

Jaarverslag en
jaarrekening 2022

Samen Team Fokus

Stichting Fokus Exploitatie
Stichting Fokus



Inhoud

Interview Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp 'Samenwerken als sleutel voor een stabiele toekomst'	3	Interview Astrid Boere 'Cliënten willen meegenomen worden in de oplossingen bij knelpunten'	28
Interview Mike Leers '2022 was een spannend jaar'	7	Interview Berti Beukema '2022 was een boeiend jaar'	30
Hoofdstuk 1 Inleiding: wat doet Fokus Uitgangspunten jaarverslag	10 10 10	Hoofdstuk 4 Kwaliteit Personeelsbeleid	33 33 35
Hoofdstuk 2 Algemene gegevens Missie Rechtsvorm en organisatiestructuur Kerngegevens 2022 in cijfers Samenwerkingsrelaties	13 13 13 14 16 18 18	Interview Tieno van der Velde 'De trein gaat door, maar onderweg gebeurt wel van alles'	40
Interview Rianne Cuppen 'Meer tijd en aandacht werkt'	20	Hoofdstuk 5 Liquiditeit en vermogensniveau Productie en productiviteit Verwachtingen Hoofdzaken in cijfers Risico's	43 43 44 44 45 46
Hoofdstuk 3 Normen voor goed bestuur Raad van bestuur Raad van toezicht Medezeggenschap	22 22 22 22 26	Interview Ad van Beilen 'We willen duurzaam waarmaken wat we onze cliënten beloven'	47
		Hoofdstuk 6 Stichting Fokus	49 49
		Bijlagen Bijlage 1: Overzicht nevenfuncties raad van toezicht Bijlage 2: Lijst met gebruikte afkortingen Bijlage 3: Jaarrekening	51 51 52 53
		Colofon	90

2022 in Vogelvlucht

Verder blikken we aan de hand van in de media en online verschenen artikelen, foto's en filmpjes terug op Fokus en 2022.

Minister Helder op werkbezoek	11
Op bezoek in de Tweede Kamer	11
Eigen magazine Fokus	12
FysiekFabriek nu onderdeel van Fokus	19
Fokus op Supportbeurs	34
Cliënten vertellen hun verhaal	34
In gesprek met...Wilma Keijzer	42
Manon en Jurg over werken als ADL-assistent	42
Cliënten in de media	50



- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Marco van Es (bestuurder), Alyda Griffioen (cliëntenraad) en Carola van de Kamp (ondernemingsraad) in gesprek over 2022:

'Samenwerken als sleutel voor een stabiele toekomst'



Alyda Griffioen



Marco van Es



Carola van de Kamp

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

In het gesprek over 2022 tussen bestuurder Marco van Es en de voorzitters van de medezeggenschap Alyda Griffioen (Cliëntenraad Fokus - CRF) en Carola van de Kamp (Ondernemingsraad Fokus - OR) valt heel vaak het woord 'samen'. Niet voor niets, want hoewel er soms best discussies zijn, wordt de samenwerking als heel prettig ervaren. Alyda: 'Wat wij doen is echt samenwerken, zonder dat we daarbij onze eigen positie uit het oog verliezen. Er is ruimte om het met elkaar oneens te zijn, maar we proberen er altijd op een goede manier uit te komen.' Carola is het daar mee eens: 'Dat zien wij ook zo. Fouten worden gemaakt, dat is menselijk, maar er wordt vervolgens wel samen gekeken naar oplossingen en gedacht in mogelijkheden. Het is echt samen'. Marco is blij met die samenwerking en met de discussies: 'Zonder wrijving uiteraard geen glans. Ik ben blij met de rol die de CRF en OR pakken, ze zijn echt volwaardige partners voor mij als bestuurder'.

'Samen' komt ook naar voren als we vragen naar de hoogtepunten en dieptepunten van 2022. Veel genoemd is het zorgvuldige traject om tot een vernieuwde missie en visie te komen. 'We hebben in een heel uitgebreid traject iedereen de kans gegeven om mee te praten over die missie en visie. Zowel met live bijeenkomsten als online sessies. Er was inspraak voor iedereen die dat wilde. Medewerkers en cliënten. Dat leverde mooie gesprekken op. Soms kritisch, maar veel vaker spatte de trots op het unieke karakter van Fokus er vanaf. Het heeft een mooi resultaat opgeleverd, een missie en visie waarmee we echt verder kunnen,' zo stelt Marco. De cliëntenraad speelde in het missie/visie-



traject onder andere een rol als procesbegeleider. Ook CRF-voorzitter Alyda kijkt er positief op terug: 'Het is goed verlopen. Mooier vind ik terugkijkend misschien nog wel de les die we van het hele traject hebben kunnen leren, namelijk dat als we echt samenwerken en in gesprek gaan, we echt tot iets goeds kunnen komen'. Als OR-voorzitter kan Carola de tevredenheid over het missie/visie-traject alleen maar onderstrepen. 'Mooi dat we een stap verder zijn met de missie en visie. Dat hebben we samen voor elkaar gekregen.'

Er wordt niet uitsluitend positief teruggeblikt. Natuurlijk zijn er ook zorgen. Vooral over de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt voor de dagelijkse dienstverlening van Fokus. Carola en Alyda noemen het daarom ook 'een spannend jaar'. Carola: 'Er kwam veel druk op de teams doordat ze het werk met minder mensen moesten doen. Het maakt acties op het gebied van werving, verloop en verzuim nog belangrijker. Als er te weinig handen beschikbaar zijn moeten we veel meer

INTERVIEW

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



samen met cliënten kijken hoe we dat praktisch kunnen oplossen. Dat willen ADL'ers ook wel, maar het is ook vaak een worsteling om alles voor elkaar te krijgen'. Voor cliënten was het door de personeelskrapte ook spannend. Alyda: 'Het raakt al snel de eigen regie van cliënten. Soms worden goed bedoelde maatregelen genomen omdat er te weinig mensen zijn zonder daarbij even met cliënten in overleg te gaan. Daar willen we Fokus, zowel de organisatie als de teams, scherp houden. Die eigen regie en het samen zoeken naar eventuele oplossingen is ook in de vernieuwde missie en visie op een goede manier meegenomen, daar zijn we erg tevreden over'.

Marco erkent de problemen op de arbeidsmarkt. 'Het baart ons zorgen, maar we werken er vooral op allerlei manieren keihard aan. De aantrekkelijkheid van Fokus als mogelijke werkgever staat de laatste jaren onder druk. Deels door externe factoren, maar het heeft ook te maken met het voldoende tijd en aandacht aan de teams geven. Daar zijn we in 2022 al mee aan de slag gegaan. We willen in 2023 een grote stap zetten door het aanstellen van teamleiders. Het moet ervoor zorgen dat de teams een meer stabiele basis vormen.' Marco blikt daarbij kort terug op de reorganisatie en de invoering van zelforganiserende teams in 2016. 'De wereld is veranderd en wat toen goed leek heeft uiteindelijk gezorgd voor een organisatie die in de basis onvoldoende tegen de uitdagingen van nu opgewassen is. Er is echt meer rust op de locaties nodig en medewerkers verdienen meer tijd en aandacht van een leidinggevende. Door kortere lijnen en de dagelijkse aanwezigheid van een teamleider kunnen uitdagingen en problemen met het team en cliënten direct

worden opgepakt. Is er ook meer ruimte om met elkaar in gesprek te blijven.' Alyda is blij met de koerswijziging die in 2023 gestalte moet krijgen: 'Wij vonden de plannen toen al onverstandig en zijn blij dat er nu ingegrepen wordt. We moeten zorgvuldig met elkaar omgaan. Ik hoop dat je hiermee het werkklimaat en de cultuur positief kunt veranderen'. Ook Carola onderstreept het belang van meer tijd en aandacht voor elkaar. 'Fijn dat er nu een goed plan ligt. Marco is daarvoor echt het land ingegaan en heeft goed naar medewerkers en cliënten geluisterd.'

Met het organiseren van meer tijd en aandacht voor teams en cliënten en het werven van nieuwe medewerkers zijn we er nog niet, zo stelt Marco. 'Er is ook financieel werk aan de winkel. Kosten stijgen, de zorg die cliënten vragen wordt vaak zwaarder en complexer, maar tegelijk is het tarief dat we voor onze dienstverlening vanuit de Wlz-subsidieregeling krijgen al jaren hetzelfde. We zijn daarover in gesprek met het ministerie van VWS'. Ook daarbij wordt samen met de medezeggenschap opgetrokken. Marco: 'Cliënten kunnen als geen ander duidelijk maken wat het unieke van de dienstverlening van Fokus is. Dat eigen regie voor ieder mens een eerste levensbehoefte is. De cliëntenraad en andere cliënten hebben dat ook in 2022 weer op verschillende momenten duidelijk gemaakt, onder andere tijdens een werkbezoek van minister Helder. Dat maakt me dan echt trots'.

Ondertussen werd in 2022 hard gewerkt aan het uitwerken van vijf speerpunten voor de komende jaren. Deze vijf speerpunten zijn het vernieuwen van de missie en visie, het

INTERVIEW

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



optimaliseren van processen, het verbeteren van sturing en ondersteuning van het primair proces, het werven en behouden van voldoende personeel én het financieel gezond worden en blijven. Bij het realiseren daarvan worden OR en CRF als vanzelfsprekend betrokken. Marco: 'We hebben de belangrijkste doelen voor de komende periode in die speerpunten verwoord. Daarmee hebben we stappen gezet om meer rust te creëren. Het is een basis om verder om te bouwen. Fragiel soms nog, maar wel een begin'.

Missie en visie, arbeidsmarkt, financiering. Niet zo vreemd dat de gesprekspartners het een spannend jaar noemen. Er waren ook wat meer luchtige onderwerpen. Zo lanceerde de ondernemingsraad de van rood naar groen challenge, om het zuinig omgaan met energie onder de aandacht te brengen. Teams werden opgeroepen om duurzaamheidsmaatregelen in de ADL-eenheid door te voeren en daar een leuk filmpje van te maken. Carola: 'We wilden de collega's bewust maken van het belang van duurzaamheid. Natuurlijk voor het klimaat, maar ook financieel. We kregen verschillende mooie inzendingen. Leuk om te zien'. Marco noemt Fokus FysiekFabriek als innovatieve aanvulling op het aanbod van Fokus. FysiekFabriek werd in 2022 onder de vleugels van Fokus gebracht. 'We willen deze service voor een bredere groep mensen beschikbaar stellen. Fokus FysiekFabriek maakt de ontwikkeling van hulpmiddelen op maat mogelijk. Het zijn soms hele kleine en praktische zaken die worden bedacht en ontwikkeld. Dat lijkt soms zo simpel en dat maakt het juist zo bijzonder.'

En corona dan? 'Het is bijna niet te beseffen dat we 2022 nog in lockdown begonnen. Het was misschien wat meer

op de achtergrond, maar het heeft ook in 2022 nog veel van ons allemaal gevraagd,' zo blikt Marco terug. Alyda en Carola noemen het ingewikkelder dan in de voorgaande jaren. Carola: 'Toen was de situatie duidelijker. Nu moest je soms zelf meer nadenken over wat en niet verstandig was. Het was lastiger, ook vanuit de bezorgdheid voor cliënten'. Alyda herkent dat: 'De kwetsbaarheid maakt dat cliënten met het afschalen van maatregelen in de samenleving bezorgder en angstiger zijn'.

Het gesprek met Alyda, Carola en Marco maakt duidelijk dat er veel is gedaan in 2022, maar ook dat er nog genoeg te doen is in 2023 en daarna. De blik in de toekomst is er één van hoop en vertrouwen. 'Ik hoop dat de veranderingen bijdragen aan een prettige plek voor cliënten om met eigen regie te wonen en te leven. Dat we goede dingen doen en dat het unieke van Fokus behouden blijft,' zo zegt Alyda. Carola knikt instemmend. Ze is concreet ook benieuwd naar de nieuwe manier van roosteren. 'We verwachten dat het kan zorgen voor meer stabiliteit voor medewerkers, die meer eigenaar van hun eigen rooster worden'. Marco wenst dat de ingezette koers voor meer stabiliteit zorgt. 'We willen meer vanuit de relatie en de verbinding resultaat gericht werken. Meer samen dus.'

Tot slot stelt Marco als bestuurder vooral trots te zijn. 'Naast alle dingen die we nog moeten verbeteren gaat er dagelijks gelukkig natuurlijk heel veel goed. Fokus helpt iedere dag heel veel mensen om een zo vrij en gewoon mogelijk leven te leiden. Daarom ben ik enorm trots op al onze medewerkers en cliënten. Alle waardering voor de enorme inzet en betrokkenheid van iedereen!'

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- **Mike Leers**
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Bertie Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Voorzitter Mike Leers van de raad van toezicht:

'2022 was een spannend jaar'

'Een spannend jaar,' zo noemt voorzitter Mike Leers van de raad van toezicht van Fokus 2022. Met aan de ene kant het coronavirus en de uitdagingen op de arbeidsmarkt én aan de andere kant ook de stappen vooruit op gebied van bijvoorbeeld het vernieuwen van de missie en visie. 'Het maakte 2022 een jaar waarin veel gebeurde. En ondanks alle uitdagingen zagen we opnieuw dat het in negentig procent van de gevallen allemaal goed draait. Dat het merendeel van de cliënten gewoon enorm tevreden is. Dat komt doordat onze mensen hun werk met passie en liefde doen. Chapeau en dank je wel daarvoor!'

Als je hem vraagt naar het hoogtepunt van 2022, dan noemt Mike Leers het traject dat moet leiden tot een vernieuwde missie en visie van Fokus. 'Het is een heel zorgvuldig traject geweest en terecht. Want een missie en visie moet niet iets van de bestuurstafel zijn. Mensen moeten kunnen voelen wat het is, het moet gaan leven. Zo wordt het iets van iedereen. Ik vond vooral de regionale bijeenkomsten heel fijn. Iedereen werd erbij betrokken. Je geeft het dan echt een gezicht.' Het missie/visie-traject zorgt er ook voor dat je



Mike Leers

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

weer eens scherp nadenkt over wat de bedoeling van onze organisatie is, zo betoogt Leers. 'Dat is uiteindelijk natuurlijk het ondersteunen van de eigen regie van onze cliënten. Waarbij je ook moeten durven bespreken of er grenzen zijn aan die eigen regie en aan wat je van elkaar als cliënt, medewerker en organisatie wel en niet kunt verwachten. Die gesprekken waren zeer waardevol. Uiteindelijk moet je daar duidelijkheid over scheppen', zo stelt de RvT-voorzitter vast.

Duidelijkheid is een woord dat Leers vaker gebruikt in zijn terugblik op 2022. 'We hebben in 2022 naast de missie en visie stilgestaan bij onder andere de uitdagingen op de arbeidsmarkt, de eigen regie van de ADL-teams, de financiering en verzuim. We zien dat mensen behoefte hebben aan een veilige omgeving, aan duidelijkheid en aan structuur. Ik denk dat we kunnen concluderen dat medewerkers op de werkvloer ook meer begeleiding verdienen. Al deze onderwerpen komen in 2023 volop terug, daar ben ik van overtuigd en ik ben daar positief over gestemd. Fokus kan daar mooie stappen in gaan zetten.'

Een blik op de arbeidsmarkt stemt Leers minder positief. 'De krapte en de problemen die dat met het niet kunnen invullen van diensten met zich mee brengt is een drama. Ik vrees ook dat die problemen niet zomaar opgelost zijn. Daar kan Fokus maar in beperkte mate invloed op uitoefenen. Ook hier is duidelijkheid een kernbegrip. Als iets niet kan zoals men dat gewend is, wees daar dan duidelijk over. Ook en vooral richting cliënten is communicatie cruciaal. Ze hebben heel vaak echt wel begrip, maar dan moet je ze wel meenemen.' Kunnen we dan helemaal niets doen om te zorgen voor meer



medewerkers? Mike Leers: 'Tuurlijk kan Fokus zichzelf meer op de kaart zetten en daar wordt hard aan gewerkt. Verder is behoud van mensen essentieel. Er moet meer aandacht zijn voor het opvangen en begeleiden van nieuwe mensen'.

Hoewel het anders voelt, speelde corona ook in 2022 nog wel degelijk een rol. 'Zeker in de eerste helft van 2022 kon nog niet alles. Het dooft gelukkig langzaam uit. Maar we zagen in 2022 bijvoorbeeld nog een behoorlijke invloed op de te hoge verzuimcijfers. Hoewel dat zeker niet alleen door corona kwam. Met de aanstelling van een verzuimmanager

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



INTERVIEW

is een goede stap gezet. Die kan 1-op-1 het gesprek aangaan om op lokaal niveau de situatie inzichtelijk te maken en te kijken welke oplossingen mogelijk zijn. Ik verwacht daar veel van. En het verlagen van het verzuim biedt veel voordelen. Natuurlijk financieel, maar vooral ook voor de teams. Zelfs een verlaging met één of twee procent kan lucht geven bij het invullen van de roosters’.

Het contact met medewerkers en cliënten koestert de raad van toezicht. Door corona verliepen die contacten in 2020 en 2021 vooral online. Ook in 2022 waren de mogelijkheden nog beperkt, zo stelt Leers spijtig vast: ‘Corona was natuurlijk nog niet weg en daarnaast waren projectbezoeken door de krappe bezetting ook niet structureel mogelijk. We hopen in 2023 die bezoeken weer op te pakken. We hadden afgelopen jaar natuurlijk wel onze gesprekken. Bijvoorbeeld met de cliëntenraad en ondernemingsraad en ook kwamen er gasten langs in diverse commissievergaderingen. De contacten in de organisatie zijn belangrijk, omdat we graag willen weten wat de dagelijkse problematiek is. Wat er leeft en hoe medewerkers en cliënten tegen ontwikkelingen aankijken. Dat helpt ons om de juiste vragen aan de bestuurder te kunnen stellen’.

Voor 2023 verwacht Leers deels dezelfde onderwerpen op de agenda. ‘We zijn benieuwd naar de implementatie van de missie en visie op de werkvloer. Daarnaast hopen we de eerste effecten van de aanstelling van de verzuimmanager op het verzuim te zien. Fokus moet verder aan de slag met het optimaliseren van de diverse processen. En met VWS zal door Fokus verder worden gesproken over de financiering.



Er zijn op dat vlak knelpunten die opgelost moeten worden. Daar hebben we het ministerie voor nodig. Het concept van Fokus staat als een huis en wordt iedereen omarmd.’

Kernbegrippen voor 2022 en 2023 zijn veiligheid, duidelijkheid en sturing zegt Leers. Hij kijkt positief terug op het spannende jaar 2022 en spreekt een wens uit. ‘Laten we hopen dat 2023 een normaler jaar wordt. Een jaar waarin we weer een aantal mooie stappen kunnen zetten.’

Hoofdstuk 1

Inleiding: wat doet Fokus?

Uitgangspunten jaarverslag

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Hoofdstuk 1

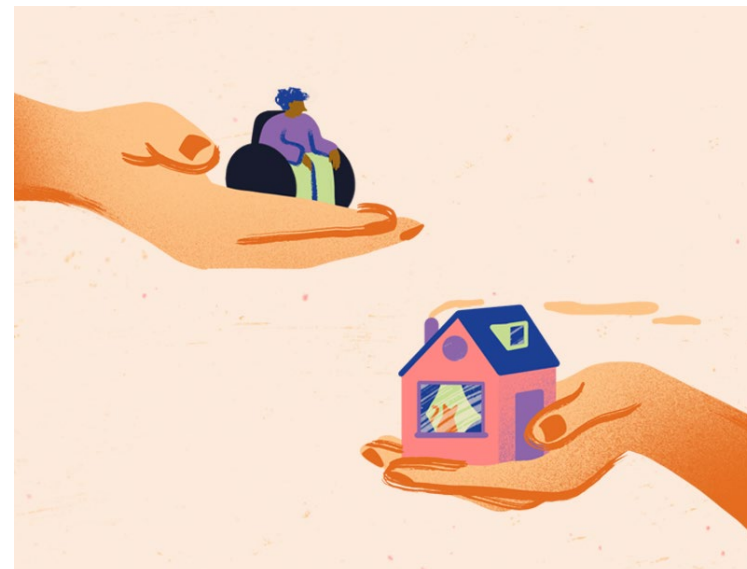
Inleiding en uitgangspunten

Inleiding: wat doet Fokus?

Fokus maakt gewoon wonen en leven mogelijk voor mensen met een fysieke beperking. Fokus biedt cliënten 24 uur per dag assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Dat gebeurt op afroep en aanwijzing van de cliënt. De cliënt woont in een aangepaste huurwoning die eigendom is van een woningcorporatie. De woningen zijn verspreid over een gewone woonwijk gebouwd, binnen een beperkte straal tot de ADL-eenheid. Dat is de hulppost van waaruit ADL-assistenten hun diensten verlenen. Woningen en hulppost vormen samen het 'ADL-cluster', de officiële benaming van een zogenoemd Fokusproject.

