



Thuiszorg 
Het Friese Land

Jaarverslag 2025 - Thuiszorg het Friese land

Inhoudsopgave

1	Bestuursverslag Thuiszorg het friese land 2025	3
1.1	Algemene informatie	4
1.2	Verslag over het afgelopen jaar	6
1.3	Financiële analyse verslagjaar	8
1.4	Toepassing gedragscodes	11
1.5	Onderzoek en ontwikkeling	11
1.6	Toekomst paragraaf	12
1.7	Risicomanagement	14
1.8	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	18
2	Verslag van de interne toezichthouder	21
2.1	Verslag raad van commissarissen Thuiszorg Het Friese Land	22
2.2	Structuur en samenstelling	22
2.3	Professionaliteit en kwaliteit toezicht	24
2.4	Vergaderingen	25
2.5	Focus in het komende boekjaar	27
3	Jaarrekening	28
3.9	Overige gegevens	55
3.9.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	55



1 Bestuursverslag Thuiszorg het friese land 2025

1.1 Algemene informatie

Thuiszorg Het Friese Land helpt bewoners van Noord en Midden Friesland die thuis zijn aangewezen op hulp en zorg, waardoor zij zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen op de manier die zij prettig vinden. Kenmerkend en onderscheidend voor Thuiszorg Het Friese Land is het aanbod van volledige zorg- en dienstverlening thuis. Thuiszorg Het Friese Land voert een aantal zorgtaken uit voor cliënten van andere aanbieders, zoals het leveren van ongeplande nachtzorg. Thuiszorg Het Friese Land is dag en nacht bereikbaar en beschikbaar, ook voor cliënten en medewerkers van andere zorgaanbieders.

Onze missie

De missie van Thuiszorg Het Friese Land is het leveren van gekwalificeerde zorg en diensten aan mensen in Noord en Midden Friesland die thuis wonen. Dit met als doel een bijdrage te leveren aan de invulling van hun levenspad. We doen dit vanuit de visie dat mensen recht hebben om zo lang mogelijk richting te geven aan hun eigen leven in hun eigen woonomgeving.

Organisatie en besturing

Thuiszorg Het Friese Land is onderdeel van het 'concern' Noorderbreedte. Dit concern bestaat uit drie BV's:

- Noorderbreedte: een van de 5 grote VVT-organisaties in Friesland, vooral gericht op complexe verpleeghuiszorg aan ouderen en chronisch zieken.
- Thuiszorg Het Friese Land (THFL): een van de weinige grote extramurale thuiszorgorganisaties in Friesland, gericht op medisch en sociaal domein.
- Revalidatie Friesland (RF): relatief kleine zorgorganisatie, de enige aanbieder van medisch specialistische revalidatiezorg (MSR) in Friesland, de enige aanbieder van klinische kinderrevalidatie in Noord-Nederland.

We werken bewust met elkaar samen. We willen de zorg voor kwetsbare inwoners van Noord- en Midden-Fryslân verder verbeteren en toegankelijker maken. Het gaat bijvoorbeeld om complexe verpleegzorg thuis, een goede doorstroom van zorg thuis naar verpleeghuiszorg en ziekenhuis en revalidatie. En we zetten met elkaar verder in op het gebruik van zorgtechnologie.

De Raad van Bestuur bestond tot 31-12-2025 uit twee bestuurders met daaronder per BV een directeur, waarmee de topstructuur bestaat uit twee bestuurders en drie directeuren.

Het streven is dat Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land na de bestuurlijke fusie per 1 januari 2027 ook juridisch fuseren. Daarnaast zal de komende jaren de geriatrische revalidatie van NB, de MSR van RF en revalidatie thuis van THFL integreren tot een nieuwe BV Zorgconcept geïntegreerde revalidatie (ZGR). De opgave is dan ook om vooral de (synergie)voordelen uit deze fusies te halen.

Noorderbreedte 'concern' is, samen met FrisiusMC, onderdeel van Stichting Zorgpartners Friesland. Elke BV is zelfstandig. Gezamenlijk werken we aan drempelloze zorg en arbeidsmarkt. Als concern behoort de Stichting Zorgpartners Friesland tot de grootste zorginstellingen van het Noorden (en Nederland), in een gelijkwaardige driehoek met UMCG en Isala. De schaal van ZPF geeft slagkracht, efficiëntie en maakt ZPF tot een aantrekkelijk partner voor andere spelers in het ecosysteem. In Friesland is ZPF zeer groot ten opzichte van de andere zorginstellingen, dit is niet altijd zichtbaar in het gedrag en profilering van ZPF.

Deze regionale positie vraagt van ons als ZPF een belangrijkere leidende rol in zorginnovaties en een expert- en regierol in de regio op zorg, onderwijs, onderzoek en preventieve gezondheidszorg. Deze leidende positie wil ZPF graag invullen. We doen dit door het schetsen van een toekomstdroom 2030.

De BV's hebben elk een eigen Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De bestuurders van de BV's vormen samen de bestuurders van stichting Zorgpartners Friesland. De commissarissen van de BV's zijn gelijk en vormen samen de Raad van Toezicht van de stichting Zorgpartners Friesland.

De Raad van Bestuur van Noorderbreedte werd tot 31 december gevormd door Martin Kirchner en Peter Visch. In 2025 zijn voor de BV's directeuren aangesteld die verantwoordelijk zijn voor zorg- en dienstverlening. Sinds 1 mei is Astrid Schrale, aangesteld als directeur van Noorderbreedte, Aukje Reinders als directeur THFL en Inge Huigen als directeur Revalidatie Friesland. De directeuren zijn voorzitter van de MT's.

Thuiszorg Het Friese Land is ingericht naar de drie proposities Hulp bij Huishouden (wmo), Ziekenhuis Verplaatste Thuiszorg (Zvw) en Verpleeghuisvoorkomende Thuiszorg (WLz). Het managementteam wordt per 1 oktober 2025 gevormd door de directeur, 5 bedrijfskundig managers, de strategisch beleidsadviseur, de manager P&O en manager Bedrijfsvoering. Op het derde echelon zijn teamleiders gepositioneerd. Op deze manier worden de zorgprofessionals maximaal gefaciliteerd in hun werk, zodat zij maximale waarde kunnen toevoegen aan de goede zorg voor de cliënten.

De diensten P&O en bedrijfsvoering van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land zijn geïntegreerd en worden voor beide BV's ingezet. Ter voorbereiding op de fusie per 1-1-2027 is in 2025 gestart met een gezamenlijk MT per twee maanden samen met het managementteam van Noorderbreedte.

Invloed belanghebbenden

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is dat de invloed van belanghebbenden op het beleid van Thuiszorg Het Friese Land geborgd is. De RvC houdt hierop toezicht. Dit toezicht krijgt onder meer vorm door aanwezig te zijn bij overleg van de directeur en bestuur met interne gremia (in concreto de OR en CR) waardoor de RvC een beeld krijgt van de wijze waarop de dialoog tussen directeur, RvB en die gremia loopt. In 2025 zijn leden van de RvC bij overleggen van al deze gremia aanwezig geweest.

Streefcijfers

Per 1 januari 2022 is een nieuwe wet, die kortweg de Wet ingroeiquotum en streefcijfers wordt genoemd, in werking getreden. Deze wet is gericht op het bereiken van een evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in de top van grote BV's en NV's. In 2022 is vastgesteld voor welke posities de streefcijfers van toepassing zijn en zijn de streefcijfers per laag vastgesteld. Vanwege aanpassingen in de topstructuur is de nieuwe directie laag in onderstaande tabel als 'subtop' gedefinieerd. Vorig jaar betrof het echelon 'subtop' het managementteam, en daarmee is onderstaande tabel niet vergelijkbaar met 2024. De streefcijfers en de huidige verhoudingen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Aantal mensen per laag per 31/12/25	Man - Vrouw per 31/12/25	Man - Vrouw minimum streefcijfer 33%	Man - Vrouw einddoel 50% (in 2027)
RvC	5	2 - 3	2 - 3
RvB 2025	2	2 - 0	1 - 1
Subtop	1	0 - 1	0 - 1

1.2 Verslag over het afgelopen jaar

1.2.1 Speerpunten

Hieronder worden de belangrijkste speerpunten van 2025 beschreven.

Financiën

THFL sloot de afgelopen jaren af met een fors financieel verlies. Gupta Strategists deed in de zomer van 2024 onderzoek naar de herkomst van het financieel tekort en de financiële uitdagingen die dit met zich meebracht. Na het uitdenken van dit financieel herstelplan heeft THFL haar richting, de strategische positie binnen Zorgpartners Friesland en haar besturingsfilosofie en inrichting herijkt als belangrijke voorwaarde voor het in uitvoering brengen van het herstelplan. Sinds 2024 is zowel gewerkt aan de uitvoering van het financieel herstelplan als de ontwikkeling van een Herinrichtingsplan Sociaal Domein, Medisch Domein en Ondersteunende diensten Thuiszorg Het Friese Land. Het financieel herstelplan is grotendeels tot uitvoering gebracht, en niet zonder resultaat. Thuiszorg Het Friese Land schrijft in 2025 weer zwarte cijfers en sluit het boekjaar af met een resultaat van 2,9 miljoen euro. Zie hoofdstuk 1.3 voor een nadere toelichting op de financiële cijfers.

Belangrijkste ontwikkelingen 2025

Voortgang Jaarplan 2025

In 2025 heeft Thuiszorg Het Friese Land belangrijke stappen gezet in het realiseren van de ambitie om duurzame, persoonsgerichte en toekomstbestendige zorg in de Friese regio te bieden. Het A3-jaarplan vormde daarbij de leidraad met de belangrijkste doelstellingen:

1. Medewerker op 1
2. Wendbare en duurzame organisatie
3. Sterke partner binnen de regionale zorgketen (ZPF)
4. Kwaliteit van zorg en technologische innovatie
5. Leiderschap en besturing
6. Professioneel management van medewerkers
7. Professionalisering van processen
8. Klanten en partners – kwaliteit en samenwerking
9. Maatschappelijke waarde en regionale impact

Medewerker op 1 – aantrekkelijk en betrouwbaar werkgeverschap

Het jaar 2025 stond in het teken van verdere versterking van het werkgeverschap. Binnen alle teams is gewerkt met de actieplannen voortkomend uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Deze aanpak heeft geleid tot meer structurele dialoog tussen leidinggevend en medewerkers en concretere verbeteracties binnen teams.

De interne arbeidsmarkt van NB, THFL en RF functioneert steeds drempellozer, waardoor medewerkers meer ontwikkel- en doorstroommogelijkheden ervaren. Daarnaast is gestart met de schaalvergroting van teams naar 20–30 medewerkers, waarmee kwetsbaarheid wordt verminderd en synergie ontstaat.

Wendbare en duurzame organisatie

Om de organisatie toekomstbestendig te houden, is de nieuwe organisatie-inrichting met 5 bedrijfskundig managers en teamleiders geïmplementeerd. Hiermee worden processen gestroomlijnd en wordt integraal leiderschap versterkt.

Er is merkbare vooruitgang geboekt in de bedrijfsvoering: door efficiëntere inzet van personeel, meer technologie en een herijkt tariefmodel zijn de kosten teruggebracht en de dienstverlening geoptimaliseerd. Het verzuim- en re-integratiebeleid is bovendien geactualiseerd conform de Gupta-adviezen.

Sterke partner binnen de regionale zorgketen (ZPF)

THFL heeft haar rol als regionale ketenpartner verder versterkt. De samenwerking met NB en RF op het gebied van geïntegreerde revalidatie is geïntensiveerd, en er zijn stappen gezet richting een meer integrale high-care strategie voor de regio.

Daarnaast is structureel overleg gevoerd met Wmo- en wijkverplegingspartners, en is THFL aantoonbaar aanwezig geweest binnen de strategische agenda van ZPF, met focus op arbeidsmarkt, duurzaamheid, drempelloze zorg en communicatie.

