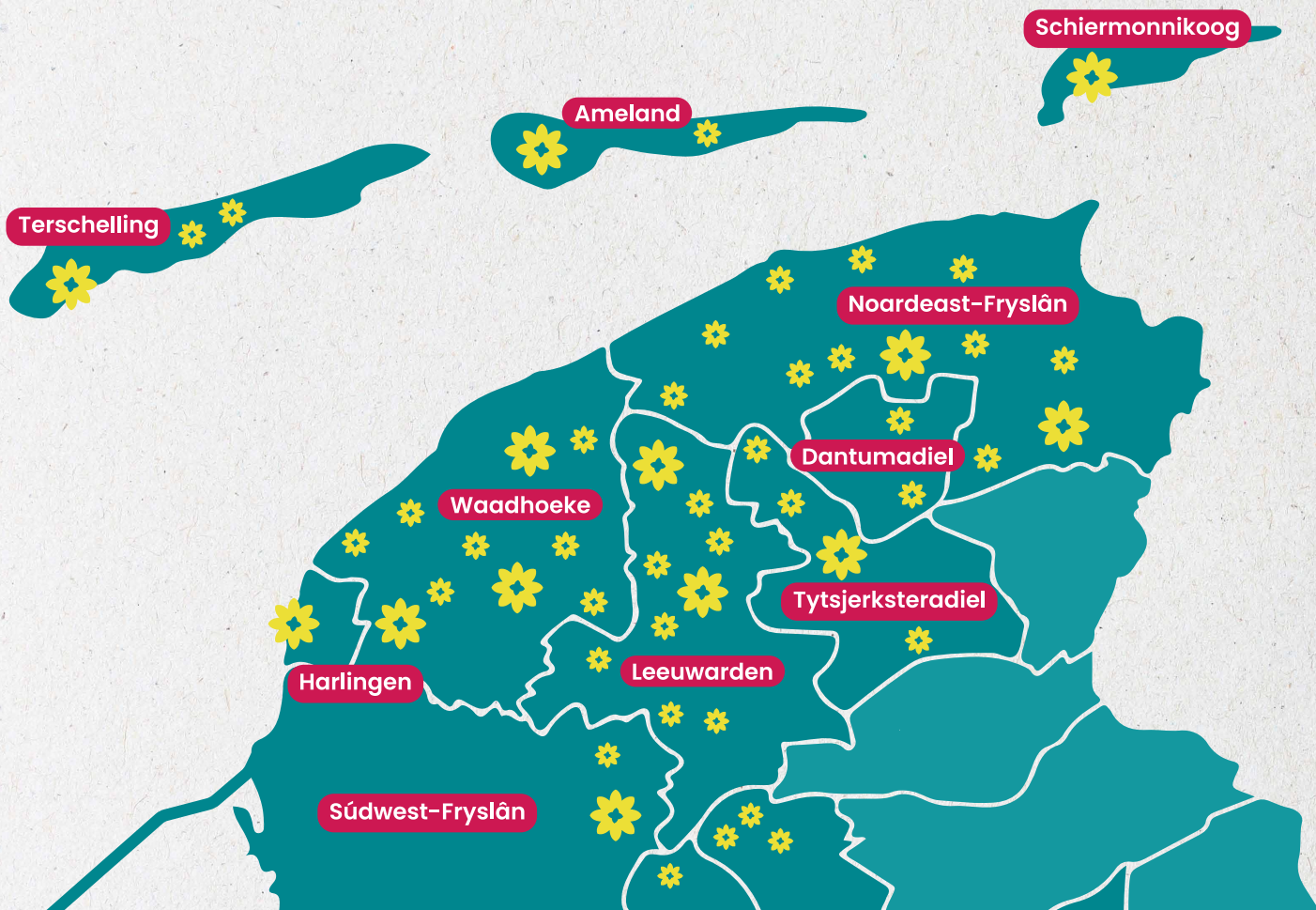




Jaarverslag 2024 Thuiszorg Het Friese Land B.V.

Zo lang mogelijk zelfstandig thuis wonen



Altijd bij u in de buurt

Thuiszorg Het Friese Land helpt u zo lang mogelijk zelfstandig te blijven. Met ruim 2.000 bevlogen medewerkers bieden wij in Noord- en Midden Friesland huishoudelijke hulp, Volledig Pakket Thuis, wijkverpleging en specialistische verpleging.



Inhoud

01 Bestuursverslag Thuiszorg het friese land 2024	05
1.1 Algemene informatie	05
1.2 Verslag over het afgelopen jaar	07
1.3 Financiële analyse verslagjaar	11
1.4 Toepassing gedragscodes	18
1.5 Onderzoek en ontwikkeling	19
1.6 Toekomst paragraaf	20
1.7 Risicomanagement	23
1.8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen	29
 02 Verslag van de interne toezichthouder	 31
2.1 Verslag raad van commissarissen Thuiszorg Het Friese Land B.V.	31
2.2 Structuur en samenstelling	31
2.3 Professionaliteit en kwaliteit toezicht	33
2.4 Vergaderingen	35
2.5 Focus in het komende boekjaar	37
 03 Jaarrekening	 39
3.1 Jaarrekening	40
3.2 Overige gegevens	64





01. Bestuursverslag Thuiszorg Het Friese Land 2024

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 ongeplande nachtzorg. Thuiszorg Het Friese Land is dag en nacht bereikbaar en beschikbaar, ook voor cliënten en medewerkers van andere zorgaanbieders.

1.1 Algemene informatie

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 woon-omgeving.

Besturing

Thuiszorg Het Friese Land B.V. maakte in 2024 deel uit van Noorderbreedte B.V. Sinds 1 oktober 2021 maakt Thuiszorg Het Friese Land B.V. en sinds 1 juli 2024 maakt Revalidatie Friesland deel uit van de groep als 100% dochters van Noorderbreedte. Stichting Zorgpartners Friesland is 100% aandeelhouder van de B.V.. Elke BV is zelfstandig. Waar dat meerwaarde biedt voor patiënten en cliënten,

werken de B.V. op inhoud samen. 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.

Tot 1 juli 2024 was Martin Kirchner bestuurder van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. De dagelijkse aansturing van Thuiszorg Het Friese Land lag tot 1 mei 2024 in handen van directeur Wim Faber. Sinds 21 mei 2024 is Aukje Reinders directeur van Thuiszorg Het Friese Land.

Sinds 1 juli 2024 is Martin Kirchner samen met Peter Visch de Raad van Bestuur van Noorderbreedte, Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland.

Thuiszorg Het Friese Land vindt het belangrijk dat de interne stakeholders invloed hebben op het gevoerde beleid. Het Medisch Domein met specialistische diensten, wijkverpleging en wijkzorg is georganiseerd vanuit vijf regio's met ieder een eigen regiomanager. De huishoudelijke ondersteuning, het Sociaal Domein, is regio overstijgend. Daarnaast had Thuiszorg Het Friese Land tot 1 juli 2024 een manager Zorgbeleid, een manager Bedrijfsvoering, een manager Diensten en Marketing en afdeling Control. Sinds 1 juli worden de ondersteunende diensten van Thuiszorg Het Friese Land en Noorderbreedte gezamenlijke aangestuurd door drie managers.

Daarmee bestaat het managementteam per 1 juli uit een directeur, 5 regiomanagers, manager sociaal domein, manager mens en inzetbaarheid, manager zorgbeleid, manager Bedrijfsvoering, manager P&O en manager (overige) ondersteunende diensten.

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 2024 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. De streefcijfers en de huidige verhoudingen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Streefcijfers

Aantal mensen per laag per 31/12/24		Man - Vrouw per 31/12/24	Man - Vrouw minimum streefcijfer 33%	Man - Vrouw einddoel 50% (in 2027)
RvC	5	3 - 2	3 - 2	2 - 3
RvB 2024	2	2 - 0	1 - 1	1 - 1
Subtop	1	0 - 1	0 - 1	0 - 1



1.2 Verslag over het afgelopen jaar

1.2.1 Speerpunten

Hieronder worden de belangrijkste speerpunten van 2024 beschreven.

Financiën

THFL sloot 2023 af met een fors financieel verlies. Gupta Strategists deed in de zomer van 2024 onderzoek naar dit verlies en de financiële uitdagingen die dit met zich meebracht. Na het uitdenken van dit financieel herstelplan, werd zichtbaar dat THFL haar richting, de strategische positie binnen Zorgpartners Friesland en haar besturingsfilosofie en inrichting moest herijken als belangrijke voorwaarde voor het in uitvoering brengen van het herstelplan. Sinds september 2024 wordt 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 behelst zowel acties om de inkomsten te vergroten als de kosten te verminderen. Zie hoofdstuk 1.3 voor een nadere toelichting op de financiële cijfers.

