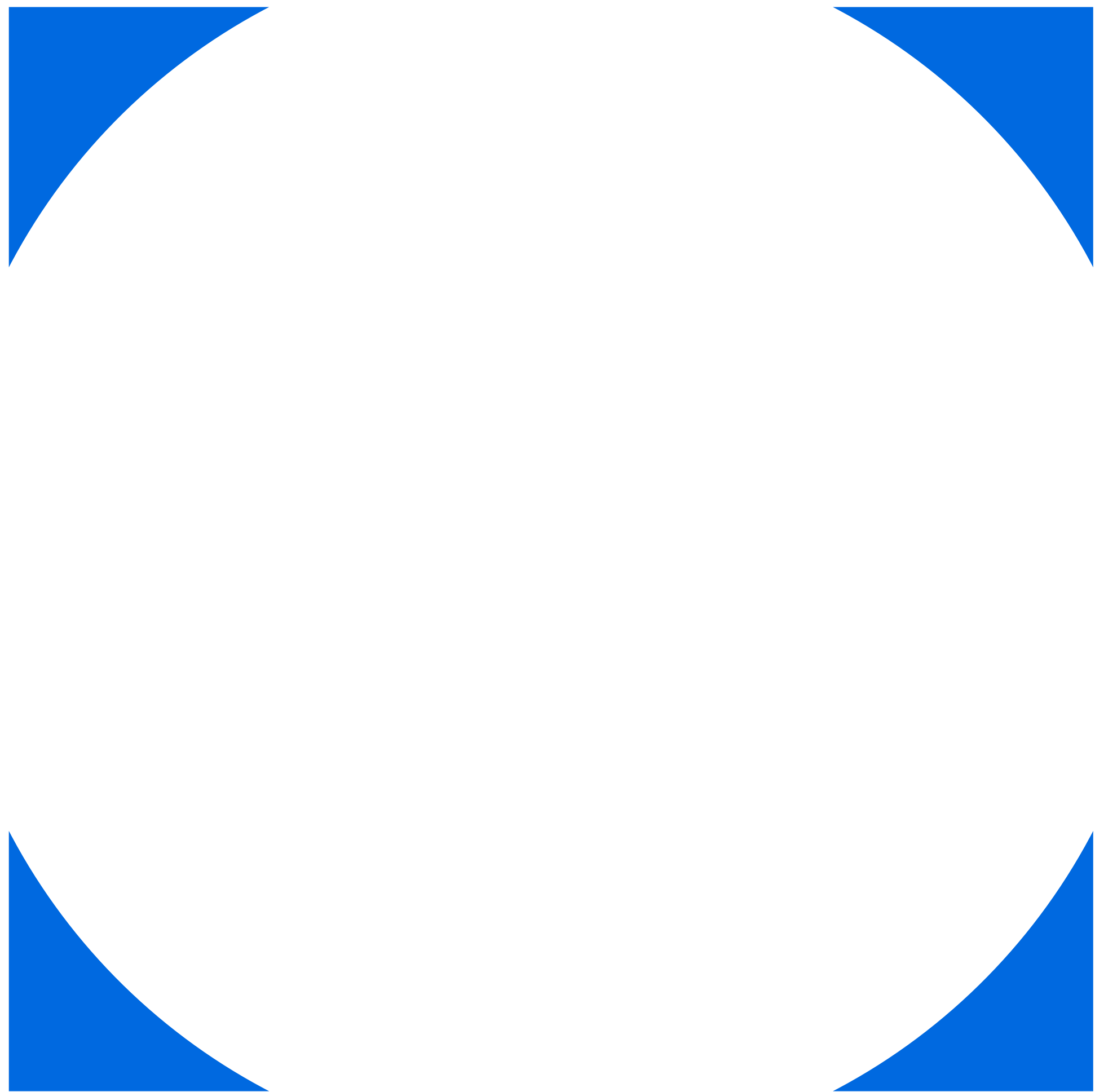




Fokus

Alleen
samen
kun je het
alleen.

Jaarverslag en
jaarrekening 2024

Stichting Fokus Exploitatie
Stichting Fokus



Interview	
Marco van Es en Mike Leers	7
'2024 geeft veel aanknopingspunten in tijd vol uitdagingen'	

Hoofdstuk 1	13
Inleiding: wat doet Fokus	13
Uitgangspunten jaarverslag	15

Hoofdstuk 2	17
Missie	17
Kernwaarden	21
Rechtsvorm en organisatiestructuur	23
Kerngegevens	25
2024 in cijfers	29
Samenwerkingsrelaties	29

Hoofdstuk 3	33
Normen voor goed bestuur	33
Raad van bestuur	33
Raad van toezicht	35
Medezeggenschap	43

Hoofdstuk 4	49
Kwaliteit	49
Informatievoorziening en automatisering (I&A)	53
Personeelsbeleid / sociaal jaarverslag	55

Hoofdstuk 5	65
Liquiditeit en vermogensniveau	67
Productie en productiviteit	68
Verwachtingen	69
Financiering ADL - assistentie	69
Risicoparagraaf	69
Hoofdzaken in cijfers	70

Hoofdstuk 6	83
Stichting Fokus	83

Hoofdstuk 7	87
Jaarrekening	87

Bijlagen	
Overzicht nevenfuncties raad van toezicht	155
Lijst met gebruikte afkortingen	159

Colofon	163
----------------	------------



In een aantal kaders lichten we naast het verslag een aantal bijzondere gebeurtenissen in 2024 uit. **2024 was ook:**

50 jaar jubileum
vieren met
jubileumborrel,
taart en teamuitjes

32



Nieuwe huisstijl
voor Fokus:
Alleen samen
kun je het alleen.

81

De verhuizing van Fokus Emmeloord naar
nieuwbouw aan de Paardenmarkt

16

Cliënttevredenheidsonderzoek laat
zien dat cliënten tevreden zijn over
dienstverlening

47



Innovatie
door Fokus
FysiekFabriek

63



Fokus

Voorzitter raad van bestuur Marco van Es
en voorzitter raad van toezicht Mike Leers:

'2024 geeft veel aanknopingspunten in tijd vol uitdagingen'

Een gesprek over 2024 met de voorzitters van de raad van bestuur (Marco van Es) en raad van toezicht (Mike Leers) van Fokus gaat al snel ook over de toekomst. Over de uitdagingen waar Fokus voor staat. 'In 2024 is hard gewerkt aan de randvoorwaarden voor de toekomstbestendigheid van het concept', zo stelt Mike. Marco beaamt dit en geeft aan veel voortgang te zien op tal van terreinen: 'Met betrekking tot alle speerpunten van beleid hebben we mooie stappen gemaakt'. Hij is ook kritisch: 'We zijn er nog niet, moeten ons realiseren dat we hard moeten blijven werken aan het verder verbeteren van de dienstverlening. Er gaat veel goed, in verreweg de meeste gevallen maken we elke dag weer een leven met eigen regie mogelijk voor onze cliënten. Tegelijk mogen we niet weggijken als er iets fout gaat. Ik realiseer me dat wat wij doen een grote impact heeft op het leven van een cliënt. In positieve zin als het goed gaat, maar dus ook in negatieve zin als het niet loopt. Het is belangrijk daar elke dag goed bij stil te staan.'

Veranderingen hebben tijd nodig

De uitdagingen waar Fokus voor staat hebben verschillende oorzaken, zo stellen Marco en Mike. De reorganisatie in 2016 heeft Fokus geen goed gedaan, de zorgvraag van de cliënt verandert (zwaarder geworden) en tegelijk is de arbeidsmarkt krappere dan ooit. Marco: 'Op al die onderdelen zijn we hard aan de slag gegaan. Zo hebben we de reorganisatie teruggedraaid en hebben we inmiddels voor bijna alle Fokusprojecten een teamleider aangesteld. Die moeten zorgen voor meer rust, aandacht, structuur en duidelijkheid. Voor medewerkers en cliënten. Dat heeft echter ook tijd nodig, iets wat in een aantal jaren is ontstaan herstel je niet van vandaag op morgen.' Fokus is daarnaast bezig met een traject om de organisatie te ontwikkelen onder leiding van Joost Kampen, een veranderkundige die veel gepubliceerd heeft over zogenoemd verwaarloosde organisaties. En verandering is op verschillende punten zeker nodig, zo erkennen de voorzitters. Marco: 'We erkennen dat sommige zaken beter moeten. Dat betekent ook dat dingen soms



Mike Leers



Marco van Es

Interview Marco van Es en Mike Leers

anders moeten. Bepaalde structuren en werkwijzen binnen Fokus hebben jarenlang zo bestaan. Dat veranderen of aanpassen vraagt wat van medewerkers en cliënten én dat geeft soms ook wel wat frictie. Mike vult als voorzitter van de raad van toezicht aan: 'Dat vraagt om een goede samenwerking en een open dialoog. Als er iets is ga dan met elkaar in gesprek. De stappen zijn duidelijk. Het heeft tijd nodig. Je ziet in de zorg sowieso een omwenteling. Niet altijd alles kan meer zoals vroeger. Je hebt te maken met een krappe arbeidsmarkt, met bijvoorbeeld gewijzigde Arbo richtlijnen en met een veranderende wereld om ons heen.'

Open dialoog

'Er is hard gewerkt door iedereen en het is duidelijk wat er beter moet,' zo stelt Mike Leers. De toezichthouder volgt dat nauwgezet en wordt waar nodig betrokken. Zo sprak ook de raad van toezicht met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), toen zij op bezoek kwamen bij Fokus.