Kwaliteit van zorg en technologische innovatie

De implementatie van het Generiek Kompas, samen met NB, is in 2025 voltooid en geeft inzicht in het kwaliteitsbeeld en de cliëntreizen.

De interne auditagenda is geheel uitgevoerd. Hiermee is de basis gelegd voor continue kwaliteitsverbetering en transparantie. Op technologisch vlak is verder ingezet op de introductie van beeldzorg, medicatiedispensers en andere digitale ondersteuningsmiddelen, waarmee de toegankelijkheid en efficiëntie van zorgverlening toenemen.

De cliënttevredenheid blijft stabiel met een score van minimaal een 8 op de metingen.

Leiderschap en besturing

Leidinggevend en hebben in 2025 verder vormgegeven aan integraal en persoonlijk leiderschap. De leidinggevende rol binnen het Huis van Werkvermogen is verstevigd en wordt zichtbaarder toegepast in de dagelijkse aansturing. Daarnaast zijn de ondersteunende diensten van NB en THFL verder geïntegreerd, wat zal leiden tot efficiëntere ondersteuning van de zorgteams.

Professioneel management van medewerkers

Met behulp van strategische personeelsplanning (SPP) is een begin gemaakt met het verbeteren van de deskundigheidsmix en het gericht inzetten van personeel. De herziening van het verlof- en min-plusurenbeleid zorgt voor meer duidelijkheid en voorspelbaarheid binnen teams.

Professionalisering van processen

De efficiëntie in de planning is vergroot door de implementatie van een nieuwe dienststructuur en optimalisaties in de routeplanning.

De inzet op VPT-zorg is verder uitgebreid en geprofessionaliseerd, in lijn met landelijke ontwikkelingen en passend bij de toenemende vraag naar zorg thuis. De optimalisatie van declaratieprocessen binnen de zorgcentrale heeft geleid tot een accuratere en transparantere bedrijfsvoering.

Klanten en partners – kwaliteit en samenwerking

In 2025 zijn de interne audits volledig volgens planning uitgevoerd.

Daarnaast is een voortdurende groei zichtbaar in het gebruik van technologische ondersteuning richting cliënten, zowel in monitoring als in praktische hulpmiddelen. De samenwerking met cliënten en ketenpartners heeft geleid tot verdere professionalisering van zorgproducten en -processen.

Maatschappelijke waarde en regionale impact

THFL heeft in 2025 zichtbaar bijgedragen aan diverse regionale maatschappelijke opgaven. Binnen de ZPF-agenda is actief deelgenomen aan thema's als duurzaamheid, arbeidsmarkt, drempelloze zorg en communicatie.

Daarnaast zijn de banden met regionale VVT-organisaties aangehaald in het kader van IZA-doelstellingen op het gebied van triage, ICT, coördinatie van zorg en innovatieve technologie.

Conclusie

Thuiszorg Het Friese Land heeft in 2025 goede voortgang geboekt op de kernambities uit het A3-jaarplan. De ingezette versterking van medewerkers, kwaliteit, wendbaarheid en regionale samenwerking heeft geleid tot een stabielere en toekomstbestendigere organisatie die klaar is voor de uitdagingen van de komende jaren.

1.3 Financiële analyse verslagjaar

1.3.1. Financiële analyse Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Thuiszorg Het Friese Land BV is sinds het jaar 2021 een 100 procent deelneming van Noorderbreedte BV.

Thuiszorg Het Friese Land heeft het boekjaar 2025 afgesloten met een positief resultaat van 2,9 miljoen euro (2024: 2,5 miljoen verlies). Het eigen vermogen van Thuiszorg Het Friese Land was door de onttrekking van het resultaat 2024 nagenoeg als nihil. Door het toevoegen van het resultaat 2025 zien we het eigen vermogen weer toenemen tot 2,9 miljoen euro (ultimo 2024: 0,03 miljoen euro). Het weerstandsvermogen (vermogen/omzet) komt daarmee uit op 4,1% [tegenover 0,05% in 2024], waar 15% als norm wordt gehanteerd.

We hebben in 2025 gewerkt met gemiddeld 875 fte. Van deze fte's waren 483 fte werkzaam in het medische domein als zorgmedewerker en in de decentrale ondersteuning. In het sociaal domein waren, inclusief decentrale ondersteuning, 339 fte's werkzaam. In de centrale ondersteuning waren 53 fte werkzaam.

In 2025 is opnieuw geïnvesteerd in het terugdringen van het verzuim. Het verzuim is desondanks niet gedaald want de waarde is van gemiddeld 9,14% in 2024 gestegen naar gemiddeld 10,2% in 2025. Het landelijke verzuimpercentage in de VVT branche over het 2025 is uitgekomen op 9,21% (bron: Vernet Q4 - 2025). Een geringe stijging ten opzichte van 2024 toen het branchegemiddelde uit kwam op 9,07% (bron: Vernet Q4 - 2024).

Het resultaat van Thuiszorg Het Friese Land BV van 2,9 miljoen euro ligt boven het niveau van het begrote resultaat. Voor het jaar 2025 werd in lijn met de vanuit het ombuigingsprogramma opgestelde meerjaren begroting uitgegaan van een negatief resultaat van 1,7 miljoen euro. In de begroting werd vanuit het ombuigingsprogramma rekening gehouden met transitie kosten ad 1,1 miljoen euro. De verklaring voor de positieve afwijking ten opzichte van de begroting is te vinden in de volle breedte van de bedrijfsvoering. Samengevat: de productiviteit is ondanks een aanhoudend relatief hoog ziekteverzuim verbeterd, de kosten van met name de centrale staf zijn afgenomen, maar vooral het verkoopresultaat en de toename van de omzet van het Wlz-segment in de productgroepen MPT en VPT hebben fors positief bijgedragen aan het resultaat.

Ondanks het positieve resultaat blijft alertheid gevraagd om de stap te zetten naar een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering. Daarvoor is veel aandacht binnen Thuiszorg Het Friese Land. De topstructuur en de besturingsfilosofie zijn aangepast, er zijn bedrijfskundig managers en teamleiders

aangesteld, de planning&control cyclus is ingericht, de verkoopfunctie is geprofessionaliseerd en het omzet portfolio ontwikkeld zich meer en meer passend bij het ZPF-profiel.

Ratio's enkelvoudig

In onderstaande tabel zijn de van belang zijn de ratio's opgenomen:

	Interne norm	2025	2024	2023	2022
Solvabiliteit balansratio		15,59%	0,25%	18,66%	34,13%
Weerstandsvermogen (solvabiliteit omzetratio)	15%	4,10%	0,05%	4,41%	10,46%
Current ratio	>1,40	1,36	1,13	0,80	0,83
Resultaat/opbrengsten		4,06%	-3,92%	-6,00%	-1,70%
Resultaat (x € 1.000)		2.929	-2.498	-3.448	-969
Totale opbrengsten (x € 1.000)		72.225	63.673	57.423	57.158
Efficiëncy ratio (Kosten/ Bedrijfsopbrengsten)		95,91%	103,76%	102,05%	97,40%

1.3.2 Behaalde omzet

Behaalde omzet

Bedragen x € 1.000

Omzetontwikkeling	2025	(in %)	2024	(in %)
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning				
Zorgverzekeringswet	33.894	46,92%	33.651	52,85%
Wet langdurige zorg	19.595	27,13%	11.691	18,36%
WMO	16.169	22,39%	14.942	23,47%
Overige zorgprestaties	1.239	1,72%	1.508	2,37%
Totaal	70.897		61.792	
Overige opbrengsten				
Overige opbrengsten	765	1,06%	976	1,53%
Subsidies	563	0,78%	906	1,42%
Totaal	1.328		1.882	
Bedrijfsopbrengsten	72.225	100,00%	63.674	100,00%

De bedrijfsopbrengsten zijn toegenomen van 63,7 miljoen in het jaar 2024 tot een omzet van 72,2 miljoen euro over het jaar 2025. De bedrijfsopbrengsten zijn daarmee in absolute zin met ruim 8,5 miljoen euro toegenomen. Een toename van 13,4 procent.

In het omzetportfolio is een duidelijke trend zichtbaar naar de meer intensieve zorg thuis. Deze ontwikkeling volgt de maatschappelijke tendens waarbij mensen langer in de thuissituatie woonachtig blijven. De omzet in het Wlz-segment stijgt met liefst 67% van 11,7 miljoen euro in 2024 naar 19,6 miljoen euro in 2025. De

stijging betreft met name het product Volledig Pakket Thuis. De omzet van de wijkverpleging vanuit de Zvw is vergelijkbaar met vorig jaar. Gecorrigeerd voor de inflatiecorrectie is de productie in de wijkverpleging (Zvw) feitelijk met 5,8% afgenomen.

De omzet in het sociaal domein heeft een omvang van 16,5 miljoen euro en omvat zo'n 23% van het portfolio van Thuiszorg Het Friese Land.

1.3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

De ontwikkeling van het werkkapitaal geeft het volgende beeld:

Bedragen x € 1.000			
Ontwikkeling werkkapitaal	31 december 2025	31 december 2024	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	4.728	5.450	-722
Liquide middelen	10.042	5.078	4.964
Vordering uit hoofde van financieringstekort	3.607	2.474	1.133
Totaal vlottende activa	18.377	13.002	5.375
Af: Kortlopende schulden	13.503	11.514	1.989
Saldo werkkapitaal	4.874	1.488	3.386

Het herstel van het exploitatie resultaat over het jaar 2025 resulteert ook in een verbetering van het werkkapitaal. Het saldo werkkapitaal is in 2025 met 3,4 miljoen euro verbeterd en bedraagt 4,9 miljoen euro. De liquide middelen zijn door de overige mutaties in het werkkapitaal met bijna 5,0 miljoen euro toegenomen. Er zijn geen investerings- en financieringskasstromen.

1.3.4 Beleid inzake financiële instrumenten

Thuiszorg Het Friese Land maakt geen gebruik van rente-instrumenten om haar renterisico af te dekken.

1.3.5 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

Onderwerp	2025	2024
Medewerkers		
Medewerkers fte	875	901
- waarvan man	5,24%	4,00%
- waarvan vrouw	94,76%	96,00%
Instroom (fte / aantal)	100/228	71/251
Uitstroom (fte / aantal)	110/328	109/323
Ziekteverzuim	10,20%	9,14%
Stagiaires	79	81
Milieu		
Productie		
Productie Aantal cliënten in het sociaal domein	5.546	5.181
Aantal cliënten in het medisch domein	8.323	8.651
Omzet	72.224.729	63.673.000

Bovenstaande tabel geeft een samenvatting van financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. In hoofdstuk 8 maatschappelijke aspecten van ondernemen is een nadere toelichting opgenomen over de kerngegevens rondom duurzaamheid en milieu.

1.4 Toepassing gedragscodes

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg 2022 volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen.

Op Thuiszorg Het Friese Land is de Governancecode Zorg 2022 van toepassing. Thuiszorg Het Friese Land is lid van brancheorganisatie Zorgthuis.nl. Eén van de criteria om lid te zijn is het voldoen aan de eisen van de Governancecode Zorg 2022 (zie statuten Zorgthuis.nl)

<https://zorgthuis.nl/media/2068/statuten-zorgthuis.nl-22-11-2018.pdf> artikel 7.5.3).

Governancecode Zorg 2022

Thuiszorg Het Friese Land voldoet aan de uitgangspunten van de code. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Thuiszorg Het Friese Land is het bieden van goede zorg aan cliënten. Bestuurders en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Thuiszorg Het Friese Land. Thuiszorg Het Friese Land schept randvoorwaarden en waarborgen door een adequate invloed van belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Thuiszorg Het Friese Land. De bestuurders besturen Thuiszorg Het Friese Land gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De toezichthouders houden toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Thuiszorg Het Friese Land. Bestuurders en toezichthouders ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

1.5 Onderzoek en ontwikkeling

1.5.1 Ontwikkeling

De vraag naar thuiszorg neemt toe. Mensen worden ouder, hebben vaker last van chronische ziektes én blijven langer zelfstandig thuis wonen. Er wordt steeds meer beroep gedaan op thuiszorg. Tegelijkertijd blijkt het steeds lastiger om vaardige verpleegkundigen en verzorgenden te vinden die in de thuiszorg aan de slag gaan.