Modulair en Volledig pakket thuis (MPT/VPT)

Een van de belangrijkste onderwerpen vanuit het hierboven genoemde financieel herstelplan om inkomsten te vergroten is VPT. In dit deelproject van het financieel herstelplan wordt gestreefd naar een toename van 5 MPT/VPT cliënten per week. Dit vraagt veel van de wijkverpleegkundigen. MPT en VPT is een Wlz product waarbij een eigen bijdrage van cliënten wordt berekend. Dit is een van de drempels waar we tegenaan lopen bij het bieden van MPT en VPT aan cliënten. Daarnaast is het CIZ niet altijd overtuigd van de noodzaak om de huidige wijkverpleging via de Zvw om te zetten in een MPT of VPT via de

Wlz. Ook intern is een 'mindshift' nodig om het MPT/VPT aanbod voor cliënten aantrekkelijk te maken en vraagt het aanbod om een andere functiemix. Zo is ervoor gekozen de helpenden die in de MPT/VPT werken op te leiden tot helpende plus, waardoor zij meer bevoegdheden kregen voor medicatie. Behalve in de VPT zijn er ook in 2024 helpenden in de wijkteams ingezet. Er zijn het afgelopen jaar diverse werkprocessen en flowcharts gemaakt, zoals een flowchart die de wijkverpleegkundigen gebruiken wanneer zij een cliënt willen aanmelden voor VPT team. Ook is er een rekenmodule beschikbaar die intern door de wijkverpleegkundigen wordt gebruikt om het VPT budget van de cliënten te monitoren.

Covid-19

Covid-19 wordt inmiddels gezien als een luchtweginfectie of griep, waarvoor veel mensen zijn gevaccineerd. De daarbij horende hygiëne en infectie protocollen werden ook gebruikt bij covid besmettingen. Deze hygiëne en infectie protocollen komen op inhoud overeen met het protocol bij covid-19 van het RIVM.

Belangrijkste ontwikkelingen 2024

In 2024 is het ondernemingsplan 'Zorg Thuis Heeft De Toekomst 2024-2027' ontwikkeld. Tevens is het hele jaar gewerkt aan de uitvoering van dit plan. Hierin stonden voor 2024 de volgende doelstellingen:

- Samenwerken met andere zorgaanbieders
- Arbeidsmarkt
- Signaleren en rapporteren
- Duurzame inzetbaarheid
- Zorginnovatie
- Bevoegd en bekwaam
- Wet zorg en dwang
- Gezonde financiële positie

In de onderstaande rapportage over de belangrijkste ontwikkelingen wordt op deze doelstellingen gereflecteerd.

- In 2024 hebben we, na de bestuurlijke fusie per 1 oktober 2021, verder gewerkt aan de integratie van Thuiszorg het Friese Land en Noorderbreedte. Hierbij is de focus gelegd op de integratie en synergie mogelijkheden van de ondersteunende diensten. Sinds 1 juli 2024 zijn er drie managers ondersteunende diensten die leidinggeven aan geïntegreerde teams van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land medewerkers, die gezamenlijke beide organisaties ondersteunen. Maar ook in het primair proces worden mogelijkheden aangegrepen om op natuurlijke wijze processen te integreren. Dit is o.a. zichtbaar in de samenwerken tussen de zorgcentrale van Thuiszorg het Friese Land en het centraal triage team (CTT) van Noorderbreedte. Vanuit een gezamenlijk kantoor verzorgen de zorgcentrale en het CTT gezamenlijke tijdens de ANW (Avond, weekend, nacht) triage, zorg op afstand en zo nodig zorg op locatie aan de cliënten van Thuiszorg het Friese Land en bewoners van Noorderbreedte. We streven naar een juridische fusie tussen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land per 1 januari 2027.
- In het najaar van 2024 is er door directeur en MT een nieuwe besturingsfilosofie en organisatie inrichting gepresenteerd. Belangrijkste reden voor deze wijzigingen zijn meer aandacht voor de medewerkers (medewerker op 1), duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling en aansturing om een stabiele basis en slagvaardigheid te creëren van waaruit de ambities gerealiseerd kunnen worden die ook betaalbaar zijn. Daarnaast is er hard gewerkt om een reële begroting voor 2025 te maken.
- De bestuurders van ZPF hebben een strategische agenda opgesteld voor de komende jaren. De thema's arbeidsmarkt, duurzaamheid, drempelloze zorg en communicatie worden de komende jaren gezamenlijk

uitgewerkt. Op alle vier de thema's streeft Thuiszorg Het Friese Land naar het leveren van een zichtbare bijdrage, er zijn inmiddels stappen gemaakt in de samenwerking. Daar waar het goed kan als geheel ZPF, daar waar dat ingewikkeld is kijken we eerst naar mogelijkheden als Cure en Care.

- Binnen ZPF willen we gezamenlijke de interne arbeidsmarkt drempelarm maken en de externe arbeidsmarkt beïnvloeden. Door alle fusie en integratie opgaven binnen ZPF bleek dat de reguliere functionarissen hiervoor geen tijd konden maken. Zodoende is per 1 november 2024 een programmamanager Arbeidsmarkt ZPF gestart. Vanuit een concrete opdracht gaat deze programmamanager aan de slag met:
 1. Strategische personeelsplanning (SPP)
 2. Opleiding en leerervaring (ZPF stage routes)
 3. Behoud van medewerkers voor concern (incl. drempelloze loopbaan)
 4. Profileren op de interne en externe arbeidsmarkt
- Naast de acties vanuit het programma Arbeidsmarkt ZPF werken Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land gezamenlijke aan de integratie van de ondersteunende diensten waarbij ook een gezamenlijke arbeidsmarktcampagne wordt ontwikkeld. In 2024 is o.a. gewerkt aan gezamenlijke werving, scholing, warm welkom, capaciteitsmanagement en aantrekkelijk werkgeverschap door positieve waardering en aandacht voor werk-privé balans in roosters en sfeer in teams.
- In het kader van de provinciale ontwikkeling- en afspraken regionale beschikbaarheid 'onplanbare zorg in de nacht' zijn per 1 april 2024 drie nachtzorgteams samengevoegd naar één nachtzorg team met drie routes. Dit team werkt met nieuwe provinciale vastgestelde criteria ongeplande- en geplande zorg. Deze criteria leiden tot het werken met minder medewerkers in de nacht door geheel Friesland. Conform provinciale afspraken met systeem-



aanbieders en preferente verzekeraar Zilveren Kruis is aan THFL drie routes gegund. Op piekmomenten kunnen de collega's van het CTT Noorderbreedte om ondersteuning gevraagd worden.

- Methodisch werken, waaronder signaleren en rapporteren, is een belangrijke pijler binnen THFL. Uit eerdere audits bleek dat dit aandacht verdient. Vragen als 'de beste ideeën en verbeteringen, welke weerstand wordt gezien, welke kennis en vaardigheden zijn nodig' stonden centraal in gesprekken met de managers. De meest waardevolle ideeën en verbeteringen zijn gecommuniceerd via het intranet (Aafke). Eind 2024 heeft er een tussenmeting plaatsgevonden door dossieronderzoek en een enquête in de teams. Begin 2025 verwachten we hiervan de uitkomsten.
- In 2024 is er nog meer aandacht aan verzuim, verzuimbegeleiding en duurzame inzetbaarheid besteed. Er is gedurende 2024 een dalende lijn in het verzuim zichtbaar. Dit gaat echter nog niet snel genoeg. Met name het sociaal domein heeft een forse uitdaging om hier actief mee aan de slag te gaan. Om deze reden hebben we de functie van manager mens en inzetbaarheid voor de duur van 1 jaar ingevuld. Deze manager is verantwoordelijk voor de aansturing op het vlak van inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim van het sociaal domein.
- Het hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt heeft effect op de werkdruk van de medewerkers. Thuiszorg het Friese Land probeert goed gekwalificeerd personeel aan te trekken en hen een goede start te geven binnen de organisatie. Om dit te faciliteren is gestart met het onboardingsprogramma. Ook werd er gewerkt aan het behoud en vitaliteit van medewerkers door de staygesprekken en het aanbieden van trainingen en workshops gerelateerd aan het onderwerp vitaliteit of duurzame inzetbaarheid.
- In navolging van Noorderbreedte heeft Thuiszorg Het Friese Land met het project vertrouwen in vakmanschap de teams ruimte gegeven om hun vakbekwaamheid zelfstandig en op een authentieke manier aan te tonen. Met deze vernieuwde aanpak van bevoegd en bekwaam ondersteunen en versterken we de bekwaamheid van onze zorgprofessionals. Het nieuwe beleid sluit bovendien naadloos aan op de veranderingen in de zorg.
- Aan de hand van een integraal auditplan verricht Thuiszorg Het Friese Land interne audits. Het doel van het houden van een audit is inzichtelijk maken hoe groot de risico's zijn op de verschillende kwaliteits- en veiligheidsgebieden, zodat de kwaliteit van zorg- en dienstverlening op individueel cliëntniveau en organisatieniveau door-



**‘In 2024 is er nog **meer
aandacht** aan verzuim,
verzuimbegeleiding en
duurzame inzetbaarheid
besteed.’**



lopend verbeterd en risico's op incidenten, imago en financiële schade worden geminimaliseerd of voorkomen. In 2024 is o.a. het projectmatig werken ge-audit.