Het Fokusconcept is in Nederland vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkeld en uitgebouwd naar Zweeds voorbeeld. Mensen met een zware fysieke beperking bedachten het zelf. Als antwoord op hun vraag naar 'gewoon wonen' in een gewone woonwijk en als basis voor een eigen vrij en onafhankelijk leven, midden in de maatschappij, zonder betutteling in een instelling. De maatschappij is in de loop der tijd sterk veranderd. De wens om een eigen leven te kunnen leiden in eigen regie, midden in die maatschappij, bleef in de kern onveranderd, net als de vraag naar het Fokuswonen.

Het Fokusconcept was bij de start een grote vernieuwing, die nog altijd veel betekent voor de emancipatie van mensen met een zware fysieke beperking. Het concept heeft zich bewezen als gewaardeerd model voor cliënt-gestuurde dienstverlening met gescheiden financiering van wonen en zorg. Toenmalig staatssecretaris Bussemaker kenschetste in 2009 de ontwikkeling van het Fokuswonen als: 'van experiment naar norm'. De vraag van de cliënt en zijn eigen regie zijn uitgangspunt.



Uitgangspunten jaarverslag

Dit verslag geeft inzicht in de activiteiten en ontwikkeling van Stichting Fokus Exploitatie (verder ingekort tot: Fokus). Naast Stichting Fokus Exploitatie bestaat Stichting Fokus. Deze oorspronkelijke moederstichting, die het van oorsprong Zweedse Fokusconcept in het Nederland vanaf de jaren zeventig introduceerde en verder ontwikkelde, fungeert als steunstichting voor de activiteiten van Fokus Exploitatie. De activiteiten van Stichting Fokus maken eveneens onderdeel uit van dit verslag, zie daarvoor hoofdstuk 6.

Het verslag is opgesteld overeenkomstig het document Jaarverantwoording Zorginstellingen en beslaat de periode 1 januari tot en met 31 december 2022.

2022 IN VOGELVLUCHT

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Minister Helder op werkbezoek

Op 19 mei In 2022 bracht minister Conny Helder van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) een werkbezoek aan Fokus Eindhoven Rochefort. Ze maakte kennis met het Fokusconcept en sprak met cliënten en medewerkers. Ze bezocht twee Fokuswoningen en sprak in de ADL-eenheid met onder andere een vertegenwoordiger van de cliëntenraad en met bestuurder Marco van Es. De minister noemde ons 'een voorbeeld op het gebied van eigen regie'.

Een redacteur van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) deed verslag van het werkbezoek. U kunt dat artikel via deze [link](#) lezen.



Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

Op bezoek in de Tweede Kamer

Begin juni brachten bestuurder Marco van Es, bestuurssecretaris Jan Hein van der Bruggen en een delegatie van de Cliëntenraad Fokus (Alyda Griffioen, Edwin Nagelsmith en Roelofje Mussche) een bezoek aan de Tweede Kamer. Ze vertelden onder andere Fonda Sahla, woordvoerder langdurige zorg bij D66, alles over het Fokuswonen. Een nuttige en prettige ontmoeting. Ook andere bestuurders en politici toonden op andere momenten in het jaar interesse in Fokus en werden door ons bijgepraat.

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Bertie Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



2022 IN VOGELVLUCHT

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Manon:
'Fokus maakt dat ik mijn leven kan leiden zoals ik dat prettig vind'



Ytje:
'Mijn leven zonder Fokus zou er heel anders hebben uitgezien'

Maarten:
'Dankzij Fokus hoef ik niet op de klok te kijken of ik al naar huis moet'

Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

Femke:
'Het is fijn om altijd hulp te kunnen vragen en toch je eigen leven te leiden'

Eigen magazine Fokus

Wat betekent Fokus voor het dagelijks leven van haar cliënten? Die vraag staat al jaren centraal in de rubriek 'de Fokuswoning van...' in het blad Support Magazine. Support Magazine en Fokus hebben een selectie van die verhalen gebundeld in een heus Fokus Magazine. Het magazine werd uitgedeeld op de Supportbeurs in Utrecht en daarna ook op tal van andere voorlichtingsbijeenkomsten, beurzen en andere evenementen. Het magazine is via deze [link](#) te lezen.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Hoofdstuk 2

Profiel van de organisatie

Algemene gegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon:

Stichting Fokus Exploitatie

Stichting Fokus

Adres hoofdkantoor:

Van Iddekingeweg 33, 9721 CB Groningen

Adres regiokantoor:

Drieharingstraat 28, 3511 BJ Utrecht

Postbus:

Postbus 6124, 9702 HC Groningen

Telefoonnummer:

(050) 521 72 00

Identificatienummer Kamer van Koophandel:

41009300

E-mailadres:

info@fokuswonen.nl

Internetpagina:

www.fokuswonen.nl



Missie

Fokus wil bijdragen aan de praktische realisatie van woonconcepten voor mensen met een zware fysieke beperking, waardoor zij vrij, onafhankelijk en zelfstandig kunnen wonen en leven, als voorwaarde tot een volwaardige en ongehinderde maatschappelijke participatie, zoals ieder zónder functiebeperking.

In 2022 is gewerkt aan het actualiseren van de missie en visie. Dit traject wordt naar verwachting in 2023 afgerond.

Zie ook hoofdstuk 1 voor een korte uitleg van het concept.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Rechtsvorm en organisatiestructuur

Stichting

De rechtsvorm van Fokus is die van een stichting. Het doel van de stichting is het ontwikkelen van vormen van zelfstandig wonen voor mensen met een zware fysieke beperking en het exploiteren van de Fokusprojecten door het leveren van ADL-assistentie. Daartoe zijn langdurige samenwerkingsovereenkomsten gesloten met woningcorporaties, de eigenaren van de met rijkssubsidie gebouwde Fokuswoningen. Fokus is door de belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

Bestuur en toezicht

De stichting wordt bestuurd door een éénhoofdige raad van bestuur, die alle bestuursbevoegdheden uitoefent. Voor een aantal bestuursbesluiten is op basis van de statuten de goedkeuring nodig van de raad van toezicht. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden en houdt toezicht op het bestuur, op het strategisch beleid en geeft raad en advies. De raad van toezicht heeft een aantal eigen bevoegdheden, waaronder het aanstellen, honoreren en ontslaan van het bestuur en het benoemen van de controlerend accountant. Daarnaast behoeven vaststellingsbesluiten van het bestuur over de begroting, de financiële jaarstukken en de meerjarenstrategie de goedkeuring van de raad van toezicht. De verdeling van de bevoegdheden en de toedeling van rollen volgen volledig de Zorgbrede Governancecode. Over meer informatie met betrekking tot raad van bestuur en raad van toezicht verwijzen we verder naar hoofdstuk 3 van dit verslag.



Organisatie

In ieder Fokusproject wordt de ADL-assistentie uitgevoerd door een zelforganiserend team van gemiddeld twintig tot dertig ADL-assistenten. Het team is, samen met het management en de coaches, verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening aan de cliënten en het werk van ADL-assistenten, waaronder de kwaliteit en veiligheid voor cliënten en de beschikbaarheid van voldoende en voldoende bekwaam personeel.

De zelforganiserende ADL-teams hebben een leidinggevende, de manager ADL-assistentie. Deze manager geeft leiding aan gemiddeld 4 Fokusprojecten en legt verantwoording af aan de directeur ADL-assistentie van de desbetreffende regio. De projecten zijn verdeeld in twee regio's, te weten Noord, oost en zuid Nederland en Midden/west Nederland, elk met een eigen directeur ADL-assistentie. Het organogram ziet er als volgt uit.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

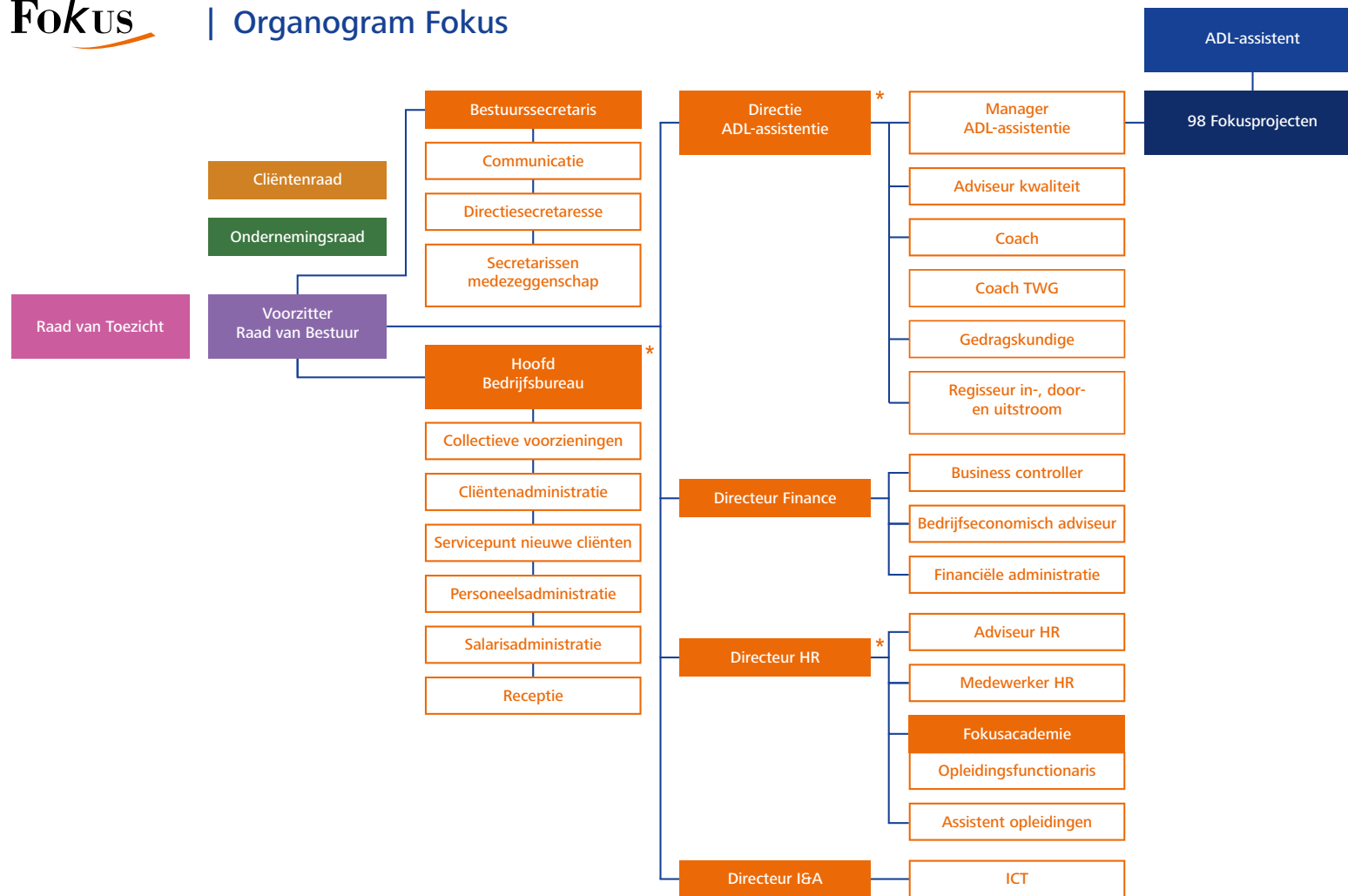
Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Organogram Fokus



Januari 2022

* met managementassistent (-en)

Fokus heeft een hoofdkantoor in Groningen en een kantoor in Utrecht. Vanuit de kantoren wordt de assistentieverlening beleidsmatig, administratief, facilitair, secretariael en met ICT ondersteund en de bemiddeling van nieuwe cliënten naar Fokuswoningen uitgevoerd.

Op grond van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018) kent Fokus de Cliëntenraad Fokus (CRF). De ondernemingsraad (OR) is verantwoordelijk voor de medezeggenschap van medewerkers. Beide organen hebben een eigen reglement, waarin de wettelijke bevoegdheden, faciliteiten en werkwijzen

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



zijn verankerd. De raden overleggen regelmatig met de raad van bestuur en tenminste eens per jaar met de raad van toezicht. Lees voor meer informatie over OR en CRF ook hoofdstuk 3.

Toelatingen

Fokus heeft een WTZi-erkenning en is bij VWS-uitvoeringsorganisatie CIBG bekend als organisatie met toelatingen voor ADL-assistentie, persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding. Sinds 1 januari 2015 vallen alle Fokusprojecten/woningen onder het bereik van de subsidieregeling ADL-assistentie (ex artikel 10.1.4 Wlz), uitgevoerd door Zorginstituut Nederland. Een klein aantal cliënten koopt uit eigen (pgb) middelen assistentie in bij Fokus. Het gaat daarbij om aanvullende zorg aan Fokuscliënten, veelal buiten de woning, én om assistentie aan cliënten die niet in een Fokuswoning wonen.

Kerngegevens

Kernactiviteiten

Fokus verleent ADL-assistentie aan cliënten in en om hun Fokuswoning. ADL-assistentie is cliëntgestuurde persoonlijke assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen die de cliënt als gevolg van een zware fysieke functiebeperking niet zelf kan doen. Dat kunnen verschillende vormen van assistentie zijn bij lichamelijke verzorging, aan- en uitkleden, verplaatsingen in en om het huis, toiletbezoek of bij eten en drinken. Het kan ook gaan om verpleegtechnische handelingen, waaronder ademhalingsondersteuning of om hand-en-spandiensten. Overige benodigde zorg (zoals hulp in de huishouding en bepaalde verpleging) regelt de cliënt zelf, via andere aanbieders of met behulp van een persoonsgebonden budget (pgb) ten laste van Wmo, Zvw of Wlz. Dat geldt ook voor ADL-assistentie buiten de woning,



bijvoorbeeld op het werk, op school of tijdens vakantie. Die pgb-mogelijkheden zijn voor cliënten naast de assistentie van Fokus belangrijk om zo onafhankelijk mogelijk te kunnen leven. Alle ADL-assistentie wordt verleend op afroep en aanwijzing van de cliënt. Op verzoek van een cliënt worden ook wel tijdsafspraken gemaakt. Het gaat er steeds om dat de cliënt zelf het tijdstip en de inhoud van de assistentie kan bepalen. De ADL-assistentie is 24 uur per etmaal oproepbaar. Fokus heeft de inspanningsverplichting om bij negen van de tien oproepen de assistentie binnen vijftien minuten na de oproep daadwerkelijk te verlenen; bij alarmoproepen binnen vijf minuten. Zo heeft de cliënt de maximale vrijheid om zijn dagritme en dagindeling zelf te bepalen en te leven zoals hij dat wil in een passende en veilige woonomgeving. Fokus is daarmee specialist in kleinschalige projecten van zelfstandig wonen, geïntegreerd in een gewone woonwijk: gewoon wonen en leven voor mensen met een zware fysieke beperking. Daarbij zijn wonen en assistentie financieel en organisatorisch gescheiden en voert de cliënt de eigen regie. Die 'eigen regie' is allesbepalend voor het Fokusconcept in werkwijze/beleid, werkhouding en gedrag van Fokusmedewerkers.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



De assistentieverlening door Fokus is voor de cliënt contractueel verbonden met het huren van de Fokuswoning. Dat verband is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen woningcorporatie en Fokus, in een aanhangsel bij de huurovereenkomst tussen woningcorporatie en cliënt, in de subsidieregeling ADL-assistentie (bij wijze van subsidievoorwaarde) en tenslotte in de Algemene Voorwaarden Fokus. Daarmee is de doelbestemming van de met subsidie gebouwde woningen en de exploitatie van oproepbare assistentie in relatief kleine woonprojecten blijvend gewaarborgd in het belang van de continuïteit van het concept voor cliënten. Fokus bemiddelt de kandidaat cliënt/huurder naar de desbetreffende woningcorporatie, als hij naar verwachting aan de indicatiecriteria van de subsidieregeling voldoet en de benodigde positieve indicatie van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) zal kunnen verkrijgen. Die indicatie is het 'toegangsbewijs' voor de cliënt voor het verkrijgen en voor Fokus van het declareren van de ADL-assistentie.

Financiering ADL-assistentie

De financiering loopt via een in de Wlz verankerde subsidieregeling;

de Subsidieregeling ADL-assistentie. Deze subsidieregeling, die qua inhoud en inrichting nauw aansluit op de specificaties van het Fokuswonen en bovendien administratief eenvoudig is opgezet, wordt uitgevoerd door het Zorginstituut Nederland (ZIN). In de regeling zijn de toelatingscriteria tot ADL-assistentie vastgelegd, die bij indicatie worden getoetst door het CIZ. Die indicatie bevat geen bepaling van de (verwachte) omvang van de assistentie. In de regeling is vastgelegd dat de aanbieder declareert op basis van daadwerkelijk geleverde uren ADL-assistentie tot het (verleende) maximumbudget dat door ZIN is bepaald aan de hand van het door VWS vastgestelde subsidieplafond voor enig jaar. Met VWS zijn meerjarenafspraken gemaakt over de ontwikkeling van het subsidieplafond. Ook het uurtarief is door VWS in de regeling bepaald. Op basis van de verleende subsidie ontvangt Fokus maandelijkse voorschotten. De subsidieregeling kent een aantal kwaliteitseisen met betrekking tot cliëntdossier en jaarlijkse evaluatie daarvan mét de cliënt. Die eisen komen overeen met de invulling van het wettelijk voorgeschreven zogenoemde 'zorgplan' zoals Fokus dat met de inspectie ontwikkelde. ZIN stelt een controleprotocol voor de accountantscontrole vast.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Algemene gegevens

Missie

Rechtsvorm en organisatiestructuur

Kerngegevens

2022 in cijfers

Samenwerkingsrelaties

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



2022 in cijfers: cliënten, productie, personeel en opbrengsten

- Eind 2022 zijn er 98 Fokusprojecten.
- Die Fokusprojecten samen bevatten 1.400 woningen.
- Eind 2022 heeft Fokus 1.292 cliënten.
- In 2022 zijn in totaal 1.419.249 uren ADL-assistentie geleverd (2021: 1.450.771). Dit is inclusief 4.001 uren assistentie die verleend werden aan pgb-houders (2021: 3.157).
- Eind 2022 werkten er 2.186 mensen bij Fokus (2021: 2.418). Uitgedrukt in fte's is dit 1.379 (2021: 1.526).
- De som van de bedrijfsopbrengsten bedroeg in 2022 € 104.416.680 (2021: € 102.926.850).

Samenwerkingsrelaties

Fokus werkte in 2022 met een groot aantal organisaties samen, waarvan de belangrijkste:

- Woningcorporaties zijn de eigenaren en verhuurders van de woningen in ADL-clusters. Fokus werkt nauw met hen samen. In een samenwerkingsovereenkomst is geregeld dat de woningcorporatie de woningen bouwt, onderhoudt, en (ver-) nieuwbouwd, en voor de doelgroep gereserveerd houdt én dat Fokus voor de ADL-dienstverlening zorgt. Fokus levert nieuwe huurders aan bij de woningcorporaties. Bovendien bekostigt Fokus onderhoud, reparatie en vervanging van collectieve voorzieningen in de Fokusprojecten. Die voorzieningen zijn naar

hun aard eigendom van de woningcorporatie.

- Fokus heeft structurele samenwerking met alle vier Centra voor thuisbeademing (CTB's) in Nederland.
- Met de firma Terberg is een contract gesloten over onderhoud en reparatie van de alarm-intercomsystemen in de Fokusprojecten, het cruciale communicatiesysteem tussen cliënt en ADL-assistent(en).
- De Arbodienst fungeerde in 2022 als contractpartner voor de uitvoering van de taken van een arbodienst.
- Jaarlijks wordt met de vakorganisaties FNV en CNV onderhandeld over een nieuwe Fokus-cao.
- Fokus is lid van de werkgeversvereniging AWWN, ter ondersteuning van het cao-proces, de uitvoering van de functiewaardering en overige werkgeversaspecten.
- Met Quasir is een overeenkomst gesloten over de levering van een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon.
- Met het Zorginstituut Nederland onderhoudt Fokus haar belangrijkste financiële relatie. Het instituut voert de subsidie-regeling uit door te beschikken over subsidieverlening en -vaststelling en ziet toe op de correcte uitvoering van de regeling.
- Met het ministerie van VWS (directie Langdurige zorg) werd regelmatig overlegd over uitvoeringsaspecten van de ADL-assistentie in 2022.
- Fokus rapporteerde over een aantal eigen meldingen van incidenten of calamiteiten of over bij de inspectie binnengekomen meldingen, aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Die procedures werden in alle gevallen afgerond. Met de inspectie is regelmatig contact op bestuursniveau en werden afspraken gemaakt over de vormgeving van het toekomstig toezicht.