Technologie

Om de gewenste zorg in de toekomst te kunnen blijven bieden, is technologie in de zorg noodzakelijk. Steeds vaker past Thuiszorg Het Friese Land innovatieve zorgtechnologie toe.

- **Medicijn dispenser Medido**

De Medido is een automatische medicijn dispenser die de cliënt ondersteunt bij het gebruik van medicatie. Inzet van de Medido medicijn dispenser vergroot de zelfredzaamheid van de cliënt. Het herinneringssignaal attendeert de cliënt erop dat het tijd is om medicatie in te nemen. Reageert de cliënt niet op dit herinneringssignaal, dan wordt een melding gestuurd naar Thuiszorg Het Friese Land.

- **Beeldzorg Compaan**
Beeldzorg maakt zorghandelingen op afstand mogelijk. Beeldzorg is mogelijk vanaf iedere smartphone, tablet of computer. Dankzij beeldzorg is het mogelijk dat mensen langer zelfstandig thuis wonen. Contact via beeldzorg is ook mogelijk met familie en vrienden. Met dit stabiel en gebruikersvriendelijke systeem hebben in 2025 ruim 200 cliënten gebruik gemaakt van beeldzorg.
- **Digitale app voor bestellen hulpmiddelen**
Een digitale app om online materialen en hulpmiddelen te bestellen, SUP, is in 2025 uitgerold naar de gehele organisatie THFL.

Eigen regie

Naast technologie is het ook belangrijk dat mensen meer zelf doen in plaats van een beroep op professionele zorg. Om dit te bevorderen, is Thuiszorg Het Friese Land gestart met positieve gezondheid/eigen regie. Hierbij staat niet de ziekte centraal, maar een betekenisvol leven. De nadruk ligt daardoor niet op de ziekte, maar op veerkracht, eigen regie en het aanpassingsvermogen van cliënten. Het instrument dat hiervoor wordt gebruikt is het zogenoemde Advies Gesprek, uitgevoerd door de wijkverpleegkundige. De cliënt en zorgprofessional bespreken welke voorliggende voorzieningen of hulpmiddelen ingezet kunnen worden, alvorens de professionele zorg van THFL wordt ingezet. Hiermee wordt de zelfredzaamheid van de cliënt gestimuleerd, wordt een alternatief geboden voor de immer schaarser wordende beschikbare zorgprofessionals en is financieel duurzaam voor de zorgkosten.

Zorgconcept geïntegreerde revalidatie

Thuiszorg Het Friese Land werkt met Noorderbreedte en Revalidatie Friesland aan hét expertisecentrum voor herstel en revalidatiezorg in Friesland. De naam van dit herontwerp van revalidatiezorg in Friesland is Zorgconcept geïntegreerde revalidatie (ZGR). Dankzij innovatieve concept is het mogelijk dat mensen thuis revalideren na een operatie of eerder thuis komen en daar (verder) revalideren. Daarbij wordt goed gekeken naar wat de cliënt zelf kan en waar professionele zorg nodig is. Het streven is een hoge kwaliteit van zorg, een grote toegankelijkheid van deze zorg tegen een betaalbare prijs.

1.6 Toekomst paragraaf

1.6.1 Besturingsfilosofie en herinrichting

Thuiszorg Het Friese Land heeft de nieuwe besturingsfilosofie en organisatie-inrichting in executie gebracht met het vormen van robuuste zorgteams, aangestuurd door teamleiders onder leiding van 5 bedrijfskundig managers. De teams ervaren meer nabijheid en aandacht voor hun welzijn, zodat zij hun professionele autonomie kunnen ontwikkelen. Met de drie proposities Hulp bij Huishouden, ziekenhuis verplaatste thuiszorg en verpleeghuisvoorkomende thuiszorg gaan we de besturingsfilosofie verder vorm en inhoud geven, om een maximale bijdrage te gaan leveren aan de ambitie van Zorgpartners Friesland: een drempelloze zorg en arbeidsmarkt.

De toekomst voor Thuiszorg Het Friese Land is geborgd middels het samengaan van de thuiszorgactiviteiten van THFL met de intramurale activiteiten van Noorderbreedte. De voorbereiding op de fusie tussen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land per 1-1-2027 zal in 2026 in volle omvang plaatsvinden. Dit zal een significant beroep doen op de beschikbare capaciteiten en kwaliteiten. Gezamenlijk heeft de Raad van Bestuur met de directie besloten hiervoor een dedicated programmanager aan te stellen.

Het voornemen is om in 2027 de juridische fusie tussen Thuiszorg het Friese Land en Noorderbreedte te voltrekken. Na de bestuurlijke fusie in 2021 wordt sinds 1 juli 2024 hard gewerkt aan de integratie van de ondersteunende diensten. We verwachten dat zowel vanuit de financiële gezondheid van beide

organisaties als fase van integratie 1 januari 2027 de juridische fusie kan plaatsvinden.

1.6.2 Verwachte personeelsbezetting

De arbeidsmarkt en het vervullen van vacatures blijven nog steeds een uitdaging, gezien de huidige situatie is het moeilijk om personeel aan te trekken. De samenwerking die we in 2025 hebben ingezet zetten we in 2026 verder voort tussen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land op het gebied van arbeidsmarkt. Gezamenlijk met Frisius MC en Revalidatie Friesland willen de organisaties een breder functieaanbod en onderzoeken we de mogelijkheden op gebied van drempelloze banen. Thuiszorg Het Friese Land wil hiermee een buitengewoon aantrekkelijke werkgever zijn. Er is een wervingsplan in ontwikkeling voor zowel de interne - en externe arbeidsmarkt met als doel het behoud van de huidige medewerkers en het aantrekken van voldoende goed gekwalificeerde nieuwe medewerkers, nu en in de toekomst.

Thuiszorg Het Friese Land en Noorderbreedte gaan in 2026 intensief samenwerken op de afdeling Werving om daarmee de kansen van de integratie ten volle te benutten. Daarnaast worden samenwerkingen met externe partijen benut om de aanwas van personeel te vergroten.

1.6.3 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

In het jaar 2025 is de in 2024 nieuw opgezette planning en control cyclus geïmplementeerd. Een voor Thuiszorg Het Friese Land nieuw element daarin is een aan de strategienota gekoppelde meerjaren begroting. De kaders vanuit de meerjaren begroting vormen het uitgangspunt voor het financieel beleid dat gevoerd wordt. In deze kaders wordt rekening gehouden met de uitvoering van de maatregelen in de bedrijfsvoering vanuit het Gupta onderzoek en de meer reguliere parameters zoals cao ontwikkeling, omzetontwikkeling, landelijke kortingen en index ontwikkeling van de tarieven. De begroting voor 2026 is opgesteld in lijn met de P&C-cyclus en in een proces samen met de aangestelde bedrijfskundig managers. De begroting voor 2026 sluit met een positief resultaat en een rendement dat vooruitloopt op de prognose vanuit de meerjaren begroting.

De interne en externe ontwikkelingen, zoals de kabinetsformatie of afloop van de huidige cao per 1 september 2026, blijven vragen om voortdurende aandacht, scherpste en tijdige sturing. De grootste uitdaging ligt intern in de verdere beheersing van het ziekteverzuim, de productiviteit in algemene zin en de aanpak van de bedrijfsvoering bij het sociaal domein. Wij verwachten met de gerealiseerde verkoopresultaten en algemene index vergoedingen binnen de Wlz dat de contractuele afspraken op financieel gebied voor de Wet langdurige zorg (WLZ), Zorgverzekeringswet (ZVW) en Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), voor 2026 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen.

Verwachte investeringen en financieringsverwachting

De omvang van de investeringen is beperkt en zijn vooral gericht op IT. Deze investeringen worden gefinancierd vanuit de operationele kasstroom van Thuiszorg Het Friese Land.

1.6.4 Toekomst

Eén van de belangrijkste aspecten van onze toekomststrategie is het omarmen van technologische vooruitgang en digitalisering binnen de thuiszorgsector. We erkennen het enorme potentieel van technologie om de kwaliteit van zorg te verbeteren, de efficiëntie te verhogen en de toegang tot zorg te vergroten. In de komende periode zullen we daarom blijven investeren in innovatieve technologische oplossingen, zoals telezorgplatforms, slimme sensoren en zorgrobots, om onze dienstverlening verder te verbeteren en te moderniseren.

Daarnaast blijven we streven naar een geïntegreerde benadering van zorg, waarbij samenwerking met andere zorgverleners en instanties centraal staat. Door nauw samen te werken met huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten en andere stakeholders kunnen we een naadloze zorgervaring bieden aan onze cliënten en de continuïteit van zorg waarborgen.

Een andere belangrijke pijler van onze toekomststrategie is het bevorderen van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen onze organisatie.

We zijn ons bewust van de impact die onze activiteiten hebben op het milieu en de samenleving, en we streven ernaar om deze impact te minimaliseren door middel van duurzame praktijken, zoals energiebesparing, afvalbeheer en het bevorderen van een gezonde levensstijl bij onze cliënten.

Tot slot willen we blijven investeren in de ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers, die het hart vormen van onze organisatie. We zetten de medewerker op 1! en blijven streven naar een stimulerende werkomgeving waarin onze medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen en trots kunnen zijn op hun bijdrage aan het verbeteren van de levens van anderen.

In deze dynamische en uitdagende tijden zijn we vastberaden om onze rol als thuiszorgorganisatie te blijven vervullen en onze cliënten de hoogste kwaliteit van zorg te blijven bieden. Met onze focus op een duurzame financiële gezondheid, innovatie, samenwerking, duurzaamheid en medewerkerswelzijn zijn we ervan overtuigd dat we klaar zijn voor de toekomst.

1.7 Risicomanagement

1.7.1 Besturing en beheersing

Het bieden van kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg gaat in essentie gepaard met risico's. Het integraal managen van de daaraan verbonden operationele en strategische risico's is cruciaal, maar geen doel op zich. Het is een denk- en werkwijze die onze organisatie helpt bij het nemen van de juiste besluiten en het op een beheerste en integere wijze realiseren van haar doelstellingen. Waarbij bewuste afwegingen tussen kansen en risico's de essentie vormen.

Thuiszorg Het Friese Land BV is bereid risico's te nemen, mits deze bekend zijn, uitgewerkt zijn en voor zover als mogelijk beheerst worden. Immers risico's kunnen de realisatie van onze doelstellingen in de weg staan. Het is zaak deze tijdig te onderkennen en zo goed mogelijk trachten te beheersen. Uitgangspunt is niet het voorkomen van risico's, maar juist om op een bewuste manier te komen tot besluiten over de te nemen risico's.

Niet alles is overigens beheersbaar. Neem bijvoorbeeld corona, de krapte op de arbeidsmarkt en de oorlog in Oekraïne. Wel willen we de organisatie zo optimaal mogelijk inrichten om de meest relevante risico's tijdig te identificeren, te beoordelen en desgewenst te beheersen.

Risicomanagement heeft het afgelopen jaar opnieuw op de agenda van MT en de RvB gestaan.

Binnen ICT wordt gewerkt op basis van een controle raamwerk, waarbij de mogelijke risico's en bijbehorende beheersmaatregelen ten aanzien van de risicogebieden informatiebeveiliging, toegangsbeveiliging en continuïteit zijn geïdentificeerd. De focus is daarbij gelegd op de zorgregistratiesystemen. EY heeft dit controleraamwerk beoordeeld en de geïdentificeerde beheersmaatregelen in opzet en, waar mogelijk, in bestaan getoetst.

Ook in 2025 zijn er verschillende acties ondernomen om de informatiebeveiliging, toegangsbeveiliging en continuïteit verder te optimaliseren.