- In het kader van zorginnovatie zijn 5 wijkteams gestart met het testen van de applicatie SUP, een bestelplatform voor de hulpmiddelen en materialen in de thuis-situatie. Cliënten zijn op deze manier minder afhankelijk van mantelzorgers voor het (tijdig) ophalen van de middelen en voor de zorgprofessionals levert het minder administratieve handelingen op.
- Passend bij de WOZO, bleek dat het huidige systeem van beeldbellen bij Thuiszorg Het Friese Land niet klant- en gebruiksvriendelijk is. Vanuit een aanbesteding is er door Thuiszorg Het Friese Land en Noorderbreedte een keuze gemaakt voor een nieuwe leverancier met een bewezen track-record en is dit eind 2024 geïmplementeerd.
- Thuiszorg Het Friese Land heeft het beleidsplan Wzd (2019) herzien door een gezamenlijke werkgroep Wzd van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. De specialist ouderengeneeskunde van Noorderbreedte heeft in het kader van 'sensitief toezicht' een regio overleg van de wijkverpleegkundigen bezocht. Dit wordt structureel opgenomen in de organisatie structuur Wzd/onvrijwillige zorg binnen Thuiszorg Het Friese Land. De vakgroep leden onvrijwillige zorg zijn gestart met het bezoeken van alle wijkteams, in het kader van deskundigheidsbevordering 'signaleren van onvrijwillige zorg'.
- Ook in 2024 heeft er weer een cliënt tevredenheidsmeting plaatsgevonden middels PREM wijkverpleging. Thuiszorg Het Friese Land scoort een gemiddeld tevredenheidscijfer van 9,2 waar iedereen erg trots op mag zijn.

- In 2024 voldeed Thuiszorg Het Friese Land aan alle voorwaarden voor het verkrijgen van het ISO certificaat. Er zijn een aantal minor punten geconstateerd die in 2025 voor de volgende audit opgelost kunnen worden. De volgende audit staat gepland voor november 2025.
- In 2024 heeft Thuiszorg Het Friese Land een rapportage in moeten dienen bij het diversiteitsportaal van de SER. Hierin wordt de man-vrouw verhouding gerapporteerd en het streven naar een evenwichtige verhouding beschreven. Met de benoeming van de nieuwe directeur wordt de subtop ingevuld door een vrouw. De RvB laat met twee mannen en geen vrouwen nog een disbalans zien.

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 2024 afgesloten met een verlies van 2,5 miljoen euro (2023: 3,4 miljoen negatief). Het resultaat is onttrokken aan het eigen vermogen van Thuiszorg Het Friese Land BV. Het eigen vermogen van Thuiszorg Het Friese Land BV is door de onttrekking van het resultaat 2024 grotendeels verdampt tot een omvang van 0,03 miljoen euro (ultimo 2023: 2,5 miljoen euro).

We hebben in 2024 gewerkt met gemiddeld 901 fte. Van deze fte's waren 501 fte werkzaam in het medische domein als zorgmedewerker en in de decentrale ondersteuning. In het sociaal domein waren inclusief decentrale ondersteuning 341 fte's werkzaam. In de centrale ondersteuning waren 59 fte

werkzaam. In 2024 is opnieuw geïnvesteerd in het terugdringen van het verzuim. Het verzuim is desondanks maar licht gedaald van 9,67% (2023) naar gemiddeld 9,14% in 2024. Het landelijke verzuimpercentage over het voortschrijdend jaar 2023-4 tot en met 2024-3 is 9,09% (bron: Vernet Q3 -2024).

Het resultaat van Thuiszorg Het Friese Land BV van -/- 2,5 miljoen euro ligt onder het niveau van het begrote resultaat. Voor het jaar 2024 werd uitgegaan van een neutrale begroting. De verklaring voor het verlies is te vinden in de volle breedte van de bedrijfsvoering. Samengevat: een te lage productiviteit, een hoog ziekteverzuim, een 'scheve' functiemix en een te hoog aandeel in met name centrale staf. Een analyse uitgevoerd door Gupta Strategist heeft deze conclusie bevestigd. Daarnaast liggen de ontvangen tarieven van met name de wijkverpleging fors lager dan het gemiddeld landelijke tarief van een systeemaanbieder vergelijkbaar met Thuiszorg Het Friese Land.

Het resultaat is zowel positief als negatief beïnvloed door een aantal posten met een incidenteel karakter.

Er ligt een grote uitdaging voor het jaar 2025 om de stap te zetten naar een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering. Het weerstandsvermogen en de liquiditeitspositie van Thuiszorg Het Friese Land ligt ver beneden de gangbare norm. Dat vraagt een om brede aanpak, die ook de organisatie en de bestuursfilosofie raakt. Vanuit het Gupta onderzoek zijn een zestal aandachtsvelden in de bedrijfsvoering benoemd. Per aandachtsveld is een opdracht gedefinieerd, een projectleider ondersteunt in de uitvoering van het aandachtsveld, en per aandachtsveld is vanuit het management een eigenaar benoemd. Daarnaast is de verkoopfunctie ingericht, zodat reële tarieven worden afgesproken voor hetgeen de organisatie aan zorg levert.

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

Ratio's enkelvoudig	2024	2023	2022
EBITDA	-2.393	-3.616	-969
EBITDA marge	-3,8%	-6,2%	-1,7%
Solvabiliteit balansratio	0,25%	18,66%	34,13%
Weerstandsvermogen (solvabiliteit omzetratio)	0,05%	4,41%	10,46%
Current ratio	1,13	0,80	0,83
Personeelskosten als % van de totale omzet	88,5%	90,6%	84,7%
Personeelskosten als % van de zorgomzet	91,2%	92,2%	89,7%
PNIL Ratio (Aandeel PNIL kosten tov de totale personeelskosten)	2,65%	3,89%	2,61%
Resultaat/opbrengsten	-3,92%	-6,00%	-1,70%
Resultaat (*1.000)	-2.498	-3.448	-969
Totale opbrengsten (*1.000)	63.673	57.423	57.158
Efficiëncy ratio (Kosten/Bedrijfsopbrengsten)	103,76%	102,05%	97,40%

1.3.2 Behaalde omzet

Omzetontwikkeling van Thuiszorg Het Friese Land

Omzetontwikkeling bedragen in € x 1.000	2024	(in %)	2023	(in %)
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning				
Zorgverzekeringswet	33.651	52,85%	32.589	56,75%
Wet langdurige zorg	11.691	18,36%	6.909	12,03%
WMO	14.942	23,47%	15.134	26,36%
Overige zorgprestaties	1.508	2,37%	1.794	3,12%
Totaal	61.791		56.426	
Overige opbrengsten				
Overige opbrengsten	976	1,53%	655	1,14%
Subsidies	906	1,42%	342	0,60%
Totaal	1.882		997	
Bedrijfsopbrengsten	63.673	100,00%	57.423	100,00%

De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2023 in absolute zin met ruim 6 miljoen euro toegenomen.

In het omzet portfolio is de verschuiving richting het Volledig Pakket Thuis vanuit de Wet langdurige zorg goed zichtbaar. Deze ontwikkeling volgt de maatschappelijke tendens waarbij mensen langer in de thuissituatie woonachtig blijven. Dit effect wordt

versterkt doordat de verpleeghuizen vanuit de inkoopvoorwaarden maar zeer beperkt cliënten met een beperkte zorgvraag kunnen opnemen. De productie in de wijkverpleging (Zvw) is gecorrigeerd voor de inflatiecorrectie feitelijk gedaald met drie procent. De verklaring voor de omzetsdaling binnen het WMO-segment is dat de productie in de huishoudelijke zorg in het sociaal domein met 4,5 procent is afgenomen.



1.3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

De ontwikkeling van het werkkapitaal geeft het volgende beeld:

Ontwikkeling werkkapitaal

bedragen in € x 1.000	december 31, 2024	december 31, 2023	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	5.450	6.655	-1.205
Liquide middelen	5.078	5.372	-294
Vordering uit hoofde van financieringstekort	2.474	1.117	1.357
<i>Totaal vlottende activa</i>	13.002	13.144	-142
Af: Kortlopende schulden	11.514	9.693	1.821
Saldo werkkapitaal	1.488	3.451	-1.963

Het saldo werkkapitaal is in 2024 met twee miljoen euro afgenomen en bedraagt € 1,5 miljoen. De afname van het werkkapitaal wordt met name veroorzaakt door een toename in de

kortlopende schulden. De liquide middelen zijn door de overige mutaties in het werkkapitaal met 0,3 miljoen euro afgenomen. Er zijn geen investerings- en financieringskasstromen.

1.3.4 IZA fonds wijkverpleging

In het afgelopen jaar heeft Thuiszorg Het Friese Land projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging.

In het kader van deze aanvraag zijn door ZN een tweetal aanvragen gehonoreerd.

In onderstaande tabel is de verwerking hiervan in de jaarrekening weergegeven.

IZA fonds

Omschrijving	Aanvraagnummer	Subsidiebedrag	Besteding
IZA zorgtassen	50.203	84.974	84.974
IZA SUP	50.230	115.353	115.353

IZA SUP

De gelden vanuit het IZA fonds wijkverpleging SUP zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- A. Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- D. Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).
- F. Meer aandacht voor preventie, positieve gezondheid, reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

1. Het bestelportaal is in 2 maanden gebruiksklaar: administratief, technisch en functioneel en gekoppeld aan het ECD van de zorgaanbieder. Een belangrijke ontwikkeling tijdens deze pilot was de koppeling tussen SUP en NEDAP. Deze integratie heeft de manier waarop hulpmiddelen besteld worden sterk vereenvoudigd. Dankzij deze koppeling kunnen zorgprofessionals nu rechtstreeks vanuit het cliëntdossier in het SUPportaal hulpmiddelen bestellen, zonder dat zij cliëntgegevens handmatig hoeven in te voeren. Dit heeft het proces aanzienlijk versneld en verbeterd. Waar het voorheen soms een half uur kon duren om via de

telefoon een hulpmiddel te bestellen, kan dit nu binnen enkele minuten gebeuren. De tijdwinst is enorm, wat het werk voor de zorgprofessionals aanzienlijk vergemakkelijkt.