Mike: 'Zij stelden vast dat de aanpak van Fokus eenduidig en consistent is. Ze gaven aan goede interventies te zien waarvan de effecten later te verwachten zijn en stelden daarin vertrouwen te hebben. Dat vertrouwen hebben wij als raad van toezicht ook in bestuurder en organisatie, naast alle waardering voor de enorme inzet en betrokkenheid van iedereen bij Fokus.' Ook Marco wil als bestuurder van Fokus de waardering voor het vele harde werk van iedereen benadrukken: 'De inzet en betrokkenheid waarmee iedereen zijn of haar werk doet is echt geweldig!'

Mike Leers pleit voor een open dialoog. 'We beseffen ons als raad van toezicht heel goed wat het betekent in het dagelijks leven van de cliënt, wat het doet voor hun eigen regie. Een open dialoog is daarbij essentieel, daar blijven we op hameren.' De dialoog en communicatie met de cliënt zijn van het allergrootste belang, benadrukt ook Marco. 'Niet altijd alles gaat zoals afgesproken. En soms als we

juist wel iets doen zoals is afgesproken, maar wat we in het verleden wellicht anders deden, kan dan ook iets oproepen. Dat is ook ons dilemma. We moeten dan cliënten veel meer meenemen in het hoe en wat'. De bestuurder van Fokus vervolgt: 'Daarnaast is het spijtig dat cliënten die er niet uit komen met een team of in een specifieke situatie niet altijd hun weg hebben kunnen vinden in de procedures. We hebben daarom afgelopen jaar niet alleen die procedure nog eens goed uitgelegd, maar ook de capaciteit van de onafhankelijke klachtenbemiddelaar uitgebreid én voorbereidingen getroffen voor het aanbieden van een mogelijkheid voor cliënten om zich te wenden tot een externe cliëntvertrouwenspersoon. Dat is begin 2025 inmiddels gerealiseerd'.

Voldoende aanknopingspunten

In een tijd vol uitdagingen geeft 2024 zo genoeg aanknopingspunten. Zo blijkt uit de in 2024 gepubliceerde resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek

dat de dienstverlening van Fokus door het overgrote deel van de cliënten zeer wordt gewaardeerd. Onder andere de NPS-score (zou je Fokus aan iemand anders aanbevelen) was bijvoorbeeld flink gestegen. Marco vervolgt: '2023 sloten we nog af met een fors financieel tekort, omdat we toen besloten te investeren in het terugdraaien van de reorganisatie en in onze medewerkers, met een loonsverhoging van 8%. Dat was simpelweg hard nodig. Over 2024 kunnen we een positief resultaat noteren. Misschien nog wel belangrijker dan dat zijn andere ontwikkelingen. Zo is de instroom van nieuwe medewerkers voor het eerst sinds jaren hoger dan de uitstroom en is het ziekteverzuim op het laagste niveau in vijf jaar. Verder hebben we op tal van terreinen het beleid geactualiseerd of voor het eerst goed opgeschreven, in mooie samenwerking met cliënten en medewerkers. Ik ben er ook trots op dat we vrijwel alle teamleiders hebben kunnen werven onder onze ADL-assistenten.'

Interview Marco van Es en Mike Leers

Marco wil ook graag noemen dat er achter de schermen rand voorwaardelijk grote stappen zijn gezet. 'Ik denk hierbij onder andere aan een nieuwe werkenbijfokus-website, het herzien van ons recruitmentbeleid, een nieuw intranet en goede stappen bij het andere manier van roosteren en het vervangen van het alarm-intercomsysteem. Dan vergeet ik nog bijna de lancering van onze nieuwe huisstijl, die ons ook gaat helpen in het werven van medewerkers en cliënten.'

Gewoon doen!

Fokus vierde in 2024 op bescheiden wijze haar vijftig jarig jubileum. 'De toekomst-bestendigheid van het Fokusconcept en een goede dagelijkse dienstverlening zijn en blijven het doel. We hebben een geweldige missie, daar mogen we trots op zijn,' zo zegt Mike. Marco noemt ook de kernwaarden die in samenspraak met cliënten en medewerkers zijn beschreven. Deze kernwaarden zijn: samen verantwoordelijk, gelijkwaardig, respect,

plezier en betrouwbaar. 'De kernwaarden zeggen iets over wat we belangrijk vinden in hoe we handelen en hoe we met elkaar omgaan. Dat is belangrijk en dat we dat samen hebben beschreven vind ik echt waardevol.' Marco besluit met: 'Er is in 2024 weer keihard gewerkt. Er is ook nog genoeg werk te verzetten. Dat gaan we door samen de schouders eronder te zetten gewoon doen!'



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 zogenaamd 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.



Hoofdstuk 1 Inleiding en uitgangspunten

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 ook hoofdstuk 6.

Het verslag is opgesteld overeenkomstig het document Jaarverantwoording Zorginstellingen en beslaat de periode 1 januari tot en met 31 december 2024.

2024 was ook De verhuizing van Fokus Emmeloord naar nieuwbouw aan de Paardenmarkt

Begin 2024 zijn de cliënten van Fokus Emmeloord verhuisd naar een nieuwe locatie op de Paardenmarkt in het centrum van Emmeloord. 13 maart gaf Fokus de sleutels van de oude locatie aan de Revelsant terug aan woningcorporatie Mercatus. Emmeloord is het allereerste bestaande Fokusproject dat verplaatst is naar een nieuwe locatie. Het hele traject van nieuwbouw en verhuizing is dankzij de inzet van velen goed verlopen en heeft ongeveer vier jaar geduurd. Met een goed bezochte open dag op 23 maart, waarbij ook veel nieuwe burens even een kijkje kwamen nemen, werd de verhuizing helemaal afgerond. Op de foto's een kleine impressie van de open dag. We zijn zeer dankbaar dat Mercatus heeft gezorgd voor een prachtige, moderne en duurzame nieuwe locatie voor Fokus Emmeloord.



Hoofdstuk 2

Profiel van de organisatie

Missie

De missie en visie van Fokus is na een uitgebreid traject met betrokkenheid van medewerkers en cliënten in 2023 vernieuwd. De vernieuwde missie en visie is sindsdien als volgt:

Missie

Fokus staat voor een vrij en onafhankelijk leven voor mensen met een fysieke beperking zodat zij zo volwaardig en ongehinderd mogelijk kunnen deelnemen aan de samenleving.

Fokus is expert op het gebied van werken op basis van eigen regie voor mensen met een fysieke beperking en de dilemma's die dat met zich mee kan brengen. Deze deskundigheid zetten we in om zelfstandig wonen en gewoon leven voor mensen met een fysieke beperking mogelijk te maken.

Visie

Om onze missie waar te kunnen maken gaan we voor het volgende:

- De basis van Fokus is assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Het uitgangspunt is dat wij dit doen op afroep, aanwijzing en tempo van de cliënt, en dat 24 uur per dag en zeven dagen per week. Hierbij werken wij op basis van eigen regie van de cliënt.
- Fokus laat zich - met uitzondering van de zorg voor goede en veilige





Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

- arbeidsomstandigheden en -verhoudingen - niet in met de leefwijze, privacy en keuzen van de cliënt. Zo houdt de cliënt zelf de regie over het eigen leven.

 - Samen zijn we Fokus. Dus cliënten en alle medewerkers: ADL-assistenten, managers, directie en ondersteunend personeel. Beleid en ontwikkelingen binnen Fokus geven we samen met cliënten en medewerkers vorm. Bij uitdagingen in de uitvoering van de dienstverlening voelen we ons samen verantwoordelijk om tot een goede oplossing te komen. Beleid en oplossingen sluiten altijd aan bij maatschappelijke ontwikkelingen en zijn financieel haalbaar.
 - Bij alles wat we doen is goede samenwerking en communicatie de sleutel tot succes. Dit op basis van gelijkwaardigheid. Dat geldt tussen cliënten en medewerkers én tussen
- medewerkers onderling. Daar zijn we samen verantwoordelijk voor.

 - We discrimineren niet, sluiten niemand buiten en respecteren iedereen in de eigen levenskeuzes. De keuzevrijheid van de één mag niet ten koste gaan van die van de ander. Dit geldt voor Fokus als organisatie en verwachten wij ook van medewerkers en cliënten.
 - Fokus streeft naar tevreden cliënten en medewerkers. De kwaliteit van onze organisatie en haar medewerkers bepaalt de kwaliteit van onze dienstverlening. We willen onze medewerkers uitdagen en ontwikkelen tot vakbekwame, tevreden en trotse medewerkers.
 - De Fokus-organisatie en cliënten zijn samen verantwoordelijk voor goede, gezonde en veilige arbeidsomstandigheden voor alle Fokus-medewerkers.
- Bij Fokus heeft de cliënt de regie en is dus ook zelf verantwoordelijk voor de eigen gezondheid en zorg. Bij aanvullende zorgvragen of bij verlies van regie van de cliënt zoekt de cliënt zelf naar oplossingen. Hierbij kunnen wij op verzoek van de cliënt ondersteunen, eventueel in samenwerking met de zorgketen.
 - Samen met woningcorporaties en gemeenten zetten we ons in om het woningaanbod blijvend te laten aansluiten aan de eisen van de moderne tijd.
 - Om onze organisatie klaar te maken voor de toekomst werken we voortdurend aan verbetering en vernieuwing. Daarnaast hebben we aandacht voor het belang van duurzaamheid.