1.7.2 Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's die uit de gesprekken naar voren komen, zijn de risico's die samenhangen met personeel. Voor zowel korte als lange termijn blijft het beschikken over voldoende, competent personeel een issue.

Het is in die zin ook niet meer een risico, maar een probleem. Door vergrijzing ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd neemt de zorgvraag door dezelfde vergrijzing toe. De coronacrisis en de werkdruk, overbelasting en het publieke debat die dit met zich mee heeft gebracht, hebben de populariteit van de zorg doen verminderen. Daarnaast is de arbeidsmarktkrapte een breed probleem waardoor medewerkers overal, ook buiten de sector, gemakkelijk in een nieuwe baan aan de slag kunnen.

Er wordt hard gewerkt om personeel aan te trekken, maar vooral om de medewerkers te behouden. Iedere dag een waardevolle dag, ook voor de medewerker (contracten, opleidingsmogelijkheden, goede begeleiding) staat hoog op de agenda. Ook vanuit de besturingsfilosofie staat de medewerker op één.

Om de zorg te ontlasten wordt gekeken waar en hoe gebruik gemaakt kan worden van technologische ontwikkelingen.

De zorgcontinuïteit aan de ene kant en de hoge verzuimkosten aan de andere kant vormen dan ook twee risico's waar veel aandacht voor is vanuit het management.

Daarnaast hebben we in het jaar 2026 opnieuw te maken met een aflopende cao. De laatste jaren hebben we kunnen zien dat de structurele cao kosten in het medische domein (zvw en wlz) niet altijd volledig worden gecompenseerd middels de index op de tarieven. Dit is fijn voor alle zorgprofessionals die we de geboden loonsverhoging van harte gunnen. Maar aangezien de OVA niet vanzelfsprekend meegroeit met de loonsverhoging kan er naast verzuimbeheersing, personele inzet en krappe arbeidsmarkt er een financiële uitdaging bij komen. Binnen het sociaal domein zijn de risico's kleiner, mede door de jaarlijkse handreiking vanuit de VNG. Daarin staat een reële ontwikkeling van de tarieven op basis van de cao kosten ontwikkeling centraal.

Het opstellen van de meerjarenbegroting 2025-2027 is dan ook een langdurig en diepgaand proces geweest. De begroting 2026 geeft echter een getrouw beeld waarin ook risico's op een realistische wijze zijn meegenomen.

Sinds 2025 is er onder verantwoordelijkheid van de bestuurder een compliance overleg gestart waarin structureel gesproken wordt over het compliant zijn op finance/bedrijfsvoering, P&O en kwaliteit.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de voornaamste risico's en onzekerheden. Deze worden gemonitord met inachtneming van de genoemde systeemrisico's en op basis van het risicomanagementproces van onze organisatie.

Risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact op (financiële) resultaten
Onzekerheid over beschikbaarheid personeel als gevolg van vergrijzing	Minimaal	- Samenwerking met onderwijsinstelling - Gebruik maken van domotica, thuiszorg technologie	Niet verder gekwantificeerd. Maatregelen worden genomen, zodat Thuiszorg Het Friese Land de zorg kan blijven continueren.
Minder mogelijkheden om personeel aan te trekken en te behouden	Minimaal	- De medewerker op1 - Acties uitzetten op uitkomsten medewerkers onderzoek - Investeren in opleiden - Onboardingsprogramma - Aantrekken personeel via zij-instroom - Investeren in behoud van personeel binnen ZPF middels gezamenlijk project, waarbij op basis van SPP met gelijke definities aandacht is voor drempelloze loopbaanmogelijkheden en loopbaanroutes binnen ZPF, gezamenlijke opleidingstrajecten voor vergelijkbare functies - Gezamenlijke arbeidsmarktcampagne NB en THFL - Omslag naar een cultuur waarin van iedereen meer persoonlijk leiderschap en eigenaarschap wordt gevraagd	Om aan alle cliënten zorg te kunnen leveren is het van belang dat voldoende personeel beschikbaar is. Er wordt daarom ingezet om personeel te behouden, op te leiden, te investeren in ICT en (zorg)technologie. Wanneer onvoldoende personeel beschikbaar is, is uitbreiding van het aantal cliënten niet mogelijk, ondanks de stijgende zorgvraag.
Onzekerheid met betrekking tot de financiering van zorg	Minimaal	- Verkoopregister en de inzet van een verkoopteam - Meerjarenafspraak Wlz met het zorgkantoor - Monitoren van omzetplafonds - Tijdig onderhandelen over tarieven en plafond - Monitoren kosten versus opbrengsten in periodieke rapportage	Bij wijziging in de financiering zal in kaart worden gebracht welke gevolgen dit heeft. De ontwikkelingen volgen we op de voet: voorbeelden hiervan zijn ongeplande nachtzorg, zorgcentrale, ziekenhuis verplaatste zorg.
Niet mee kunnen veranderen met wijziging in zorgvraag	Gematigd	- Extra scholing op onderwerpen zoals gedragsproblematiek, positieve gezondheid en verpleegkundig handelen. - Personeelsmix – strategische personeelsplanning, pilots met nieuwe functies binnen de functie mix	De zorgvraag wordt anders en daarmee ook de inzet van de personele mix. Effect inzichtelijk gemaakt bij de begroting 2026.
Onvoldoende liquiditeiten om betalingen en investeringen te doen	Minimaal	- Vanuit de P&C-cyclus een periodieke sturing op resultaat, liquiditeitsontwikkeling en ratio's. - Sturen op de ratio's zoals liquiditeit, rendement, weerstandsvermogen en EBITDA. - Er is nu geen rekening courant faciliteit of andere vorm van bancaire financiering.	Betere sturing en hierdoor eerder kunnen participeren op mogelijke liquiditeitskrapte. Er is nauwelijks sprake van investeringen. Thuiszorg Het Friese Land heeft geen eigendom in de vorm van onroerende goederen. Voldoende liquiditeitspositie ultimo 2025.

Risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact op (financiële) resultaten
Onvoldoende solvabiliteit / weerstandsvermogen	Gematigd	- Periodieke rapportage en sturen op kengetallen - Sturen op een positief resultaat. - Uitgangspunt is meerjaren begroting - Via verkoop kostendekkende tarieven afspreken - Verdere integratie van de ondersteunende functies met Noorderbreedte ten behoeve van de continuïteit en kwaliteit.	In 2025 is het weerstandsvermogen weer toegenomen als gevolg van het positieve resultaat
Onmogelijkheid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen	Gematigd	- Projecten zijn gestart die zoveel mogelijk gefinancierd worden vanuit subsidies - Middelen vanuit inkoop Zorgverzekeringswet voor zorgtechnologie (Beeldschermzorg en Medido medicijn dispenser) - Werken met een aan de strategie gekoppelde IT blauwdruk, samenwerking binnen concern ZPF	Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om personeel te ontlasten. Wanneer technologische ontwikkelingen niet tot stand komen, kan dit gevolgen hebben voor het aantal cliënten welke zorg kan ontvangen.
Niet kunnen voldoen aan de kwaliteit en veiligheid van zorg	Minimaal	- Opstellen kwaliteitsplan - Audits/inspecties, zowel intern als extern. Bespreken en nemen van maatregelen n.a.v. de uitkomsten. - MIC-registratie en bespreken uitkomsten. - Scholing ECD - Behalen ISO als kwaliteitscertificeringssysteem - Introduceren voortgangsgesprekken calamiteiten op bestuursniveau	Wanneer niet kan worden voldaan aan de veiligheid kan de IGJ maatregelen nemen, waaronder het verscherpt toezicht en een bestuurlijke boete (inschatting € 0,5 miljoen).
Niet beschikbaar hebben van betrouwbare (stuur)informatie	Gematigd	- Interne controle op tijdige, juiste en volledig verwerking van registraties - Gezamenlijk met Noorderbreedte doorontwikkelen van management dashboard met behulp van Power BI - Periodieke rapportages met vergelijkende cijfers en KPI's	Betrouwbare stuurinformatie is nodig om tijdig te kunnen sturen
Onvoldoende veilig zijn van cliëntgegevens en overige informatie	Minimaal	- Organiseren van Functionaris Gegevensbescherming in samenwerking met Noorderbreedte - Uitvoeren audits inzake AVG - Continue aanspreken/feedback geven op privacy issues is een belangrijk verbeterpunt - Rreeks informatieve blogs over AVG/Privacy op intranet - ICT framework opzetten in samenwerking met Noorderbreedte - In kaart brengen ICT contracten met o.a. aandacht op informatieveiligheid	De maximale boete die de AP kan opleggen, bedraagt 4% van de jaaromzet.

Met de risicobereidheid wordt aangeduid in hoeverre Thuiszorg Het Friese Land bereid is het beschreven risico te accepteren. Minimale risicobereidheid betekent derhalve dat het beleid erop gericht is dit risico maximaal te beheersen.

1.8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

a. Algemene maatschappelijke aspecten

Cliënttevredenheid, informatieveiligheid, verschuiving van zorg en de arbeidsmarkt, aan al deze onderwerpen besteedt Thuiszorg Het Friese Land veel aandacht:

- Cliënttevredenheid is een belangrijke waarde. We meten cliënttevredenheid doorlopend. Eens in twee jaar vindt er een PREM-meting plaats. In 2024 was de score 9,2, dat was 0,1 hoger dan in 2022.
- Informatieveiligheid door onder andere op basis van de AVG te kijken naar manieren om veiliger met gegevens om te gaan, zoals het werken met veilige e-mail.
- Verschuiving van professionele zorg naar de voorliggende voorzieningen is belangrijk, waar het gaat om de inzet van arbeidsbesparende technologie.
- Thuiszorg Het Friese Land is dagelijks bezig de beste mensen voor de zorg te vinden.

b. Milieuaspecten

THFL heeft een sterk engagement voor maatschappelijk ondernemen, met een focus op milieu en duurzaamheid waarin we streven naar minimale milieubelasting en bedrijfsvoering die hiermee in lijn is.

Duurzaamheidsvisie en -beleid

In 2025 is voor THFL voor het eerst een visie op duurzaamheid opgesteld, gezamenlijk met Noorderbreedte. In deze visie, "Een duurzame toekomst tegemoet", wordt het belang van duurzaamheid voor beide organisaties uitgewerkt, waar de uitdagingen op duurzaamheidsgebied liggen en hoe de organisaties deze willen aanpakken.

Daarnaast is er, gezamenlijk met Noorderbreedte, voor het eerst een duurzaamheidsbeleid opgesteld. In dit nieuwe beleid wordt aangehaakt op en aangesloten bij de doelen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Onze ambities zijn hierin verder uitgewerkt met onder meer uitgewerkte doelstellingen en verantwoordelijkheden.

Door vaststelling van visie en beleid is duurzaamheid binnen THFL geëvolueerd van een reeks losse acties naar een consistent onderdeel van de bedrijfsvoering, wat ervoor zorgt dat duurzaamheid ook op de lange termijn geborgd is binnen de organisatie.

Green Deal

In 2025 heeft THFL actief bijgedragen aan de vijf pijlers die moeten leiden tot een duurzame zorgsector. Zo zijn de nieuwe dienstauto's deels elektrisch en is er een goede bestemming gevonden voor niet meer bruikbare hulpmiddelen en materialen. Tot slot hebben we onze samenwerking met ketenpartners versterkt om kennisdeling en gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen binnen de zorgsector te bevorderen.

Milieuthermometer Zorg

Na de juridische fusie van THFL met Noorderbreedte per 2027 zal THFL ook aanhaken bij de doelen uit de Milieuthermometer Zorg voor zover deze van toepassing zijn. Dit betekent dat THFL in de toekomst ook beoordeeld zal worden op thema's zoals duurzame inkoop en beleid. Met de aanstaande certificatieplicht zorgt dit ervoor dat duurzaamheid aantoonbaar geborgd zal zijn binnen de organisatie.