2. De Super users wijkverpleegkundigen zijn in 1 maand aangesteld en begrijpen achterliggende doelstellingen inkoopportaal.
3. De Super users wijkverpleegkundigen zijn in 2 maanden in staat om in te kopen via portaal.
4. De Super users wijkverpleegkundigen zijn in 1 maand in staat om andere wijkverpleegkundigen op te leiden. In het voorjaar van 2024 werd het systeem SUP geïntroduceerd binnen Thuiszorg Het Friese Land. Dit gebeurde via een nieuwsbericht op Aafke, waar enthousiaste teams zich konden aanmelden voor de pilotfase van de implementatie. Na een selectieproces zijn zes wijkteams gekozen, die verdeeld zijn over verschillende regio's, inclusief het eiland Terschelling. De wijkverpleegkundigen van deze geselecteerde pilotteams werden aangeduid als Super users. Zij namen vanaf het begin actief deel aan de gesprekken over de implementatie van SUP, zodat zij volledig op de hoogte waren van de mogelijkheden en voordelen van het systeem. De Super users kregen niet alleen een uitgebreide demonstratie van het systeem, maar speelden ook een belangrijke rol



in het proces door mee te beslissen over de modules waarmee we zouden starten. Het trainingsproces begint met een informatiesessie voor alle wijkverpleegkundigen, waarin zij worden geïnformeerd over de voordelen van SUP en het belang van het systeem voor de organisatie. Na deze sessie volgt een uitgebreide presentatie waarin het gebruik van SUP verder wordt toegelicht en waarin de noodzaak van het systeem binnen het werkproces van de wijkverpleegkundigen wordt besproken. Het systeem heeft bewezen dat het veel tijd bespaart bij het bestellen van hulpmiddelen, wat de zorgprofessionals in staat stelt om zich meer te focussen op de zorg voor hun cliënten. Dit resulteert in een breed enthousiasme onder de wijkverpleegkundigen, die door de praktische voordelen van SUP worden aangemoedigd om het systeem ook in hun eigen werk te omarmen.

5. Alle wijkverpleegkundigen zijn in 2 maanden in staat om in te kopen via portaal, begrijpen achterliggende doelstellingen inkoopportaal, kunnen in minder tijd meer cliënten helpen met het gebruik van hulpmiddelen met een hogere zelfredzaamheid als gevolg. Het gebruik van SUP is inmiddels goed ingeburgerd binnen de pilotteams, en het systeem wordt volop gebruikt. De feedback van de Super users en de betrokken teams is overwegend positief, wat de effectiviteit van de implementatie benadrukt. Vervolgens is de uitrol binnen de gehele organisatie opgestart. Vervolgens is de uitrol binnen de organisatie opgestart. De Super users spelen hierbij een belangrijke rol, aangezien zij hun kennis en ervaring zullen overdragen aan de andere wijkverpleegkundigen via het 'train the trainer'-concept.

Onderdeel van de verantwoorde kosten zijn centraal gemaakte kosten door de Coöperatie Zorgproducten ua (CZP). CZP is de coöperatie die door een aandelenverwerving een belang verkregen heeft in de vennootschappen die SUP ontwikkelt en in de markt zet.

In samenspraak wordt de functionaliteit en de kaders van inzet bepaald in overleg met het team van SUP. SUP is een dochteronderneming van CBH en de CZP. In het kader van het IZA-project heeft CZP voorbereidende en overkoepelende werkzaamheden uitgevoerd ter voorbereiding van de terbeschikkingstelling van de applicatie SUP. Denk aan optimalisering van het proces, inrichting van een passende juridische structuur, het opstellen van statuten, het inrichten van de coöperatie, het toetsen op fiscale aangelegenheden en de implementatie van de Ontwikkelraad.

IZA Wijkverpleging – zorgtassen

De gelden vanuit het IZA fonds wijkverpleging. Zorgtassen zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

Thema's:

- A. Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- B. Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- E. Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren.
- F. Meer aandacht voor preventie, ziekenhuisverplaatste zorg, positieve gezondheid, reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.
- I. Aanvragen voor innovatieve initiatieven die aantoonbaar bijdragen aan de doelstellingen van het IZA.

De groeiende trend van ouderen die langer in hun eigen huis blijven wonen, leidt tot complexere zorgbehoeften thuis. Dit resulteert in een hogere vraag naar acute zorgdiensten. Huisartspraktijken, al kampend met personeelstekort, krijgen steeds vaker hulpvragen van deze ouderen, die niet altijd een directe medische oorzaak hebben. Als leverancier van wijkverpleging met systeemverantwoordelijkheden hebben we ervaring opgedaan met het overnemen van bepaalde zorgtaken, zoals

katheterzorg tijdens avond-, nacht- en weekenddiensten (ANW), van de huisartsenpost. We zijn van plan deze aanpak uit te breiden naar andere dringende zorgvragen en naar de dagelijkse praktijk, inclusief zorg bij valpartijen, onregelde diabetes, wondzorg en algemene ongerustheid.

Verpleegkundigen spelen ook een rol bij noodsituaties met personenalarmering, waar vaak valincidenten of een algemeen onwel gevoel bij komt kijken. Momenteel missen zij de middelen om ter plekke een adequate eerste beoordeling (triage) te doen. Er is behoefte aan een basispakket van uitrusting, inclusief meetinstrumenten zoals een bloeddrukmeter, saturatiemeter, thermometer, en glucosemeter, evenals wondverzorgingsmaterialen en beschermingsmiddelen. Deze zijn samengevoegd in een EHBO-rugzak, ook wel 'zorgtas' genoemd. De huidige financieringsmodellen voorzien echter niet in middelen voor deze uitrustingen of een vergoedingssysteem voor het gebruik ervan door wijkverpleegkundigen.

In een proefproject binnen een gemeente is ervaring opgedaan met het gebruik van zorgtassen. De resultaten tonen aan dat verpleegkundigen in staat waren om in 54% van de alarmgevallen zelfstandig de situatie af te handelen. In 12% van de gevallen was er nood aan acute zorg via 112 en in 34% van de gevallen werd een huisarts of huisartsenpost geraadpleegd.

In de laatste twee scenario's hadden verpleegkundigen al een gedeeltelijke beoordeling uitgevoerd, wat hen in staat stelde om een professionele overdracht te doen aan ambulancepersoneel of de huisarts via de SBAR-methode.

Bovenstaande werkwijze heeft de volgende resultaten opgeleverd:

1. Ouderen worden sneller en adequater geholpen en ondersteund bij acute zorgvragen of acute klachten;
2. Huisartsen worden minder belast met niet-medische vragen en kunnen zich derhalve richten op hun primaire taak;
3. In de acute zorgketen worden onnodige inzetten voorkomen, waardoor tijdswinst wordt behaald;
4. Bij inschakeling van ambulance of huisarts vindt een adequate overdracht plaats over de situatie van de patiënt middels de SBAR-methode, dit leidt tot meer efficiency en tijdswinst;
5. Er wordt efficiënter gebruik gemaakt van de beschikbaarheid van verpleegkundigen in de wijk;
6. Verpleegkundigen in de wijk voelen zich beter toegerust voor hun taken en meer waardering voor hun vakbekwaamheid. Dit levert meer werkplezier en een grotere aantrekkelijkheid van de functie verpleegkundige in de wijk.

1.3.5 Beleid inzake financiële instrumenten

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

1.3.8 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

Onderwerp	2024	2023
Medewerkers		
Medewerkers fte	901	927
- waarvan man	4,00%	3,60%
- waarvan vrouw	96,00%	96,40%
Instroom (fte / aantal)	71 / 251	114 / 307
Uitstroom (fte / aantal)	109 / 323	152 / 324
Ziekteverzuim	9,14%	9,67%
Stagiaires	81	64
Milieu		
Productie		
Aantal cliënten in het sociaal domein	5.181	5.467
Aantal cliënten in het medisch domein	8.651	8.527
Omzet	63.673.000	57.423.000

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 Zorgthuisnl. Eén van de criteria om lid te zijn is het voldoen aan de eisen van de Governancecode Zorg 2022 (zie statuten Zorgthuisnl. www.zorgthuisnl.nl)

Governancecode Zorg 2022 – Governance Zorg

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.

- **Medicijndispenser Medido**

De Medido is een automatische medicijndispenser die de cliënt ondersteunt

bij het gebruik van medicatie. Inzet van de Medido medicijndispenser 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, dat 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. Vanaf begin 2025 gaat gebruik gemaakt worden van Compaan beeldzorg. Met dit stabielere en gebruikersvriendelijke systeem verwachten we in 2025 het aantal cliënten dat gebruik maakt van beeldzorg te kunnen uitbreiden.

- **Digitale app voor bestellen hulpmiddelen**

Een digitale app om online materialen en hulpmiddelen te bestellen, SUP, is in 2024 onderzocht voor gebruik door de wijkverpleegkundigen. In 2025 moet besloten worden of het werken met SUP wordt voortgezet en uitgebreid.