Algemene gegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon

Stichting Fokus Exploitatie en stichting Fokus

Adressen kantoren:

Van Iddekingeweg 33
9721 CB Groningen

Drieharingstraat 28
3511 BJ Utrecht

Postbus

Postbus 6124, 9702 HC Groningen

Telefoonnummer

(050) 521 72 00

Identificatienummer

Kamer van Koophandel
41009300

E-mailadre

info@fokuswonen.nl

Internetpagina

www.fokus.nl en
www.werkenbijfokus.nl



Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

Kernwaarden

Om de missie en visie waar te maken werkt Fokus vanuit kernwaarden. Deze zijn met elkaar verbonden en vormen het morele kompas van hoe we met elkaar als collega's en met cliënten omgaan. Het geeft richting aan ons dagelijks handelen en we zijn erop aanspreekbaar, zowel door collega's als door cliënten. Kernwaarden gaan over actief gedrag, verantwoordelijkheid, ergens voor staan en weten hoe jij je dient te gedragen in de organisatie. Na vaststelling van de missie en visie in 2023 is in een vervolgtraject met medewerkers, ondernemingsraad, cliëntenraad en managementteam een vijftal kernwaarden vastgesteld, die moeten bijdragen aan het realiseren van de missie en visie. Deze kernwaarden zijn:

Samen verantwoordelijk

1. Dat wij ons inspannen om de samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen;
2. Dat wij elkaar helpen om te zoeken naar oplossingen als de situatie daar om vraagt;
3. Dat wij werken aan een veilige cultuur (niet roddelen, oordelen of pesten);
4. Dat wij een open cultuur bereiken en elkaar kunnen aanspreken op gedrag en resultaten;
5. Dat wij een aanbieder willen zijn die open is en creatief naar oplossingen zoekt.



Gelijkwaardig

1. Dat wij beleid samen met cliënten en medewerkers beschrijven;
2. Dat wij altijd in gesprek met elkaar gaan, dat iedereen gezien en gehoord wordt;
3. Wij passen hoor en wederhoor toe en veroordelen niet;
4. Dat wij ons verantwoordelijk voelen om de samenwerking goed te laten verlopen en dat we altijd willen luisteren naar de ander.

Respect

1. Dat de kwaliteiten van iedereen worden herkend, gewaardeerd en benut;
2. Dat wij meevoelen met iedereen en daarnaar te werk gaan;
3. Dat wij persoonlijk contact maken en goed luisteren naar individuele behoeften.

Plezier

1. Dat wij tijd nemen voor echte aandacht;
2. Dat wij ons enthousiasme, inzet en passie graag met elkaar delen;

3. Dat wij zorgen voor een sfeer waarin we goed kunnen werken en leven.

Betrouwbaar

1. Dat wij doen wat we zeggen en zeggen wat we doen;
2. Dat het kwaliteitskader en de gedragscode leidend zijn in de omgang met elkaar;
3. Dat wij beleid duidelijk en op dezelfde manier uitvoeren en communiceren;
4. Dat wij op tijd, eerlijk en duidelijk communiceren over wat er wel en wat er niet kan in de dienstverlening;
5. Dat wij waarmaken wat we beloven.

In alle teams zijn de kernwaarden aan de hand van een presentatie besproken, waarbij vooral werd besproken hoe de kernwaarden de medewerkers kunnen helpen in het dagelijks werk.

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

Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

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. Voor 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 team van gemiddeld twintig tot dertig ADL-assistenten.

In 2023 is het besluit genomen de in 2016 ingevoerde zelforganisatie van de ADL-teams af te schaffen en over te gaan op het gefaseerd aanstellen van teamleiders, die de dagelijkse leiding op het Fokusproject op zich nemen en het eerste aanspreekpunt voor medewerkers en cliënten worden. In 2023 zijn de eerste 27 teamleiders aangesteld en van start gegaan. In 2024 is een volgende groep teamleiders gestart. We verwachten in 2025 voor alle Fokusprojecten een teamleider te hebben aangesteld. De teamleiders moeten er mede voor zorgen dat er meer rust, aandacht, duidelijkheid en structuur komt voor medewerkers en cliënten van de ADL-locaties. De teamleiders vallen onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de manager ADL-assistentie. De manager is eindverantwoordelijk voor maximaal 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,

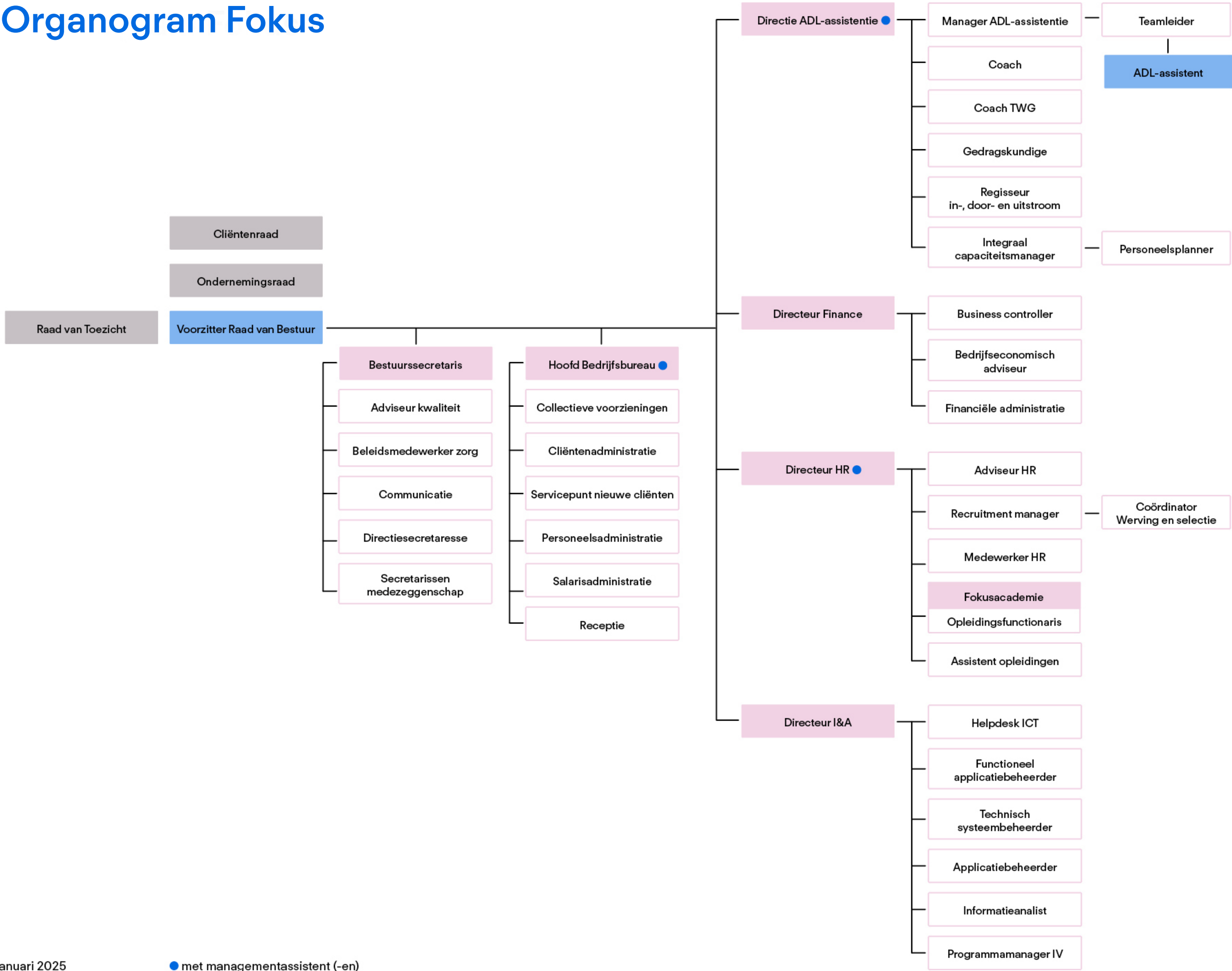
oost en zuid Nederland en Midden/west Nederland, elk met een eigen directeur ADL-assistentie.

Fokus heeft kantoren in Groningen en Utrecht. Vanuit de kantoren wordt de assistentieverlening beleidsmatig, administratief, facilitair, secretarieel 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 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.