CSRD-rapportage

In 2025 heeft het concern Noorderbreedte, waar ook THFL onder valt, veel tijd geïnvesteerd in de ontwikkeling van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) binnen de organisatie. Dit proces stelt ons in staat om duurzaamheidsinspanningen en verantwoordelijkheden systematisch en transparant vast te leggen, met een focus op milieu, sociale en economische verantwoordelijkheid en governance.

Hoewel de organisatie niet langer verplicht is om te rapporteren biedt de CSRD een handvat om onze duurzaamheidsinspanningen en strategische kansen vast te leggen, maar ook om onze verbeteringsmogelijkheden te ontdekken en te voldoen aan uitvragen vanuit financiers en andere ketenpartners.

Binnen Zorgpartners Friesland (ZPF) werken we nauw samen aan de ontwikkeling van de CSRD-rapportage. In dit kader is geïnvesteerd in de opzet van de rapportage en de eerste uitwerking van materiële thema's, met aandacht voor energie- en waterverbruik, klimaatverandering en eigen medewerkers.

Noorderbreedte ontwikkelt de rapportage in samenwerking met Frisius MC en rapporteert geconsolideerd met Thuiszorg Het Friese Land. Ook wordt in 2026 samen met andere zorgorganisaties een traject gestart om een sectoraal raamwerk te leveren en toekomstige inspanningen te verlichten. Het doel is om over verslagjaar 2026 een geconsolideerde rapportage op te leveren, waarin vastgestelde datapunten en duurzaamheidsindicatoren structureel worden geborgd.

Duurzaam inkopen

THFL zet steeds meer in op duurzaamheid bij inkopen. Om die reden is, door Noorderbreedte, in 2025 een nieuw duurzaam inkoopbeleid opgesteld, waar THFL op meelift. In dit nieuwe beleid heeft duurzaamheid een prominente rol. Dit betekent dat voor toekomstige aanbestedingen en aankopen duurzaamheid meegewogen wordt. Met deze aanpak streeft THFL naar een positieve impact op zowel de ecologische als sociale voetafdruk en draagt het bij aan een duurzamere toekomst.

Hulpmiddelen

In de coronaperiode zijn veel hulpmiddelen ingekocht. Hoewel veel hiervan de afgelopen jaren gebruikt is zijn er toch producten over datum geraakt. Om deze een goede bestemming te geven zijn ze niet weggegooid, maar gedoneerd aan Oekraïne, waar de vraag nog altijd groot is. Aan het eind van het jaar is ook een richtlijn voor afgedankte zorgmaterialen opgesteld, waardoor THFL deze structureel kan doneren aan goede doelen. Deze goederen, met name incontinentiemateriaal en nutriëntendrinks, kunnen namelijk niet meer binnen de organisatie ingezet worden. Op deze manier voorkomen wij niet alleen dat de afvalberg zo klein mogelijk wordt, maar zorgen we er vooral voor dat veel van deze producten op een plek terecht komen waar het hard nodig is.

Daarnaast is THFL een samenwerking aangegaan met de Hulpmiddelen Outlet in Burgum. Afgedankte goederen worden gedoneerd aan de outlet, waar ze hersteld worden om vervolgens voor een betaalbare prijs verkocht worden zodat deze middelen ook toegankelijk worden voor mensen met een kleinere portemonnee.

Duurzame Mobiliteit

Bij het afsluiten van het leasecontract voor nieuwe dienstauto's heeft duurzaamheid een nadrukkelijke rol gespeeld. Hierdoor is gekozen voor zuinige auto's met energielabel A en een hybride motor. Dit levert een besparing op in de brandstofkosten, maar ook in de CO₂-uitstoot.

Thuiszorg Het Friese Land draagt graag bij aan een duurzame wereld en houdt om deze reden bij de inkoop rekening met het milieu. Zo schaft de organisatie steeds meer elektrische fietsen aan om het gebruik van de auto terug te dringen. Tegelijkertijd draagt Thuiszorg Het Friese Land hiermee bij aan de duurzame inzetbaarheid en een gezonde werkomgeving voor het personeel.

c. Sociale aspecten

In het werkgebied van Thuiszorg Het Friese Land is de bevolkingsgroei nihil en er is sprake van een sterkere vergrijzing dan gemiddeld in Nederland, waardoor naar verwachting de zorgvraag zal stijgen. Door cliënten op de juiste plaats te behandelen, zorgprocessen efficiënt en doelmatig te organiseren en goed samenwerken met ketenpartners en regionale organisaties, kan de stijgende zorgvraag geabsorbeerd worden.

d. Economische aspecten

Thuiszorg Het Friese Land voert als regionale systeemaanbieder een aantal (regionale) werkzaamheden uit: nachtzorg, wijkgericht werken, casemanagement dementie, de zorgcentrale en het specialistisch team. Met de verzekeraar van het grootste deel van de cliënten, het Zilveren Kruis, worden afspraken gemaakt, waarbij de verrekening van de regionale systeemfuncties verloopt via een kassier functie, ondergebracht bij een van de systeemaanbieders.

Conform de governance code zorg wordt jaarlijks een overzicht van de gedeclareerde bestuurskosten gepubliceerd op de website.

2 Verslag van de interne toezichthouder

2.1 Verslag raad van commissarissen Thuiszorg Het Friese Land

Thuiszorg Het Friese Land (THFL) heeft een Raad van Commissarissen (RvC) die toezicht houdt op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Commissarissen voert zijn taak uit binnen de kaders van wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg, de statuten en reglementen. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over de uitvoering van zijn taken

2.2 Structuur en samenstelling

De RvC bestond op 31 december 2025 uit vijf leden, die een personele unie vormen met de Raden van Commissarissen van Frisius MC B.V., Noorderbreedte B.V. en Revalidatie Friesland B.V., alsmede de Raad van Toezicht van Stichting Zorgpartners Friesland (ZPF). Stichting ZPF is de enig aandeelhouder van Noorderbreedte B.V. Noorderbreedte is 100% aandeelhouder van THFL B.V., waardoor het bestuur van Noorderbreedte namens Noorderbreedte handelt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van THFL. De bestuurders van de rechtspersonen waarvan ZPF direct of indirect 100% aandeelhouder is vormen het bestuur van ZPF. Stichting ZPF zet zich blijkens de doelstelling in de statuten primair in voor de bevordering van een goede gezondheidszorg.

De RvC was op 31 december 2025 als volgt samengesteld:

De heer mr. C. Bijl (1955), voorzitter

Profiel: juridisch, politiek-bestuurlijk

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen FC Emmen
- Voorzitter bestuur Stichting Nazorg Ousterhaule
- Vice voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nedersaksenlijn
- Lid bestuur Stichting Administratie Kantoor Fuhler Holding
- Voorzitter bestuur Maatschappij van Weldadigheid
- Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug
- Lid Raad van Advies Anne Buursema Foundation
- Voorzitter Raad van Toezicht DC Terra
- Voorzitter Raad van Publiek Belang GKB Drenthe

De heer mr. J. Volkers (1959), lid

Profiel: financiën

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Functies:

- Ouderling met bijzondere opdracht College van Kerkrentmeesters Protestantse Gemeente

Leeuwarden

- Voorzitter stichting behoud Joods Erfgoed
- Commissaris Rootry BV
- Commissaris Broshuis B.V.
- President Commissaris Poiesz Supermarkten
- Penningmeester Stichting Friezenkerk Rome
- Voorzitter Leeuwarden Student City
- Commissaris Eisma Media Groep B.V.
- Voorzitter Stichting FB Oranjewoud

- Secretaris/penningmeester Stichting Ir Abe Bonnema
- Bestuurslid Stichting Friese Compagnie
- Voorzitter Stichting Verkiezing Friese Onderneming van het jaar
- Voorzitter Stichting Old Burger Weeshuis
- Commissaris Borgesius

Mw.prof. dr. S.E.J.A. de Rooij (1969), lid

Profiel: Zorg

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Hoofdfunctie:

- Voorzitter Raad van Bestuur Ziekenhuis Amstelland

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Interne geneeskunde, leerstoel Geriatrie/Ouderengeneeskunde aan RUG en UvA
- Lid van Raad van Toezicht Nivel
- Voorzitter Adviescommissie Veelbelovende Zorg Zorginstituut & ZonMw
- Lid Bestuur van Stichting Effectieve Ouderenzorg
- Lid Raad van Toezicht Kanker.nl
- Lid Raad van Toezicht Aafje

Mw. drs.T. Koster (1978), lid

Profiel: financiën, vastgoed en ICT

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion College
- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT Leeuwarder School Vereniging
- Voorzitter Raad van Toezicht Flo&Gro

Mw. drs F.A. van Dijk (1971), lid

Profiel: kwaliteit & veiligheid, zorginhoud en innovatie

Benoemd: voor 4 jaar per 1 juli 2025

Hoofdfunctie:

- Lid Raad van Bestuur Arkin

Nevenfunctie:

- Lid Raad van Toezicht Expertisecentrum Forensische Psychiatrie

De heer dr. R.J. Meijer (1967), lid

Profiel: professionele organisatie; zorginhoudelijk

Benoemd voor 4 jaar per 1 juli 2017; herbenoemd voor 4 jaar per 1 juli 2021; benoemd op voordracht van de Ondernemingsraden

Hoofdfunctie:

- Longarts Ommelander Ziekenhuis Groningen

Nevenfuncties:

- Adviseur astma/COPD dienst CERTE
- Adviseur GHC ketenzorg astma-COPD
- Docent Caspir nascholingen ELANN

- Medisch manager Ommelander Ziekenhuis Groningen

De RvC streeft naar een evenwichtige samenstelling van de RvC, waar het gaat om deskundigheid, ervaring, netwerk, maatschappelijke achtergrond, regionale binding en rol in het team. Een evenwichtige samenstelling houdt mede in dat gestreefd wordt naar diversiteit binnen de RvC. In de laatste wervingsprocedures is specifieke aandacht besteed aan de man-vrouw verdeling binnen de RvC. Dit heeft erin geresulteerd dat de RvC al enige tijd voldoet aan het streefcijfer: twee vrouwen en drie mannen (40% vrouwen en 60% mannen). In 2025 liep de tweede termijn van de heer Meijer af en is mevrouw Van Dijk aangetreden als commissaris (per 1 juli 2025). Daarmee is de man-vrouw verhouding omgekeerd.

2.3 Professionaliteit en kwaliteit toezicht

Zowel de RvC als de RvB heeft een reglement, waarin binnen de kaders van statuten, wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg de werkwijze van de RvB en RvC nader uitgewerkt is. Dit draagt bij aan de professionaliteit en kwaliteit van de uitvoering van bestuurlijke en toezichthoudende taken.

In statuten en reglementen zijn expliciet eisen en voorwaarden aan (het handelen van) bestuurders en toezichthouders gesteld ter voorkoming van belangenverstrengeling. Ook zijn procedures vastgelegd die in het geval van mogelijke belangenverstrengeling moeten worden gevolgd. Wijzigingen in (neven)functies van bestuurders en toezichthouders worden steeds aan de vastgestelde normen getoetst. De RvC heeft in het afgelopen boekjaar geen onregelmatigheden geconstateerd of meldingen ontvangen die duiden op enige strijdigheid met de gestelde eisen en voorwaarden ten behoeve van de onafhankelijkheid en de voorkoming van belangenverstrengeling van bestuur en toezicht. Geconstateerd is daarom dat de RvC in het afgelopen boekjaar heeft voldaan aan de wettelijke en statutaire eisen- die nader zijn uitgewerkt in de hiervoor genoemde reglementen- voor onafhankelijkheid.

Conform eerdergenoemde kaders dienen binnen de RvC de kwaliteiten en deskundigheden beschikbaar te zijn die nodig zijn om toezicht te houden op de besturing van THFL. Om te borgen dat de RvC een passende samenstelling heeft, worden profielschetsen opgesteld, op basis waarvan de RvC toetst of de samenstelling voldoet. Deze zijn in 2025 geactualiseerd voorafgaand aan de werving van een commissaris. In de evaluatie van het functioneren van de RvC wordt eveneens het aspect van een passende samenstelling meegenomen.