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 zogenaamde 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). Via dit 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 in 2024 de nieuwe besturingsfilosofie en organisatie inrichting gepresenteerd. De kwalitatieve herijking van de besturingsfilosofie naar Integraal leiderschap voor managers en professioneel leiderschap voor het eigen beroep/vak van de professional, is de volgende fase in de organisatie ontwikkeling. Deze fase wordt ook beïnvloed door in- en externe ontwikkelingen waarbij we zien dat onze teams meer nabijheid, aandacht en leiding van leidinggevend nodig hebben en individuele regie en autonomie niet voldoende is om als team goed te functioneren. Hierbij gaan we voor de medewerker op 1! De wijziging in de besturingsfilosofie vroeg om een herinrichting van de organisatie, wat daadwerkelijk de nabijheid van leidinggevend mogelijk maakt. Dit vraagt iets van de span of

control. De komende jaren zal de borging van de besturingsfilosofie en organisatie inrichting de nodige aandacht vragen. Nu we vanaf 2025 gaan werken met teamleiders en managers krijgen medewerkers meer aandacht, is de leidinggevende dichtbij en kan er sneller met elkaar overlegd en bijgesteld worden. Managers zijn integraal verantwoordelijk voor een RvE waardoor integrale leiderschap vorm krijgt. Wij hebben er vertrouwen in dat deze nieuwe structuur de kwaliteit van zorg, werkplezier van medewerkers en de bedrijfsvoering ten goede komt.

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 financieel 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 blijft nog steeds een uitdaging, gezien de huidige arbeidsmarkt blijft het moeilijk om personeel aan te trekken. De samenwerking die we in 2024 hebben ingezet zetten we in 2025 verder voort nog tussen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land op het gebied van de arbeidsmarkt. Gezamenlijk met Frisius MC en Revalidatie Friesland willen de organisaties een breder functieaanbod en interessante loopbaanperspectieven bieden aan de huidige en toekomstige medewerkers. Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land willen hiermee een buitengewoon aantrekkelijke werkgever zijn. Er is een plan van aanpak in ontwikkeling op het gebied van 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.



‘vanaf 2025 gaan we werken met teamleiders en managers, hierdoor krijgen medewerkers meer aandacht, is de leidinggevende dichtbij en kan er sneller met elkaar overlegt en bijgesteld worden.’



De verwachting is dat in 2025 het beoogd aantal BBL-opleidingsplaatsen binnen Thuiszorg Het Friese land BV wordt ingevuld. Daarmee kan het aantal fte's (inclusief personeel niet in loondienst) op peil worden gehouden

1.6.3 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

In het jaar 2024 is gewerkt aan een nieuwe opzet van de planning en control cyclus. 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 te voeren financieel beleid de komende jaren. 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. In deze transitieperiode werken we met een taakstellende begroting die vanwege de eenmalige kosten in 2025 nog sluit met een negatief resultaat.

Gezien de huidige interne en externe ontwikkelingen, zoals de afloop van de huidige cao, vraagt dit om continue aandacht en scherpe en tijdige sturing. De grootste uitdaging ligt intern in verdere beheersing van het ziekteverzuim, de productiviteit en de volledig dekking van de minimaal de cao verhoging door externe contractpartijen als het zorgkantoor, de verzekeraars en de gemeenten. Wij verwachten met de invoering van de nieuwe verkooporganisatie dat de contractuele afspraken op financieel gebied, voor de Wet langdurige zorg (WLZ), Zorgverzekeringswet (ZVW) en Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), voor 2025 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen.

Verwachte investeringen en financieringsverwachting

De omvang van de investeringen zijn 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 de enorme potentie 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 voorbeelden als, 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. Door 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 2024 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 te maken met een aflopende cao. De laatste jaren hebben we gezien dat de structurele cao kosten in het medische domein (zvw en wlz) niet 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 meegroeit met de loonsverhoging is er naast verzuimbeheersing, personele inzet en krappe arbeidsmarkt er een forse financiële uitdaging bij gekomen. Het sociaal domein kent daarin met de jaarlijkse handreiking vanuit de VNG minder risico's. Daarin staat een reële ontwikkeling van de tarieven op basis van de cao kosten ontwikkeling centraal.

Het opstellen van de meerjarenbegroting 2025 is dan ook een langdurig en diepgaand proces geweest. De begroting 2025 geeft echter een realistisch beeld waarin ook risico's bewust en reëel 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's en onzekerheden

Risico	Risico bereid- heid	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 op 1 • 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 • Investeren in ICT en (zorg)technologie		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 ongeplande nachtzorg, zorgcentrale
Niet kunnen mee 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

Risico's en onzekerheden

Risico	Risico bereidheid	Getroffen maatregelen/ verbeteringen		Impact op (financiële) resultaten
Onvoldoende liquiditeiten om betalingen en investeringen te doen	Minimaal	•	Vanuit de P&C-cyclus een periodieke sturing op resultaat, liquiditeitsontwikkeling en ratio's	Betere sturing en hierdoor eerder kunnen participeren op mogelijke liquiditeitskrapte
		•	Sturen op de ratio's zoals liquiditeit, rendement, weerstandsvermogen en EBITDA	Er is nauwelijks sprake van investeringen. Thuiszorg Het Friese Land heeft geen eigendom in de vorm van onroerende goederen
		•	Er is nu geen rekening courant faciliteit of andere vorm van bancaire financiering	Voldoende liquiditeitspositie ultimo 2024
Onvoldoende solvabiliteit / weerstandsvermogen	Gematigd	•	Periodieke rapportage en sturen op kengetallen	In 2024 is het weerstandsvermogen verder gedaald als gevolg van het negatieve resultaat
		•	Sturen op een positief resultaat	
		•	Gestart met uitvoering plan Gupta	
		•	Via verkoop kostendekkende tarieven afspreken	
Onmogelijkheid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen	Gematigd	•	Verdere integratie van de ondersteunende functies met Noorderbreedte ten behoeve van de continuïteit en kwaliteit	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
		•	Projecten gestart welke worden zoveel mogelijk gefinancierd 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	

Risico's en onzekerheden

Risico	Risico bereidheid	Getroffen maatregelen/ verbeteringen		Impact op (financiële) resultaten
Niet kunnen voldoen aan de kwaliteit en veiligheid van zorg	Minimaal	•	Opstellen kwaliteitsplan	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)
		•	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	
Niet beschikbaar hebben van betrouwbare (stuur) informatie	Gematigd	•	Interne controle op juiste tijdig en volledig verwerking van registraties	Betrouwbare stuurinformatie is nodig om tijdig te kunnen sturen
		•	Gezamenlijk met Noorderbreedte door ontwikkelen van management dashboard met behulp van Power BI	
		•	Periodieke rapportages met vergelijkende cijfers en KPI's	
Onvoldoende veilig zijn van cliëntgegevens en overige informatie	Minimaal	•	Organiseren van Functionaris Gegevensbescherming in samenwerking met Noorderbreedte	De maximale boete die de AP kan opleggen, bedraagt 4% van de jaaromzet
		•	Uitvoeren audits inzake AVG	
		•	continue aanspreken/feedback geven op privacy issues is een belangrijk verbeterpunt	
		•	reeks 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	

Risico's en onzekerheden

Risico	Risico bereidheid	Getroffen maatregelen/ verbeteringen		Impact op (financiële) resultaten
Risico op doorbreken van de interne beheersing door het management (fraude), waaronder risico's in het kader van financial reporting	Minimaal	•	Juiste toon aan de top en een goede cultuur	Naast financiële schade (niet nader berekend) reputatie- en imago schade
		•	Opzetten systeem van frauderisico beheersing	
		•	Laagdrempelige veilige klokkenluiders regeling	
		•	Interne audits	
		•	Eenduidige en transparante procuratieregeling	
		•	Implementeren en onderhouden van interne meldingsregeling	
		•	Invoeren van een fraude responsplan voor bestuur en toezichthouders	
Onzekerheid over behalen klimaatdoelstellingen (continuïteit risico)	Gematigd	•	Het gaan koppelen van de lange termijn doelstellingen en concrete acties, zoals investeringen en aanpassingen in de bedrijfsvoering	Geen impact
		•	Eventueel samenwerken met Noorderbreedte voor de inzet gespecialiseerde functionaris duurzaamheid	
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	Minimaal	•	Inzet afdeling finance in hun rol als compliance officers wordt verbeterd in samenwerking met Noorderbreedte	Geen impact
		•	Inrichten compliance overleg	
		•	Inzet huisadvocaat	
		•	Inzet externe deskundigheid, advies	
Impact risico op voorgaande jaren	Gematigd	•	Verbeteren interne controle op zorg	Verslechteren resultaat en dat al in een markt dat onder druk staat

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, 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. Dit jaar was de score 9,2, dit is 0,1 hoger dan in 2023.
- 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 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

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 goede samenwerking tussen organisaties in de keten en in de regio 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.





