraar niet terugbetaald aan de zorgverzekeraar, maar aangewend om de GEZ-regeling te bekostigen.

In 2024 is de lijn van 2023 voortgezet, waarbij Meer tijd voor de patiënt, Ouderenzorg en Meedenkconsult verder uitgebouwd zijn.

Balans, investeringen en vermogen

Het balanstotaal is gedaald van € 25,1 mln. eind 2023 naar € 24,0 mln. eind 2024. Er is sprake van een daling van de vorderingen van € 5,5 mln. (2023) naar € 2,8 mln. (2024). Ten opzichte van 2023 is sprake van een stabiele current ratio (van 1,4) en solvabiliteitsratio (van 32,6%).

De kasstroom uit operationele activiteiten

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in dit boekjaar € 41.000 (2023: €155.000) 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).

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 risicomanagement actief ingezet. Daarover vindt ook rapportage plaats. Medrie heeft nog geen integraal proces van risicomanagement, maar geeft op dit moment gefaseerd invulling aan de inrichting 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 de 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 medewerkersonderzoek 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. Het is in 2024 uitgebreid met een module die melden, verbeteren, monitoren en rapporteren vanaf 2025 toegankelijker maakt.
- 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 storingsen
 - 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 2024 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, zoals vertragingen en budgetoverschrijdingen of veiligheidsincidenten. Dit kan schade aan onze reputatie en financiële positie veroorzaken. Om deze risico's te beheersen, zetten we meerdere maatregelen en procedures in. Behalve een goedgekeurd projectplan moet in de uitvoeringsfase gegarandeerd worden dat er voldoende en juiste kennis beschikbaar is voor het project. Ook een professionele projectmanagementaanpak van alle aspecten van het project is onderdeel van de set aan maatregelen.

De onderkende risico's rond 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. 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

Elke vorm van fraude is 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 verbetert doorlopend bestaande hard en soft controls ter mitigering van dit risico.

In 2024 is voor het eerst een integrale risicoanalyse uitgevoerd op thema's rondom fraude en integriteit. Dit is gedaan volgens de Systematische Integriteitsrisico analyse-methodiek (SIRA) van De Nederlandsche Bank. Hieruit is een overzicht verkregen van belangrijke fraude-/integriteitsrisico's en (nog te nemen) beheersmaatregelen voor Medrie. Vanaf 2025 zal deze SIRA jaarlijks worden uitgevoerd.

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 2024 heeft Medrie aandacht aan dit onderwerp besteed door te beoordelen op welke wijze deze aanbevelingen zijn 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. Het management heeft in 2020 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 2024 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 2025 bepaald. De meerjarenstrategie is vervolgens aangescherpt. Het begrotingsproces is aangepast naar een eenduidiger en transparanter proces en werkt per 2025 volgens het principe "geld volgt de klant", waarbij de regio's meer in de lead zijn. Met de zorgverzekeraars zijn voor 2025 goede afspraken gemaakt, zodat de veranderingen in de huisartsenzorg gefinancierd kunnen worden. De contracten met zorgverzekeraars die doorlopen in 2025 zijn geïndexeerd. Ook zijn er passende afspraken gemaakt met de zorgverzekeraars en Medrie gebaseerd op een regioplan inclusief financiering GEZ-overgang.

Bericht raad van commissarissen

We hebben de jaarrekening en het bestuursverslag over het boekjaar 2024 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 2024 vast te stellen. Het resultaat-verdelingsvoorstel van de raad van bestuur hebben wij goedgekeurd.

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

Vergaderingen

In het verslagjaar 2024 heeft de raad van commissarissen veel vergaderd en overleg gevoerd. Deze overleggen vonden deels fysiek en deels online plaats.

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

Daarnaast is er veelvuldig overleg geweest over de invulling van de vacature in de raad van bestuur. Ook heeft een klokkenluidersmelding veel aandacht gevraagd.

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

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 zes 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
- management letter.

Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie heeft drie keer vergaderd.

Belangrijkste gespreksonderwerpen zijn geweest:

- uitkomsten van de externe audits van LRQA 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 veel vergaderd in verband met het vertrek van de bestuurder en de opvolging door twee interim-bestuurders. Daarnaast is de procedure voor het vinden van een nieuwe bestuurder voorbereid en inmiddels gevorderd.

Dienstverlening aandeelhouders

In 2024 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 regiospecifieke dienstverlening.

Zelfevaluatie

In 2024 heeft er een zelfevaluatie van de raad van commissarissen plaatsgevonden met externe begeleiding.

Interne scholing

Er is op individuele basis scholing gevolgd en deze kennis wordt met elkaar inzichtelijk gemaakt door middel van een jaarlijkse scholingskalender.

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

Zwolle, maart 2025

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