2022 IN VOGELVLUCHT

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



FysiekFabriek nu onderdeel van Fokus

In maart 2022 werd FysiekFabriek onder de vleugels van Fokus gebracht. Fokus FysiekFabriek realiseert hulpmiddelen op maat door mensen met een lichamelijke beperking, zorgverleners en de lokale creatieve- en maakindustrie met elkaar te verbinden. Samen werken zij vanuit een obstakel die mensen met een lichamelijke beperking dagelijks ervaren richting een oplossing die past! Hierdoor wordt de directe hulpvraag omgezet in een mogelijkheid voor participatieve ontwikkeling, groeit en versterkt het lokale netwerken en brengt wederzijds begrip en plezier in het proces. Het is de bedoeling deze service voor een breder publiek toegankelijk te maken. Op de site van FysiekFabriek kun je verschillende mooie voorbeelden zien. Klik daarvoor [hier](#).



Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

Initiatiefnemers Aurore Brard, Lotte de Haan en Marieke van Gastel bleven ook in 2022 nog nauw betrokken. Zo vertelde Lotte in mei 2022 op BNR Nieuwsradio over hoe je grip kunt houden op het dagelijkse leven met een fysieke beperking. Klik voor deze radio-uitzending [hier](#).



- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- **Rianne Cuppen**
- Astrid Boere
- Bertie Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Directeur ADL-assistentie
Rianne Cuppen:

'Meer tijd en aandacht werkt'

'We hadden in 2022 veel tegenwind, denk aan leegstand, de problemen op de arbeidsmarkt, een hoog verzuim. Tegelijk zag ik ook veel goede dingen gebeuren en dat biedt perspectief voor de toekomst,' zo schetst Rianne Cuppen de situatie binnen Fokus. Ze is als directeur ADL-assistentie verantwoordelijk voor de regio's Noordoost én Zuid-Nederland. Daarnaast valt ook de Fokus FysiekFabriek onder haar hoede. 'Geniaal in zijn eenvoud,' zo noemt Rianne dit innovatieve concept, dat in 2022 onder de vleugels van Fokus werd gebracht. Een verhaal over aandacht, dialoog, de waan van de dag, eigen regie en maatwerk.

In haar regio's werd in 2022 per team/project gekeken wat er nodig was om eventuele knelpunten op te lossen. Dankzij de inzet van teamtaakondersteuners en het terugbrengen van het aantal projecten waarvoor een manager ADL-assistentie verantwoordelijk is, kon worden gezorgd voor meer tijd en aandacht per team. Rianne: 'We hebben geleerd dat meer tijd en aandacht werkt. Je kunt dan met medewerkers en cliënten het gesprek aangaan en die dialoog is belangrijk. Meer teams hebben daardoor nu de boel beter op orde. Dat



Rianne Cuppen

is ook nodig en we hebben nog zeker stappen te zetten'. Dat die dialoog er te vaak bij ingeschoten is in het verleden erkent Rianne. 'We leven vaak in de waan van de dag en zeker als je met weinig mensen het werk moet doen schiet het meenemen van cliënten of collega's er wel eens bij in. Daar moeten we meer aandacht voor hebben. Het gaat vaak maar om kleine gebaren'.

De problemen op de arbeidsmarkt ziet Rianne niet zomaar opgelost. Het vraagt om anders denken, zo stelt de betrokken regiodirecteur. 'De nieuwe werkelijkheid is dat we minder mensen hebben om het werk te doen. In de hele maatschappij en dus ook bij Fokus. Dat betekent dat niet altijd alles kan en dat je naar andere manieren en oplossingen moet zoeken. Daarin moeten we van hoog tot laag mensen

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

meenemen. Ga bij te weinig mensen op een bepaald moment het gesprek aan als team, met andere collega's en vooral ook met cliënten. Zoek samen naar oplossingen en denk daarbij vooral in mogelijkheden,' zo nodigt Rianne iedereen uit.

Tegelijk kan Fokus zich nog verbeteren als het gaat om het werven van nieuwe medewerkers. Rianne: 'We moeten ook daar meer tijd en aandacht aan besteden. Laat potentiële ADL-assistenten eerst meelopen, zodat we beter de juiste mensen kunnen halen. En zorg dat we nieuwe mensen een warm welkom en goede begeleiding geven. Zodat ze zich thuis voelen en niet weer onnodig afhaken'.

Trots is Rianne op het traject om de missie en visie van Fokus te vernieuwen. 'Heel bijzonder om te zien hoe betrokken iedereen was. We zijn echt samen opgetrokken. Medewerkers en cliënten. Iedereen die dat wilde heeft de kans gekregen mee te praten en zo is de missie en visie echt iets van ons samen. We hebben uitdagingen, maar de enorme betrokkenheid die ik rondom de missie en visie heb gevoeld, maakte me ook duidelijk dat we goud in handen hebben.'

Als je het over Fokus hebt, kom je al snel uit op eigen regie. Laat dat nou ook één van de belangrijkste kenmerken zijn van de FysiekFabriek. In 2022 werd dit innovatieve creatieve concept onder de vleugels van Fokus gebracht. Fokus FysiekFabriek realiseert hulpmiddelen op maat voor mensen met een fysieke beperking. Deze hulpmiddelen worden in zogenoemde co-creatie bedacht, ontworpen en gemaakt door iemand met een fysieke beperking, een zorgverlener

en een lokale maker. Rianne is er trots op: 'FysiekFabriek past perfect bij Fokus. De regie ligt bij de cliënt. Het gaat om maatwerk, maar tegelijk kijken we naar het universeel toepasbaar maken van de hulpmiddelen. In 2022 hebben we in de regio Eindhoven weer mooie resultaten weten te boeken. Daarnaast hebben we in een klantreis gekeken wat er nodig is om FysiekFabriek verder te kunnen verbreden, voor meer mensen beschikbaar te stellen. Daarbij willen we het train de trainer principe gebruiken'.

Fokus FysiekFabriek past bij de gedachte dat Fokus expert op het gebied van eigen regie is. 'Het Fokusconcept was bijna vijftig jaar geleden revolutionair en we hebben in de loop van de jaren een enorme deskundigheid opgebouwd. Ons concept is nog steeds heel bijzonder. FysiekFabriek is ook bij uitstek een voorbeeld van eigen regie voor mensen met een fysieke beperking. Het idee is geniaal in zijn eenvoud. Daarnaast zie je verbindingen en vriendschappen ontstaan tussen makers en cliënten. Heel bijzonder,' zo vertelt een trotse Rianne.

Rianne heeft een duidelijk beeld bij 2023. 'We moeten doen wat we afspreken. Laten we niet teveel nieuwe dingen beginnen, maar eerst goed uitvoeren wat we al bedacht hebben en gebruik maken van wat er al is. Als ik kijk naar hoe we samen zijn opgetrokken in het missie/visie-traject heb ik alle vertrouwen in een mooie toekomst voor Fokus'.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Hoofdstuk 3

Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Normen voor goed bestuur

Fokus volgt de zorgbrede Governancecode. Dat is geborgd in de statuten en de bijbehorende reglementen. Daarin zijn rollen, taken en bevoegdheden vastgelegd.

Raad van bestuur

Fokus wordt geleid door een éénhoofdige raad van bestuur. De bestuurder/voorzitter raad van bestuur functioneert op basis van de statutaire bevoegdheden, waarbij nauw wordt samengewerkt met het managementteam. De bestuursbesluiten worden in een register vastgelegd. In de statuten en governance documenten zijn bepalingen opgenomen die belangenverstremming voorkomen. De functie van voorzitter raad van bestuur is in 2022 door de heer M. (Marco) van Es vervuld. Hij vervulde in 2022 één nevenfunctie, als lid van de raad van toezicht van LOC Waardevolle Zorg.

Raad van toezicht

De raad van toezicht is de interne toezichthouder en fungeert als werkgever van de bestuurder. Op basis van de Governancecode zijn de rollen en bevoegdheden van toezicht en bestuur geregeld in de statuten. De statuten en het reglement raad van toezicht bevatten regels die waarborgen dat de leden van de raad hun functie onafhankelijk kunnen uitoefenen. De raad is samengesteld op basis van een profiel van de raad en zijn leden. Nieuwe leden worden geworven op basis van een specifiek profiel. In de profielen is gewaarborgd dat steeds voldoende en gedifferentieerde deskundigheid in de raad van toezicht aanwezig is, gericht op taak en rol van deze raad. Meerdere leden beschikken over voor Fokus relevante kennis en ervaring in de zorg. De raad van toezicht benoemt nieuwe leden op voordracht van een selectiecommissie de wordt gevormd door een afvaardiging uit de raad en de raad van

bestuur. Dit gebeurt nadat de kandidaten kennis hebben gemaakt met de ondernemingsraad en met de cliëntenraad en deze raden hun gevoelens over de te benoemen kandidaat kenbaar hebben gemaakt. Eén van de leden is benoemd op voordracht van de Cliëntenraad Fokus. De leden van de raad zijn allen aangemeld als lid van de NVTZ. Voor de beloning van toezichthouders hanteert de raad van toezicht de richtlijnen van de NVTZ. Deze beloning blijft daarmee (ruimer) binnen de grenzen van de Wet Normering Topinkomens (WNT-2).

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht was geheel 2022 als volgt samengesteld:

Mike Leers (voorzitter)

Cees Blomberg (plaatsvervangend voorzitter)

Hadewych Cliteur (op voordracht Cliëntenraad Fokus)

Hennie Brons

Nellie Dekker.

In de vergadering van 16 maart 2022 zijn, na verkregen positieve adviezen van de ondernemingsraad en cliëntenraad Mike Leers en Cees Blomberg met algemene instemming herbenoemd als leden van de raad van toezicht van stichting Fokus Exploitatie. Mike Leers in de rol van voorzitter en voorzitter van de remuneratiecommissie. Cees Blomberg als vice-voorzitter en voorzitter van de auditcommissie. Beiden zijn benoemd voor een tweede termijn van vier jaar, tot 1 januari 2026. Daarna zijn zij niet meer herkiesbaar.

In bijlage 1 zijn per lid van de raad van toezicht de hoofd- en nevenfuncties, datum eerste benoeming en benoemingstermijn opgenomen.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

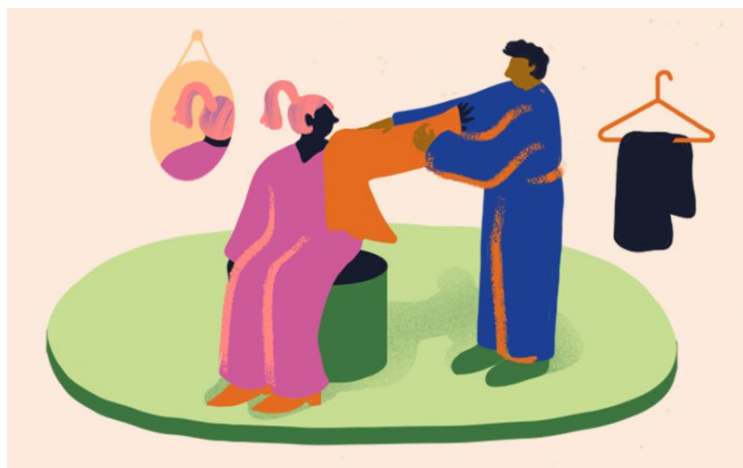
Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Commissies

De raad beschikt over drie commissies. De auditcommissie adviseert het bestuur over financiële strategie en financieel beleid, onderhoudt contact met de accountant en houdt zich bezig met voorbereiding en verdieping van financieel toezicht op de bestuurder. De kwaliteitscommissie van de raad van toezicht volgt en adviseert het bestuur op de ontwikkeling en uitvoering van kwaliteit- en veiligheidsbeleid. Tenslotte kent de raad een remuneratiecommissie. Deze commissie ziet toe op de beloning van de bestuurder en verzorgt ook zijn jaarlijkse beoordeling. Tevens adviseert zij over de beloning van de raad van toezicht en bereidt de jaarlijkse evaluatie van de raad van toezicht voor. De remuneratie-commissie bestaat, net als de auditcommissie en de kwaliteitscommissie, uit twee leden. De commissies brengen advies en verslag uit aan de raad van toezicht.

Werkwijze

De informatievoorziening aan raad en commissies is in een document vastgelegd en naar inhoud en periodiciteit verwerkt in de planning-en-control-cyclus. Om inzicht te krijgen in de prestaties van de organisatie, ontvangt de raad van toezicht driemaandelijks een financiële rapportage en een rapportage over uiteenlopende management-indicatoren, waaronder indicatoren gericht op de

kwaliteit van dienstverlening. In de rapportages wordt steeds verband gelegd met de voorgenomen doelen en de prognose voor de ontwikkeling in het lopende jaar. Op de prestaties en vooruitzichten levert de controller commentaar in een controllersnotitie. De raad van bestuur informeert de raad over de belangrijkste ontwikkelingen en gebeurtenissen en stelt op hoofdlijnen de gevoerde of te voeren strategie ter discussie.

Een delegatie uit de raad van toezicht woont een overlegvergadering van de bestuurder met de ondernemingsraad bij en een andere delegatie uit de raad woont de jaarlijkse bijeenkomst met de cliëntenraad bij.

Belangrijke onderwerpen in 2022

De raad van toezicht heeft in 2022 kwartaalgewijs gesproken over samenvatting (financiële en kwalitatieve) resultaten, management dashboard, financieel overzicht, overzicht kengetallen, meerjaren-beleid en de controllersnotitie (waaronder risico-management). De remuneratie-, audit- en kwaliteitscommissie bereidden de bespreking van diverse onderwerpen voor, waarna de opbrengst wordt gedeeld met en besproken in de opvolgende vergadering van de raad van toezicht.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Vaststellen van de vergaderplanning 2022;
- Na verkregen positief advies van de medezeggenschapsorganen, met algemene instemming herbenoeming van Mike Leers en Cees Blomberg als leden van de raad van toezicht;
- Het rooster van aftreden werd vastgesteld;
- Besluit om bij de Governance Code 2022 behorende wijzigingen mee te nemen in de eerstvolgende aanpassing van de statuten;

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

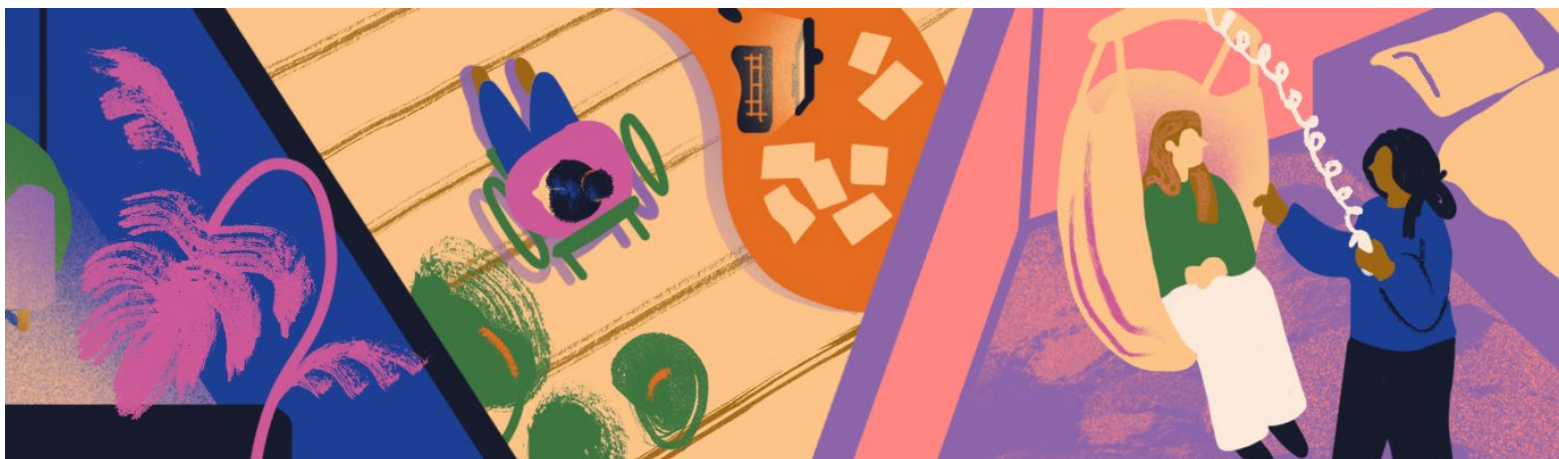
Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



- Besluit genomen om met ingang van boekjaar 2022 de jaarrekening van stichting Fokus te consolideren in de jaarrekening van stichting Fokus Exploitatie en verder de governance vorm te geven door een groep te vormen met een lid van de rvt en rvb;
- Vaststelling van WNT-indeling 2022 en de daarbij behorende bedragen voor Fokus alsmede de vaststelling van de inschaling van de bestuurder;
- Het bestuur van stichting Fokus stemt in met voorstel verder te gaan met de verkoop van het kantoorpand te Groningen;
- Kennisname van de bevindingen zoals deze zijn toegelicht en verwoord door BDO in accountantsverslag 2021 Stichting Fokus Exploitatie;
- Ingestemd met het voorgenomen besluit van de raad van bestuur om het positieve resultaat toe te voegen aan de reserve algemeen aanvaardbare kosten;
- Besluit tot goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening 2021 van stichting Fokus Exploitatie, waarbij de raad van bestuur decharge werd verleend voor het gevoerde financiële en overige beleid;
- Goedkeuring verleend aan het besluit van de raad van bestuur om gegeven de stand van zaken van de post algemene aanvaardbare reserves van de balans van stichting Fokus Exploitatie per 1 juli 2022 aan alle medewerkers, gezien hun

inzet in de afgelopen COVID-periode een eenmalige en incidentele uitkering te verstrekken ter hoogte van 250 euro bruto;

- Goedkeuring verleend aan het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de begroting 2023.

Verder heeft de raad van toezicht in 2022 kennis genomen van:

- Het besluit om Fysiecfabriek onder te brengen bij Fokus onder de noemer Fokus Fysiecfabriek;
- Het besluit tot een beperkte aanpassing van de organisatiestructuur;
- Het audit jaarplan 2022;
- Stand van zaken Tweejaarsplan 2021 - 2022;
- Stand van zaken uitwerking speerpunten;
- Het informatieplan 2022;
- De voortgang van het traject om de missie en visie te actualiseren;
- Het standpunt omtrent handhaven maatregelen in kader van corona (mondkapjes);
- De resultaten van de duidingssessie van het Cliëntervaringsonderzoek najaar 2021;
- De speerpunten voor de komende jaren. Deze zijn door bestuurder en MT geïdentificeerd en geconcretiseerd;

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



- De projectopdracht aanpak verzuim en profielschets van een projectleider;
- De stand van zaken met de cao-onderhandelingen;
- IGJ-bevindingen ten aanzien van specifiek Fokusproject;
- Het kwaliteitsjaarverslag 2021;
- De kaderbrief 2023;
- Het besluit tot tijdelijke ondersteuning primair proces;
- Het bestuursbesluit inzake de opdracht aan een externe voor de begeleiding van het opstellen van een programma van eisen voor toekomstige huisvesting;
- Het besluit (inrichting van) Ademhalingsondersteuning;
- Het besluit tot implementatie van het Mbo-certificaat;
- Een toelichting op speerpunt 2 (over optimalisatie processen);
- Terugkoppeling op toetsingskader IGJ;
- Terugkoppeling over gesprekken met VWS over tegemoetkoming energiekosten en aanpassing tarief;
- Wachttijden in relatie tot personeelskrachte.

Verder heeft de raad van toezicht:

- Conform de daarvoor geldende governance een jaarevaluatie met bestuurder gehouden, nadat de remuneratiecommissie daarvoor de raad van toezicht in gelegenheid heeft gesteld daar inbreng voor aan te reiken. De raad van toezicht is onverdeeld enthousiast over de wijze waarop de bestuurder invulling geeft aan zijn werkzaamheden.
- De (financiële) gevolgen van de coronapandemie voor cliënten en medewerkers van Fokus nauwlettend gevolgd.
- De bespreking van het jaarverslag, de jaarrekening en de managementletter middels participatie via Teams door de accountant van BDO in de voorbereidende auditcommissie en rvt-vergadering plaats laten vinden.



- De ontwikkeling van het applicatielandschap van Fokus intensief gevolgd.
- Het jaarlijkse gesprek met ondernemingsraad en cliëntenraad gevoerd.