02. Verslag van de interne toezichthouder

2.1 Verslag Raad van Commissarissen Thuiszorg Het Friese Land B.V.

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, 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 2024 uit vijf leden, welke leden een personele unie vormen met de Raden van Commissarissen

van Tjongerschans B.V., MCL B.V. (per 1 januari 2025 juridisch gefuseerd tot Frisius Medisch Centrum B.V.), Noorderbreedte B.V. en (vanaf 1 juli 2024) Revalidatie Friesland, 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 de raad van 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 2024 als volgt samengesteld:

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

Profiel: juridisch, politiek-bestuurlijk

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- Waarnemend burgemeester gemeente Meppel

Nevenfuncties:

- Voorzitter RVT ZINN
- Voorzitter RvC FC Emmen
- Voorzitter bestuur Stichting Nazorg Ousterhaule
- Voorzitter RvA Peter van Dijk Holding
- Vice voorzitter RVT Stichting Nedersaksenlijn
- Lid bestuur Stichting Administratie Kantoor Fuhler Holding
- Voorzitter bestuur Maatschappij van Weldadigheid
- Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug
- Lid RvT Stichting Greenwise Campus
- Lid Raad van Advies Anne Buursema Foundation

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

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

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

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 Neven

functies:

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

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 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 loopt de tweede termijn van de heer Meijer af en zal derhalve een nieuwe commissaris geworven worden.

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.

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 van het 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. De samenstelling is in 2024 niet veranderd. In 2025 is de werving van een commissaris aan de orde en wordt de profielschets geactualiseerd. In de evaluatie van het functioneren van de RvC is evenwel 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 in 2024 met een extern begeleider een evaluatie uitgevoerd. Daarbij is 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 inzichtelijker maken welke expertise bij de verschillende commissarissen aanwezig is. Dit speelt een rol in het opstellen van profielen voor nieuwe leden, bij inzet van deskundigheids-



bevordering en de keuze om al dan niet extern advies te vragen in specifieke kwesties en voor bestuurders als zij een beroep doen op de klankbordrol van de RvC;

- Ten behoeve van de informatievoorziening en het zicht op de gang van zaken in de organisatie vindt de RvC het van belang om tijd te blijven besteden aan werk-/locatiebezoeken;
- De RvC wil meer de dialoog zoeken met bestuurders vanuit een actieve toezichthoudende rol;
- De RvC vindt het van belang om na alle fusiebewegingen de blik te verbreden naar de strategie van ZPF als grote zorgaanbieder in de regio alsmede het effectueren van de doelstellingen van het Integrale Zorgakkoord (in het vervolg: IZA); dit heeft ook gevolgen voor de wijze waarop het toezicht nu is ingericht;
- De RvC acht het van toegevoegde waarde om meer thematisch te vergaderen, en formaliteiten efficiënt af te handelen, waardoor het mogelijk is om op relevante thema's verdiepend te spreken met bestuurders.

De RvC zet in op continue ontwikkeling, ook van commissarissen. Daartoe is budget beschikbaar en een procedure vastgelegd voor de aanvraag van opleidingsfaciliteiten. Conform de afspraken die zijn gemaakt naar aanleiding van de evaluatie RvC zal in 2025 een inventarisatie worden gemaakt van (in de toekomst) benodigde deskundigheid en de behoefte aan deskundigheidsbevordering. 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 drie ZPF-BV's een AVA-besluit genomen over de concrete honorering van de RvCleden voor het betreffende jaar binnen het vastgestelde interne honoreringskader en met inachtneming van de indexering van de WNT-bezoldigingsmaxima. De drie 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 negen keer in vergadering bijeen geweest (waarvan twee keer in een themabijeenkomst en één keer in een besloten vergadering). Dit waren in de regel gezamenlijke vergaderingen met de RvT van ZPF en de RvC's van Frisius, Noorderbreedte en (vanaf 1 juli 2024) 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) en De Rooij kwam drie keer bijeen, in combinatie met de Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Noorderbreedte en (vanaf 1 juli 2024) Revalidatie Friesland. De Auditcommissie, bestaande uit de leden Volkers (voorzitter) en Koster kwam – in combinatie met de Auditcommissie van Noorderbreedte en (vanaf 1 juli 2024) Revalidatie Friesland – in 2024 vier keer bijeen. Twee keer werd een lid van de Auditcommissie vervangen door een andere commissaris. De Remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit de leden Bijl (voorzitter), Meijer en De Rooij, voerde in wisselende samenstelling het jaargesprek en voortgangsgesprekken met de RvB. Daarnaast heeft de commissie samen met de interne gremia de benoemingsprocedure voor een lid van de Raad van Bestuur vormgegeven – welk lid per 1 juli 2024 is benoemd – en heeft de evaluatie RvC voorbereid.

Belangrijkste onderwerpen

Kwaliteit en veiligheid:

De documenten uit de kwaliteitscyclus zijn besproken in commissievergaderingen. Hiermee houdt de RvC zicht op de wijze waarop het kwaliteitsbeleid binnen THFL functioneert. Het algemene beeld van de kwaliteit van de

zorg die THFL is positief, blijkt uit zowel interne als externe rapportages. Er zijn aandachtspunten, bijvoorbeeld op het gebied van ziekteverzuim, verdere integratie op inhoud met Noorderbreedte en Revalidatie Friesland en de toenemende complexiteit van de problematiek van cliënten. De RvC heeft zich in het bijzonder laten informeren over de inzet van innovatie en de zorgcentrale, hetgeen ook in breder ZPF-perspectief een bijdrage kan leveren bij de efficiënte inzet van zorg (personeel). De RvC volgt de ontwikkelingen en benadrukt het belang van samenwerking tussen de ZPFpartners om de zorg te verbeteren.

Financiën:

De jaarrekening (die is vastgesteld door de AVA), het accountantsverslag en het bestuursverslag van 2023, de tertiaal-rapportages, de managementletter 2024 en de begroting van 2025 (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 een aandachtspunt blijft. De ingezette maatregelen laten een positief effect zien, ook op de bewustwording van de noodzaak binnen de organisatie, maar hierin is nog meer actie nodig. Blijvende aandachtspunten zijn het ziekteverzuim en het personeelsverloop. Om meer zicht te krijgen op verdere verbetermogelijkheden wordt een plan ontwikkeld dat met de RvC besproken wordt.

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 breder beschikbare deskundigheid binnen de ondersteunende diensten biedt aan THFL de gelegenheid om eerdergenoemde maatregelen ter verbetering van de financiële positie krachtig in te zetten en te monitoren. De RvC volgt deze ontwikkeling en de resultaten.

Bestuurlijke fusie Noorderbreedte – Revalidatie Friesland:

De thuiszorg speelt een belangrijke rol in de plannen voor de verbetering van de revalidatiezorg die tot de bestuurlijke fusie tussen Noorderbreedte en Revalidatie Friesland hebben geleid. Nu de formele kant- de bestuurlijke fusie- is gerealiseerd, richt de RvC het toezicht op het realiseren van de inhoudelijk aanleiding voor de fusie. Specifiek het zorgconcept 'Geïntegreerd Revalideren' (waarin naast THFL ook andere partijen waaronder de ziekenhuiszorg betrokken zijn) biedt mogelijkheden om de zorg beter vorm te geven. De RvC volgt de stappen die worden genomen om dit concept gestalte te geven.

Werkgeversrol:

De RvC heeft een lid van de Raad van Bestuur bij Noorderbreedte benoemd en een personele unie van bestuur gevormd bij de drie onder het concern Noorderbreedte vallende Care-B.V.'s binnen ZPF. De RvC heeft daartoe besloten omdat dit de samenwerking en gezamenlijke strategie stimuleert en ondersteunt. Daarnaast heeft de RvC vanuit de werkgeversrol de regeling voor onkostenvergoedingen van bestuurders geactualiseerd.

Organisatie Friese Care-activiteiten:

THFL speelt- samen met de Care-B.V.'s van ZPF- een belangrijke rol in het regionale netwerk van Care-instellingen. De RvC acht het passend bij de positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat THFL, Noorderbreedte en Revalidatie Friesland hierin participeren, ondersteunt de inhoudelijke initiatieven en acht het tegelijkertijd van belang dat de ontwikkelingen binnen ZPF die de kwaliteit van zorg verbeteren geen vertraging oplopen.

Uitwerking IZA en strategie:

De RvC heeft meerdere keren vanuit strategisch perspectief gesproken over de ontwikkeling van IZA en de rol en positie in de daarbij aansluitende regionale ontwikkelingen van ZPF (en daarmee de verschillende ZPF-BV's). Daartoe is in een themavergadering onder meer verdiepend gesproken met een vertegenwoordiger van VWS. De RvC heeft daarbij als uitgangspunt dat het ZPF-concern is gevormd om de zorg voor de burger in de regio te verbeteren en dat daarbij zoveel mogelijk drempelloos moet worden gewerkt. De besprekingen zijn een opmaat naar de geplande herijking van de concernstrategie in 2025, en hebben mede geleid tot de conclusie in de evaluatie van de RvC dat het toezicht zich meer zou moeten richten op de strategische ontwikkeling van ZPF.

Cybersecurity:

De RvC heeft zich laten informeren over de cyberweerbaarheid van het concern ZPF. De RvC heeft geconstateerd dat binnen de verschillende IT-organisaties binnen het concern stevige maatregelen op het gebied van cybersecurity zijn genomen die voortdurend aanscherping en alertheid behoeven. Het blijft van groot belang om de risico's op dit gebied te monitoren, in beeld te brengen en passende mitigerende maatregelen te nemen. Het is voor de toekomst van belang om, ook vanuit de RvC, de maatregelen tot interne beheersing van cybersecurity te blijven volgen. Het thema cybersecurity heeft de RvC belegd bij de commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid. Hierdoor is dit thema in 2025 en verder periodiek onderwerp van toezicht.