Organogram Fokus



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

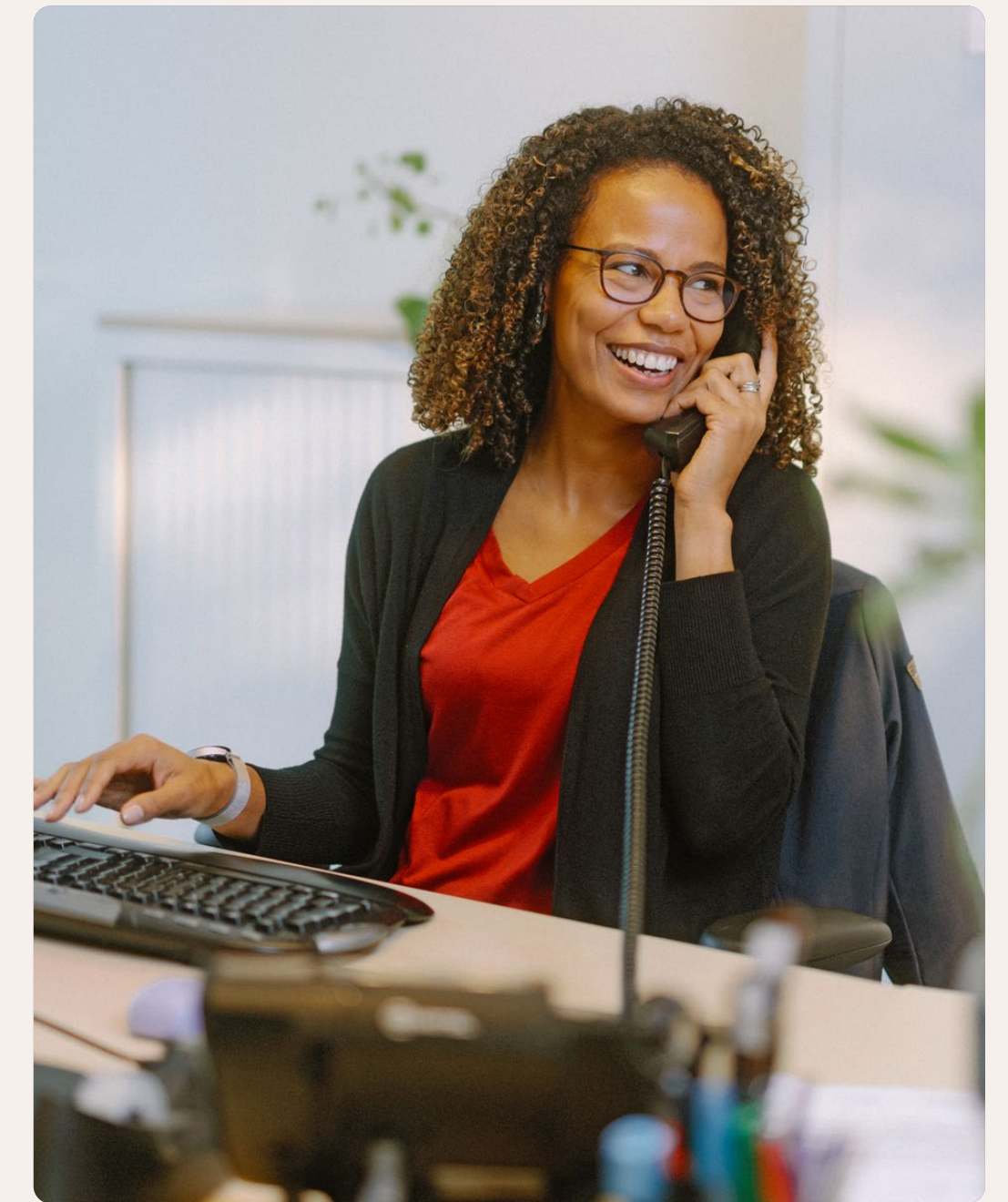


Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

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 ademhalings-ondersteuning 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.

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,

Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

2024 in cijfers

Cliënten, productie, personeel en opbrengsten

- Eind 2024 zijn er 98 Fokusprojecten.
- Die Fokusprojecten samen bevatten 1.400 woningen.
- Eind 2024 heeft Fokus 1.278 cliënten (2023: 1.284).
- In 2024 zijn in totaal 1.374.193 uren ADL-assistentie geleverd (2023: 1.393.879). Dit is inclusief 3.407 uren assistentie die verleend werden aan pgb-houders (2023: 3.958).
- Eind 2024 werkten er 2.134 mensen bij Fokus (2023: 2.146). Uitgedrukt in fte's is dit 1.327 (2023: 1.325).
- De som van de bedrijfsopbrengsten bedroeg in 2024 € 121.505.560 (2023: € 106.065.886).

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. Met VWS zijn in 2023 en 2024 gesprekken gevoerd over aanpassing van de tariefstelling voor de periode vanaf 2024. Deze gesprekken hebben geleid tot een verhoging van het tarief met terugwerkende kracht vanaf 2024. Zie hiervoor verder hoofdstuk 5.

Samenwerkingsrelaties

Fokus werkte in 2024 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 2024 als contractpartner voor de uitvoering van de taken van een arbodienst.

Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

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 klachtenfunctionaris.
- Met het Zorginstituut Nederland onderhoudt Fokus haar belangrijkste financiële relatie. Het instituut voert de subsidieregeling 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 2024. Tevens werd met succes overleg gevoerd over aanpassing van de tariefstelling voor de periode vanaf 2024.

- 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.



2024 was ook 50 jaar Fokus vieren met jubileumborrel, taart en teamuitjes

In 2024 bestond Fokus precies 50 jaar. Het werd op een aantal momenten op bescheiden wijze gevierd. Tijdens de Veinedagen (voorheen Supportbeurs) werd op 12 april voor cliënten van Fokus een gezellige en informele jubileumborrel georganiseerd. Bestuurder Marco van Es feliciteerde alle cliënten met 50 jaar Fokus. Edwin Nagelsmith van de cliëntenraad bedankte alle medewerkers voor het al vijftig jaar mogelijk maken van leven met eigen regie voor mensen met een fysieke beperking. De borrel werd door enkele tientallen cliënten bezocht.

[Bekijk de video](#) voor een korte sfeerimpressie.

In december werd er op alle Fokusprojecten een lekkere jubileumtaart (met nieuwe logo) bezorgd en konden medewerkers en op veel plekken ook cliënten op smakelijke wijze stilstaan bij het jubileum. Bovendien kreeg elk team /afdeling een budget om een leuke team-activiteit te organiseren, om ook zo op een informele manier samen 50 jaar Fokus te vieren.

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 belangenverstrengeling voorkomen. De

functie van voorzitter raad van bestuur is in 2024 door de heer M. (Marco) van Es vervuld. In 2024 vervulde hij twee nevenfuncties, te weten als lid van de raad van toezicht van stichting LOC Waardevolle Zorg (sinds 1-1-2022) en als commissaris (huurderszetel) in de raad van commissarissen van woningcorporatie SOR in Rotterdam (vanaf 2 juli 2024).





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

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 die 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 (CRF). 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 2024 als volgt samengesteld:

- Mike Leers (voorzitter)
- Cees Blomberg (plaatsvervangend voorzitter)
- Hadewych Cliteur (op voordracht CRF)
- Hennie Brons
- Nellie Dekker

In de vergadering van 21 maart 2024 is, na verkregen positief advies van de medezeggenschapsorganen, met algemene instemming Elly Dekker herbenoemd als lid van de raad van toezicht van stichting Fokus Exploitatie en als lid van de kwaliteitscommissie voor een tweede termijn van 4 jaar tot 1 januari 2028. Daarna is zij niet meer herkiesbaar.

In de vergadering van 19 december 2024 heeft de raad van toezicht afscheid genomen van Hadewych Cliteur, als lid van de raad van toezicht en als voorzitter van de kwaliteitscommissie van de raad van toezicht. Hadewych heeft in de afgelopen jaren haar stempel gedrukt op wat we beloven: ‘veilig, vaardig en aardig het onafhankelijk leven van de cliënt bevorderen’. We hebben genoten van haar kennis en inbreng.

Daarnaast is in deze vergadering vastgesteld dat het voorstel tot benoeming van Gabrielle Verbeek op voordracht van

de Cliëntenraad Fokus tot lid van de raad van toezicht is vergezeld van een unaniem positief advies van de cliëntenraad, raad van toezicht en ondernemingsraad. Mevrouw G. Verbeek is daarop benoemd tot lid van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2025. Tevens heeft de raad van toezicht mevrouw E. Dekker benoemd tot voorzitter van de kwaliteitscommissie per 1 januari 2025. Zij volgt daarmee Hadewich Cliteur op in die rol.

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

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





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

de raad van toezicht volgt en adviseert het bestuur op de ontwikkeling en uitvoering van kwaliteit- en veiligheidsbeleid. Tenslotte kent de raad een remuneratie-commissie. 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 remuneratiecommissie bestaat, net als de auditcommissie en de kwaliteitscommissie, uit twee leden. De commissies brengen advies en verslag uit aan de voltallige 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 2024

De raad van toezicht heeft in 2024 kwartaalgewijs gesproken over samenvatting (financiële en kwalitatieve) resultaten, management dashboard, financieel overzicht, overzicht kengetallen,

meerjarenbeleid en de controllersnotitie (waaronder risicomanagement). De remuneratie-, audit- en kwaliteitscommissie bereidden de bespreking van diverse onderwerpen voor, waarna de opbrengst werd gedeeld met en besproken in de opvolgende voltallige vergaderingen van de raad van toezicht.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- In de vergadering van 21 maart 2024 is, na verkregen positief advies van de medezeggenschapsorganen, met algemene instemming Elly Dekker herbenoemd als lid van de raad van toezicht van stichting Fokus Exploitatie en als lid van de kwaliteitscommissie voor een tweede termijn van 4 jaar tot 1 januari 2028. Daarna is zij niet meer herkiesbaar;
- De raad stelde het rooster van aftreden 2024 vast;
- De presentatie huisvesting werd ter kennisname aangenomen. De raad

staat positief tegenover een renovatie en verduurzaming van het huidige kantoorpand in Groningen, met inbegrip van de adviezen;

- Na verkregen positief advies van de auditcommissie besloot de raad tot goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de geconsolideerde jaarrekening en jaarverslag 2023 van stichting Fokus Exploitatie en stichting Fokus. De raad van bestuur werd daarop decharge verleend voor het gevoerde financiële en overige beleid;
- Het voorstel voor de procedure om te komen tot nieuw lid van de raad van toezicht op voordracht van de cliëntenraad van Fokus werd goedgekeurd;
- De raad stelde de WNT- indeling 2025, de inschaling van de bestuurder en de daarbij behorende bedragen voor Fokus vast;
- De raad van toezicht stelde in de vergadering van 19 december 2024



Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

vast dat het voorstel tot benoeming van mevrouw Gabrielle Verbeek op voordracht van de CRF tot lid van de raad van toezicht was vergezeld van een unaniem positief advies van cliëntenraad, raad van toezicht en ondernemingsraad. Ze werd hierop benoemd tot lid van de raad van toezicht per 1 januari 2025.

Verder besloot de raad om Elly Dekker tot voorzitter van de kwaliteitscommissie te benoemen per 1 januari 2025. Zij volgt daarmee Hadwych Cliteur op in die rol;

- De begroting 2025 van stichting Fokus Exploitatie werd na positief advies van de auditcommissie goedgekeurd;
- De begroting 2025 van stichting Fokus werd na positief advies van de auditcommissie goedgekeurd.