De raad van toezicht heeft als klankbord voor de raad van bestuur gefungeerd over onder andere:

- ontwikkelingen bij de totstandkoming van de cao voor Fokus;
- politieke ontwikkelingen op gebied van de ADL-clusterregeling;
- problematiek op de arbeidsmarkt voor zorgorganisaties;
- mogelijke ontwikkelingen met betrekking tot het vastgoed;
- de houdbaarheid van het Fokusconcept in de toekomst en de rol van zelforganisatie binnen de structuur van Fokus.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Medezeggenschap

Cliëntenraad Fokus (CRF)

De cliëntenraad van Fokus bestaat uit twaalf leden, gekozen uit en door de cliënten van Fokus. Op grond van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) heeft de cliëntenraad adviesrecht, instemmingsrecht, informatierecht en recht van voordracht. Daarnaast wordt de cliëntenraad op verschillende manieren betrokken bij beleidsontwikkelingen binnen Fokus door participatie in commissies, stuur- of werkgroepen van Fokus. De cliëntenraad onderhoudt contact met zijn achterban en maakt daarbij gebruik van een cliëntenpanel, de CRF-nieuwsbrief, de CRF-website, een forum, facebook en twitter. De cliëntenraad is lid van LSR (landelijk steunpunt medezeggenschap)

In 2022 vonden zes overlegvergaderingen met de bestuurder plaats en een jaarlijks gesprek met leden van de raad van toezicht van Fokus. Mevrouw H. Cliteur was in 2022 op voordracht van de cliëntenraad lid van de raad van toezicht van Fokus. Afgelopen jaar heeft de cliëntenraad in zijn jaarlijks gesprek (21 december 2022) met de raad van toezicht van Fokus gesproken over het concept van eigen regie, het missie/visie traject, medezeggenschap van de toekomst en de samenwerking met de CRF.

Overige bijeenkomsten in 2022:

- Een afvaardiging van de cliëntenraad heeft in 2022 structureel overleg gevoerd met het Covid-beleidsteam van Fokus.
- Het dagelijks bestuur van de cliëntenraad heeft maandelijks een informeel overleg met de bestuurder.
- Er hebben verschillende overleggen plaatsgevonden in klein verband met directeuren en bestuurder over een variatie aan

thema's die het belang van de cliënten raken.

- Drie leden van de cliëntenraad nemen structureel deel aan de regionale kwaliteitscommissies van Fokus.
- Leden van de cliëntenraad zijn nauw betrokken bij het missie/visie traject van Fokus.
- Een afvaardiging van de cliëntenraad heeft twee keer in het jaar een overleg met de ondernemingsraad van Fokus.
- De cliëntenraad volgt ieder jaar training op het gebied van medezeggenschap.

Vaste onderwerpen die in de besprekingen met de raad van bestuur aan bod komen zijn de ontwikkelingen in overheidsbeleid die Fokus direct aangaan en de contacten met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De cliëntenraad volgt deze ontwikkelingen op de voet en heeft zelf ook regelmatig gesprekken met het ministerie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) gevoerd. Verder onderhoudt de cliëntenraad contact met diverse politieke partijen.

In 2022 zijn de volgende onderwerpen in de vergadering met de raad van bestuur besproken:

- Jaarverslag onafhankelijke klachtenbemiddeling 2021.
- Jaarverslag en jaarrekening Fokus Exploitatie 2021.
- Financiële begroting Fokus 2022.
- Voorstel ethische commissie.
- Fokus-protocollen en eenvoudige verpleegtechnische assistentie (EVA).
- Pilot Flexpool regio Eindhoven.
- Optimalisatie roosteren.
- Integraal Management (rapportage).
- Instemmingsaanvraag medicatiebeleid.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Normen voor goed bestuur

Raad van bestuur

Raad van toezicht

Medezeggenschap

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

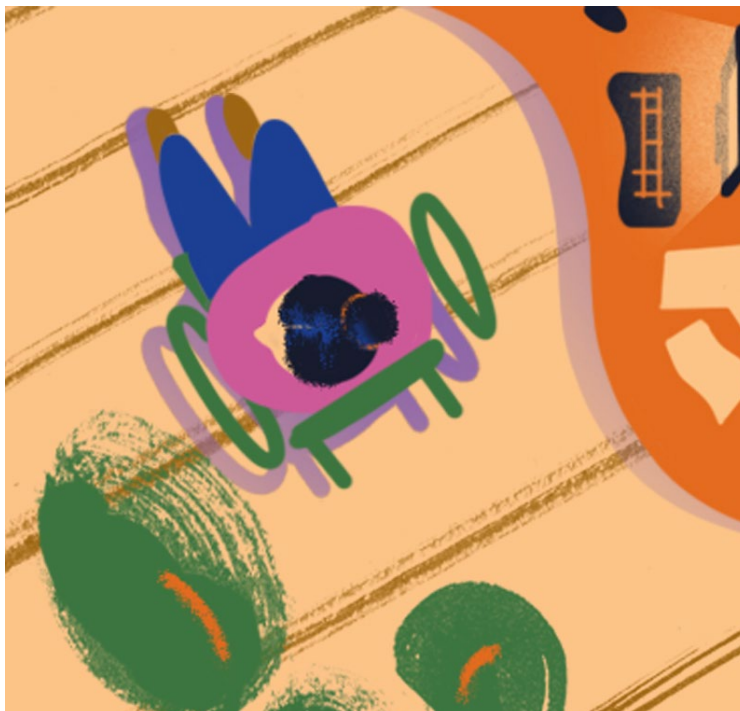
Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



- Arbeidsmarktprognose.
- Rapportage onderzoek en advies kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

Adviezen of instemming van de cliëntenraad in 2022:

- advies CRF herbenoeming leden raad van toezicht;
- diverse adviezen m.b.t. de aanstelling van managers ADL-assistentie;
- advies doorontwikkeling FysiekFabriek;
- advies ondersteuning primair proces;
- advies organisatie ademhalingsondersteuning (AHO);
- ongevraagd advies CRF over voorkeur ADL-assistent van bepaalde sekse.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad Fokus (OR) heeft in 2022 van verschillende leden afscheid genomen. Dit betekende dat er tweemaal tussentijdse

verkiezingen zijn uitgeschreven. De eerste keer was er geen stemronde nodig omdat er drie kandidaten waren voor drie lege zetels. De tweede keer is er wel een stemronde geweest. Er waren drie kandidaten en maar één zetel beschikbaar. Twee kandidaten eindigden met een gelijk aantal stemmen. Door loting, zoals vastgelegd in het reglement, is er een nieuw OR-lid toegetreden tot de raad. Het dagelijks bestuur van de OR heeft regelmatig tussentijds overleg gevoerd met de bestuurder, met als doel de voortgang in de diverse processen en thema's te bevorderen. Het dagelijks bestuur van de OR heeft om diezelfde reden ook regelmatig overleg met de directeur HR.

De OR nam ook in 2022 deel aan verschillende werkgroepen binnen Fokus, grotendeels via Teams. Denk hierbij onder andere aan de klankbordgroep Missie, visie en kernwaarden, het project LMS (leermanagementsysteem) en de adviesgroep kwaliteit.

De OR heeft de volgende stukken die ter advies en/of instemming zijn aangeboden besproken:

- Verlenging contract met de Arbodienst.
- Mbo-opleiding.
- Opdracht aan externe (verhuizing kantoor Groningen).
- Herbenoeming leden raad van toezicht.
- Ademhalingsondersteuning (AHO).
- Ondersteuning primair proces, manager in opleiding, team-taakondersteuning.
- Fokus FysiekFabriek.

De ondernemingsraad van Fokus brengt jaarlijks een eigen verslag uit, onder inhoudelijke verantwoordelijkheid van de raad zelf. Dit verslag is voor medewerkers te vinden op het medewerkersportaal.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Directeur ADL-assistentie Astrid Boere:

'Cliënten willen meegenomen worden in de oplossingen bij knelpunten'

'Een zwaar jaar door de enorme krapte op de arbeidsmarkt en de onrust die dat veroorzaakte,' zo blikt directeur ADL-assistentie Midden/west-Nederland Astrid Boere terug op 2022. Tegelijk ziet ze genoeg aanknopingspunten voor de toekomst. In contact komen en blijven met elkaar is daarbij van het allergrootste belang zegt de regiodirecteur. 'Cliënten willen meegenomen worden in (het vinden van) de oplossingen bij knelpunten. Communicatie is daarbij heel belangrijk. De interne en externe audits in het kader van ons kwaliteitsbeleid stonden dan ook niet voor niets in het teken van de dialoog.'

Astrid Boere is naast haar taken als directeur van de regio Midden/west ook verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid. Ondanks dat de vacature die ontstond na het vertrek van de adviseur kwaliteit lastig in te vullen bleek, werden enkele mooie stappen gezet. Bij 20 Fokusprojecten werd een interne audit afgenomen door een team van daartoe opgeleide ADL-assistenten. Tien projecten hadden een externe audit door LSR. Astrid: 'Thema van de audits was dus de dialoog, zowel georganiseerd als de dagelijkse dialoog



Astrid Boere

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

tussen cliënt en medewerker. Het onderwerp bleek enorm te leven en leverde mooie gesprekken op. Iedereen is erg betrokken bij Fokus. Dat maakt dat bijvoorbeeld cliënten zich bij problemen zoals de krapte op de arbeidsmarkt betrokken voelen en ook begrip hebben, maar wel meegenomen willen worden. In alle drukte slaan we die dialoog wel eens over en dat moet anders’.

Er gebeurde meer op gebied van kwaliteit. Zo werd een start gemaakt met speerpunt 2, het optimaliseren van processen. ‘Dat klinkt als ingewikkelde managementtaal, maar het moet uiteindelijk helpen in het goed kunnen uitvoeren van de dienstverlening in de dagelijkse praktijk,’ zo stelt Astrid. Ook werd in 2022 een start gemaakt met de nieuwe teamtaak kwaliteit. Astrid: ‘Uit elk team hebben één of twee medewerkers de workshop gevolgd. De acties zijn eerst gericht op het aanbrengen van structuur in het dagelijks werk. Denk hierbij aan de dagstart en het verbeterbord’.

Als je de gedreven regiodirecteur vraagt wat eigenlijk kwaliteit is, zegt ze dat dat vooral in de dagelijkse praktijk zit: ‘Het gaat er gewoon om dat cliënten en medewerkers blij met elkaar zijn en dat de dienstverlening naar tevredenheid van beiden op een goede en veilige manier wordt uitgevoerd. En natuurlijk betekent kwaliteit ook dat dat betrouwbaar en meetbaar moet zijn; als we afspreken ieder jaar het CGM te evalueren en te actualiseren, moet iedereen erop kunnen vertrouwen dat dat ook gebeurt en moet dat aantoonbaar zijn. Daar helpt communicatie en dialoog bij, zo benadrukt Boere nog maar eens. ‘Een groot deel van de formeel ingediende klachten wordt met bemiddeling opgelost. Ik zie

steeds meer het besef dat we het met elkaar moeten doen en dat we bij knelpunten moeten zoeken naar oplossingen op maat. We willen daarom ook meer tijd en ruimte realiseren voor de managers om echte aandacht te kunnen bieden.’

In de regio was het zoals Astrid dat noemt ‘een zwaar jaar’. Door de krapte op de arbeidsmarkt, waarbij regio Midden/west ook problemen had met het invullen van vacatures op managementniveau. Astrid: ‘Het zorgde voor onrust en daardoor komt alles onder druk. Het betekende ook dat het verzuim omhoog ging en dat we meer uitzendkrachten moesten inzetten. Ik vond het wel mooi om de veerkracht en solidariteit van iedereen te zien. ADL’ers die extra diensten draaiden, managers en ondersteunende collega’s die in een ander werkgebied bijsprongen, cliënten die flexibel waren’.

Het traject dat tot een nieuwe missie en visie moet leiden, de voortgang in een aantal grote ICT-projecten, het werk aan andere speerpunten en de acties op gebied van kwaliteit zorgen er voor dat Astrid Boere positief naar de toekomst kijkt. ‘Die stappen zijn belangrijk en bieden houvast, samen met de betrokkenheid en flexibiliteit van onze medewerkers en cliënten. Ik kijk ook graag naar wat er wel goed gaat en dat is veel. Al onze cliënten samen plaatsen miljoenen oproepen per jaar. In 99% van die gevallen gaat het goed en is de cliënt tevreden. Natuurlijk gaan er dingen niet goed en kan er nog genoeg verbeterd worden, daar werken we ook komend jaar weer keihard aan’, zo besluit ze haar terugblik op 2022.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- **Berti Beukema**
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

HR-directeur Berti Beukema:

'2022 was een boeiend jaar'

'Een boeiend jaar,' zo noemt Berti Beukema het jaar 2022. Als directeur HR (Human Resources) was ze betrokken bij verschillende belangrijke onderwerpen voor Fokus. Van het werven van nieuwe medewerkers tot het aanpakken van een te hoog verzuim. En van het vernieuwen van de interne ADL-opleiding tot aan de ontwikkeling van een nieuwe manier van roosteren. Bovendien was ze één van de drijvende krachten achter het vernieuwen van de missie en visie. Een gesprek over iedereen erbij betrekken en meer inspelen op de praktijk.

Natuurlijk denkt iedereen bij een HR-directeur meteen aan de krapte op de arbeidsmarkt. Ook Fokus heeft veel moeite met het vinden van voldoende nieuwe medewerkers. Berti: 'We hebben stappen gezet om als mogelijke werkgever zichtbaarder en beter vindbaar te zijn. Zowel met allerlei online acties als regionaal bij evenementen. Werven is hard nodig. Door personeelstekorten was het zeker op de Fokusprojecten erg zwaar. We zagen veel creativiteit bij het toch rondkrijgen van de roosters. Dat verdient veel respect en waardering. Tegelijk moeten we opletten dat



Berti Beukema

werk en privé in balans blijven. We blijven daarom inzetten op het werven van nieuwe medewerkers. Zo is in 2023 een corporate recruiter begonnen. We zijn gestart met het ontwikkelen van een nieuwe campagne, die in 2023 moet worden gerealiseerd. Dan zal het nog steeds lastig blijven voldoende mensen te vinden, omdat de arbeidsmarkt naar verwachting krap blijft'.

De blijvende krapte op de arbeidsmarkt maakt het extra belangrijk dat Fokus op twee andere thema's verbeteringen

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



INTERVIEW

realiseert. Zo is de uitstroom van medewerkers te groot en hadden we ook in 2022 te maken met een hoog ziekteverzuim. ‘We hebben in 2022 op verschillende manieren gekeken naar het verloop. Het is belangrijk dat medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Dat begint al bij het inwerken. Dan moet men zich welkom voelen. Ook daarna blijft aandacht van groot belang. Dat zal voor 2023 een belangrijk doel zijn,’ zo stelt Berti. Activiteiten onder de noemer duurzame inzetbaarheid kunnen ook helpen bij het aanpakken van zowel verloop als verzuim. Berti: ‘Er zijn in 2022 21 workshops georganiseerd met ADL-teams. Hierbij gaat het team een hele dag aan de slag met het thema. Doel is dat ze zich bewust worden van de factoren die een rol spelen bij hun inzetbaarheid’.

Over het ziekteverzuim is de HR-directeur duidelijk. ‘Dat is veel te hoog. We hadden in 2022 natuurlijk nog volop met corona te maken, maar dat is niet de enige reden. Ook hier speelt aandacht en tijd voor elkaar een rol. Met de in 2022 aangestelde projectleider verzuim kijken we op lokaal niveau naar de oorzaken en wat we daar concreet aan kunnen doen. Ook de samenwerking met de Arbodienst is verbeterd. De adviseurs Arbeid en Gezondheid gaan helpen om de begeleiding bij verzuim te verbeteren. We willen verder vooral langdurig verzuim voorkomen. We zijn met de medewerkers op de projecten in gesprek gegaan over de visie op verzuim, over wat Fokus kan doen en wat de medewerker daarin zelf kan bijdragen’. Berti wil graag benadrukken dat het om heel veel verschillende redenen belangrijk is om het verzuim te verlagen. Berti: ‘Allereerst is het voor de betrokken medewerker natuurlijk beter, we

wensen iedereen gezondheid en vitaliteit toe. Dat je je ook fijn voelt op je werk. Daarnaast is het voor de bezetting van de teams natuurlijk beter als er minder collega’s in verzuim zitten. Het kan ook de druk bij de andere collega’s weghalen, waardoor er minder nieuw verzuim ontstaat. Tot slot scheelt het ook gewoon veel geld. Het verlagen van het verzuim is echt één van de belangrijkste verantwoordelijkheden die we samen hebben’.

Het lijstje onderwerpen dat op HR-gebied in 2022 aan bod kwam bevat nog veel meer. Zo werd een nieuw roostersysteem geselecteerd en werd in de tweede helft van het jaar gestart met proefdraaien. ‘Dat is een enorm belangrijke stap op weg naar een andere manier van roosteren voor iedereen,’ zo stelt Berti. In de tussentijd werd er door de planners hard gewerkt aan het rondkrijgen van alle roosters. Berti: ‘De planners hebben deze nieuwe rol met enorme inzet vervuld. Ze hebben samen met de teams echt hun stinkende best gedaan goede roosters samen te stellen’. Naast het roosterproject werden er ook stappen gezet met twee andere projecten op gebied van HR en ICT. Zo werd eind 2022 een voorlopige keuze gemaakt voor Infolearn als leermanagementsysteem (LMS). Eind 2022 werd bovendien gestart met het project dat moet leiden tot een nieuw medewerkersportaal.

Trots is Berti ook op het vernieuwen van de interne opleiding tot ADL-assistent. Na een pilot met een 8-daagse vooropleiding en een uitgebreide evaluatie, is in oktober de vernieuwde opleiding van start gegaan. Iedereen begint nu met een vooropleiding van vier dagen. Bovendien kun je nu

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- **Berti Beukema**
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

het mbo-certificaat 'Individuele basiszorg verlenen' behalen. 'De vernieuwde opleiding sluit beter aan op de praktijk en op de behoefte van de individuele medewerker. De opleidingen worden meer regionaal georganiseerd. Bovendien volgen ook nieuwe medewerkers met andere functies deze vooropleiding, zodat iedereen weet waar Fokus voor staat. De vernieuwde opleiding is echt samen tot stand gekomen en dat maakt me trots', zo stelt Berti. Ze wil daarbij graag een compliment maken aan de opleidingsfunctionarissen. 'Ondanks de krappe bezetting in hun team hebben ze het



toch maar even voor elkaar gekregen, ook samen met anderen zoals medewerkers uit het primair proces, de gedragskundigen en coaches.'

Naast al die projecten met een duidelijke HR-kant, was 2022 ook het jaar van het vernieuwen van de missie en visie. Er werden zowel fysiek als digitaal bijeenkomsten georganiseerd om met medewerkers en cliënten in gesprek te gaan over wat nou echt de kern van Fokus is. In 2023 zal dat leiden tot een vernieuwde missie en visie voor de komende jaren. 'We hebben bewust de tijd genomen en iedereen de mogelijkheid gegeven mee te praten. Het waren mooie gesprekken en we zijn samen tot iets gekomen waarmee we als organisatie echt verder kunnen', zo blikt Berti terug.

Voor de nabije toekomst ziet Berti genoeg uitdagingen. 'We gaan keihard aan de slag met onderwerpen die ook in 2022 speelden, zoals de werving, verloop, verzuim en opleiden. Als we stappen kunnen zetten op al die gebieden, komt er ook weer meer tijd voor elkaar. Dan kunnen we samen verder werken aan een cultuur waarin iedereen met plezier naar zijn of haar werk gaat' zo besluit de gedreven HR-directeur haar terugblik op 2022.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4

Kwaliteit

- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Hoofdstuk 4

Kwaliteit en personeelsbeleid

Kwaliteit

2022 werd sterk gedomineerd door de krapte op de arbeidsmarkt en de daardoor benodigde inzet van flexibele medewerkers. Bovenop de toch al krappe formatie is het verzuim daardoor gestegen of in elk geval niet gedaald. Dit is echt voelbaar geweest voor medewerkers en cliënten; op meerdere locaties moest soms tijdelijk het aanbod assistentie worden beperkt of moesten andere maatregelen worden genomen. Positief hierin was de bereidheid en samenwerking van cliënten en medewerkers om deze situaties samen het hoofd te bieden.

Audits

De interne en externe audits stonden in het teken van 'de Dialoog'. De interne audits werden gehouden door een daartoe opgeleid team van ADL-assistenten. Tien projecten hadden een externe projectaudit door LSR. Het thema bleek zeer te leven en leverde zeer boeiende gesprekken op, die door alle deelnemers werden gewaardeerd. Cliënten gaven vooral aan het concept van Fokus zeer te waarderen, maar zich zorgen te maken over de toekomst omdat het door het tekort aan medewerkers zo onder druk komt te staan. Cliënten willen graag meedenken en betrokken worden bij het zoeken naar oplossingen.