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

- De RvC heeft de samenwerking van Noorderbreedte, Revalidatie Friesland en THFL gestimuleerd en gefaciliteerd, onder meer door de realisatie van een personele unie van bestuur en de ondersteuning van de inhoudelijke ontwikkelingen.

- De RvC heeft vooral als klankbord bijgedragen aan het zicht op de strategische ontwikkeling van de ZPF-zorgaanbieders vanuit het IZA- en regionale perspectief, maar heeft ook vanuit de toezichthoudende rol een stimulerend effect gehad op het vervolg- de herijking en realisatie van de strategische doelstellingen- dat in 2025 beslag krijgt.
- De RvC heeft vanuit het toezicht op de (uitvoering van de) planning- en control- cyclus kunnen vaststellen dat de interne risicobeheersing en controlesystemen voldoende op orde zijn. De maatregelen die zijn getroffen ter verbetering van de financiële positie zijn gemonitord; vanuit de toezichthoudende en klankbordrol heeft de RvC bijgedragen aan de positieve effecten tot nu toe.

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, maar ook op andere wijzen heeft de RvC informatie vergaard over de gang van zaken binnen THFL, bijvoorbeeld door middel van meeloopprondes. Ook vanuit de contacten met de interne gremia is informatie verkregen die van belang is voor het toezicht op de besturing.

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 die gremia loopt.

2.5 Focus in het komende boekjaar

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

- De ontwikkeling van de strategie van het ZPF-concern- waaronder THFL- om als grote zorgaanbieder in de regio een bijdrage te leveren aan de kwaliteits(verbetering) van de zorg;
- De samenwerking tussen de Care-B.V.'s binnen Noorderbreedte om de inhoudelijke voordelen van beide bestuurlijke fusies te realiseren;
- De toekomstbestendige financiële positie van THFL en de maatregelen die daartoe leiden, waaronder rond het terugdringen van het ziekteverzuim en kosten;
- De positionering van THFL in het Friese Care-landschap.



03. Jaarrekening 2024 Thuiszorg Het Friese Land B.V.

3.1 Jaarrekening

3.1.1 BALANS per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		4	4
2. machines en installaties		10	19
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		234	380
Totaal materiële vaste activa		<u>248</u>	<u>403</u>
II Financiële vaste activa	2		
1. overige vorderingen		28	25
Totaal financiële vaste activa		<u>28</u>	<u>25</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	3		
1. op handelsdebiteuren		251	350
2. op groepsmaatschappijen		211	13
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
4. overige vorderingen		6.404	4.480
5. overlopende activa		1.058	2.929
Totaal vorderingen		<u>7.924</u>	<u>7.772</u>
II Liquide middelen	4	5.078	5.372
C Totaal activa		<u>13.278</u>	<u>13.572</u>
PASSIVA			
D Eigen vermogen	5		
1 Gestort en opgevraagd kapitaal		5	5
2 Bestemmingsfonds		236	236
3 Overige reserves		-208	2.291
Totaal eigen vermogen		<u>33</u>	<u>2.532</u>
E Voorzieningen	6		
1. pensioenen		527	302
2. overige		1.203	1.045
Totaal voorzieningen		<u>1.730</u>	<u>1.347</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		596	467
2. schulden aan groepsmaatschappijen		230	85
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.165	1.085
5. schulden ter zake pensioenen		1.159	1.050
6. overige schulden		8.365	7.006
Totaal kortlopende schulden		<u>11.515</u>	<u>9.693</u>
G Totaal passiva	-	<u>13.278</u>	<u>13.572</u>



3.1.2 Winst en verliesrekening over 2024

	Ref.	2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet		33.651	32.589
Wet Langdurige zorg		11.691	6.909
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.506	1.794
		46.848	41.292
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17	14.942	15.134
		14.942	15.134
Netto omzet		61.790	56.426
Overige bedrijfsopbrengsten	18	1.884	997
		1.884	997
Som der bedrijfsopbrengsten		63.674	57.423
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19	1.534	2.108
Lonen en salarissen	20	45.782	41.670
Sociale lasten	20	6.619	6.902
Pensioenlasten	20	3.976	3.448
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21	226	269
Overige bedrijfskosten	22	8.157	6.581
Som der bedrijfslasten		66.294	60.978
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	23	-127	-124
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	6	17
		-121	-107
RESULTAAT VOOR BELASTING		-2.499	-3.448
RESULTAAT BOEKJAAR		-2.499	-3.448
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		-2.499	-3.448
		-2.499	-3.448

3.1.3 grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.3.1 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 2024, dit boekjaar is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Er loopt

een breed opgezet herstelprogramma om daarmee de bedrijfsvoering bij Thuiszorg Het Friese Land duurzaam te optimaliseren met als doel het realiseren van een jaarlijks gezonde positieve exploitatie. Thuiszorg Het Friese Land en Noorderbreedte zijn voornemens om juridisch te fuseren per 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 en de liquiditeit van voldoende niveau is, wordt uitgegaan van de 'going concern' veronderstelling.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het 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. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het Raad van Bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen. Indien op enige wijze sprake is van schattingen, dan wordt dit bij de desbetreffende post nader toegelicht.

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij. Verder is ook het groepshoofd Stichting 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 BV is geen transacties aangegaan met verbonden rechtspersonen die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden. Onder normale marktvoorwaarden vinden met verbonden rechts-personen 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 2024, hierdoor is er voor gekozen om geen kasstroomoverzicht op te nemen in deze jaarrekening.

3.1.3.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgings-prijs 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 en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. 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 beperkte 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 3,4%, voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,2%.

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 31 december 2024 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 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 welzijns-sector, 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 en op basis van een risico-inschatting voor medewerkers die dat tijdens de looptijd van de regeling nog kunnen doen. Voor de berekening van de voorziening wordt de methode 'verplichting per balansdatum' gehanteerd.

Verlieslatende contracten

De voorziening is gevormd omdat de overhead van Noorderbreedte B.V. en Thuiszorg Het Friese Land eind 2023 samen zijn gegaan in een pand. Thuiszorg Het Friese Land B.V. had eind 2023 nog een huurcontract t/m 29 februari 2024.

Toegezegde pensioenrechten

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstak-pensioenfonds Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

Thuiszorg Het Friese Land heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige hogere premiebedragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat 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 lease-overeenkomst.

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 budget-aanpassingen) 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 2024 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 schattings-risico'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 2024 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 2024 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 de-zelfde 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 2024 bedroeg de dekkingsgraad 109,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 108,9%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. 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

3.1.3.3 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.

3.1.3.4 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.

3.1.4 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-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	403	484
Bij: investeringen	71	188
Af: afschrijvingen	226	269
Boekwaarde per 31 december	248	403

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	28	25
Boekwaarde per 31 december	28	25

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.6.

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-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
4 Overige vorderingen		
Vordering uit hoofde van financieringstekort	2.474	1.117
Vordering op zorgverzekeraars	2.567	2.459
Andere vorderingen	1.363	904
Totaal overige vorderingen	6.404	4.480
5 Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	491	2.503
Vooruitbetaalde posten	567	426
Totaal overlopende activa	1.058	2.929

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 20.000 (2023: € 20.000).

3.1.4 Toelichting op de balans

Onder de overige vorderingen is begrepen 2.474.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2024	2023	2022	Totaal
Saldo per 1 januari	0	1.117	1.025	2.142
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	2.474	0	0	2.474
Bij/af: correcties voorgaande jaren	0	0	0	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	-1.117	-1.025	-2.142
Saldo per 31 december	2.474	0	0	2.474
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	
Waarvan gepresenteerd als:				
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.474	0	0	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2024	2023
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	11.691	6.909
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	9.217	5.792
Financieringstekort	2.474	1.117

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
1. Bankrekeningen	5.078	1.872
2. Deposito's	0	3.500
Totaal liquide middelen	5.078	5.372

Toelichting:

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

3.1.4 Toelichting op de balans

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	5	5
2. Bestemmingsfonds	236	236
3. Overige reserves	-208	2.291
Totaal eigen vermogen	33	2.532

5.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	5	0	0	5
Totaal kapitaal	5	0	0	5

5.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	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 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-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

5.2. Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	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 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserve	2.291	-2.499	0	-208
Totaal overige reserves	2.291	-2.499	0	-208

Het verloop is als volgt weer te geven:

	1-jan-23	bestemming	mutaties	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserve	5.739	-3.448	0	2.291
Totaal overige reserves	5.739	-3.448	0	2.291



3.1.4 Toelichting op de balans

6 Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Vrijval x € 1.000	Saldo per 31-dec-24 x € 1.000
1. pensioenen	302	418	193	0	527
2. overige					
jubilea	237	204	59	0	382
langdurig zieken	433	514	126	0	821
Verlies latend contract	375	0	375	0	-
Totaal overige	1.045	718	560	0	1.203
Totaal voorzieningen	1.347	718	753	0	1.730

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

	31-dec-24
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	378
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.352
hiervan > 5 jaar	87