De RvC onderschrijft het belang van een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren en de samenwerking met de RvB voor de kwaliteit en professionaliteit van het toezicht. De RvC heeft 2025 geëvalueerd en daarbij de input van bestuurders gevraagd. De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie waren:

- Zowel de commissarissen onderling als de bestuurders zijn tevreden over de samenwerking binnen/met de RvC en zien en waarderen de openheid, de deskundigheid en de (voor bestuurders) beschikbaarheid als sparringpartner;
- De commissarissen willen in het kader van het continue ontwikkelen in het komende jaar doorspreken over de kwaliteit van het toezicht. De verschillende rollen van de commissarissen in relatie tot de veranderende kijk op goed toezicht komen daarbij aan de orde. Onderdeel van dit onderwerp is ook dat de commissarissen hun kernwaarden en de visie op toezicht willen herijken.
- In het toezicht op de kwaliteit van de zorg wordt relatief veel aandacht besteed aan rapportages en andere formele documenten. De Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid zal het komende jaar meer de nadruk leggen op inhoudelijke thema's en daarbij specifiek letten op de mogelijkheden om binnen het concern samen te werken en te leren van elkaar.
- De RvC wil in de werkgeversrol, nu de Raden van Bestuur binnen ZPF opnieuw zijn gevormd na de fusies, zich richten op de samenstelling en de teamontwikkeling van het bestuur.

- De RvC vindt het van belang om na alle fusiebewegingen de blik te verbreden naar samenwerking zowel binnen als buiten ZPF en de positionering in regionale en landelijke ontwikkelingen. Daarbij vinden zowel commissarissen als bestuurders het van belang om de realiteit in het oog te houden: de interne organisaties moeten op orde blijven en ook dit kost veel inzet van medewerkers.
- De RvC zal zich in het komende jaar meer richten op praktijkbezoeken binnen de organisatie. Dit levert aanvullende informatie op die benut wordt voor de goede invulling van het toezichthouderschap.

De RvC zet in op continue ontwikkeling, ook van commissarissen. Daartoe is budget beschikbaar en een procedure vastgelegd voor de aanvraag van opleidingsfaciliteiten. In 2025 hebben twee commissarissen hiervan gebruik gemaakt.

De RvC ontvangt een honorering met inachtneming van de geldende WNT-eisen. Voor de RvC van THFL (en Revalidatie Friesland) is bij besluit van de AVA afgezien van honorering. Jaarlijks wordt voor de andere twee ZPF-BV's (Frisius MC en Noorderbreedte) een AVA-besluit genomen over de concrete honorering van de RvC-leden voor het betreffende jaar binnen het vastgestelde interne honoreringskader en met inachtneming van de indexering van de WNT-bezoldigingsmaxima. Deze twee BV's dragen in gelijke delen bij aan de honorering. De RvT van ZPF ontvangt geen honorering.

2.4 Vergaderingen

De RvC van THFL is in 2024 12 keer in vergadering bijeen geweest (waarvan twee keer in een themabijeenkomst en drie keer in een besloten vergadering). Dit waren in de regel gezamenlijke vergaderingen met de RvT van ZPF en de RvC's van Frisius MC, Noorderbreedte en Revalidatie Friesland. Drie keer was een commissaris in een vergadering afwezig en is daarom besluitvorming op basis van een volmacht gehanteerd.

De RvC heeft commissies gevormd, die de besluitvorming van de RvC voorbereiden of daartoe advies geven. De Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van THFL, bestaande uit de leden Meijer (voorzitter tot 1 juli 2025), De Rooij (lid, voorzitter vanaf 1 juli 2025) en Van Dijk (vanaf 1 juli 2025) kwam drie keer bijeen, in combinatie met de Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Noorderbreedte en Revalidatie Friesland. De Auditcommissie, bestaande uit de leden Volkers (voorzitter) en Koster, kwam – in combinatie met de Auditcommissie van Noorderbreedte en Revalidatie Friesland – in 2025 vier keer bijeen. De Remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit de leden Bijl (voorzitter) en De Rooij, voerde in wisselende samenstelling het jaargesprek en voortgangsgesprekken met de RvB. Daarnaast is de commissie twee keer in vergadering bijeen geweest, onder meer vanwege de voorbereiding van de werving van een nieuwe commissaris.

Belangrijkste onderwerpen

- Kwaliteit en veiligheid: De documenten uit de kwaliteitscyclus zijn besproken in commissievergaderingen. De overstap van het Kwaliteitskader Wijkverpleging naar het Generiek Kompas Ouderenzorg is toegelicht, alsmede de wijze waarop dit binnen THFL invulling heeft gekregen. Hiermee houdt de RvC zicht op het functioneren van het kwaliteitsbeleid binnen THFL. In 2025 is in het bijzonder aandacht besteed aan leren en ontwikkelen. THFL ontwikkelt samen met Noorderbreedte een nieuwe opleidingsstructuur, gericht op competenties en contextgebonden bekwaamheid. De RvC vindt de inzet op opleiding en ontwikkeling, mede met het oog op de arbeidsmarktkrapte, van belang voor de toekomstbestendigheid van de ouderenzorg.

- Financiën: De jaarrekening (die is vastgesteld door de AVA), het accountantsverslag en het bestuursverslag van 2024, de tertiaalrapportages, de managementletter 2025 en de begroting van 2026 (die is goedgekeurd door de RvC) zijn besproken, evenals de tussentijdse updates van de resultaatontwikkeling. De RvC heeft zich aan de hand van deze documenten, in combinatie met de beleidsplannen, op de hoogte gesteld van de werking van het interne planning- en controlcyclus. De RvC heeft geconstateerd dat er een positieve ontwikkeling is te zien in de rapportages van THFL, nadat vanaf 2023 is ingezet op verbetering van de cyclus. De inhoud van de rapportages geeft weer dat de financiële positie van THFL in 2025 een aanzienlijke sprong voorwaarts maakt. Aan de RvC is toegelicht hoe op de langere termijn de financiële situatie wordt gemonitord.
- Integratie Noorderbreedte – THFL: In 2024 zijn de ondersteunende diensten van Noorderbreedte en THFL geïntegreerd. Dit geeft de mogelijkheid om efficiënter te werken vanuit eenzelfde werkwijze en vanuit die (met name voor THFL robuustere) inrichting te werken aan de gezamenlijke doelen van de samenwerking. De RvC heeft in 2025 het integratieproces gemonitord en daarover vanuit de klankbordrol met de RvB overlegd.
- Governance Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland: In 2025 wijzigde de aansturing van Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland. De drie organisaties kregen elk een eigen directie. De bestuurlijke focus zal de komende periode vooral komen te liggen op versterking van de samenwerking tussen de B.V.'s én intensivering van de samenwerking met Frisius MC binnen het verband van ZPF. Maar ook zal de samenwerking worden aangehaald met collega instellingen in Friesland. Dit brengt het concern aan de start van een nieuwe fase. Daarbij aansluitend is in 2025 besloten tot het terugtreden van de bestuursvoorzitter op 1 januari 2026. Per 1 januari 2026 is de heer Kirchner met pensioen gegaan. In 2026 zal een bij de ontwikkeling van de organisaties aansluitende governance nader uitgewerkt worden.
- Regionale samenwerking: THFL neemt als thuiszorginstelling en als ZPF-partner deel in regionale samenwerkingsverbanden. De RvC acht het passend bij de positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat THFL hierin participeert. In het afgelopen jaar heeft de RvC meer aandacht besteed aan de positionering in de regionale samenwerkingsverbanden, waaronder de Krachtig Verbindende Regiovisie, FriZA en het traject toekomstbestendige ziekenhuiszorg (waarin ook de Care-component betrokken was, en welk traject inmiddels is gestopt). De RvC ziet samenwerking (binnen en buiten ZPF) als een belangrijk middel om het doel van ZPF – de bevordering van de gezondheidszorg – te behalen. Dit betekent ook dat de RvC het ondertussen van belang acht dat de ontwikkelingen binnen ZPF die de kwaliteit van zorg verbeteren geen vertraging oplopen doordat het vormgeven van samenwerking met andere partners soms langzamer verloopt. Het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie, waarin Noorderbreedte, Revalidatie Friesland, THFL en Frisius MC samenwerken is een belangrijk voorbeeld van de gewenste inhoudelijke samenwerking binnen ZPF die voor patiënten/cliënten direct belangrijke voordelen oplevert. Onder meer in een themasessie heeft de RvC met de bestuurders gesproken over de positionering van THFL en ZPF in de verschillende samenwerkingsverbanden.
- Strategie ZPF: In 2025 hebben de ZPF-B.V.'s gewerkt aan de actualisatie van de ZPF-strategie. Deze zal in 2026 opnieuw worden vastgesteld. Om de strategische doelstellingen vorm te geven wordt expertise en inzet van de B.V.'s gebundeld, waardoor gezamenlijk stappen kunnen worden gezet. Daartoe zijn twee strategische thema's (drempelloze zorg en drempelloze arbeidsmarkt) en een aantal ondersteunende portefeuilles (waaronder capaciteitsmanagement, vastgoed, opleiding, ontwikkeling en innovatie en zorgverkoop) aangewezen; op deze onderwerpen wordt specifiek ingezet om concrete resultaten te behalen. Deze zullen in 2026 zichtbaar worden. De RvC's onderschrijven dat de voordelen van de samenwerking binnen het concern beter benut moeten worden en ondersteunen en volgen de ontwikkeling. Zij hebben in 2025 bovendien in een themasessie over dit onderwerp als klankbord gefungeerd voor de bestuurders.

Op grond van bovenstaande stelt de RvC vast dat de belangrijkste resultaten van het toezicht in 2025 zijn:

- De RvC heeft de samenwerking van Noorderbreedte, Revalidatie Friesland en THFL gestimuleerd en gefaciliteerd, onder meer door de monitoring van de integratie van Noorderbreedte en THFL en de ondersteuning van de inhoudelijke ontwikkelingen.
- De RvC ondersteunt de samenwerkingen met partners in de regio die bijdragen aan de verbetering van de zorg. In ZPF-verband wordt de samenwerking steeds meer versterkt, in regionale verbanden wordt een bijdrage geleverd aan de verbetering van de zorg.
- De RvC heeft vanuit het toezicht op de (uitvoering van de) planning- en controlcyclus kunnen vaststellen dat de interne risicobeheersing en controlesystemen op orde zijn. De financiële positie van THFL is beter in beeld en er zijn aanzienlijke resultaten geboekt met de verbetermaatregelen. De RvC heeft hierin als toezichthouder en klankbord een bijdrage geleverd.
- De RvC heeft bijgedragen aan de inrichting van de governance van THFL als onderdeel van het 'Noorderbreedte concern'.

Informatievergaring en positie belanghebbenden

Om de taken van de RvC op een goede manier te kunnen uitvoeren is adequate informatie randvoorwaardelijk. Primair is de inbreng vanuit de RvB in vergaderingen en overleggen de informatiebron van de RvC. Daarnaast heeft de RvC ook op andere wijzen informatie vergaard over de gang van zaken binnen THFL, bijvoorbeeld door middel van een meeloopronde met medewerkers van THFL. Ook vanuit de contacten met de interne gremia is informatie verkregen die van belang is voor het toezicht op de besturing. Vanwege de werving van een commissaris en het vertrek van een bestuurder heeft de RvC aanvullend overleg gevoerd en contact gehad met de interne gremia.

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is dat de invloed van belanghebbenden op het beleid van THFL geborgd is. De RvC houdt hierop toezicht. Dit toezicht krijgt onder meer vorm door aanwezig te zijn bij overleg van bestuur met interne gremia (in concreto de OR en CR), waardoor de RvC een beeld krijgt van de wijze waarop de dialoog tussen RvB en de gremia loopt.