Verder heeft de raad van toezicht in 2024 kennis genomen van:

- Rapportage cliëntervaringen ADL-assistentie Fokus 2023;
- Nieuwsbrieven Fokusnieuws (medewerkers) en Infokus (cliënten);

- Uitslag tussentijdse verkiezingen Ondernemingsraad Fokus;
- De kwartaalcijfers (kengetallen, resultaatoverzicht, samenvatting en reflectie);
- Kennisname van de bevindingen zoals deze zijn toegelicht en verwoord door BDO in accountantsverslag 2023 Stichting Fokus Exploitatie;
- Kennisname van de bevindingen zoals deze zijn toegelicht en verwoord door BDO in accountantsverslag 2023 Stichting Fokus;
- De managementletter 2024;
- De volgende bestuursbesluiten: kernwaarden, gespreksformulier teamleider, beleid eigen regie, beleid ademhalingsondersteuning, beleid instroom cliënten, besluit kwaliteitsmanagement-systeem, infectiepreventie, vrijwilligersbeleid, vergaderstructuur ADL-teams, beleid beëindiging ADL, beleid voorkeur, weigeren en discriminatie, geïntegreerd plan van aanpak dynamische RIE 2024, beleid



Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

- integrale personeelsplanning en opleidingsplan 2024 -2025;
- Jaarrapportage verzuimcijfers 2023;
- Jaarverslag 2023 externe vertrouwenspersoon;
- Rapportage KPMG Strategisch Risicomanagement Inventarisatie;
- De vernieuwde visuele identiteit van Fokus;
- De rapportage Meldpunt Misstanden Fokus;
- Het audit jaarplan 2024;
- IGJ-bevindingen ten aanzien van specifiek Fokusproject;
- Toelichting op algemene stand van zaken;
- De ontwikkelingen in en voortgang van gesprekken van de raad van bestuur met het ministerie van VWS;
- Krantenartikelen over Fokus;
- Planning & Control kalender 2025;
- De stand van zaken en ontwikkelingen m.b.t. de cao voor Fokus.

Ook heeft de raad van toezicht in 2024:

- Conform de daarvoor geldende governance heeft jaarevaluatie met bestuurder plaatsgevonden, nadat de remuneratiecommissie daarvoor de raad van toezicht in gelegenheid heeft gesteld daar inbreng voor aan te reiken. De raad blijft onverdeeld enthousiast over de wijze waarop de bestuurder invulling geeft aan zijn werkzaamheden;
- In elke plenaire vergadering een terugkoppeling van de vergaderingen van remuneratie, audit- en kwaliteitscommissie ontvangen en besproken;
- De vergaderstukken van audit – en kwaliteitscommissie voor alle leden van de raad van toezicht vooraf aan de vergaderingen van deze commissies beschikbaar gesteld;
- In haar plenaire vergaderingen verdiepende toelichtingen ontvangen en besproken op thema's als (maar niet beperkt tot) de cliëntervaringen ADL-assistentie Fokus 2023 (CTO 2023), de huisvesting van kantoor Groningen,

strategisch risicomanagement en de stand van zaken ontwikkelingen bij Fokus FysiekFabriek;

- In een Benen op Tafel overleg met het managementteam aan de hand van stellingen gereflecteerd op de (on-)mogelijkheden op weg naar een toekomstbestendige beleidsstrategie voor Fokus;
- Een dialoog gevoerd op uitnodiging van en met IGJ waarin de raad van toezicht vanuit haar perspectief een toelichting heeft gegeven op de onderwerpen kwaliteit en veiligheid bij Fokus: hoe wordt daar binnen Fokus op gestuurd, hoe is de raad daarbij betrokken en hoe verhouden bestuurder en raad van toezicht zich tot elkaar op voornoemde onderwerpen;
- De bespreking van het jaarverslag, de jaarrekening en de managementletter middels participatie via Teams door de accountant van BDO in de voorbereidende auditcommissie-vergadering plaats laten vinden;

- 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;
- de voortgang van de geleide organisatieontwikkeling (een benaderingswijze om die onderdelen van de organisatie die kenmerken van een verwaarloosde organisatie vertonen weer terug op normale niveau te krijgen);
- problematiek op de arbeidsmarkt voor zorgorganisaties;
- mogelijke ontwikkelingen met betrekking tot het vastgoed;
- de houdbaarheid van het Fokusconcept in de toekomst.

Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Medezeggenschap

Cliëntenraad Fokus (CRF)

De cliëntenraad van Fokus bestaat normaal gesproken uit maximaal twaalf leden, gekozen uit en door de cliënten van Fokus. Tot en met oktober 2024 bestond de cliëntenraad uit negen leden, vanaf november nog uit vijf leden (vanaf de verkiezingen voor de CRF). 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-website, facebook en X (twitter). De cliëntenraad is lid van het LSR (landelijk steunpunt medezeggenschap).

In 2024 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 2024 op voordracht van de cliëntenraad lid van de raad van toezicht van Fokus. Afgelopen jaar heeft de cliëntenraad in zijn jaarlijks gesprek (18 december 2024) met de raad van toezicht van Fokus gesproken over het arbeidsverzuim en de zorgen van de CRF over de beperking eigen regie en instellingsdenken.

Overige bijeenkomsten in 2024:

- 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.
- Een afvaardiging van de cliëntenraad heeft twee keer in het jaar een overleg met de ondernemingsraad van Fokus.

Afscheid van Alyda Griffioen

Op 3 december is Alyda Griffioen overleden. Als voorzitter en daarna nog even als vice-voorzitter van de Cliëntenraad Fokus heeft ze tot op het laatst vol passie en deskundigheid het belang van eigen regie voor mensen met een fysieke beperking uitgelegd en verdedigd. Alyda zocht daarbij de verbinding met iedereen; met andere cliënten, met medewerkers en met de organisatie. Ze kon kritisch en direct zijn, maar wel altijd met respect, humor en betrokkenheid. Op de kaart van de familie stond 'het is je tot het laatste moment gelukt om levendig te leven'. Dat typeerde Alyda heel goed. We zijn dankbaar voor alles wat ze voor Fokus en voor de Cliëntenraad Fokus heeft gedaan. Met haar levenskracht bracht ze een ieder inspiratie. We blijven aan haar denken.



- 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, onder andere door gesprekken en werkbezoeken.

In 2024 zijn de volgende adviezen uitgebracht of instemming besproken met de raad van bestuur:

- diverse adviezen m.b.t. de aanstelling van managers ADL-assistentie;



Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

- instemming beleid KMS;
- instemming beleid beëindiging ADL;
- instemming beleid eigen regie;
- advies voorgenomen besluit kernwaarden;
- instemming infectiepreventiebeleid;
- instemming beleid AHO (ademhalingsondersteuning);
- advies voorgenomen vrijwilligersbeleid;
- instemming beleid EVA handelingen;
- instemming beleid en protocol opwarmen en afkoelen;
- instemming benoeming nieuw lid raad van toezicht;
- instemming beleid camera's en geluidsopnames;
- instemming voorgenomen beleid overschoenen.

In 2024 zijn de volgende onderwerpen in de vergadering met de raad van bestuur besproken:

- Jaarverslag en jaarrekening Fokus Exploitatie 2023;
- Financiële begroting Fokus 2024.

Er zijn nog meer onderwerpen besproken, maar deze hebben niet geleid tot een advies- of instemmingsverzoek.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad Fokus (OR) heeft zich ook afgelopen jaar ingezet om de belangen van de medewerkers te behartigen en bij te dragen aan een gezonde en veilige werkomgeving binnen de organisatie.

De OR heeft namens alle medewerkers in 2024 zes keer overlegvergadering gehad met de bestuurder om belangrijke onderwerpen en advies- of instemmingsverzoeken te bespreken. Dit betrof onder andere de kernwaarden, integrale personeelsplanning, nieuwe vorm medewerkers-tevredenheidsonderzoek, opleidingsplan, risico inventarisatie en evaluatie en voorkeur, weigeren en discriminatie. Dit heeft geleid tot een helder beleid rondom deze onderwerpen.

De OR heeft halfjaarlijks overleg gehad met de arbodienst om een vinger aan de pols te houden wat er speelt op de werkvloer. Deze overleggen dragen bij aan een gezond werkklimaat door een open communicatie met elkaar en betrokkenheid over en weer.

De OR heeft een initiatiefvoorstel gedaan zodat het mogelijk is om neusdopjes te bestellen op de projecten. Deze dragen bij aan betere arbeidsomstandigheden, door vermindering van onaangename geuren. De aandacht van de medewerker blijft dan beter op het werk en dat draagt bij aan meer comfort.

We hebben ons ingezet om de uitrol van de veranderingen in de organisatiestructuur door de inzet van teamleiders nauwgezet te monitoren. Hiermee gaan we het komende jaar door om een optimaal resultaat te bewerkstelligen. Het draagt bij aan meer rust in de teams en het terugdringen van verzuim en uitstroom.

De OR heeft bij de aftrap van de nieuwe zittingstermijn zijn speerpunten bepaald om richting te bepalen.

1. Communicatie
2. Veiligheid
3. Betere opvolging/afronding van ingezette beleidsontwikkelingen
4. Duurzaamheid.

De OR kijkt terug op een productief jaar, waarin tal van advies- en instemmingsaanvragen zijn behandeld. Deze aanvragen hebben bijgedragen aan verbeteringen in de werkomgeving en hebben geholpen om het beleid duidelijk en consistent uit te dragen. De OR blijft zich inzetten voor de belangen van het personeel en streven naar constructieve overleggen en besluiten in het komende jaar.

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 intranet.





2024 was ook Cliënttevredenheidsonderzoek laat zien dat cliënten tevreden zijn over dienstverlening

In het najaar van 2023 heeft het onafhankelijke bureau Van Loveren en partners de ervaringen van cliënten van Fokus onderzocht/gemeten. Met behulp van een vragenlijst werden over vijf thema's vragen gesteld aan cliënten, namelijk over eigen regie, veiligheid, professionele medewerkers, lerende organisatie en management. 40 procent van de cliënten heeft de vragenlijst ingevuld. In 2021 bij de vorige meting was dat nog 34 procent.