7 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
reservering vakantiegeld	1.905	1.873
reservering vakantiedagen en JUS	4.684	3.885
Nog te betalen kosten	1.776	1.248
Totaal overige schulden	8.365	7.006

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:

Locaties	Adres	contractduur	einddatum contract	opzegtermijn	Kosten contractduur	Opmerking
Achter de Hoven	Emmakade 59, 8921 AG Leeuwarden	1 jaar	31-8-2025	3 maanden	€ 8.617	
Adian	Zevenblad 5, 8935 RK Leeuwarden	5 jaar	31-7-2026	1 jaar	€ 12.000	
Akkrum	Buorren 5, 8491 BZ, Akkrum	5 jaar	31-5-2027	1 jaar	€ 24.000	
Aldeboarn	Tsjerkebourren 25, 8495 KG Aldeboarn	onbepaalde tijd		1 jaar	€ 6.000	
Ameland	Westerlaan 15, 9161 AN Hollum	5 jaar	31-8-2028	1 jaar	€ 51.300	
Anjum	Munebourren 11, 9133 MB Anjum	5 jaar	31-12-26 / 31-12-2031	1 jaar	€ 24.282	
Berlikum	Hofsleane 23, 9041 AK Berlikum	5 jaar / 1 jaar	31-04-2028	6 maanden	€ 31.650	
Bilgaard	Skrokdam 3-D, 8918 LB Leeuwarden	1 jaar	1-3-2026	1 jaar	€ 9.720	
Cambuur	Coopmansstraat 32, 8921 ST Leeuwarden	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	€ 24.321	
Cammingaburen	Havingastate 9, 8925 AZ Leeuwarden	onbepaalde tijd		1 maand	€ 18.507	Per jaar
Damwoude	Nij Tjearda 1c, 9104 KA Damwoude	1 jaar	31-10-2025	6 maanden	€ 4.800	
De Westereen	Badhuswei 1c, 9271 VA De Westereen	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	€ 12.300	
Dokkum	Birdaarderstraatweg 72b, 9101 DC, Dokkum	5 jaar	1-1-2028	1 jaar	€ 138.600	
Dronrijp	De Terp 61, 9035 AX Dronrijp	5 jaar/2 jaar	31-10-2027	1 jaar	€ 20.000	
Franeker	Hertog van Saxenlaan 36d, 8801 ES Franeker	onbepaalde tijd		6 maanden	€ 6.751	Per jaar
Franeker Theresia	Zuiderkade 36-b, 8801 MK Franeker	onbepaalde tijd		onbekend	€ 1.041	Per jaar
Grou	Oostergostraat 56, 9001 CM Grou	5 jaar	8-6-2026	1 jaar	€ 13.326	
Harlingen	Achlumerdyk 2, 8862 AJ Harlingen	onbepaalde tijd		4 weken	€ 6.807	Per jaar
Holwerd	Elbasterwei 2, 9151 KP, Holwerd	5 jaar	30-8-2028	3 maanden	€ 18.810	
Huizum	Wijnhorsterstraat 39, 8932 EX Leeuwarden	5 jaar	31-1-2028	1 jaar	€ 22.860	
Kollum	Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 2)	5 jaar	31-3-2028	6 maanden	€ 30.000	
Kollum	Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 3)	5 jaar	31-7-2028	6 maanden	€ 12.420	
Marrum	Ringweg 21, 9073 HG Marrum	onbepaalde tijd		3 maanden	€ 1.680	Per jaar
Nijlan	Nylansdyk 122, 8931 GN, Leeuwarden	5 jaar	28-2-2029	1 jaar	€ 45.123	
Schiermonnikoog	Van Starckenborghstraat 17-6, 9166 PL Schiermonnikoog	5 jaar	31-1-2029	1 jaar	€ 47.728	
St. Annaparochie	De Cingel 2, 9076 DK St. Annaparochie	onbepaalde tijd		6 maanden	€ 10.554	
Stiens	Griene Leane 5-t, 9051 LZ Stiens	onbepaalde tijd		6 maanden	€ 22.000	Per jaar
Terschelling	Westerdam 33, 8891 GL Terschelling	5 jaar	7-2-2030	1 jaar	€ 36.114	
Tzummarum	Kleasterwei 6-c, 8851 GP Tzummarum	5 jaar	31-1-2029	1 jaar	€ 45.864	
Veenwouden	Lysterstrjitte 21, 9269 NR, Veenwouden	5 jaar	14-9-2027	1 jaar	€ 9.917	
Wergea	Oan Het Alddijp 5, 9005 MG Wergea	5 jaar	30-6-2028	1 jaar	€ 48.060	

Leaseverplichtingen

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

x € 1.000

Verplichting met vervaldatum < 1 jaar	272
Verplichting met vervaldatum > 1 jaar en < 5 jaar	727
Verplichting met vervaldatum > 5 jaar	50
Totale verplichting	1.049

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 verbindende 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 voltijdwerkers 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 voorts nog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.



3.1.5 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen x € 1.000	Machines en installaties x € 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting x € 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa x € 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	4	299	2.897			3.200
- cumulatieve herwaarderingen	-	-				-
- cumulatieve afschrijvingen	-	280	2.517			2.797
Boekwaarde per 1 januari 2024	4	19	380	-	-	403
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-		71	-	-	71
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen	-	9	217	-	-	226
- bijzondere waardeverminderingen						-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-9	-146	-	-	-155
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	4	299	2.968	-	-	3.271
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	289	2.734	-	-	3.023
Boekwaarde per 31 december 2024	4	10	234	-	-	248



3.1.6 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappije n	Deelnemingen in overige verbonden maatschappije n	Vorderingen op groeps- maatschappije n	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappij en waarin wordt deelgenomen	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	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2024								25	25
Mutatie i.v.m. opgelopen rente								3	3
									-
Boekwaarde per 31 december 2024	-	-	-	-	-	-	-	28	28

3.1.7 Toelichting op de winst & veliesrekening

BATEN

16 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

16.1 Zorgverzekeringswet

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Zorgverzekeringswet	33.651	32.589
Totaal	<u>33.651</u>	<u>32.589</u>

16.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Wet langdurige zorg	11.691	6.909
Totaal	<u>11.691</u>	<u>6.909</u>

16.3 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige zorgprestaties	1.506	1.794
Totaal	<u>1.506</u>	<u>1.794</u>

17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
WMO	14.942	15.134
Totaal	<u>14.942</u>	<u>15.134</u>

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening	976	997
Subsidies	908	0
Totaal	<u>1.884</u>	<u>997</u>



3.1.7 Toelichting op de winst & veliesrekening

LASTEN

19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	1.534	2.108
Totaal	1.534	2.108

20. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	45.782	41.670
Sociale lasten	6.619	6.902
Pensioenpremies	3.976	3.448
Totaal personeelskosten	56.377	52.020

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Thuiszorg	900	927
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	900	927
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

21. Afschrijvingen op de materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	226	269
Totaal afschrijvingen	226	269

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige personeelskosten	3.187	3.057
Algemene kosten	4.160	2.773
Onderhoud en energiekosten	493	417
Huur en leasing	317	662
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	-328
Totaal overige bedrijfskosten	8.157	6.581

3.1.7 Toelichting op de winst & veliesrekening

LASTEN

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-127	-124
Rentelasten	6	17
Totaal financiële baten en lasten	<u>-121</u>	<u>-107</u>



3.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

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 2024 € 233.000 (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.

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

	W.C. Faber	A. Reinders- van der Galiën
Functiegegevens	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/10	21/5 - 31/12
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	144.392	101.231
Beloningen betaalbaar op termijn	13.365	9.873
Subtotaal	157.757	111.104
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.167	143.238
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Bezoldiging	157.757	111.104
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt
Gegevens 2023		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	nvt
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1	nvt
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.151	nvt
Beloningen betaalbaar op termijn	14.992	nvt
Bezoldiging	155.143	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen:

	W.C. Faber
Functiegegevens	Directeur
Functie bij beëindiging dienstverband	1,0
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	2024
Jaar waarin het dienstverband is beëindigd	
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2024	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt

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	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 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.



3.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

29. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
1. Controle van de jaarrekening	109	142
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	30	16
3. Fiscale advisering	0	1
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>139</u>	<u>159</u>

3.1.8 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 15 april 2025.

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 2024 vastgesteld in de vergadering van 15 april 2025

De Raad van Commissarissen van Thuiszorg Het Friese Land B.V. heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 18 april 2025.

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

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.2.

De statutaire directie stelt voor om het resultaat over het boekjaar 2024 als volgt te verdelen:

	2024 € (x1.000)
Ontrekking van de overige reserves	-2.499

Gebeurtenissen na balansdatum

Van gebeurtenissen na balansdatum is geen sprake.

3.1.8 Vaststelling en goedkeuring

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

w.g. M.C. Kirchner, bestuurder

w.g. C. Bijl, voorzitter

w.g. P.G. Visch. Bestuurder

w.g. R.J. Meijer, lid

w.g. S.E.J.A. de Rooij, lid

w.g. T. Koster, lid

w.g. J. Volkers, lid



3.2 Overige gegevens

3.2.1 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.

3.2.2 Nevenvestigingen

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

3.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant





Thuiszorg

Het Frieze Land