Teamtaak kwaliteit

In 2022 is een begin gemaakt met de implementatie van de teamtaak Kwaliteit. Eén of twee deelnemers per team hebben de initiële workshop gevolgd. In deze workshop werd vooral de nadruk gelegd op de noodzaak van gestructureerd en planmatig werken ten behoeve van de borging van de pdca-cyclus in de teams. In het kader van cyclisch verbeteren is in veel teams gestart met een dagstart en het verbeterbord.

Klachtenregeling

De onafhankelijke klachtenbemiddelaar wordt inmiddels veelvuldig in vroegtijdig stadium betrokken door cliënt en organisatie ter voorkoming van escalatie. Pas als bemiddeling niet slaagt is er sprake van een formele klacht. In 2022 werden in totaal 133 klachten ingediend door 67 klagers bij de klachtenfunctionaris (2021: 141). 20 klagers hebben een formele klacht bij de bestuurder ingediend, waarvan 15 klagers wel een bemiddelingstraject wilden. Op deze klachten volgde er geen besluit/oordeel van de bestuurder, maar bleek bemiddeling voldoende. Als de klager daarvoor gekozen heeft, vindt er een gesprek met de eigen directeur ADL-assistentie plaats en wordt de formele afhandeling van de klacht opgeschort.

Vobomeldingen

Vobo staat voor voorkomen van ongelukken en bijna-ongelukken. Het absolute aantal VOBO-meldingen is iets gestegen in 2022, met in totaal 581 meldingen (in 2021 waren dat er 570). Net als in eerdere jaren vallen de meeste meldingen in de categorieën Transfers (196) en Valincidenten zonder aanwezigheid ADL-assistent (136). Bij het Prikpunt zijn in 2022 twee meldingen gedaan van prik- en spataccidenten. Dat waren er in 2021 nog zeven.

2022 IN VOGELVLUCHT

Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon



Fokus op de Supportbeurs

Fokus nam deel aan de Supportbeurs in Utrecht van 15 tot 18 juni. De aanwezige medewerkers en cliënten vertelden vol enthousiasme over de mogelijkheden die wij bieden aan mensen met een fysieke beperking én aan werkzoekenden. Bovendien verleende een team van ADL'ers assistentie aan beursbezoekers in een speciale ADL-ruimte. Kijk de [compilatie](#).

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Cliënten vertellen hun verhaal

Op de website van Fokus zijn verschillende blogs van cliënten te lezen. Check alle blogs en vlogs [hier!](#)



- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4

Personeelsbeleid

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Personeelsbeleid

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een speerpunt binnen de organisatie. De ambitie van Fokus hierin is dat medewerkers vitaal, competent, gemotiveerd en met plezier werken gedurende hun hele loopbaan, zowel binnen als buiten Fokus. Duurzame inzetbaarheid is gericht op alle medewerkers c.q. leeftijdsgroepen binnen Fokus (preventief), en reikt dus verder dan het huidige beleid dat alleen gericht is op de ouder wordende medewerkers met een sterke nadruk op (meer) vrije tijd ('curatief').

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn en worden structureel diverse initiatieven ontplooid.

Project 'Werk maken van duurzame inzetbaarheid'

Fokus maakt al enige jaren werk van duurzame inzetbaarheid op de verschillende locaties, met de bedoeling om in het team het bewustzijn en de eigen aanpak van risico's in het werk te vergroten. Dit gebeurt in de vorm van een workshop, die ook beschouwd kan worden als een 'team-RI&E'.

In 2021 hebben tien workshops 'werk maken van duurzame inzetbaarheid' plaatsgevonden, waaronder één digitaal. De planning was om er dertig te organiseren, maar door coronamaatregelen was dit niet mogelijk. Van de 98 projecten hebben inmiddels 35 de workshop gevolgd. De ervaringen van de teams met de workshop en de afspraken die zij maken zijn positief. Het valt op dat een aantal managers actief de workshops voor hun teams stimuleert en sterk betrokken zijn. Dat wordt als positief ervaren.



Daarnaast is in 2020 de beleids-RI&E uitgevoerd. De beleids-RI&E maakt onderdeel uit van een overkoepelende RI&E op organisatie- en teamniveau. In de beleids-RI&E is bekeken hoe het beleid op gebied van gezond en veilig werken georganiseerd en geborgd is en of Fokus beleidsmatig wettelijk voldoet. Daarnaast zijn de risico's in het werk geïnventariseerd en geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten is begin 2021 een plan van aanpak opgesteld. Hierin zijn tevens de resultaten van het ook uitgevoerde verdiepende onderzoek naar biologische agentia meegenomen. Daarnaast zijn de overkoepelende punten uit de team-RI&E's van 2019 en 2020 opgenomen. Ook het arbo-beleidsplan is op basis hiervan begin 2021 geactualiseerd.

In 2022 hebben 21 projecten de workshop 'werk maken van inzetbaarheid' gevolgd. Fokusbreed heeft nu 56% van de projecten meegedaan. Dit jaar heeft na de workshop een follow-up-bijeenkomst plaatsgevonden, om de voortgang van de acties uit de

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Personeelsbeleid

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



workshops te bespreken met medewerkers en managers. De ervaring is dat verschillende zaken direct door teams opgepakt worden en dat de opvolging verder per team verschilt. De deelnemers zijn enthousiast over de dag zelf. Als team en als persoon worden zij zich bewuster van het belang van zelf gezond en inzetbaar blijven en de invloed die zij daar zelf op hebben.

De risico's in het werk die in 2022 vaak naar voren kwamen zijn:

- Werkdruk: capaciteit en druk ervaren om het rooster rond te krijgen, wat effect heeft op werk-privé balans en ook op de teamsfeer.
- Omgaan met grenzen stellen aan cliënten (als team), zeker bij complexe zorgsituaties zowel fysiek als psychisch.
- Fysieke belasting: door werkdruk, verloop en mindere beschikbaarheid van transfercoaches krijgt dit in een aantal teams wat minder aandacht.

Teams bedenken goede maatregelen bij de risico's. Bij werkdruk kan het team de krapte in de markt niet oplossen, maar zijn wel acties in gang gezet die te maken hebben met aanpassingen in de roosters, elkaar afwisselen tijdens het werk, beschikken over een noodplan, duidelijke afspraken zowel richting collega's als cliënten en zelf voldoende hersteltijd nemen na werkpieken. Medewerkers zijn trots op het werk wat zij doen en ervaren de steun vanuit collega's als positief.

Werkgroep Duurzame Inzetbaarheid

In 2022 heeft de werkgroep Duurzame inzetbaarheid opnieuw gekeken naar het doel van deze werkgroep. De werkgroep is een denktank op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor de organisatie. Vanuit de werkgroep worden diverse initiatieven bedacht en ontwikkeld waarmee er aan de agenda van duurzame inzetbaarheid invulling wordt gegeven. De werkgroep bestond in 2022 uit een drie ADL-assistenten (waarvan twee lid zijn van de OR), drie managers, een coach, twee HR-adviseurs en de directeur HR. De volgende thema's zijn aan bod geweest:

- Cirkel van Invloed.
- Input voor het strategische beleidsplan.
- FiveSteps: onderzoek of hun aanbod aanvullend kan zijn in het terugdringen van psychische werkdruk.
- Pilot Vitaliteit: een eerste aanzet om te komen tot een landelijk programma vitaliteit. In 2023 vragen we maandelijks aandacht voor een specifiek thema dat te maken heeft met vitaliteit.



Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Personeelsbeleid

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Arbeidsverzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage in 2022 was 13,6%. Ten opzichte van 2021 is het verzuim gestegen met 1,3% (2021: 12,3%). Vergeleken met de branche is het verzuim bij Fokus zo'n 4% hoger. De gemiddelde verzuimduur was dit jaar 35,1 dagen en de meldingsfrequentie 1,5. Het grootste deel van het verzuimpercentage zit hem in de duurklasse 92 dagen of langer. We zien dat als medewerkers eenmaal in het verzuim zitten ze vaak langere tijd afwezig zijn.

Het voorkomen van verzuim is een belangrijk speerpunt. Gezien het personeelstekort, maar ook gezien de kosten. Vandaar dat er allerlei initiatieven zijn genomen in 2022 om het verzuim structureel te laten dalen. De samenwerking met de Adviseurs Arbeid en Gezondheid van de Arbodienst is verder geoptimaliseerd om de verzuimbegeleiding beter te organiseren. Op (bijna) alle projecten zijn informatiebijeenkomsten geweest om de visie op verzuim wederom onder de aandacht te brengen en hier met het team over in gesprek te gaan.

Vanaf september is er een projectleider verzuim gestart. Deze is gestart met een kwalitatieve en kwantitatieve analyse die eind november is gepresenteerd. Hieruit is een concreet plan van aanpak gekomen, waarmee in december is gestart. Hiermee zijn de eerste stappen gezet naar het terugdringen van het langdurig verzuim, om vervolgens met name aan de preventieve kant te sturen. Ook zijn er in november en december opfrustrainingen Verzuim en Gesprekstechnieken geweest voor alle managers ADL-assistentie, HR-adviseurs en Adviseurs Arbeid en Gezondheid. In 2023 wordt het plan van aanpak verder gecontinueerd, waarna op de werkvloer en in de cijfers de verzuimdaling zichtbaar moet zijn.



Werving nieuwe medewerkers

Net als voorgaande jaren kampte Fokus in 2022 met openstaande vacatures. Om deze vacatures te vervullen zijn er diverse activiteiten op het gebied van werving uitgevoerd.

Ontwikkelen creatieve campagne om Fokus als potentiële werkgever op de kaart te zetten

Omdat er pas na het afronden van het missie/visie-traject in de volle breedte naar een vernieuwde communicatiestrategie gekeken kan worden (2023), is als tussenstap gekozen om een creatieve campagne te ontwikkelen waarmee Fokus zichtbaarder wordt als potentiële werkgever. Eind 2022 heeft dit er toe geleid dat er een concreet voorstel lag voor een ABRI/ Billboard campagne in de omgeving van vier projecten. Begin 2023 zal deze worden uitgevoerd.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Personeelsbeleid

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Verbeteren online vindbaarheid

Met name op de arbeidsmarkt blijkt Fokus online niet altijd even goed vindbaar. Met ondersteuning van een extern online marketingbureau wordt hier verandering in aangebracht. Online marketing is een dusdanig specifiek vakgebied, dat hiervoor structureel externe deskundigheid nodig is. Het bureau is op verschillende manieren aan de slag gegaan, om zowel te zorgen dat Fokus hoger scoort in google op relevante zoektermen (SEO: search engine opimalisation) als het actief promoten van concrete vacatures via betaalde campagnes, zowel in google (search engine advertising) als social media. Het bureau helpt zowel aan de techniek-kant als aan de content-kant (dus inhoud van de teksten). Hoewel het enige tijd nodig heeft voordat de ranking verbetert, is de verwachting door met name het SEA-deel al snel betere resultaten te scoren. Eind 2022 waren de eerste resultaten hiervan positief.

Overig

Eind 2022 zijn zowel een corporate recruiter als een coördinator werving en selectie gestart om Fokus als werkgever goed op de arbeidsmarkt te profileren.

Opleidingstrajecten binnen Fokus

Als werkgever wil Fokus investeren in een aantrekkelijke werkomgeving en werkklimaat. Fokus ziet daarom het bieden van opleidingsmogelijkheden als een belangrijk aspect. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- kwaliteit van zorg: om de kwaliteit van haar dienstverlening te kunnen garanderen, dient Fokus over een juist gekwalificeerd personeelsbestand te beschikken;
- voorzien in personeelsbehoefte: het opleiden van medewerkers en het bieden van leerplaatsen aan stagiaires is een belangrijke

bron in het vervullen van de vacatures;

- bieden van loopbaanperspectief voor de medewerker zowel binnen als buiten Fokus;
- verhogen van de motivatie van de medewerker: over het algemeen is het voor een medewerker aantrekkelijker / uitdagender om goed opgeleid werk uit te voeren.

In 2022 is gestart met een vernieuwde ADL-opleiding, die beter aansluit op zowel interne- als externe ontwikkelingen. Er is gestart in pilotvorm (8 daagse vooropleiding in regio Midden/West). Per 1 oktober is na aanpassingen op basis van de evaluatie gestart voor alle nieuwe ADL-assistenten. In de ADL-opleiding is nu het eerste Fokusgerichte mbo-certificaat 'Individuele Basiszorg Verlenen' geïntegreerd. Dit mbo-certificaat is landelijk erkend en is ontstaan uit een co-creatie met ROC Friese Poort. Ook 'zittende' medewerkers krijgen de mogelijkheid dit mbo-certificaat te volgen. In 2022 zijn 26 mentoren gestart met deze opleiding.

Verder zijn er door de Fokusacademie diverse bijscholingen georganiseerd.

HR- en ICT-trajecten

Proefdraaien met nieuwe roostersoftware InPlanning

In november 2022 is de eerste locatie gestart met het proefdraaien met het nieuwe roosterprogramma InPlanning. Daar is een heel traject aan vooraf gegaan. De projectgroep roosteren heeft in 2019 onderzocht welke elementen alle betrokken partijen (cliënten, medewerkers, roosteraars, planners, managers, directeuren, staf, ICT en bestuurder) belangrijk vinden in het roosterproces en welke middelen er nodig zijn om tot verbeteringen te komen. Daarbij is

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4

Personeelsbeleid

- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



ook rekening gehouden met het bedrijfseconomische aspect. Naar aanleiding van de onderzoeken en het uitproberen van diverse verbeteringen in drie kleine pilotvormen is in 2021 het projectplan 'Integrale personeelsplanning' vastgesteld en is gestart met het zorgvuldig selecteren van een roosterprogramma wat het beste past bij onze dienstverlening en de wensen van medewerkers.

Begin 2022 is Fokus met Intus een overeenkomst aangegaan om het roosterprogramma InPlanning uit te gaan proberen in één proefgebied met negen projecten. Voor de zomer is gestart met de inrichting, waarbij diverse partijen betrokken waren zoals de projectgroep roosteren, de implementatiegroep, ICT/applicatiebeheer en de stuurgroep roosteren. Vanaf november zijn we gestart met het stapsgewijs uitrollen van de software in het proefgebied, waarbij de eerste reacties overwegend positief zijn. In 2023 volgt de eerste evaluatie met zowel medewerkers, planners als managers, zodat we bij kunnen sturen indien dat nodig is. Daarnaast worden er twee extra proefgebieden toegevoegd zodat we bredere ervaring kunnen opdoen.

Leermanagementsysteem

In 2022 is een start gemaakt met de selectie van een leer-managementsysteem (LMS). Een LMS is een systeem waarmee het

plannen en registreren van opleidingen en bekwaamheid wordt ondersteund. De medewerker kam hiermee zelf zijn bekwaamheidsniveau up-to-date houden en de inschrijving voor scholing en registratie van gevolgde opleidingen en (EVA) handelingen vastleggen. Het LMS biedt ook een digitale leer- en ontwikkelomgeving en digitale content ten behoeve van alle medewerkers, Fokus-academie en managers. Eind 2022 is een voorlopige keuze gemaakt voor het LMS van Infolearn. Vanaf het tweede kwartaal van 2023 wordt het systeem ingevoerd.

Medewerkersportaal

Eind 2022 is gestart met de selectie van een nieuw medewerkersportaal. Het huidige medewerkersportaal is verouderd en kan niet langer onderhouden worden. Het nieuwe medewerkersportaal is onderdeel van het nieuwe werkplekconcept van Fokus. Dat betekent dat elke medewerker tijds- en plaats onafhankelijk kan werken op een apparaat. Het nog te ontwikkelen portaal is de startpagina waar de medewerker op terecht komt en het nieuws van Fokus kan lezen, applicaties kan opstarten en kan samenwerken met collega's. In 2023 wordt de selectie verder uitgevoerd, waarna in het tweede helft van het jaar de realisatie staat gepland.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Directeur Informatievoorziening en Automatisering Tieno van der Velde:

'De trein gaat door, maar onderweg gebeurt wel van alles'

Fokus is al enige tijd volop bezig met een inhaalslag op het gebied van informatievoorziening en automatisering. In 2022 werd er aan enkele grote projecten gewerkt. Directeur Informatievoorziening en Automatisering (I&A) Tieno van der Velde wil benadrukken dat het geen projecten van ICT alleen zijn. 'Het zijn geen ICT-projecten, maar het zijn projecten van de hele organisatie. Projecten die de medewerkers moeten helpen hun werk goed te kunnen doen, om uiteindelijk onze missie te kunnen realiseren.' Dat het realiseren van meerdere grote projecten niet altijd eenvoudig is erkent de I&A-directeur. 'Als het gaat om het vernieuwen van onze applicaties kun je dat goed vergelijken met een treinreis. We weten de eindbestemming, we kennen globaal ook de route. Maar onderweg gebeurt er van alles. Soms is er een tussenstation of andere route nodig. In 2022 ging de treinreis op verschillende manieren verder.'



Tieno van der Velde

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Tieno heeft een lang lijstje als we vragen naar de projecten waar door 'zijn mensen' van I&A samen met andere Fokuscollega's en cliënten aan is gewerkt. Tieno: 'We hebben met verschillende projecten goede stappen kunnen zetten. Zo zijn we volop bezig geweest met het voorbereiden van de "nieuwe werkplek". Dat is een belangrijke voorwaarde om andere projecten op gebied van informatievoorziening en automatisering te kunnen laten slagen. Onderdeel daarvan is bijvoorbeeld een tijdelijke ADL-pagina, als tussenstap naar een nieuw medewerkersportaal. Ook voor dat nieuwe medewerkersportaal hebben we in 2022 de eerste stappen gezet. Het zijn projecten die medewerkers straks moeten helpen informatie snel te kunnen vinden'.

Een ander project dat in 2022 volop speelde was het nieuwe roosteren in een nieuwe omgeving (InPlanning). Tieno is enthousiast: 'Het nieuwe roosteren geeft medewerkers straks veel meer invloed op het eigen rooster, een enorme meerwaarde volgens mij. We hebben in 2022 veel gedaan. Eerst vooral met alle technische voorbereidingen en het inrichten van het systeem. Daar merkt de gemiddelde medewerker weinig van, maar dat is wel belangrijk om goed te doen. Daarna zijn we gaan proefdraaien en dat wordt in 2023 verder uitgebouwd'.

We zijn er daarmee nog niet zegt Tieno. Hij noemt het vernieuwen van ARA en het ontwikkelen van een leer-managementsysteem (LMS) als andere grote projecten waarbij I&A nadrukkelijk betrokken was. Tieno: 'Wat ARA (de ARA-pc, het huisjesscherm) betreft hadden we te maken met een forse vertraging, we hadden dat graag eerder willen afronden. Samen met de leverancier willen we dat

de ADL'ers daar zo min mogelijk last van hebben. Het moet gewoon goed werken. Voor het LMS hebben we in 2022 goed gekeken naar wat we graag willen en wat er nodig is. Op basis daarvan is een leverancier geselecteerd'. Begin 2022 ging ook nog de nieuwe BI-tool live (Tieno: 'met een goed dashboard, in de cloud, waarbij we in een moderne omgeving verder kunnen bouwen'). Ook werden in 2022 enkele kleinere projecten afgerond en was er natuurlijk het dagelijks onderhoud van bestaande systemen en het elke dag door de helpdesk weer helpen van medewerkers met dagelijkse ICT-problemen. 'Door het eerdere oponthoud bij enkele projecten hadden we in 2022 een enorme golf van grote projecten. Ik ben er trots op dat we daarbij als organisatie enkele mooie stappen hebben kunnen zetten. Met elkaar,' zo blikt Tieno terug.

De eindbestemming is echter nog niet bereikt, zo beseft de I&A-directeur. 'Het gaat meestal om meerjaren-projecten, waarbij zorgvuldigheid boven snelheid gaat. 2023 word denk ik wel een jaar van verandering voor veel medewerkers. Dan noem ik het nieuwe roosteren, de nieuwe werkplek, een vernieuwd medewerkersportaal et cetera. Wij denken dat we medewerkers daarmee perspectief geven en beter kunnen ondersteunen. Tegelijk vraagt elke verandering ook iets van medewerkers. Betekent het ook iets voor hun digitale vaardigheden. Daarbij willen we ADL'ers goed helpen, samen met andere ADL'ers. Zoals ik eerder zei, het zijn geen ICT-projecten, het zijn projecten van ons allemaal,' zo gunt Tieno ons zijn blik op de nabije toekomst.