In de eerste helft van 2024 werden de resultaten van het onderzoek bekend. Over het algemeen gaven cliënten aan redelijk positief te zijn over Fokus en de ADL-assistentie. Ten opzichte van de vorige meting in 2021 zijn de ervaringen vergelijkbaar of zelfs iets gestegen/positiever. Zo is de zogenoemde NPS-score (zou u Fokus bij anderen aanbevelen?) gestegen van 4 in 2021 naar 14 in 2023. Het meest positief waren de deelnemers over het kunnen leiden

een zelfstandig leven (eigen regie) en de veiligheid. Daarnaast ervoeren cliënten dat ze aandacht krijgen van de ADL'ers en dat er een goede samenwerking is met ADL-assistenten.

Kritischer waren cliënten onder andere over de wachttijden (met een gemiddelde cijfer van een 6,3 (in 2021: 6,1). Er was ook ruimte voor verbetering in het doorgeven van problemen en veranderingen in de dienstverlening. Cliënten willen graag weten waar ze aan toe zijn.

Fokus is inmiddels met de resultaten aan de slag gegaan om te kijken waar en hoe we de tevredenheid van cliënten verder kunnen verbeteren. Bijgaande woordenwolk is gemaakt met de woorden die cliënten invulden op de open vraag waar ze tevreden over zijn.

Hoofdstuk 4

Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

Kwaliteit

Op het gebied van kwaliteit van dienstverlening is 2024 het jaar van vernieuwing geweest voor Fokus. Er is een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem in gebruik genomen, er is veel beleid opnieuw beschreven en er is een infectiepreventiecommissie ingesteld.

Nieuw kwaliteitsmanagementsysteem en interne audits

In 2024 is het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) vastgesteld. Op grond daarvan zijn door de adviseur Kwaliteit en de beleidsmedewerker 22 teams intern geaudit. De audits bestaan uit een eerste dag waarop de gesprekken met de medewerkers en management van de teams worden gevoerd en een terugkom-dagdeel waarin de rapportage

en de verbeteracties worden besproken. Daarnaast is voor het eerst ook een interne audit bij de staf uitgevoerd, te beginnen met de afdeling I&A. De audits nieuwe stijl werden over het algemeen zeer gewaardeerd en leverden waardevolle informatie op.

Vobo en MOG

Het nieuwe KMS betekende ook een intensievere en meer inhoudelijke monitoring van de Vobo- meldingen (Vobo staat voor veiligheid, Ongelukken en Bijna Ongelukken) en MOG-meldingen (Meldingen Ongewenst Gedrag), waardoor trends en benodigde verbeteracties op organisatieniveau beter zichtbaar en bewaakt worden. Vooral ook omdat de meldingen ongewenst gedrag sinds dit jaar zijn gedigitaliseerd. Mede op grond hiervan zijn er negen meldingen gedaan bij



Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

de Inspectie Gezondheidszorg en jeugd (IGJ). De aanleiding is helaas altijd nadelig voor de cliënt en het PRISMA-onderzoek altijd arbeidsintensief en soms spannend voor medewerkers. Toch ziet Fokus dit als zeer waardevolle lessen die relevante verbetermogelijkheden opleveren.

Beleid opnieuw beschreven

Conform de meerjarige strategische speerpunten van Fokus is een start gemaakt met het (opnieuw) beschrijven van beleid, waar met name in de ADL-assistentie behoefte aan is. Daarom wordt beleid ook altijd integraal (samen) voorbereid met onder andere medewerkers, medezeggenschap en cliënten. Dat heeft geresulteerd in een behoorlijke hoeveelheid nieuwe beleidsdocumenten, ook over grote thema's als eigen regie en EVA-handelingen. Ook is er actief gewerkt aan de vindbaarheid voor ADL-assistenten door middel van het beheer van de speciale ADL-pagina op het nieuwe intranet.

Infectiepreventie

In 2024 is er naast bovenstaande ontwikkelingen veel aandacht geweest voor infectiepreventie. Het nieuwe, samenhangende beleid en bijbehorende protocollen zijn vastgesteld. Naast de adviseur en beleidsmedewerker kwaliteit en twee verpleegkundig coaches die zijn opgeleid als IPA (Infectiepreventie ambassadeur) vormen zij de infectiepreventie-commissie (IPC), samen met de gecontracteerde deskundige infectiepreventie. De IPC ondersteunt bij uitbraken en draagt zorg voor actuele protocollen.

Klachten

De onafhankelijke klachtenbemiddelaar wordt vaak in vroegtijdig stadium betrokken door cliënt en organisatie ter voorkoming van escalatie. Pas als de bemiddeling niet slaagt en de cliënt een klacht indient is er sprake van een formele klacht. De klachtenregeling van Fokus voldoet aan alle wettelijke voorschriften en

voorziet in verschillende mogelijkheden. Indien een goed gesprek met direct betrokkenen of diens leidinggevenden niet tot een oplossing leidt, kan gebruik worden gemaakt van de onafhankelijke klachtenbemiddelaar. Indien dat ook niet voldoet, kan de cliënt een formele klacht indienen. Als cliënt niet kan leven met het officiële besluit na een formele klacht kan hij of zij de situatie voorleggen aan een onafhankelijke, externe geschillencommissie, waarvan de uitspraak bindend is.

In 2024 zijn enkele ex-clianten een meldpunt gestart. Fokus is in gesprek gegaan met de initiatiefnemers, maar dit heeft niet geleid tot een werkbare oplossing. Fokus benadrukt graag dat het elke vorm van onvrede onder cliënten vervelend vind en graag samen tot een oplossing komt. In reactie op het ontstaan van het meldpunt heeft Fokus cliënten nogmaals opgeroepen eventuele onvrede bij Fokus zelf aan te geven. Hiertoe is

de capaciteit bij onze onafhankelijke klachtenbemiddelaar vergroot. Het zogenoemde meldpunt zelf heeft voor Fokus geen officiële status, omdat Fokus niet kan instaan voor de veiligheid en gegevensbescherming van eventuele meldingen.

In 2024 heeft Fokus – mede in overleg met de officiële cliëntenraad – besloten naast de al bestaande onafhankelijke klachtenregeling ook de mogelijkheid aan cliënten te bieden gebruik te maken van een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon. Dit is begin 2025 inmiddels gerealiseerd.

Kwaliteit in cijfers

Vobo-meldingen	1006
Meldingen ongewenst gedrag	572
Klachten	243

Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

Informatievoorziening en automatisering (I&A)

Om de dagelijkse dienstverlening zo optimaal mogelijk te ondersteunen, is afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren en up-to-date brengen van ‘het digitale landschap’. Onder de noemer IV roadmap (IV staat voor informatievoorziening) waren er in 2024 veel verschillende projecten in uitvoering.

Er speelden in 2024 projecten ten behoeve van het primair proces, finance en HRM. Samenhang ontbrak hierbij vaak. Aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 is daarom de eerste stap gezet richting het inrichten van een portfoliomanagement-structuur in plaats van programmamanagement-structuur. De programma- en IV-raad zijn hiermee komen te vervallen en dit is vervangen door een prioriteringsoverleg met het managementteam. Het ophalen van input vanuit betrokkenen t.b.v.

projecten heeft een plek gekregen in de projectaanpak. Tevens is in november 2024 een portfoliomanager in vaste dienst aangesteld.

Onderstaand een globaal overzicht van projecten die in 2024 in uitvoering waren.

Leermanagementsysteem (LMS): Het LMS (van leverancier Infolearn) is eind 2023 geïmplementeerd. In 2024 zijn in de volgende faseverbeteringen doorgevoerd. Zo is gerealiseerd dat content m.b.t. EVA-handelingen kan worden aangeboden via het LMS.

Meldingen ongewenst gedrag: In 2024 is het proces rondom Meldingen Ongewenst Gedrag (MOG) gerealiseerd en geïmplementeerd in de applicatie Smile.

Vernieuwen alarm-intercomsysteem: Na een periode met het uitwerken van het programma van eisen en een selectieprocedure van leveranciers, heeft

Fokus in augustus 2024 een contract getekend met leverancier CLB. De voorbereidingen voor de pilotfase heeft in 2024 plaatsgevonden. Deze pilot start in 2025.

Afas en werving en selectie: In 2024 is het werving- en selectieproces van nieuwe ADL-assistenten ondergebracht in Afas. Dit is in oktober gerealiseerd. Hierdoor zijn de applicaties Roos en Tangram komen te vervallen. Het proces rondom werving en selectie is niet alleen geautomatiseerd, ook de verantwoordelijkheden van direct betrokkenen zijn nu duidelijker.

Mijn Fokus: Waar in 2023 de leveranciers-selectie heeft plaatsgevonden, stond 2024 in het teken van het bouwen van een nieuw intranet voor medewerkers, ter vervanging van het oude medewerkersportaal. De leverancier van het intranet is A&M Impact. Het intranet (MijnFokus) is in november 2024 in gebruik genomen.

Nieuwe Roostersoftware InPlanning: De eerste 28 projecten zijn in het voorgaande jaar overgegaan op de nieuwe roostesoftware InPlanning. In 2024 is er hard gewerkt aan een advies en instemmingstraject met de OR. Zie ook elders in dit jaarverslag.

Contractmanagement: In 2024 is een contractmanagement module in Afas ingericht. Naar verwachting zullen we deze module in 2025 in gebruik nemen.

Doorkijk 2025: Naast het afronden van de reeds gestarte projecten, hebben we de projecten die starten in 2025 geprioriteerd. Hierbij kunnen we denken aan het digitaliseren van het woningtoewijzingsproces, realisatie van een IT-masterplan, het digitaliseren van kasbeheer, Afas financieel migratie en KMS/DMS.

Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

Personeelsbeleid / sociaal jaarverslag

'Werk maken van inzetbaarheid'

In 2024 hebben 14 projecten de workshop 'werk maken van inzetbaarheid' gevolgd. Fokus-breed heeft nu 91% van de projecten de team'-RI&E' afgerond. De workshops worden als positief ervaren. Het valt op dat veel medewerkers aangeven plezier in hun werk hebben, vaak door het contact met de cliënten en met de collega's. Ook geven teams aan dat ze de komst van een teamleider als positief ervaren.

De belangrijkste aandachtspunten (risico's) die uit de workshops in 2024 naar voren kwamen zijn:

- Actualisering en structurele voorlichting over de calamiteitenklapper;
- Meer melden van situaties zowel op gebied van sociale onveiligheid, fysieke

situaties (zoals uitglijden) als situaties bij cliënten (inclusief ongewenst gedrag);

- Structureel inregelen van aanpak van fysieke belasting bij alle projecten. Er is een aantal projecten waar bezetting, opleiding en overleg transferwerkgroep minder goed geregeld is en er weinig beschikbaarheid is van een transfercoach. Ook is er behoefte aan ondersteuning en kennis over aanpak complexe fysieke belasting bij cliënten (denk bijvoorbeeld aan obesitas);
- Werkdruk bij aantal teams. De werkdruk binnen teams wordt heel wisselend beleefd en is erg afhankelijk van de situatie in het team: openstaande vacatures, gebruik van uitzendkrachten en verzuim. Dit vraagt maatwerk en er zijn binnen Fokus goede voorbeelden van (tijdelijke) acties;
- Omgaan met ongewenst gedrag van cliënten. Veel teams vinden grenzen

stellen aan cliënten en als team op één lijn zitten lastig en er wordt weinig gemeld.

Teams hebben gerichte acties bedacht voor de risico's. Fokus-breed is nieuw beleid ontwikkeld op ongewenst gedrag. De overkoepelende risico's en maatregelen zijn verwerkt in het geïntegreerde plan van aanpak van de RI&E van Fokus. Verder is er een pilot gehouden met een verkorte versie van 'werk maken van inzetbaarheid'. Deze is voor teams die hun team-RI&E willen opfrissen.

T.a.v. infectiepreventie is het beleid vastgesteld, de implementatie hiervan loopt.

Medewerkersonderzoek

In 2025 staat er een medewerkers-onderzoek gepland. Het uitrollen van dit medewerkersonderzoek gaat in samenwerking met de organisatie SKB. In het kader hiervan is er eind 2024

een inventariserend onderzoek door SKB verricht (pulse survey) onder alle leidinggevenden, om helder te krijgen welke thema's er behandeld moeten worden. Mede op basis van deze respons is er in december 2024 een eerste concept vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst is vervolgens in de werkgroep Duurzame inzetbaarheid en met de OR besproken. Begin 2025 zal de conceptversie formeel worden vastgesteld, waarna het onderzoek in het voorjaar van 2025 zal worden uitgevoerd.

50 teamleiders aangesteld in 2024

Zoals ook in hoofdstuk 2 van dit verslag te lezen is, heeft Fokus in 2023 besloten voor elk Fokusproject (elke locatie) een teamleider aan te stellen. Hiervoor is twee jaar uitgetrokken, waarbij het doel is om elk half jaar circa 25 teamleiders aan te trekken. Met deze aanstelling streven we naar een betere span-of-control, waardoor elke teamleider een meer gerichte en persoonlijke aanpak kan hanteren. Dit

Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

zal niet alleen de efficiëntie verhogen, maar ook bijdragen aan een positieve werkomgeving, waarin medewerkers zich gehoord en ondersteund voelen. De teamleider kan zorgen voor meer rust, aandacht, structuur en duidelijkheid voor medewerkers en cliënten.

In 2024 hebben er drie zogenoemde tranches plaatsgevonden. Twee grote tranches (januari en juni) en één wat kleinere (in oktober). Bij de laatste tranche is eveneens extern geworven. In totaal zijn er 50 teamleiders aangesteld in 2024, waarvan 49 kandidaten vanuit de eigen

organisatie en één externe teamleider. Het is heel bijzonder te noemen dat er zoveel talent binnen Fokus aanwezig is. Hier wordt met opleiding en ontwikkeling dan ook veel aandacht aan besteed zoals het bieden van een vooropleiding, trainingsdagen op het gebied van communicatie en leiderschap en het bieden van begeleide intervisie. In het voorjaar van 2025 zal de laatste tranche van start gaan.

Arbeidsverzuim

Het gemiddelde arbeidsverzuim was in 2024 11,3%. Ten opzichte van 2023 is het verzuim gedaald met 0,2%, oftewel nagenoeg gelijk gebleven. Vergeleken met de branche (2024: 9,07%) is het verzuim bij Fokus in 2024 2,2% hoger. In 2023 was het nog 2,55% hoger en in 2022 was dit nog zo'n 4%. De gemiddelde verzuimduur was dit jaar lager (33,1 dagen ten opzichte van 42,1 dagen in 2023). De meldingsfrequentie was 1,28 (2023: 1,25). Het grootste deel van het verzuimpercentage zit hem nog steeds in het lange verzuim van 92 -730 dagen.

Het afgelopen jaar was de grootste daling in het verzuim zichtbaar in de duurklasse 366 -730 dagen.

Al met al is het verzuim dus min of meer gelijk gebleven met het jaar ervoor. Ondanks alle inspanningen van verzuimtrainingen voor de managers en teamleiders, het strakker sturen op lang verzuim in de werkhervattings-overleggen en via de AAG van de Arbodienst, het bespreken van het verzuim in de verantwoordingsgesprekken, coaching van de managers, drempelverhogende maatregelen en strakkere afspraken. Daarbij moet wel gezegd worden dat er het laatste jaar veel is ingezet met het traject van Joost Kampen en de komst van de teamleiders. Dit effect kan pas later worden verwacht.

Om het verzuim verder te laten dalen is een plan van aanpak 2025/2026 gemaakt, waarbij het met name doorzetten is van wat is ingezet. Alle randvoorwaarden



Teamleiders op een gezamenlijke bijeenkomst

Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

staan en het gaat nu om het doen wat is afgesproken en alle projecten in de kern weer gezond te krijgen. Dit zal integraal aangepakt worden met de veranderopgave, duurzame inzetbaarheid en visie en strategie van de organisatie.

Integrale personeelsplanning om roosterproces te optimaliseren

Het project Integrale Personeelsplanning heeft als doel om het roosterproces te optimaliseren. Het oude roosterproces was niet meer optimaal en niet meer van deze tijd. Het oude roosterprogramma SPXpert vraagt ook veel aandacht op het gebied van applicatiebeheer en onderhoud. In de huidige arbeidsmarkt is een optimaal roosterproces nodig, waarbij onafhankelijk en objectief roosteren belangrijk is en daarmee ook de verhouding werk/privé van ADL-assistenten beter in balans brengt. De invoering van de jaaruren-systematiek draagt daar ook aan bij. Daarnaast werken we in het project met centraal

aangestuurde personeelsplanners in plaats van decentraal aangestuurde roosteraars.

De proeffase is in 2024 afgerond en geëvalueerd. In deze proefperiode hebben 28 projecten gewerkt met het nieuwe roostersysteem InPlanning. Dit systeem is op basis van zelfroosteren. De medewerker heeft zelf veel invloed op de diensten die hij/zij wil werken. De personeelsplanner zorgt dat het rooster van het project compleet en gezond is. In 2024 is een definitief besluit genomen om door te gaan met het project. Dit houdt in dat de functie personeelsplanner definitief is, samen met de functie manager personeelsplanning. Dit is geëffectueerd per 1 januari 2025.

Er is een detailplanning gemaakt voor de uitrol van InPlanning naar de overige 70 projecten die nu nog hun roosters in SPXpert maken. Volgens planning zullen de laatste projecten rond de zomer 2025 over zijn op het nieuwe systeem.



De planners van Fokus bijeen

Fokusacademie voor scholing en opleiding

Fokus hecht veel waarde aan het opleiden en trainen van medewerkers en heeft daarvoor een eigen Fokusacademie. Vanuit het opleidingsplan 2024-2025 speelt Fokus in op veranderingen, nu en in de toekomst. Doel is bevoegde, bekwame, competente, gemotiveerde en tevreden medewerkers, die graag bij Fokus willen werken en willen blijven werken.

Ontwikkelingen in 2024:

- ADL-assistenten die al langer in dienst zijn bij Fokus hebben de mogelijkheid gekregen het Mbo-deelcertificaat 'individuele basiszorg verlenen' te behalen, via Firda. Dit certificaat is al onderdeel van de ADL-opleiding en nu ook beschikbaar voor alle medewerkers.
- Het leermanagementsysteem Fokus Leren is in november 2023 geïmplementeerd in de organisatie.

Hoofdstuk 4 Kwaliteit, ICT en personeelsbeleid

2024 heeft in het teken gestaan van optimalisatie en meer bekendheid.

- Het regionaal aanbieden van de ADL-opleiding is gecontinueerd. Bijna elke maand starten de basisdagen van de training in zowel Zwolle, Eindhoven als Utrecht.
- In december 2024 zijn 41 medewerkers gestart met de BBL-opleiding Helpende zorg en welzijn niveau2 Dit traject wordt in-company aangeboden in samenwerking met NCVB bedrijfsopleidingen.
- Naast de basisopleiding zijn diverse bijscholingen en trainingen georganiseerd. Nieuw hierin waren de verdiepingstrainingen ongewenst en onbegrepen gedrag en de ouder wordende cliënt. De training infectiepreventie is geactualiseerd naar aanleiding van het nieuwe beleid.