2.5 Focus in het komende boekjaar

In het komende boekjaar ligt de focus van het toezicht op:

- De ontwikkeling van het 'Noorderbreedte concern' (bestaande uit Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland) nu aan een aantal organisatorische randvoorwaarden is voldaan. In 2026 zal de samenwerking verder geoptimaliseerd moeten worden.
- Het benutten van de voordelen van de samenwerking binnen het ZPF-concern door inhoudelijke initiatieven uit te bouwen en de samenwerking in ondersteunende processen te verbeteren. De focus zal hierbij liggen op het realiseren op drempelloze zorg en arbeidsmarkt.
- Het borgen van een toekomstbestendige financiële positie van THFL.

3 Jaarrekening

3.1 Balans per 31 december 2025

ACTIVA

(na resultaatbestemming)

Ref.		31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
A Vaste activa			
1	<i>I Materiële vaste activa</i>		
	1. bedrijfsgebouwen en -terreinen	4	4
	2. machines en installaties	3	10
	3. andere vaste bedrijfsmiddelen	591	234
	Totaal materiële vaste activa	598	248
2	<i>II Financiële vaste activa</i>		
	1. overige vorderingen	29	28
	Totaal financiële vaste activa	29	28
B Vlottende activa			
3	<i>I Vorderingen</i>		
	1. op handelsdebiteuren	203	251
	2. op groepsmaatschappijen	14	211
	3. overige vorderingen	7.490	6.404
	4 overlopende activa	628	1.058
	Totaal vorderingen	8.335	7.924
4	<i>II Liquide middelen</i>	10.042	5.078
	C Totaal activa	19.004	13.278

PASSIVA

(na resultaatbestemming)

Ref.		31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
5	D Eigen vermogen		
	1 Gestort en opgevraagd kapitaal	5	5
	2 Bestemmingsfonds	236	236
	3 Overige reserves	2.722	-208
	Totaal eigen vermogen	2.963	33
6	E Voorzieningen		
	1. pensioen en overige	2.539	1.730
	Totaal voorzieningen	2.539	1.730
7	F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
	1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	605	596
	2. schulden aan groepsmaatschappijen	1.399	230
	3. belastingen en premies sociale verzekeringen	1.658	1.165
	4. schulden ter zake pensioenen	1.348	1.159
	5. overige schulden	7.424	7.323
	6. overlopende passiva	1.068	1.042
	Totaal kortlopende schulden	13.502	11.515
	G Totaal passiva	19.004	13.278

3.2 Winst en verliesrekening over 2025

Ref.		2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Bedrijfsopbrengsten:			
16	Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
	Zorgverzekeringswet	33.894	33.651
	Wet Langdurige zorg	19.595	11.691
	Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	305	337
	Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.239	1.506
		<u>55.033</u>	<u>47.185</u>
17	Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17.192	16.489
		<u>17.192</u>	<u>16.489</u>
	Netto omzet	<u>72.225</u>	<u>63.674</u>
18	Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
		<u>0</u>	<u>0</u>
	Som der bedrijfsopbrengsten	<u>72.225</u>	<u>63.674</u>
Bedrijfslasten:			
19	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.545	1.534
20	Lonen en salarissen	45.681	44.631
20	Sociale lasten	7.838	7.770
20	Pensioenlasten	3.751	3.976
21	Afschrijvingen op materiële vaste activa	186	226
22	Overige bedrijfskosten	9.452	8.157
	Som der bedrijfslasten	<u>69.453</u>	<u>66.294</u>
23	Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-158	-127
23	Rentelasten en soortgelijke kosten	0	6
		<u>-158</u>	<u>-121</u>
	Resultaat voor belasting	<u>2.930</u>	<u>-2.499</u>
	Resultaat boekjaar	<u><u>2.930</u></u>	<u><u>-2.499</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Overige reserves	2.930	-2.499
	<u>2.930</u>	<u>-2.499</u>

3.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.3. 1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Thuiszorg Het Friese Land B.V. is statutair (en feitelijk) gevestigd te Leeuwarden, op het adres Harlingertrekweg 53 en is geregistreerd onder 41005390.

Groepsverhoudingen

Thuiszorg Het Friese Land B.V. maakt vanaf 1 oktober 2021 onderdeel uit van Stichting Zorgpartners Friesland. Onder Stichting Zorgpartners Friesland vallen Frisius Medisch Centrum B.V. (voorheen Tjongerschans B.V. en Medisch Centrum Leeuwarden B.V.) en Noorderbreedte B.V. Noorderbreedte B.V. is 100% aandeelhouder van Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dit boekjaar is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WMG, de richtlijnen voor de jaarverslaggeving, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De Grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling gebaseerd op het oordeel van het management dat de onderneming haar activiteiten in de voorzienbare toekomst zal voortzetten en aan haar verplichtingen kan blijven voldoen.

Thuiszorg Het Friese Land BV en Noorderbreedte BV zijn voornemens om juridisch te fuseren per 1 januari 2027. Bij deze voorgenomen fusie zal Noorderbreedte de verkrijgende rechtspersoon zijn en Thuiszorg Het Friese Land de verdwijnende rechtspersoon. Omdat de intentie is dat de bedrijfsactiviteiten worden voortgezet wordt uitgegaan van de 'going concern' veronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken. De overige bedrijfsopbrengsten (overige dienstverlening en overige subsidies) zijn in verband met regelgeving geherrubriceerd naar andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de Raad van Bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen

afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij. Verder is ook het groepshoofd Stichting Zorgpartners Friesland aan te merken als verbonden partij. Stichting Zorgpartners Friesland aan te merken als verbonden partij. De bestuurders en toezichthouders kwalificeren ook als verbonden partij (niet-rechtspersoon). Thuiszorg Het Friese Land is geen transacties aangegaan met verbonden rechtspersonen die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Thuiszorg Het Friese Land BV is geen transacties aangegaan met verbonden rechtspersonen die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden. Onder normale marktvoorwaarden vinden met verbonden rechtspersonen onderlinge leveranties plaats inzake:

- geleverde zorg
- leverantie van geneesmiddelen
- inkoop zorgproducten
- medische aansprakelijkheidsverzekering
- verlenen ondersteunende diensten.

Kasstroomoverzicht

De cijfers van Thuiszorg Het Friese Land zijn meegeconsolideerd in het geconsolideerde kasstroomoverzicht in de geconsolideerde jaarrekening van Noorderbreedte B.V. ultimo 2025, hierdoor is er voor gekozen om geen kasstroomoverzicht op te nemen in deze jaarrekening.

3.3.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans en winst en verliesrekening zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan

van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vaste actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Gebouwen, Installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-33%.

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vordering op grond van verwachte oninbaarheid.

Vlottende activa

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vordering op grond van verwachte oninbaarheid. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. De liquide middelen zijn vrij opneembaar.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de vennootschap ingebracht kapitaal.

Algemene en overige reserves

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending bestemmingsfondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in het rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen tenzij anders vermeld. Wanneer verplichtingen naar verwachtingen door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting. De gehanteerde disconteringsvoet is 4,2%, voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,4%.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Jubileumuitkeringen

De voorziening voor jubilea uitkeringen betreft de waardering van de in de toekomst verschuldigde beloningen aan personeelsleden. Deze beloningen betreffen uitkeringen, op grond van de Collectieve Arbeidsovereenkomst, bij het bereiken van een 12,5-jarig, 25-jarig of 40-jarig dienstverband c.q. bij vervroegde uittreding of pensionering verschuldigde beloningen. De berekening van de voorziening gaat uit van een normaal personeelsverloop.

Pensioen 45 jaar werkzaam in zorg of welzijn

De regeling is bestemd voor medewerkers die aantoonbaar 45 jaar of langer actief zijn in de zorg- en/of welzijnssector, waarvan:

- tenminste 20 jaar in een zwaar beroep (lees: primair proces)
- tenminste vijf jaar in dienst zijn bij de huidige werkgever
- die niet langdurig ziek zijn of zicht hebben op toekenning van een WIA-uitkering op moment van uitdiensttreding.

De voorziening is gevormd voor medewerkers die reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling. Voor de berekening van de voorziening wordt de methode 'verplichting per balansdatum' gehanteerd.

Voorziening generatieregeling

Voor verplichtingen voortvloeiend uit de generatieregeling is een voorziening opgenomen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige uitgaven die samenhangen met de op balansdatum bestaande verplichtingen.

Bij de berekening wordt rekening gehouden met actuariële aannames, waaronder deelname, leeftijdsopbouw, resterende diensttijd, loonkostenontwikkeling en uitvalkans. De disconteringsvoet wordt bepaald conform de richtlijnen voor langlopende verplichtingen (RJ 252).

Dotaties, rente-opslag en wijzigingen in schattingen worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Uitkeringen aan deelnemers worden ten laste van de voorziening gebracht.

Schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen ter de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde).

Leasing

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

3.3.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Algemeen

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft Thuiszorg Het Friese Land B.V. de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals onderstaand opgenomen. Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de toenmalige AWBZ en ZVW zorg overgeheveld van de zorgkantoren respectievelijk de zorgverzekeraars naar de gemeenten ('decentralisatie').

Als gevolg van deze decentralisatie en andere factoren is er voor 2025 sprake van een bepaalde mate van omzetonzekerheden. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden en schattingsrisico's in deze omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de raad van bestuur van de B.V. en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers, e.d.).

De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend, echter de raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

Uitgangspunten Wijkverpleging

Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie van de Wlz zorg (onder meer wijkverpleging) overgeheveld van de zorgkantoren naar de zorgverzekeraars.

Als gevolg van deze decentralisatie en de binnen de wijkverpleging geldende regelgeving is er voor 2025 sprake van een bepaalde mate van omzetonzekerheden. Overeenkomstig de landelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden in de omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de raad van bestuur van de B.V. en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Voor de wijkverpleging is het macrobeheersinstrument van toepassing op grond waarvan bij een overschrijding van het landelijk budgetplafond het mogelijk is dat zorgaanbieders basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen. Thuiszorg Het Friese Land B.V. is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de B.V. binnen de wijkverpleging sprake van inherent ontbrekende onafhankelijke indicatie (wettelijk zo verankert) door zorgaanbieders en het ontbreken van een onafhankelijk indicatieorgaan. Hetgeen kan leiden tot discussies over de prikkels in het stelsel en in individuele gevallen zou kunnen leiden tot bijstelling van het oorspronkelijk geïndiceerde niveau met mogelijke effecten voor de financiële verrekening en verantwoording bij materiële controles door de zorgverzekeraars.

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2024 of later.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Thuiszorg Het Friese Land B.V.. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Thuiszorg Het Friese Land B.V. betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 105,0%. Thuiszorg Het Friese Land heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten bestaan uit rentebaten uit banktegoeden.

3.3.4 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

3.3.5 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

3.4 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	248	403
Bij: investeringen	536	71
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	186	226
Boekwaarde per 31 december	598	248

Toelichting: Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.5.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	28	25
Mutatie i.v.m. opgelopen rente	1	3
Boekwaarde per 31 december	29	28

Toelichting: Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.6. Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 0 een looptijd korter dan 1 jaar.

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
3 Overige vorderingen		
Vordering uit hoofde van financieringstekort	3.607	2.474
Vordering op zorgverzekeraars	3.058	2.567
Andere vorderingen	825	1.363
Totaal overige vorderingen	7.490	6.404
4 Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	142	491
Vooruitbetaalde posten	486	567
Totaal overlopende activa	628	1.058

Toelichting: De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 38.607 (2024: € 20.000).