2022 IN VOGELVLUCHT

Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen

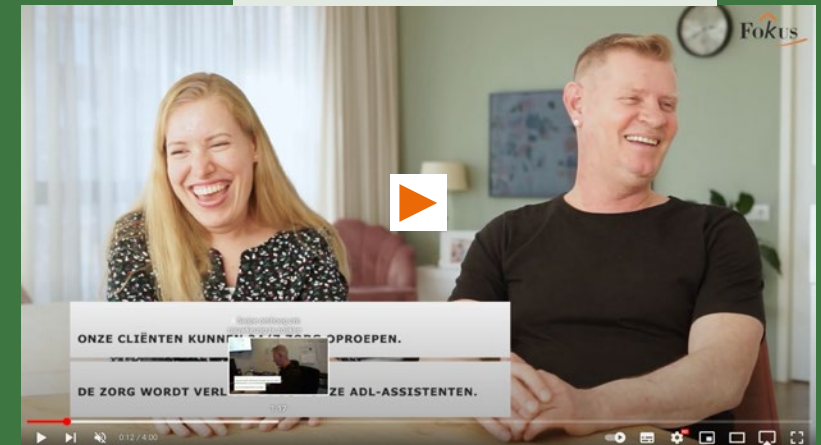


In gesprek met... Wilma Keijzer

Wilma werkt al meer dan tien jaar bij Fokus en heeft er nog lang niet genoeg van. Ze vertelde in 2022 haar verhaal in een video die vervolgens veel bekeken werd. [Check deze video.](#)

Manon en Jurg over werken als ADL-assistent

Ook cliënte Manon en ADL'er Jurg vertelden in 2022 in een video over Fokus en het werk van de ADL-assistent. [Bekijk deze video.](#)



- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5

Liquiditeit en vermogensniveau

Productie en productiviteit

Verwachting

Hoofdzaken in cijfers

Risico's

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Hoofdstuk 5

Financieel beleid en risico's

Het financieel beleid is gericht op een duurzaam gezonde financiële exploitatie en gezonde balans. In de exploitatie is voldoende ruimte voor de reservering voor toekomstige tegenvallers en kosten. Van de gereserveerde kosten zijn de vervanging van collectieve voorzieningen in Fokusprojecten (alarm-intercomsystemen, hoog/laagbaden met toebehoren en warmwatervoorziening, tilliften, deurmotoren e.d.) en ICT uitgaven de belangrijkste en meest omvangrijke. Daarnaast is het streven een weerstandsvermogen te vormen tot een niveau dat overeenkomstig de sectornormen de financiële risico's afdoende dekt. Met ingang van 2022 wordt een geconsolideerde jaarrekening opgesteld van de Stichting Fokus Exploitatie en Stichting Fokus. De in dit hoofdstuk genoemde financiële informatie betreffen geconsolideerde cijfers. Over 2022 heeft Fokus een geconsolideerd resultaat behaald ter grootte van € 390.735,- negatief (t.o.v. begroot € 468.962,- positief).

Coronavirus

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft in zowel in 2020, 2021 als in 2022 gevolgen gehad voor onze cliënten, medewerkers en onze bedrijfsvoering. Vanaf medio maart 2020 is tot eind 2022 in een aantal projecten op verschillende momenten sprake geweest van tijdelijk verminderde dienstverlening aan cliënten, terwijl de personele inzet gelijk bleef. Daarnaast waren er opwaartse effecten op verzuim vanaf medio maart 2020 en aanzienlijk hogere kosten van persoonlijke beschermingsmiddelen. Deze effecten hebben zich onverminderd ook voorgedaan in 2022. Daarbij hebben de quarantaineplicht en de besmettelijker omikron-variant van het virus in 2021 en 2022 gezorgd voor een verdere sterke stijging van het verzuim.

De liquiditeit van Fokus is niet in gevaar (geweest) als gevolg van een goede uitgangspositie voor wat betreft de liquiditeit en de maandelijkse bevoorschotting door VWS, die blijft gehandhaafd. De compensatieregeling vanuit het ministerie van VWS voorzag in 2022 in de compensatie van hogere kosten van persoonlijke beschermingsmiddelen en personele meerkosten. Ook is voor Fokus voor 2022 een compensatieregeling van toepassing voor de hogere energiekosten.

Liquiditeit

De current ratio (berekend als vlottende activa inclusief liquide middelen, gedeeld door de kortlopende schulden) is goed en bedraagt per ultimo 2022 1,66 (ultimo 2021 was dat: 1,69).

Vermogensniveau

De solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/totaal vermogen) bedraagt eind 2022 42,1%. Ultimo 2021 was dit 42,6%. De vermogensratio (eigen vermogen gedeeld door totaal opbrengsten) bedraagt 17,8% tegen 18,5% eind 2021.

Het negatieve resultaat van 2022 komt ten laste van het eigen vermogen. Fokus blijft streven naar een solvabiliteit boven de 15%. Gegevens over liquiditeit, gerealiseerde omzet, de opbouw van het resultaat, kasstromen, financieringsbehoefte en dergelijke blijken uit de jaarrekening. Er hebben zich na balansdatum geen belangrijke ontwikkelingen voorgedaan die invloed hebben op het beeld dat uit de gepresenteerde cijfers blijkt.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Liquiditeit en vermogensniveau

Productie en productiviteit

Verwachting

Hoofdzaken in cijfers

Risico's

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Productie

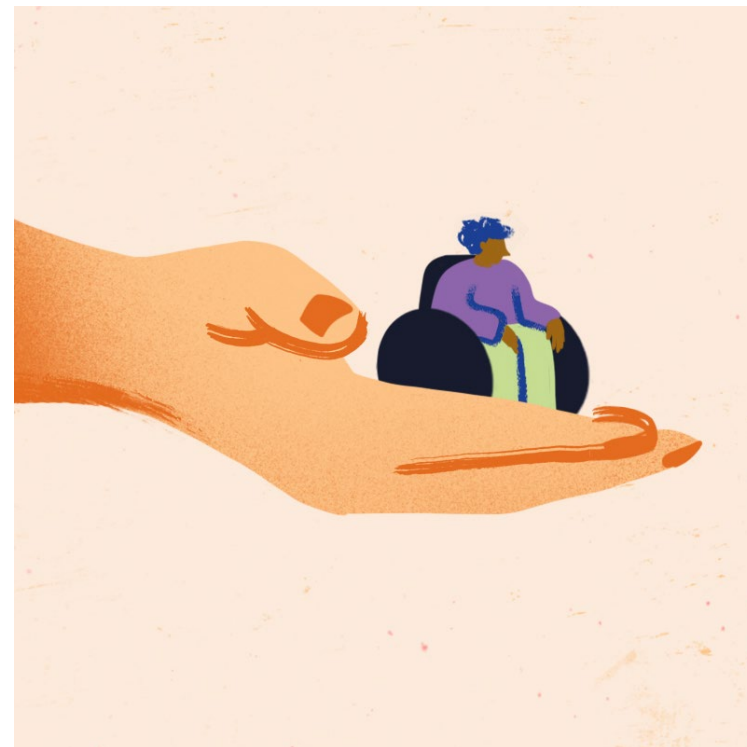
Het aantal verleende uren ADL-assistentie is 1.415.247 in 2022 t.o.v. 1.447.614 in 2021 (- 32.367 uur, is -2,2%). In 2022 was er sprake van een daling van -2,2% t.o.v. 2021. De verwachting was dat in 2022 het aantal uren verder zou stijgen, maar mede als gevolg van corona is het aantal uren lager uitgevallen. Hiermee komen we lager uit dan de voor 2022 maximaal toegezegde subsidie en betalen we een deel van het ontvangen voorschot terug aan VWS.

Productiviteit

De productiviteit (het percentage van de op rooster ingezette personeelsuren dat daadwerkelijk bij de cliënt wordt gewerkt) is in 2022 gestegen naar 72,1% ten opzichte van het niveau over 2021 (71,6%).

Verwachtingen

Voor 2023 is een begroting opgesteld met een klein positief resultaat. Het vervolg op de in 2019 ingezette herinrichting van ICT en uitbreiding van de formatie ter ondersteuning van het primaire proces, alsmede de hoge kosten die gepaard gaan met de inzet van uitzendkrachten op grote schaal (als gevolg van personeelsschaarste) en het hoge verzuim zorgen ook in 2023 voor een behoorlijke neerwaartse druk op het (begrote) resultaat. In 2022 is, in vervolg op eerdere jaren en ter uitvoering van de informatiestrategie, verder ingezet op het realiseren van een nieuwe ICT-infrastructuur en applicaties om de teams beter te ondersteunen en efficiënter te kunnen werken (AFAS HR en BI-tool). De verwachting is dat de productie in 2023 zal stijgen als gevolg van toename van de zorgvraag en toename van het aantal cliënten.



Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Liquiditeit en vermogensniveau

Productie en productiviteit

Verwachting

Hoofdzaken in cijfers

Risico's

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Hoofdzaken in cijfers

(bedragen in € 1.000)

(geconsolideerde cijfers)

	2022	2021	Mutatie
Exploitatiegegevens			
Totaal bedrijfsopbrengsten (a)	104.416	102.926	1.490
Bedrijfslasten			
- personeelskosten	95.629	92.368	-3.261
- afschrijvingen	1.034	1.066	32
- overige bedrijfskosten	8.036	8.148	112
Totaal bedrijfslasten (b)	104.699	101.582	-3.117
Saldo Financiële baten en lasten (c)	-108	-272	164
Netto resultaat	-391	1.072	-1.463
Balansgegevens			
Balanstotaal	44.143	44.598	-455
Eigen vermogen	18.603	18.994	-391
Overige informatie			
Uren ADL-assistentie (inclusief pgb)	1.419.249	1.450.771	-31.522
Cliënten (gemiddeld over het jaar)	1.311	1.324	-13

De jaarrekening 2022 is als bijlage 3 in dit jaarverslag opgenomen.

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Liquiditeit en vermogensniveau

Productie en productiviteit

Verwachting

Hoofdzaken in cijfers

Risico's

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Risico's

Coronavirus

Zoals bovenstaand omschreven heeft de wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 ook gevolgen gehad voor de jaarrekening van Fokus over 2021 en 2022. In 2022 was net als in 2021 sprake van 'tijdelijk' verminderde dienstverlening aan cliënten, hogere kosten van persoonlijke beschermingsmiddelen en een verhoogd arbeidsverzuim. In 2022 is alleen sprake van compensatie van de extra kosten voor persoonlijke beschermingsmaatregelen en personele meerkosten. De liquiditeit van Fokus komt niet in gevaar als gevolg van een goede uitgangspositie voor wat betreft de liquiditeit en de maandelijkse bevoorschotting door VWS, die blijft gehandhaafd.

Financiering ADL-assistentie

De subsidieregeling is voor 2022 aangepast en gepubliceerd op 30 november 2020 in de Staatscourant en wordt vanaf 2016 uitgevoerd door het Zorginstituut Nederland. De subsidieregeling is door de staatssecretaris gepresenteerd als 'permanente oplossing' voor een passende financiering van het Fokusconcept bij de overgang van AWBZ naar Wlz. De compensatieregeling ten aanzien van corona is opgenomen in de ADL-regeling voor 2022.

Risico's zijn gelegen in de ontwikkeling van het subsidieplafond (waarover tot en met 2022 afspraken zijn gemaakt met het ministerie van VWS), in zowel onder- als overproductie ten opzichte van het geraamde niveau aan geleverde ADL-assistentie, in het niveau van arbeidsverzuim.

De al enkele jaren bestaande krapte op de arbeidsmarkt is in 2022



drastisch toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. Ondanks de door Fokus genomen maatregelen (sterke inzet op werving, goed werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden vergroten) welke wel hebben geleid tot een betere beheersing van het probleem, kunnen we dit probleem nog niet oplossen. De druk op de aanwezige medewerkers is groot en dit heeft ook effect op het verzuim. Daarnaast werkt de toenemende inzet van uitzendkrachten en ZZP'ers voor Fokus kostprijsverhogend.

In 2019 is het meerjaren strategisch beleidsplan opgesteld als afgeleide daarna een tweejarplan voor 2019 en 2020 en een ICT roadmap, welke doorloopt in 2022.

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



INTERVIEW

Directeur Finance Ad van Beilen:

'We willen duurzaam waarmaken wat we onze cliënten beloven'

'Een enorme drive en betrokkenheid kenmerkt onze medewerkers. Tegelijk zijn we ook heel bescheiden.' Aan het woord is Ad van Beilen, sinds mei 2022 directeur Finance van Fokus. Hij leerde de organisatie en haar medewerkers snel kennen en heeft een duidelijk beeld wat er in de nabije toekomst moet gebeuren. 'Vanuit Finance doen we alles om het primair proces (de dagelijkse dienstverlening) zo goed mogelijk te ondersteunen. We moeten en willen duurzaam waarmaken wat we onze cliënten beloven. Het is onze verantwoordelijkheid om deze prachtige en unieke vorm van dienstverlening in stand te houden. Die maatschappelijke relevantie is voor mij en voor ons allemaal een mooie drijfveer.'



Ad van Beilen

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



INTERVIEW

Toen Ad in mei bij Fokus begon viel hij midden in de afronding van de financiële verslaglegging over 2021. Bovendien werd er binnen het managementteam gesproken over de speerpunten voor de komende periode én werd het traject in gang gezet voor het vernieuwen van de missie en visie. 'Het gaf me meteen een goed beeld van wat er speelde en hoe de organisatie in elkaar zit. Ik bezocht in het begin ook meteen enkele Fokusprojecten om te zien hoe dat in de dagelijkse praktijk werkt. Erg leerzaam!', zo stelt de directeur Finance.

Bij zijn introductie maakte Ad snel kennis met de medewerkers van Finance en de overige stafafdelingen. 'Een fijne kennismaking, met belangstelling voor elkaar en waarbij ieder voldoende tijd nam om zich voor te stellen. Ik ben ook trots op hoe het team het turbulente jaar 2022 door is gekomen. We staan er echt samen voor om de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen. Dat ervaar ik sowieso op kantoor en in de staf. Met een compacte staf wordt hard gewerkt om het primaire proces te ondersteunen.'

Ad is over het algemeen onder de indruk van het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers en cliënten, maar ziet ook dat er werk aan de winkel is. Ad: 'Je ziet aan de ene kant heel veel betrokkenheid en goede wil, maar aan de andere kant wordt er ook nog wel eens teruggeregpen op het verleden en zijn we soms te bescheiden. We zijn een grote organisatie, met een belangrijke maatschappelijke taak en een unieke dienstverlening. We zijn ook een organisatie met de nodige uitdagingen voor de toekomst.'

Wat die toekomst betreft ziet Van Beilen verschillende risico-factoren, maar ook kansen. 'We werden in 2022 geconfronteerd met oplopende energiekosten, een hoog ziekteverzuim en een te groot verloop onder medewerkers. Dat verloop en verzuim zijn in de eerste plaats natuurlijk lastig voor collega's in de teams en voor cliënten, maar ze hebben ook financiële consequenties. Het vraagt nu om actie en daadkracht. Het rendement moet omhoog en op de locaties moet er gewerkt worden aan een stabiele basis.' De directeur Finance is positief gestemd: 'De projecten, het management en medewerkers zetten vol in op het terugdringen van verloop en verzuim en op het werven van nieuwe collega's. Verder willen we de teams met teamleiders meer rust en stabiliteit bieden. We moeten steeds de waarom-vraag blijven vertalen naar de dagelijkse praktijk. Op financieel vlak moeten we de juiste kaders realiseren en mogelijkheden laten zien, met een goed meerjaren-perspectief. Dat is voor onze cliënten en voor alle medewerkers belangrijk. Het zijn stevige uitdagingen en het komt aan op daadkracht. Met de drive en betrokkenheid die ik bij iedereen zie heb ik er alle vertrouwen in!'

- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6

- Bijlagen
- Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Hoofdstuk 6

Stichting Fokus

Stichting Fokus is de steunstichting van stichting Fokus Exploitatie. Fokus ondersteunt activiteiten die de ontwikkeling en ontplooiing van het Fokuswonen in Nederland mogelijk maken, verbeteren en de continuïteit ervan verzekeren.

In 2022 is door de raad van toezicht van stichting Fokus Exploitatie het besluit genomen om met ingang van boekjaar 2022 de jaarrekening van stichting Fokus te consolideren in de jaarrekening van stichting Fokus Exploitatie en de governance verder vorm te geven. Hiervoor is een groep gevormd met een lid van de raad van toezicht en de raad van bestuur. Verder heeft het bestuur van stichting Fokus in 2022 besloten de verbondenheid tussen beide entiteiten naar de toekomst te versterken door in de statuten van stichting Fokus op te nemen dat stichting Fokus Exploitatie de bestuurder van stichting Fokus is en dat de raad van toezicht van stichting Fokus Exploitatie toezicht houdt op het beleid dat door stichting Fokus Exploitatie bij stichting Fokus wordt gevoerd (getrapt toezicht).

Algemeen

Ter ondersteuning van het werk van Fokus Exploitatie beheert Fokus een vermogen dat deels is belegd in een aan Fokus Exploitatie verhuurd kantoorpand. Dit pand dient goed onderhouden te worden. Tot 2019 zijn de onderhoudskosten verwerkt via de voorziening groot onderhoud. In 2019 heeft een stelselwijziging plaatsgevonden en past stichting Fokus de componentenbenadering toe, waardoor de onderhoudsbedragen als onderdeel van de materiële vaste activa worden geactiveerd, mits aan de activeringscriteria wordt voldaan. De reden voor de stelselwijziging is het tot stand brengen van een betere aansluiting met wat gebruikelijk is in de sector. Aangezien IFRS uitsluitend de methode van de componentenbenadering kent, sluit dit eveneens beter aan bij internationale opvattingen.

Corona

Voor stichting Fokus heeft Covid-19 geen impact gehad op de bedrijfsactiviteiten aangezien er hoofdzakelijk sprake is van verhuur. Covid-19 heeft in beperkte mate de activiteiten van de huurder stichting Fokus Exploitatie beïnvloed en de huurder is in staat geweest de huurverplichtingen in volle omvang na te komen. Daarnaast is sprake van een sterke financiële balans- en liquiditeitspositie waardoor de effecten van de coronapandemie ook in 2022 geen gevolgen hebben op de continuïteit van de stichting Fokus.

Kantoorpand

Stichting Fokus heeft, zoals hierboven aangegeven, het kantoorpand aan de van Iddekingeweg 33 te Groningen in eigendom en exploiteert deze. Het pand is verhuurd aan stichting Fokus Exploitatie. In het laatste kwartaal van 2021 zijn de voorbereidingen voor een eventuele verkoop in 2022 van dit pand gestart. Een en ander in lijn met eerder daartoe genomen besluiten van het bestuur van stichting Fokus, waarvan de uitvoering langer dan voorzien op zich heeft laten wachten. Het bestuur van stichting Fokus heeft ingestemd met een concreet voorstel van een potentiële koper. Ultimo 2022 was de afwikkeling van deze transactie nog niet afgerond.

Risico's

Er zijn geen risico's welke verband houden met activiteiten en resultaten van de Stichting Fokus.

Resultaat

De exploitatierekening over 2022 sloot op € 35.750,- positief, welk bedrag is toegevoegd aan de algemene reserve.

2022 IN VOGELVLUCHT

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Cliënten in de media

Cliënten van Fokus kunnen vaak heel krachtig vertellen over leven en eigen regie. Ook in 2022 kwamen verschillende cliënten los van Fokus in de media met hun verhaal. We delen er hier graag drie.



Blijf denken in wat wel kan

In dagblad Trouw verscheen het indrukwekkende levensverhaal van Stéphane. Bij leven onder andere cliënt van Fokus. Een verhaal waar iedereen kracht uit kan putten. Blijf denken in wat wel kan! Lees [hier](#) het hele verhaal.

De zoektocht naar intimiteit

Op 16 mei werd door BNN/Vara een indrukwekkende docu uitgezonden. In '2Doc: Sexual Healing' werd het verhaal van onze cliënte Evelien en haar zoektocht naar intimiteit gevolgd. Tijdens haar persoonlijke reis ontdekt Evelien nieuwe dingen bij zichzelf en haar lichaam. Sexual Healing is een documentaire over de noodzaak van intiem, menselijk contact en hoe complex het kan zijn om dat te verwezenlijken wanneer seks hebben niet vanzelfsprekend is. De docu is via [deze link](#) terug te kijken.

Verspreid door dit jaarverslag kijken we in woord en vooral beeld terug op 2022.

Het RTL-zondaginterview

In november plaatste RTL-nieuws een zondaginterview met onze cliënt Andriaan Aerts. Wat een krachtig verhaal! En met zijn stichting [Dovie](#) maakt Adriaan echt een verschil. Lees hier het hele [interview](#).



- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Bijlagen**

Overzicht nevenfuncties rvt

Lijst met gebruikte afkortingen

Jaarrekening

Colofon

Interviews

- **Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp**
- **Mike Leers**
- **Rianne Cuppen**
- **Astrid Boere**
- **Berti Beukema**
- **Tieno van der Velde**
- **Ad van Beilen**



Bijlage 1

Overzicht nevenfuncties raad van toezicht Fokus (in 2022)

De heer M. Leers

Datum 1e benoeming 01-01-2018 - benoemingstermijn tot 01-01-2026

- Lid raad van toezicht Vugherstede Vught (betaald)
- Lid raad van toezicht Thebe Extra ledenvereniging Tilburg (betaald)
- Lid EGIDE (expert group for integrated care in diabetes Europe) Paris (onbetaald)
- Lid Dorpscollectief zorg en welzijn Riel (onbetaald)
- Voorzitter raad van toezicht 4kids2tell (onbetaald)
- Voorzitter raad van toezicht SMC Tilburg (onbetaald)
- Voorzitter raad van toezicht Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE, onbetaald)

De heer drs. C.C. Blomberg RC

Datum 1e benoeming 01-01-2018 - benoemingstermijn tot 01-01-2026

- Directeur Financiën, planning & control Stichting Omring, tot 1 maart 2022 (betaald)
- Bestuurslid/penningmeester Tillstichting (onbetaald)
- Lid raad van toezicht Parlan (betaald)

Mevrouw drs. H.M.E. Cliteur

Datum 1e benoeming 01-01-2017 - benoemingstermijn tot 01-01-2025

- Adviseur Hadewych Cliteur Consultancy (betaald)
- Voorzitter Platform Stoma Hulpmiddelen (betaald)
- Lid raad van toezicht NPI (Kenniscentrum paramedische zorg; vacatievergoeding)
- Strategisch adviseur GezondIn bij Pharos (betaald)
- Ambassadeur Fokus FysiekFabriek (onbetaald)

De heer H.A.W.M. Brons

Datum 1e benoeming 14-02-2019 - benoemingstermijn tot 14-02-2023

- Eigenaar Hennie Brons Advies, Roosendaal
- Voorzitter raad van toezicht Stichting De Wever (betaald)
- Voorzitter raad van toezicht Stichting tot ondersteuning van De Wever (onbetaald)
- Lid raad van toezicht Stichting Vitalis woonzorggroep (betaald)
- Lid raad van toezicht Stichting Vitalis Residentiële Woonvormen (betaald)
- Voorzitter Alzheimer Nederland, afdeling West-Brabant (onbetaald)
- Voorzitter Stichting Vrienden van mensen met dementie (onbetaald)
- Lid bestuur Dementienetwerk West Brabant (onbetaald)
- Lid PGraad Provincie Noord-Brabant (onbetaald)

Mevrouw N.S. Dekker MBA

Datum 1e benoeming 01-01-2020 - benoemingstermijn tot 01-01-2024

- Raad van bestuur Zonnehuisgroep Vlaardingen, tot september 2022 (betaald)
- Directeur ad interim Scheldezoom farmacie, vanaf september 2022 (betaald)

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Overzicht nevenfuncties rvt

Lijst met gebruikte afkortingen

Jaarrekening

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Bijlage 2

Lijst met (veel) gebruikte afkortingen

In het jaarverslag 2022 zijn de volgende afkortingen gebruikt:

ADL	Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen	RI&E	risico-inventarisatie en evaluatie
ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling	RvB	raad van bestuur
AWBZ	Algemene wet bijzondere ziektekosten	RvT	raad van toezicht
AWVN	Algemene Werkgeversvereniging Nederland	HR	Human Resource management (voorheen Personeel en Organisatie)
BBL	beroeps begeleidende leerweg	UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Cao	collectieve arbeidsovereenkomst	VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg	VZ-IG of VIG	Verzorgende individuele gezondheidszorg
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg	Wlz	Wet langdurige zorg
CRF	Cliëntenraad Fokus	Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
CTB	Centrum voor Thuis Beademing	Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
CV	collectieve voorzieningen	WNT	Wet normering topinkomens
CVP	cliënten vertrouwenspersoon	WTZ	Wet toelating zorginstellingen
DI	duurzame inzetbaarheid	ZIN	Zorginstituut Nederland
EVA	eenvoudige verpleegtechnische assistentie	Zvw	zorgverzekeringswet
Fte	fulltime-equivalent (rekeneenheid waarmee omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt)		
HZW	Helpende zorg en welzijn		
ICT	informatie- en communicatietechnologie		
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd		
LSR	Landelijk steunpunt medezeggenschap		
DAA	Directeur ADL-assistentie		
MAA	manager ADL-assistentie		
MT	managementteam		
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn		
OR	ondernemingsraad		
Pgb	persoonsgebonden budget		



Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Overzicht nevenfuncties rvt

Lijst met gebruikte afkortingen

Jaarrekening

Colofon

Interviews

- Marco van Es, Alyda Griffioen en Carola van de Kamp
- Mike Leers
- Rianne Cuppen
- Astrid Boere
- Berti Beukema
- Tieno van der Velde
- Ad van Beilen



Bijlage 3

Jaarrekening 2022

Stichting Fokus Exploitatie

Jaarrekening 2022 (geconsolideerd en enkelvoudig)

Inhoudsopgave

1.1 Geconsolideerde jaarrekening	55
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022	56
1.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2022	57
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	58
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	59
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022	64
1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	67
1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2022	68
1.2 Enkelvoudige jaarrekening	73
1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2022	74
1.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2022	75
1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	76
1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2022	77
1.2.5 Enkelvoudig mutatie overzicht materiële vaste activa	80
1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2022	81
1.2.7 Vaststelling en goedkeuring	83
1.3 Overige gegevens	84
1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	85
1.3.2 Nevenvestigingen	85
1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	86



1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2022



1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1	5.889.906	6.466.583
Totaal vaste activa		<u>5.889.906</u>	<u>6.466.583</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	2		
1. op handelsdebiteuren		28.387	20.491
2. op groepsmaatschappijen		0	0
3. overige vorderingen		4.651.362	2.686.554
4. overlopende activa		<u>281.188</u>	<u>257.840</u>
		4.960.937	2.964.885
II Liquide middelen	3	<u>33.292.223</u>	<u>35.166.518</u>
Totaal vlottende activa		38.253.161	38.131.402
C Totaal activa		<u>44.143.067</u>	<u>44.597.985</u>
PASSIVA			
D Eigen vermogen	4		
1. kapitaal		45	45
2. bestemmingsreserves		9.494.762	9.459.012
3. bestemmingsfondsen		9.108.725	9.535.210
Totaal eigen vermogen		<u>18.603.532</u>	<u>18.994.267</u>
E Voorzieningen	5		
Overige voorzieningen		2.496.148	3.043.756
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	6		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.280.431	1.667.308
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		4.347.599	7.598.275
3. schulden ter zake pensioenen		1.645.994	273.850
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot		5.928.562	3.502.732
5. overige schulden		<u>8.840.804</u>	<u>9.517.801</u>
Totaal kortlopende schulden		23.043.389	22.559.966
Totaal passiva		<u>44.143.067</u>	<u>44.597.985</u>



1.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2022

	Ref.	2022	2021
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg.	8	100.194.951	98.963.934
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Overige bedrijfsopbrengsten	9	4.221.729	3.962.916
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>104.416.680</u>	<u>102.926.850</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10	16.757.027	9.138.310
Lonen en salarissen	11	59.845.142	64.024.343
Sociale lasten	11	11.316.779	12.100.481
Pensioenlasten	11	5.092.933	5.274.666
Andere personeelskosten	11	2.617.031	1.830.779
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	1.033.797	1.065.617
Overige bedrijfskosten	13	8.036.633	8.148.064
Som der bedrijfslasten		<u>104.699.345</u>	<u>101.582.260</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	-128.340	-162.430
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	20.269	-110.315
		<u>-108.071</u>	<u>-272.746</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>-390.735</u>	<u>1.071.844</u>
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-390.735</u></u>	<u><u>1.071.844</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
Bestemmingsreserve onttrekking 2022		-390.735	
Bestemmingsreserve toevoeging 2021			1.071.846
		<u><u>-390.735</u></u>	<u><u>1.071.846</u></u>



1.1.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-282.664		1.344.590
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	1	1.033.797		1.065.617	
- mutaties voorzieningen	5	<u>-547.608</u>		<u>-890.930</u>	
			486.189		174.687
Veranderingen in vlottende middelen:					
- debiteuren en overige vorderingen	2	-1.996.053		2.144.851	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6	<u>459.512</u>		<u>3.438.739</u>	
			-1.536.541		5.583.590
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>-1.333.016</u>		<u>7.102.867</u>
Ontvangen interest	14	-104.618		-120.621	
Betaalde interest	14	<u>20.459</u>		<u>-109.455</u>	
			<u>-84.159</u>		<u>-230.076</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			-1.417.176		6.872.791
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-457.119		-327.387	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-457.119		-327.387
Mutatie geldmiddelen			<u>-1.874.294</u>		<u>6.545.404</u>
stand geldmiddelen per 1 januari 2022	3		35.166.518		28.621.114
stand geldmiddelen per 31 december 2022	3		<u>33.292.223</u>		<u>35.166.518</u>
mutatie geldmiddelen 2022	3		<u>-1.874.294</u>		<u>6.545.404</u>

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.



1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1.4.1 Algemene gegevens

De Stichting Fokus Exploitatie is statutair (en feitelijk) gevestigd te Groningen, op het adres Van Iddekingeweg 33, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41009300. De activiteiten van de Stichting Fokus Exploitatie bestaan uit het aanbieden en leveren van thuiszorgdiensten (ADL-assistentie) voor mensen met een ernstige lichamelijke handicap.

De Stichting Fokus is statutair (en feitelijk) gevestigd te Groningen, op het adres Van Iddekingeweg 33, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41010101.

De activiteiten van de Stichting Fokus bestaan voornamelijk uit het zonder winststreven ondersteunen van activiteiten die de ontwikkeling en ontplooiing van het Fokuswonen in Nederland mogelijk maken, verbeteren en de continuïteit er van verzekeren.

Stichting Fokus is de steunstichting van de Stichting Fokus Exploitatie.

Ter ondersteuning van het werk van Fokus Exploitatie beheert Fokus een vermogen dat deels is belegd in een aan Fokus Exploitatie verhuurd kantoorpand.

Verslaggevingsperiode

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming.

Stelselwijziging, herrubricering en consolidatie

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling openbare jaarverantwoording WMG schrijft voor de balans en de winst en verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. Onder toepassing van de WMG is ook een geconsolideerde jaarrekening opgesteld. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2021 en het resultaat over 2021. Zorgspecifieke posten

zijn waar dit noodzakelijk wordt geacht vermeld in de toelichting.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens verwerkt van de onderstaande stichtingen:

- Stichting Fokus Exploitatie
- Stichting Fokus

Consolidatie vindt plaats volgens de integrale methode, Intercompany verhoudingen worden in de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de Stichting Fokus Exploitatie.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Ondanks het negatieve resultaat over boekjaar 2022 is de continuïteit ultimo 2022 voldoende gewaarborgd op basis van onder andere eigen vermogen, liquide middelen, positief werkkapitaal, de begroting 2023 en de (tarief)-afspraken met het ministerie ten aanzien van 2023.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verbonden rechtspersonen

De stichting heeft de volgende verbonden stichting die niet in consolidatie betrokken is.

- Stichting Fokus, gevestigd te Groningen, steunstichting.



Coronapandemie

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft gevolgen gehad voor onze cliënten, medewerkers en onze bedrijfsvoering. In 2022 waren er aanzienlijk hogere kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen.

De liquiditeit van Fokus is niet in gevaar (geweest) als gevolg van een goede uitgangspositie voor wat betreft de liquiditeit en de maandelijkse bevoorschotting door VWS, die gehandhaafd blijft. Het ministerie van VWS heeft in de ADL regeling 2022 een compensatieregeling opgenomen, waarmee Fokus de hogere kosten van persoonlijke beschermingsmiddelen en personele meerkosten gecompenseerd krijgt. Mede dankzij deze regeling en de goede uitgangspositie voor wat betreft de liquiditeit en de maandelijkse bevoorschotting door VWS, die gehandhaafd bleef, is de liquiditeit van Fokus niet in gevaar (geweest). Voor zover de effecten van de COVID 19 kosten en compensatieregelingen significant en kwantificeerbaar zijn, zijn de betreffende posten in de jaarrekening nader toegelicht bij de toelichting op de balans (1.1.5) en de toelichting op de resultatenrekening (1.1.7).

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. 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 voor-

zeningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd. Per balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management 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.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.



Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen 2,5%
- Machines en installaties 4%
- Verbouwingen huurpand 5%
- Computerapparatuur 20%
- Inventarisgoederen 10%
- Collectieve voorzieningen (voornamelijk) 8%

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie.

Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in 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 te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn

om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten).

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijke ten gunste van de verlies en winst verlies en winst gebracht.

Voorziening jubileumuitkeringen

Voor de voorziening jubileumuitkeringen worden de toekomstige bedragen contant gemaakt.

De jubileumuitkeringen betreffen uitkeringen bij het bereiken van een 12,5, 25-jarig of 40-jarig dienstverband volgens de vigerende collectieve arbeidsovereenkomst.

Hierbij is uitgegaan van het personeelsbestand op balansdatum.

Voorziening loondoorbetaling langdurig zieken en transitiekosten langdurig zieken

De voorziening vanwege loondoorbetaling langdurig zieken is gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Ten behoeve van de verwachte te betalen transitievergoeding voor deze langdurig zieken is een voorziening voor transitiekosten gevormd.



Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderinggrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Opbrengsten zorgprestaties

De opbrengsten zorgprestaties worden verantwoord op basis van de gerealiseerde uren ADL-assistentie en extramuraal zorg en de daarvoor met het ZiNI overeengekomen tarieven. Bij de opbrengstverantwoording is rekening gehouden met de productieafspraken welke met betrekking tot het boekjaar 2022 zijn overeengekomen met het ZiNI.

Overige opbrengsten

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten tegen de overeengekomen vergoeding.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan medewerkers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans

opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap. Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Pensioenen

Stichting Fokus Exploitatie 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 Stichting Fokus Exploitatie. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Fokus Exploitatie 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 pensioenfondsen. Daarbij hoort 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. De gemiddelde dekkingsgraad per januari 2023 bedroeg 112,0%. Fokus Exploitatie 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. Fokus Exploitatie heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Als gevolg van het corona virus zijn wereldwijd de beurskoersen gedaald dit heeft gevolgen voor de dekkingsgraad van PFZW. PFZW werkt aan een herstelplan om de dekkingsgraad te halen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

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.



1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:</i>		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.466.584	7.160.365
Bij: investeringen	457.119	458.046
Af: afschrijvingen	1.033.797	1.065.617
Af: desinvesteringen		86.213
Boekwaarde per 31 december	<u><u>5.889.906</u></u>	<u><u>6.466.583</u></u>
Aanschafwaarde	22.301.573	21.844.454
Cumulatieve afschrijvingen	16.411.667	15.377.870

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatie overzicht onder 1.1.6.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 6.700.000,- (aanschafwaarde) aan vaste activa opgenomen waarvan Fokus alleen het economisch eigendom heeft. Dit heeft betrekking op de collectieve voorzieningen in de ADL-clusterprojecten (waaronder de alarm-intercomsystemen, hoog/laagbaden, e.d.).
In de materiële vaste activa is ook opgenomen het kantoorpand Groningen voor een boekwaarde van € 987.000,-.

2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. op handelsdebiteuren	28.387	20.491
2. op groepsmaatschappijen -rekening-courant Stichting Fokus	0	0
3. overige vorderingen:		
-waarborgsommen	12.292	12.202
-compensatie transitievergoeding 2015-2021	707.724	962.464
-te vorderen ivm compensatieregeling VWS	3.771.083	1.539.942
-diversen	174.773	156.758
-fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	9.212	56.997
-rente baten	-23.722	-41.809
	<u>4.651.362</u>	<u>2.686.554</u>
4. overige overlopende activa:		
-Vooruitberekende kosten	276.034	257.840
-Diversen	5.154	0
totaal overlopende activa	<u>281.188</u>	<u>257.840</u>
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u><u>4.960.937</u></u>	<u><u>2.964.885</u></u>

Compensatie transitievergoeding 2015-2022
De vordering 'Compensatie transitievergoeding 2015-2022' bestaat enerzijds uit de transitievergoedingen die zijn opgenomen in de voorziening 'Transitievergoeding langdurig zieken' en anderzijds uit nog te ontvangen 'Transitievergoedingen uit voorgaande jaren' die reeds zijn uitbetaald.
Alle debiteuren en overige vorderingen hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar. In het saldo handelsdebiteuren is rekening gehouden met een bedrag van € 20.625, voor verwachte oninbaarheid.

3. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	33.279.828	35.154.171
2. Kassen	12.395	12.347
Totaal liquide middelen	<u><u>33.292.223</u></u>	<u><u>35.166.518</u></u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn allemaal direct opeisbaar.
Voor het huurpand in Utrecht is aan de verhuurder, Nyenburgstaete Beheer B.V., een bankgarantie verstrekt van € 57.906,25.



PASSIVA

4. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	9.494.762	9.459.012
3. Bestemmingsfondsen	9.108.725	9.535.210
Totaal eigen vermogen	<u>18.603.532</u>	<u>18.994.267</u>

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	<u>45</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>45</u>

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Stg Fokus Algemene reserve	4.939.245	35.750	0	4.974.995
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	<u>9.459.012</u>	<u>35.750</u>	<u>0</u>	<u>9.494.762</u>

4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: ADL-subsidieregeling	9.535.210	-426.485	0	9.108.725
Totaal bestemmingsfondsen	<u>9.535.210</u>	<u>-426.485</u>	<u>0</u>	<u>9.108.725</u>

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	<u>31-dec-2022</u>	<u>31-dec-2021</u>
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	<u>-390.735</u>	<u>1.071.846</u>

Toelichting:

De bestemmingsreserve collectieve voorzieningen dient ter financiering van toekomstige uitgaven collectieve voorzieningen. Collectieve voorzieningen betreffen uitgaven alarm-intercomsystemen; hoog/laag baden en deurmotoren in de ADL-cluster/units. Er wordt met ingang van 2020 niet meer gedoteerd aan de bestemmingsreserve collectieve voorzieningen.

5. Voorzieningen

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea uitkeringen	753.479	188.090	106.243	125.031	710.295
Transitievergoeding langdurig zieken	628.921	313.877	330.727	122.086	489.985
Loondoorbetaling langdurig zieken	1.661.356	1.111.540	944.760	532.268	1.295.868
Totaal overige voorzieningen	<u>3.043.756</u>	<u>1.613.507</u>	<u>1.381.730</u>	<u>779.385</u>	<u>2.496.148</u>

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

	<u>31-dec-2022</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.522.969
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	973.179
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0



6. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.280.431	1.667.308
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	4.347.599	7.598.275
3. schulden terzake pensioenen	1.645.994	273.850
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot	5.928.562	3.502.732
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	1.683.652	1.843.805
reservering vakantiegeld	2.259.021	2.584.354
reservering vakantiedagen	3.685.238	3.673.934
reservering ORT over vakantiedagen	603.509	622.269
terug te betalen zorgbonus 2021 en 2020	434.877	434.878
ziekengeld	-48.151	-40.712
salarissen (netto)	70.964	89.376
diversen	-98.768	-21.925
nog te betalen kosten	<u>250.461</u>	<u>331.823</u>
subtotaal	8.840.804	9.517.801
Totaal overige schulden	<u><u>23.043.389</u></u>	<u><u>22.559.966</u></u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de schulden benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden en het feit dat waar nodig voorzieningen zijn gevormd. In de kortlopende schulden is een post Terug te betalen zorgbonus van € 434.878,- per einde 2022 opgenomen. Deze post bestaat uit een teveel ontvangen zorgbonus 2020 van € 416.700 en 2021 van € 18.177.

7. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**Huurverplichtingen pand Utrecht**

De stichting huurt een kantoorpand in Utrecht. De totale huurverplichting bedraagt € 261.154,- in 2022.

De resterende looptijd ultimo 2022 betreft 12 maanden (1 jaar).

Bankgarantie Huurpand Utrecht

Voor het huurpand in Utrecht is aan de verhuurder, Nyenburgstaete Beheer B.V., een bankgarantie verstrekt van € 57.906,25.

Microsoft licenties

De stichting heeft een 3-jarig licentiecontract met Microsoft afgesloten voor de jaren 2022 t/m 2024.

De verplichting voor 2022, 2023 en 2024 is € 113.604,- per jaar.

Installatiebureau Terberg

De stichting heeft een jaarcontract met installatiebureau Terberg met een waarde van € 1.013.208,- .



1.1.6 Geconsolideerde mutatieoverzicht materiële vaste activa over 2022

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen <small>x € 1.000</small>	Machines en installaties <small>x € 1.000</small>	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting <small>x € 1.000</small>	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa <small>x € 1.000</small>	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa <small>x € 1.000</small>	Totaal <small>x € 1.000</small>
Stand per 1 januari 2022						
- aanschafwaarde	2.499.766	349.000	18.995.688			21.844.454
- cumulatieve herwaarderingen						-
- cumulatieve afschrijvingen	1.502.994	331.916	13.542.960			15.377.870
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>996.772</u>	<u>17.084</u>	<u>5.452.728</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>6.466.584</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen			457.119			457.119
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen	24.981	1.708	1.007.108			1.033.797
- bijzondere waardeverminderingen						-
- terugname bijz. waardeverminderingen						-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						-
.cumulatieve herwaarderingen						-
.cumulatieve afschrijvingen						-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde						-
cumulatieve herwaarderingen						-
cumulatieve afschrijvingen						-
per saldo	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-24.981</u>	<u>-1.708</u>	<u>-549.989</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-576.678</u>
Stand per 31 december 2022						
- aanschafwaarde	2.499.766	349.000	19.452.807			22.301.573
- cumulatieve herwaarderingen						-
- cumulatieve afschrijvingen	1.527.975	333.624	14.550.068			16.411.667
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>971.791</u>	<u>15.376</u>	<u>4.902.739</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>5.889.906</u>



1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2022

BATEN

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
<i>Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</i>		
Subsidieregeling ADL-assistentie	100.194.951	98.963.934
Totaal	<u>100.194.951</u>	<u>98.963.934</u>

9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Overige dienstverlening:		
Persoonsgebonden budget (PGB)	209.345	150.049
Overige opbrengsten:		
overige baten	4.010.885	3.812.867
Eenmalige schenking uit nalatenschap	1.500	0
Totaal	<u>4.221.729</u>	<u>3.962.916</u>

In de post overige baten is € 3.400.000 opgenomen voor de compensatie regeling VWS COVID (materiële kosten en personele meerkosten). Tevens is een compensatie voor de hoge energiekosten van € 370.721,- opgenomen.

LASTEN

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	14.532.909	7.775.293
Kosten uitbesteding onderaannemers (Assistentie door derden)	2.224.119	1.363.016
	<u>16.757.027</u>	<u>9.138.310</u>

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Lonen en salarissen	59.845.142	64.024.343
Sociale lasten	11.316.779	12.100.481
Pensioenpremies	5.092.933	5.274.666
Andere personeelskosten:		
Scholing (incl BBL scholing)	370.529	199.751
Werving	93.287	143.277
Outplacement	3.960	0
Arbo-diensten	407.139	412.834
Ri&E Pago	0	3.025
Ziekteverzuimbeheersing	424.602	354.633
Reis & verblijfkosten	1.355.761	1.507.648
Werkkleding	113.841	80.186
Kantinekosten	120.821	105.455
Juridische kosten	41.143	73.310
Compensatie transitievergoeding 2015-2018	-41.047	-194.346
Mutatie voorzieningen	-408.672	-895.000
Diverse personeelskosten	135.667	40.007
Subtotaal	<u>2.617.031</u>	<u>1.830.779</u>
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>78.871.886</u>	<u>83.230.269</u>

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

1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening)	1.348	1.456
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)	106	108
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.454</u>	<u>1.564</u>

Toelichting:

In bovenstaande is het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden gebruikt. In het jaarverslag is het aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden ultimo boekjaar gebruikt. Er zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam.
In de post (2021) lonen/salarissen en sociale lasten zijn de uitgaven van de zorgbonus verantwoord te weten: zorgbonus medewerkers in loondienst € 1.076.803,-; zorgbonus derden € 70.401,- en belastingcomponent € 914.249,-. Totaal aan zorgbonus € 2.061.453,-



12. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u> €	<u>2021</u> €
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.033.797	1.065.617
Totaal afschrijvingen	<u>1.033.797</u>	<u>1.065.617</u>

13. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u> €	<u>2021</u> €
Algemene kosten	5.457.867	5.612.358
Onderhoud en energiekosten:		
-onderhoud	1.941.852	1.854.307
-energie gas	152.674	188.664
-energie stroom	79.895	165.381
-energie transport en overig	14.400	14.012
Subtotaal	<u>2.188.820</u>	<u>2.222.363</u>
Huur en leasing	343.918	313.342
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	46.029	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>8.036.633</u>	<u>8.148.064</u>

Toelichting:

In de post onderhoud zijn de uitgaven voor collectieve voorzieningen opgenomen.

LASTEN

14. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u> €	<u>2021</u> €
Rentebaten (rente betalingen)	-128.340	-162.430
Subtotaal financiële baten	<u>-128.340</u>	<u>-162.430</u>
Rentelasten	20.269	-110.315
Subtotaal financiële lasten	<u>20.269</u>	<u>-110.315</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-108.071</u>	<u>-272.746</u>

15. Bijzondere posten in het resultaat

De aard en omvang van de in het resultaat verwerkte posten, en de wijze waarop deze zijn verwerk, is als volgt:

NVT



16. Bezoldiging bestuurders en toezichhouders (WNT)

WNT-verantwoording 2022 Stichting Fokus Exploitatie				
De WNT is van toepassing op Stichting Fokus Exploitatie. Het voor Stichting Fokus Exploitatie toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 146.000,- (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse II, totaalscore 8 punten).				
1. Bezoldiging topfunctionarissen				
1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling				
<i>Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt</i>				
Gegevens 2022				
bedragen x € 1		M.C. van Es		
Functiegegevens		voorzitter raad van bestuur		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 t/m 31/12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1			
Dienstbetrekking?	ja			
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.487			
Beloningen betaalbaar op termijn	13.370			
<i>Subtotaal</i>	<i>145.857</i>			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	146.000			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.			
Bezoldiging	145.857			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	[N.v.t. / N.v.t.]			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.			
Gegevens 2021				
bedragen x € 1		M.C. van Es		
Functiegegevens		voorzitter raad van bestuur		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/05 - 31/12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1			
Dienstbetrekking?	ja			
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	80.663			
Beloningen betaalbaar op termijn	8.434			
<i>Subtotaal</i>	<i>89.097</i>			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	94.644			
Bezoldiging	89.097			
1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12				
<i>Niet van toepassing</i>				



1c. Toezichhoudende topfunctionarissen				
Gegevens 2022				
bedragen x € 1	M.Leers	H.Brons	H.M.E. Cliteur	E.Dekker
Functiegegevens	Voorzitter raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	17.520	11.680	11.680	11.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.900	14.600	14.600	14.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	17.520	11.680	11.680	11.680
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	[N.v.t. / N.v.t.]	[N.v.t. / N.v.t.]	[N.v.t. / N.v.t.]	[N.v.t. / N.v.t.]
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021				
bedragen x € 1	M.Leers	H.Brons	H.M.E. Cliteur	E.Dekker
Functiegegevens	Voorzitter raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	16.920	11.280	12.831	10.800
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.150	14.100	14.100	14.100
Gegevens 2022				
bedragen x € 1	C.C. Blomberg			
Functiegegevens	Lid raad van toezicht			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12			
Bezoldiging				
Bezoldiging	11.680			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.600			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.			
Bezoldiging	11.680			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	[N.v.t. / N.v.t.]			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.			
Gegevens 2021				
bedragen x € 1	C.C. Blomberg			
Functiegegevens	Lid raad van toezicht			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12			
Bezoldiging				
Bezoldiging	11.280			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.100			
3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT				
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.				



17. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	131.157	125.707
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	15.000	8.742
3 Fiscale advisering	1.500	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>147.657</u>	<u>134.449</u>

18. Transacties met verbonden partijen

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die in de consolidatie betrokken zijn.

- Stichting Fokus, gevestigd te Groningen, steunstichting.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 16.



1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2022 Stichting Fokus Exploitatie



1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u> €	<u>31-dec-21</u> €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1	4.902.739	5.452.728
Totaal vaste activa		<u>4.902.739</u>	<u>5.452.728</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen			
1. op handelsdebiteuren	2	28.387	20.491
2. op groepsmaatschappijen		194.206	5.600
3. overige vorderingen		4.654.362	2.689.554
4. overlopende activa		<u>281.188</u>	<u>257.840</u>
		5.158.143	2.973.485
II Liquide middelen	3	<u>29.100.631</u>	<u>31.221.950</u>
Totaal vlottende activa		34.258.774	34.195.435
C Totaal activa		<u>39.161.513</u>	<u>39.648.163</u>
PASSIVA			
D Eigenvermogen			
4			
1. kapitaal		45	45
2. bestemmingsreserves		4.519.767	4.519.767
3. bestemmingsfondsen		9.108.725	9.535.210
Totaal eigen vermogen		<u>13.628.537</u>	<u>14.055.022</u>
E Voorzieningen			
Overige voorzieningen	5	2.496.148	3.043.756
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
6			
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.280.431	1.665.544
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		4.347.599	7.598.275
3. schulden ter zake pensioenen		1.645.994	273.850
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot		5.928.562	3.502.732
5. overige schulden		<u>8.834.243</u>	<u>9.508.984</u>
Totaal kortlopende schulden		23.036.829	22.549.385
Totaal passiva		<u>39.161.513</u>	<u>39.648.163</u>



1.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2022

	Ref.	2022	2021
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg.	8	100.194.951	98.963.934
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Overige bedrijfsopbrengsten	9	4.221.716	3.962.903
Som der bedrijfsopbrengsten		104.416.667	102.926.837
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10	16.757.027	9.138.310
Lonen en salarissen	11	59.845.142	64.024.343
Sociale lasten	11	11.316.779	12.100.481
Pensioenlasten	11	5.092.933	5.274.666
Andere personeelskosten	11	2.617.031	1.830.779
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	1.007.108	1.038.928
Overige bedrijfskosten	13	8.114.051	8.366.475
Som der bedrijfslasten		104.750.072	101.773.981
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	-113.548	-144.102
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	20.469	-110.104
		-93.079	-254.205
RESULTAAT VOOR BELASTING		-426.485	898.650
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		-426.485	898.650
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2022	2021
		€	€
Bestemmingsreserve onttrekking 2022		-426.485	
Bestemmingsreserve toevoeging 2021			898.650
		-426.485	898.650



1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

De grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen in par. 1.1.4 van de geconsolideerde jaarrekening.



1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2022

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:</i>		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.452.728	6.119.821
Bij: investeringen	457.119	458.046
Af: afschrijvingen	1.007.108	1.038.928
Af: desinvesteringen		86.213
Boekwaarde per 31 december	<u><u>4.902.739</u></u>	<u><u>5.452.728</u></u>
Aanschafwaarde	19.452.807	18.995.688
Cumulatieve afschrijvingen	14.550.068	13.542.960
Cumulatieve afschrijvingen		

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatie overzicht onder 1.2.5.

2. Vorderingen

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
1. op handelsdebiteuren	28.387	20.491
2. op groepsmaatschappijen		
- rekening-courant Stichting Fokus	194.206	5.600
3. overige vorderingen:		
- waarborgsommen	12.292	12.202
- compensatie transitievergoeding 2015-2021	707.724	962.464
- te vorderen ivm compensatieregeling VWS	3.771.083	1.539.942
- diversen	177.773	159.758
- fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	9.212	56.997
- rente baten	-23.722	-41.809
	<u>4.654.362</u>	<u>2.689.554</u>
4. overige overlopende activa:		
- Vooruitberekende kosten	276.034	257.840
- te ontvangen creditfacturen	5.154	0
totaal overlopende activa	<u>281.188</u>	<u>257.840</u>
Totaal vorderingen	<u><u>5.158.143</u></u>	<u><u>2.973.485</u></u>



3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	29.088.236	31.209.603
2. Kassen	12.395	12.347
Totaal liquide middelen	<u>29.100.631</u>	<u>31.221.950</u>

PASSIVA

4. Eigenvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	4.519.767	4.519.767
3. Bestemmingsfondsen	9.108.725	9.535.210
Totaal eigen vermogen	<u>13.628.537</u>	<u>14.055.022</u>

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	<u>45</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>45</u>

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	<u>4.519.767</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.519.767</u>

4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: ADL-subsidieregeling	9.535.210	-426.485	0	9.108.725
Totaal bestemmingsfondsen	<u>9.535.210</u>	<u>-426.485</u>	<u>0</u>	<u>9.108.725</u>

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2022 en resultaat 2022.

De specificatie is als volgt:

	eigen vermogen	resultaat
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
Stichting Fokus Exploitatie	13.628.537	-426.485
Stichting Fokus	4.974.995	35.750
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>18.603.532</u>	<u>-390.735</u>



5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-22	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea	753.479	188.090	106.243	125.031	710.295
Transitievergoeding langdurig zieken	628.921	313.877	330.727	122.086	489.985
Loondoorbetaling langdurig zieken	1.661.356	1.111.540	944.760	532.268	1.295.868
Totaal overige voorzieningen	3.043.756	1.613.507	1.381.730	779.385	2.496.148

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

	31-dec-22
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.522.969
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	973.179
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0

6. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.280.431	1.665.544
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	4.347.599	7.598.275
3. schulden terzake pensioenen	1.645.994	273.850
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot	5.928.562	3.502.732
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	1.683.652	1.843.805
reservering vakantiegeld	2.259.021	2.584.354
reservering vakantiedagen	3.685.238	3.673.934
reservering ORT over vakantiedagen	603.509	622.269
terug te betalen zorgbonus 2021 en 2020	434.877	434.878
ziekengeld	-48.151	-40.712
salarissen (netto)	70.964	89.376
diversen	-98.768	-21.925
nog te betalen kosten	243.900	323.006
subtotaal	8.834.243	9.508.984
Totaal overige schulden	23.036.829	22.549.385

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de schulden benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden en het feit dat waar nodig voorzieningen zijn gevormd.

In de kortlopende schulden is een post Terug te betalen zorgbonus van € 434.878,- per einde 2021 opgenomen.

Deze post bestaat uit een teveel ontvangen zorgbonus 2020 van € 416.700 en 2021 van € 18.177.

Voor 2021 is het saldo van ontvangen subsidie Zorgbonus van € 2.079.632,- en toegekende zorgbonus 2021 van € 2.061.454,-.

7. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Huurverplichtingen pand Groningen

De stichting huurt een kantoorpand in Groningen. De totale huurverplichting bedraagt thans € 190.000,- per jaar.

De resterende looptijd ultimo 2022 betreft 21 maanden. De huur is om de 5 jaar opzegbaar.



1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	<u>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</u> x € 1.000	<u>Machines en installaties</u> x € 1.000	<u>Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting</u> x € 1.000	<u>Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa</u> x € 1.000	<u>Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa</u> x € 1.000	<u>Totaal</u> x € 1.000
Stand per 1 januari 2022						
- aanschafwaarde			18.995.688			18.995.688
- cumulatieve herwaarderingen						-
- cumulatieve afschrijvingen			13.542.960			13.542.960
Boekwaarde per 1 januari 2022	-	-	5.452.728	-	-	5.452.728
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen			457.119			457.119
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen			1.007.108			1.007.108
- bijzondere waardeverminderingen						-
- terugname bijz. waardeverminderingen						-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						-
.cumulatieve herwaarderingen						-
.cumulatieve afschrijvingen						-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde						-
cumulatieve herwaarderingen						-
cumulatieve afschrijvingen						-
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	-549.989	-	-	-549.989
Stand per 31 december 2022						
- aanschafwaarde	-	-	19.452.807	-	-	19.452.807
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	14.550.068	-	-	14.550.068
Boekwaarde per 31 december 2022	-	-	4.902.739	-	-	4.902.739



1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2022

BATEN

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
<i>Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</i>			
Subsidieregeling ADL-assistentie		100.194.951	98.963.934
Totaal		<u>100.194.951</u>	<u>98.963.934</u>
9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>			
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt:</i>			
Overige dienstverlening:			
Persoonsgebonden budget (PGB)		209.345	150.049
Overige opbrengsten:			
overige baten		4.010.871	3.812.853
Totaal		<u>4.221.716</u>	<u>3.962.903</u>

LASTEN

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>			
Personeel niet in loondienst		14.532.909	7.775.293
Kosten uitbesteding onderaannemers		2.224.119	1.363.016
		<u>16.757.027</u>	<u>9.138.310</u>
11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Lonen en salarissen		59.845.142	64.024.343
Sociale lasten		11.316.779	12.100.481
Pensioenpremies		5.092.933	5.274.666
Andere personeelskosten:			
Scholing (incl BBL scholing)		370.529	199.751
Werving		93.287	143.277
Arbo-diensten		407.139	412.834
RI&E Pago		0	3.025
Ziekteverzuimbeheersing		424.602	354.633
Reis & verblijfkosten		1.355.761	1.507.648
Werkkleding		113.841	80.186
Kantinekosten		120.821	105.455
Juridische kosten		41.143	73.310
Compensatie transitievergoeding 2015-2018		-41.047	-194.346
Mutatie voorzieningen		-408.672	-895.000
Diverse personeelskosten		135.667	40.007
Subtotaal		<u>2.617.031</u>	<u>1.830.779</u>
Totaal personeelskosten		<u>78.871.886</u>	<u>83.230.269</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:			
1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening)		1.348	1.456
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)		106	108
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden		<u>1.454</u>	<u>1.564</u>

Toelichting:

In bovenstaande is het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden gebruikt. In het jaarverslag is het aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden ultimo boekjaar gebruikt. Er zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam.



12. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.007.108	1.038.928
Totaal afschrijvingen	<u>1.007.108</u>	<u>1.038.928</u>

13. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Algemene kosten	5.360.424	5.563.134
Onderhoud en energiekosten:		
-onderhoud	1.926.712	1.838.196
-energie gas	152.674	188.664
-energie stroom	79.895	165.381
-energie transport en overig	14.400	14.012
Subtotaal	<u>2.173.680</u>	<u>2.206.252</u>
Huur en leasing	533.918	597.088
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	46.029	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>8.114.051</u>	<u>8.366.475</u>

Toelichting:

In de post onderhoud zijn de uitgaven voor collectieve voorzieningen opgenomen.

LASTEN

14. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rentebaten		
Rentebaten (rente betalingen)	-113.548	-144.102
Subtotaal financiële baten	<u>-113.548</u>	<u>-144.102</u>
Rentelasten		
Rentelasten	20.469	-110.104
Subtotaal financiële lasten	<u>20.469</u>	<u>-110.104</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-93.079</u>	<u>-254.205</u>



1.2.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 mei 2023.

De raad van toezicht van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 24 mei 2023.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
M. van Es
Voorzitter raad van bestuur
24 mei 2023

W.G.
M.A.M. Leers
Voorzitter raad van toezicht
24 mei 2023

W.G.
drs. C.C. Blomberg RC
Vice-voorzitter raad van toezicht
24 mei 2023

W.G.
N.S. Dekker
Lid raad van toezicht
24 mei 2023

W.G.
H. Brons
Lid raad van toezicht
24 mei 2023

W.G.
H.M.E. Cliteur
Lid raad van toezicht
24 mei 2023

1.3 Overige gegevens



1.3 Overige gegevens

1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

De Raad van Bestuur is bevoegd tot bestemming van het batig exploitatiesaldo van enig jaar, met dien verstande dat de bestemming steeds voldoet aan de daartoe geldende regels in het kader van de overheidsfinanciering of financiering uit collectieve (verzekerings-)middelen, binnen de grenzen van de doelstelling van de stichting als algemeen nut-beogende instelling als bedoeld in de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen of daarvoor in de plaats tredende wetgeving. Bedoelde overschotten worden niet uitgekeerd.

1.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Fokus Exploitatie heeft 98 nevenvestigingen in Nederland, de Stichting Fokus heeft geen vestigingen.

1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Fokus Exploitatie te Groningen

A. Verklaring over de jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Fokus Exploitatie ('de instelling') te Groningen gecontroleerd, zoals opgenomen in bijlage 3 van het document 'jaarverslag en jaarrekening 2022'.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Fokus Exploitatie op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Fokus Exploitatie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het jaarverslag, bestaande uit:
 - interviews (pagina 3 tot en met 9)
 - jaarverslag hoofdstuk 1 tot en met 6 (pagina 10 tot en met 50)
 - bijlage 1, overzicht nevenfuncties raad van toezicht (pagina 51)
 - bijlage 2, lijst met gebruikte afkortingen
- ▶ de overige gegevens (pagina 85).

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, het verslag van de interne toezichthouder en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Groningen, 24 mei 2023

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g. E.J. Jongsma RA



Colofon

Uitgave

Fokus

Realisatie

Afdeling Communicatie Fokus, Marcel Bellinga

Tekst

Medewerkers Fokus

Grafisch ontwerp

StudioTW

Fotografie / illustraties

De foto's en afbeeldingen zijn gemaakt door medewerkers van Fokus. De portretfoto's bij de interviews zijn gemaakt door Myrna Atsma van de afdeling Communicatie.

© 2023 Fokus

Fokus

Van Iddekingeweg 33

Postbus

6124

9702 HC Groningen

T (050) 521 72 0

Algemeen Nut
Beogende Instelling

ANBI



www.fokuswonen.nl