Onder de overige vorderingen is begrepen 3.607.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2025	2024	Totaal
Saldo per 1 januari	0	2.474	2.474
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	3.607	0	3.607
Bij/af: correcties voorgaande jaren	0	0	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	-2.474	-2.474
Saldo per 31 december	3.607	0	3.607
Stadium van vaststelling (*)	a	c	
Waarvan gepresenteerd als:			
vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3.607	0	

a = interne berekening b = overeenstemming met zorgverzekeraar c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2025	2024
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	19.588	11.691
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	15.981	9.217
Financieringstekort	3.607	2.474

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
1. Bankrekeningen	10.042	5.078
Totaal liquide middelen	10.042	5.078

Toelichting: De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000	Saldo per 31-dec-24 x € 1.000
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	5	5
2. Bestemmingsfonds	236	236
3. Overige reserves	2.722	-208
Totaal eigen vermogen	2.963	33

5.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	5	0	0	5
Totaal kapitaal	5	0	0	5

5.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	5	0	0	5
Totaal kapitaal	5	0	0	5

5.2. Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	236	0	0	236
Totaal bestemmingsfonds	236	0	0	236

5.2. Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	236	0	0	236
Totaal bestemmingsfonds	236	0	0	236

5.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserve	-208	2.930	0	2.722
Totaal overige reserves	-208	2.930	0	2.722

5.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	1-jan-24 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-24 x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserve	2.291	-2.499	0	-208
Totaal overige reserves	2.291	-2.499	0	-208

6 Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01- 2025 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Vrijval x € 1.000	Saldo per 31-12- 2025 x € 1.000
1. pensioen en overige					
jubilea	382	855	219	0	1.018
langdurig zieken	821	0	112	0	709
pensioen 45 jaar werkzaam in zorg of welzijn	527	212	342	0	397
generatiebeleid	0	415	0	0	415
Totaal overige	1.730	1.482	673	0	2.539
Totaal voorzieningen	1.730	1.482	673	0	2.539

Toelichting: De dotatie van € 855.000 in de voorziening jubilea wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de keuze om de pensioenuitkering in lijn met Noorderbreedte BV te voorzien

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	Saldo per 31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	673
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.866
hiervan > 5 jaar	373

7 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000	Saldo per 31-dec-24 x € 1.000
5 overige schulden		
reservering vakantiegeld	1.910	1.905
reservering vakantiedagen en JUS	4.376	4.684
Nog te betalen salarissen	1.138	734
Totaal overige schulden	7.424	7.323
6 overlopende passiva		
nog te betalen bedragen	1.068	1.042
Totaal overige passiva	1.068	1.042

8. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Contracten

Stichting Thuiszorg Het Friese Land heeft een aantal huurovereenkomsten gesloten met verhuurders, waarvan de verplichting in voor de komende jaren als volgt gespecificeerd kan worden:

Adres	contractduur	einddatum contract	opzegtermijn	Kosten contractduur
Zevenblad 5, 8935 RK Leeuwarden	5 jaar	31-07-2031	1 jaar	54.988
Buorren 5, 8491 BZ, Akkrum	5 jaar	31-05-2027	1 jaar	17.000
Westerlaan 15, 9161 AN Hollum	5 jaar	31-08-2028	1 jaar	32.610
Munebourren 11, 9133 MB Anjum	5 jaar	31-12-2031	1 jaar	20.235
Hofsleane 23, 9041 AK Berlikum	5 jaar / 1 jaar	30-04-2028	6 maanden	26.716
Skrokdam 3-D, 8918 LB Leeuwarden	1 jaar	01-03-2027	1 jaar	9.720
Coopmansstraat 32, 8921 ST Leeuwarden	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	45.891
Havingastate 9, 8925 AZ Leeuwarden	onbepaalde tijd		1 maand	18.507
Nij Tjearda 1c, 9104 KA Damwoude	1 jaar	31-10-2026	6 maanden	4.800
Badhuswei 1c, 9271 VA De Westereen	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	16.400
Birdaarderstraatweg 72b, 9101 DC, Dokkum	5 jaar	01-01-2028	1 jaar	145.354
De Terp 61, 9035 AX Dronrijp	5 jaar/2 jaar	31-10-2027	1 jaar	18.333
Hertog van Saxenlaan 36d, 8801 ES Franeker	onbepaalde tijd		6 maanden	6.751
Zuiderkade 36-b, 8801 MK Franeker	onbepaalde tijd		onbekend	1.041
Oostergostraat 56, 9001 CM Grou	5 jaar	08-06-2026	1 jaar	7.005
Achlumerdyk 2, 8862 AJ Harlingen	onbepaalde tijd		4 weken	6.807
Elbasterwei 2, 9151 KP, Holwerd	5 jaar	30-08-2028	3 maanden	16.720
Wijnhorsterstraat 39, 8932 EX Leeuwarden	5 jaar	31-01-2028	1 jaar	24.142
Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 2)	5 jaar	31-03-2028	6 maanden	15.125
Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 3)	5 jaar	31-07-2028	6 maanden	7.521
Ringweg 21, 9073 HG Marrum	onbepaalde tijd		3 maanden	1.680
Nylansdyk 122, 8931 GN, Leeuwarden	10 jaar	28-02-2029	1 jaar	33.945
Van Starkenborghstraat 17-6, 9166 PL Schiermonnikoog	5 jaar	31-01-2029	1 jaar	39.529
Warmoestraat 61	5 jaar	31-05-2030	6 maanden	23.736
Griene Leane 5-t, 9051 LZ Stiens	onbepaalde tijd		6 maanden	18.400
Westerdam 33, 8891 GL Terschelling	5 jaar	07-02-2030	1 jaar	28.891
Kleasterwei 6-c, 8851 GP Tzummarum	5 jaar	31-01-2029	1 jaar	44.029
Lysterstrjitte 21, 9269 NR, Veenwouden	5 jaar	14-09-2027	1 jaar	4.959
Oan Het Alddijp 5, 9005 MG Wergea	5 jaar	30-06-2028	1 jaar	47.126
				737.961

Leaseverplichtingen

Dit betreft leaseverplichtingen omtrent leaseauto's en fietsen die Thuiszorg Het Friese Land B.V. is aangegaan.

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Verplichting met vervaldatum < 1 jaar	290	260
Verplichting met vervaldatum > 1 jaar en < 5 jaar	482	522
Verplichting met vervaldatum > 5 jaar	0	4
Totale verplichting	772	786

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken.

De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdswerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van de vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Thuiszorg Het Friese Land B.V. volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

3.5 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal x € 1.000
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	
Stand per 1 januari 2025						
aanschafwaarde	4	299	2.968			3.271
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0			0
cumulatieve afschrijvingen	0	289	2.734			3.023
Boekwaarde per 1 januari 2025	4	10	234	0	0	248
Mutaties in het boekjaar						
investeringsen	0	0	536	0	0	536
herwaarderingen	0	0	0			0
afschrijvingen	0	7	179	0	0	186
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	-7	357	0	0	350
Stand per 31 december 2025						
aanschafwaarde	4	299	3.504	0	0	3.807
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	296	2.913	0	0	3.209
Boekwaarde per 31 december 2025	4	3	591	0	0	598

3.6 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025						28	28
Mutatie i.v.m. opgelopen rente						1	1
Boekwaarde per 31 december 2025	0	0	0	0	0	29	29

3.7 Toelichting op de winst & veliesrekening

BATEN

16 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

16.1 Zorgverzekeringswet

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Zorgverzekeringswet	33.894	33.651
Totaal	33.894	33.651

16.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wet langdurige zorg	19.595	11.691
Totaal	19.595	11.691

Toelichting: In de omzet ontwikkeling is een duidelijke trend zichtbaar naar de zwaardere zorg thuis. De stijging betreft met name de toename in de omzet van het product Volledig Pakket Thuis.

16.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut

op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Subsidieregeling Praktijkleren	73	86
Subsidieregeling Stageplaatsen Zorg	95	112
Subsidieregeling Sectorplan Plus	137	139
Totaal	305	337

16.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige zorgprestaties	1.239	1.506
Totaal	1.239	1.506

17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
WMO	16.169	14.942
Overige dienstverlening	765	976
Subsidies	258	571
Totaal	17.192	16.489

LASTEN

19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	2.545	1.534
Totaal	2.545	1.534

20. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	45.681	44.631
Sociale lasten	7.838	7.770
Pensioenpremies	3.751	3.976
Totaal personeelskosten	57.270	56.377

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) :

	2025	2024
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	875	900

21. Afschrijvingen op de materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	186	226
Totaal afschrijvingen	186	226

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige personeelskosten	2.537	2.683
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	690	204
Algemene kosten	3.900	3.956
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	485	0
Onderhoud en energiekosten	456	493
Huur en leasing	1.364	821
Dotaties en vrijval voorzieningen	20	0
Totaal overige bedrijfskosten	9.452	8.157

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-158	-127
Rentelasten	0	6
Totaal financiële baten en lasten	-158	-121

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Noorderbreedte B.V. van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2025 € 246.000 (klasse V, 12 punten). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

23. Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	A. Reinders-van der Galiën
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	194.919
Beloningen betaalbaar op termijn	16.012
Subtotaal	210.931
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0
Bezoldiging	210.931
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt
Gegevens 2024	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	21/5 - 31/12
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	101.231
Beloningen betaalbaar op termijn	9.873
Bezoldiging	111.104
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	143.238

Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder

Naam topfunctionaris	Functie:
M.C. Kirchner	Bestuurder
P.G. Visch	Bestuurder
C. Bijl	Voorzitter Raad van Commissarissen
R.J. Meijer (tot 01-07-2025)	Lid Raad van Commissarissen
F.A. van Dijk (vanaf 01-07-2025)	Lid Raad van Commissarissen
T. Koster	Lid Raad van Commissarissen
S.E.J.A de Rooij	Lid Raad van Commissarissen
J. Volkers	Lid Raad van Commissarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.

24. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
1. Controle van de jaarrekening	115	109
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	32	30
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	147	139

3.8 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft een formeel besluit tot opmaak van de jaarrekening genomen in de vergadering van 2 april 2026.

De Raad van Bestuur van Noorderbreedte B.V., handelend als aandeelhouder van Thuiszorg Het Friese Land B.V. (artikel 210 lid 3 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 8.3 lid 1 eerste volzin van de statuten), heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 13 april 2026.

De Raad van Commissarissen van Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 17 april 2026.

Op grond van artikel 210 lid 2 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 8.1 lid 3 van de statuten is de jaarrekening ondertekend door bestuurders en commissarissen.

Resultaatbestemming

De statutaire directie stelt voor om het resultaat over het boekjaar 2025 als volgt te verdelen:

	2025 € (x1.000)
Toevoeging aan de overige reserves	2.930

w.g. F.A. van Dijk, lid

w.g. F.A. van Dijk, lid

w.g. T. Koster, lid

w.g. T. Koster, lid

w.g. J. Volkers, lid

w.g. J. Volkers, lid

3.9 Overige gegevens

3.9.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 8.4, hoe de algemene vergadering bevoegd is tot de bestemming van van het resultaat.

3.9.2 Nevenvestigingen

Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft geen nevenvestigingen.

3.9.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Thuiszorg Het Friese Land B.V. te Leeuwarden gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Thuiszorg Het Friese Land B.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de winst-en-verliesrekening over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Thuiszorg Het Friese Land B.V. (de organisatie) zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland.

Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de organisatie en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 1.7 van het bestuursverslag, waarin de (fraude)risicoanalyse van de raad van bestuur is opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de trimesterrapportage. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name

gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in “Gebruik van schattingen” in Toelichting 3.3.1. in de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen of het ontbreken daarvan beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Wij hebben onder andere een analyse gedaan op journaalposten buiten de reguliere zorgprocessen en hebben hierop additionele controlewerkzaamheden verricht. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de raad van bestuur, management, interne controle en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de raad van bestuur, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de interne audit en trimesterrapportages en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van correspondentie met toezichthouders. Wij zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in het onderdeel “Continuïteitsveronderstelling” van Toelichting 3.3.1 van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de raad van bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de organisatie om de continuïteit te handhaven en haar activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de raad van bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de raad van bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie

haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaaf zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de organisatie de continuïteit niet langer kan handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Naleving vereisten van SBR Regelgevende Technische Standaard, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

Wij hebben de naleving van de vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markering, niet onderzocht en brengen daarover geen oordeel tot uitdrukking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om de werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of haar activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie "Informatie ter ondersteuning van ons oordeel" hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 17 april 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. R.H.W.H. Leensen RA