Werving nieuwe medewerkers: nieuwe website

Naast een vernieuwing van het werving- en selectieproces én het daarbij onderbrengen van dit proces in Afas is in 2024 nog veel meer gedaan op gebied van werven van nieuwe medewerkers. De arbeidsmarkt blijft, zeker in de zorg, ook de komende jaren zeer krap. Het is daarom van groot belang het verhaal van Fokus en de mogelijkheden voor werkzoekenden goed voor het voetlicht te krijgen. De in december gepresenteerde nieuwe visuele identiteit (huisstijl) van Fokus (zie ook elders in dit jaarverslag) moet daarbij komende jaren gaan helpen.

Op gebied van werven van nieuwe medewerkers is in 2024 onder andere het volgende gerealiseerd:

- Vernieuwen werving- en selectieproces en onderbrengen van het proces in Afas;
- Realisatie nieuwe huisstijl voor Fokus;
- Uitwerken nieuw strategisch communicatieplan en deelplan arbeidsmarktcommunicatie;

- Lanceren compleet nieuwe website werkenbijfokus.nl (in januari 2024 live gegaan en in december qua huisstijl aangepast);
- Optimaliseren online vindbaarheid en zichtbaarheid, in samenwerking met een online marketingbureau;
- Structurele online informatiebijeenkomsten;
- Fysieke zichtbaarheid/aanwezigheid op tal van lokale en regionale banenbeurzen en andere evenementen. De coördinatoren Werving en Selectie hebben – vaak met ADL'ers en managers van lokale projecten – hier werkzoekenden geprobeerd te interesseren voor Fokus;
- Samenwerking met Uvv's, werkgeversorganisaties en andere instanties;
- Een breed scala aan overige middelen en acties, zoals advertenties, verspreiden flyers en posters, podcasts en dergelijke.



Medewerkers vertelden ook in een podcast enthousiast over het werken bij Fokus



2024 was ook Innovatie op maat door Fokus FysiekFabriek

Ook in 2024 bracht Fokus FysiekFabriek mensen samen om een oplossing voor een praktische uitdaging in het dagelijks leven van mensen met een fysieke beperking te bedenken. Mensen met een fysieke beperking en creatieve makers worden samengebracht om een individueel hulpmiddel op maat te ontwerpen en maken. In 2024 leverde dit in regio Eindhoven de volgende creaties op:

- Gina en Babet ontwikkelden een oplossing waarmee Gina in haar

scootmobiel zwerfafval kan rapen zonder de hulp van een collega-troep-hopper om de vuilniszak te dragen.

- Rob, Martijn en Ivo maakten een oplossing waarmee Rob zelf zijn urinezak kan legen, zodat hij langer van huis kan blijven.
- Angelique en Jessica ontwierpen een regencape die past bij Angelique's pendel (dat is een soort scooter waarmee ze met haar rolstoel door Eindhoven rijdt).

- Michiel en Sanne bedachten een oplossing waardoor Michiel verlost is van en douchekop die van zijn schouders glijdt, zodat hij nu ontspannen en warm onder de douche kan zitten.

Daarnaast bracht Fokus FysiekFabriek in 2024 onder andere zeventig studenten van Fontys samen met mensen met een fysieke beperking. Er werd samen gekookt en gegeten. In de weken daarna gingen de studenten aan de slag met het bedenken

van creatieve oplossingen voor praktische problemen van de mensen met een fysieke beperking. De studenten maakten een aantal mooie prototypes en ook al enkele werkende producten, zoals een opener voor kleine drinkflesjes en een tas met een speciale sluiting voor het omhangen van de tas.

Meer weten over Fokus FysiekFabriek? Ga naar www.fysiekfabriek.nl.

Hoofdstuk 5

Financieel beleid en risico's

Het financieel beleid is gericht op een duurzame, gezonde financiële exploitatie om toekomstige uitgaven voor onder meer investeringen mogelijk te maken. We denken hierbij aan uitgaven voor zorginnovatie, de uitvoering van de strategische ICT-agenda, de vervanging van collectieve voorzieningen in Fokusprojecten (alarm-intercomsystemen, hoog/laagbaden met toebehoren en warmwatervoorziening, tilliften, deurmotoren e.d.) en eventuele toekomstige investeringen in de werkplekomgeving.

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.

Fokus werkt met een meerjarenstrategie die vertaald is naar vijf speerpunten. Deze speerpunten vormen de rode draad voor de gehele organisatieontwikkeling. De uitwerking hiervan en de sturing hierop vindt plaats binnen de context van de macro economische en politieke ontwikkelingen, de ontwikkelingen specifiek in het zorgveld en de nationale en regionale arbeidsmarktontwikkelingen.

Het besturingsmodel waarmee Fokus werkt vormt de basis voor de periodieke monitoring en sturing van de resultaten op





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

alle verantwoordelijkheidsniveaus binnen de organisatie. Belangrijke onderdelen hierbinnen zijn 1) het strategische meerjaren beleidsplan, 2) de strategische speerpunten, 3) de jaarlijkse kaderbrief, 4) de meerjarenbegroting en jaarbegroting, 5) de periodieke managementinformatie en 6) de verantwoordingscyclus. Het zorgmanagement rapporteert periodiek aan de zorgdirecteuren. De directeuren rapporteren per kwartaal aan de bestuurder. De concern brede cijfers worden maandelijks geagendeerd in het managementteam.

Financieel resultaat 2024

Over 2024 hebben we een geconsolideerd resultaat behaald ter grootte van € 1.987.172,- positief (t.o.v. begroot € 891.088,- positief). Het positieve resultaat wordt met name veroorzaakt door de hogere baten als gevolg van een aanpassing van het ADL-tarief in de subsidieregeling. Het ADL-tarief is verhoogd met € 3,- naar € 88,40. Deze

tariefverhoging is het resultaat van het kostenonderzoek 2023. De raad van toezicht is tijdig gedurende het boekjaar geïnformeerd over de resultaatsontwikkeling.

Liquiditeit

De current ratio (berekend als vlottende activa inclusief liquide middelen, gedeeld door de kortlopende schulden) is goed en bedraagt per ultimo 2024 1,28 (ultimo 2023 was dat: 1,17). Fokus heeft een relatief ruime liquiditeit.

Vermogensniveau

De solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/totaal vermogen) bedraagt eind 2024 27,6%. Ultimo 2023 was dit 23,4 %. De vermogensratio (eigen vermogen gedeeld door totaal opbrengsten) bedraagt 9,2% tegen 8,6% eind 2023.

Het positieve resultaat van 2024 komt ten goede van het eigen vermogen. De vermogenspositie blijft, ondanks het positieve resultaat, achter bij de resultaten in de gehandicaptensector en bij het criterium voor een duurzaam gezonde organisatie. Dit wordt mede veroorzaakt door de tot 2012 in de toenmalige subsidieregeling geldende vermogensrestrictie van 10% van het jaarbudget. Verdere verbetering van het eigen vermogen is noodzakelijk voor het op kunnen vangen van tegenslagen en voor verwachte (inhaal) investeringen in ICT en collectieve voorzieningen in 2024 en volgende jaren. 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.

Productie

Het aantal verleende uren ADL-assistentie is 1.370.786 in 2024 t.o.v. 1.389.921 in 2023 (- 19.135 uur, -1,4%) exclusief pgb. In 2024 was er sprake van een daling van -1,4% t.o.v. 2023. De verwachting was dat in 2024 het aantal uren licht zou gaan stijgen, maar als gevolg van een daling van het aantal cliënten en lagere zorgwaarde is het aantal uren lager uitgevallen. Hiermee komen we lager uit dan de voor 2024 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 2024 gelijk gebleven (71,6%) ten opzichte van het niveau over 2023 (71,6%).





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

Verwachtingen

Inmiddels is bekend dat het ADL-tarief in 2025 substantieel hoger wordt dan in 2024. Dit heeft een zeer gunstig effect op het toekomstig exploitatieresultaat. Tevens worden positieve effecten verwacht als het gaat om reductie van arbeidsverzuim, de hogere instroom en lagere uitstroom van vast personeel (mede door de sterk verbeterde arbeidsvoorwaarden en het inrichten van de teamleiders functie in het primaire proces) Voor 2025 is een begroting opgesteld met een positief resultaat van € 1.500.000,-.

Financiering ADL-assistentie

De subsidieregeling is voor 2025 aangepast en gepubliceerd op 22 november 2024 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 de Wlz.

Risicoparagraaf

Integraal risicomanagement vormt binnen Fokus de basis voor het identificeren van risico's, het nemen van beheersmaatregelen en het uitvoeren van audits om vast te stellen of de beheersmaatregelen effectief zijn. De scope van integraal risicomanagement is organisatiebreed en raakt alle relevante thema's. Op dit vlak heeft Fokus in 2024 een goede ontwikkeling laten zien. Per oktober is een vaste Internal Auditor in dienst bij Finance en Control.

Onder regie van Finance en Control brengen we de diverse onderwerpen binnen dit domein van risico's gestructureerd samen in een nieuw

Hoofdzaken in cijfers (bedragen in € 1.000)

(Geconsolideerde cijfers)

	2024	2023	Mutatie
Exploitatiegegevens			
Totaal bedrijfsopbrengsten (a)	121.506	106.066	+15.440
Bedrijfslasten			
- personeelskosten	109.402	106.323	-3.079
- afschrijvingen	1.340	1.048	-292
- overige bedrijfskosten	9.777	8.335	-1.442
Totaal bedrijfslasten (b)	120.519	115.706	-4.813
Saldo Financiële baten en lasten (c)	1.000	204	796
Netto resultaat	1.987	-9.436	11.423
Balansgegevens			
Balanstotaal	40.397	39.149	1.248
Eigen vermogen	11.154	9.167	1.987
Overige informatie			
Uren ADL-assistentie (inclusief pgb)	1.374.193	1.393.879	-19.686
Aantal cliënten	1.278	1.284	-6

De jaarrekening 2024 is gepubliceerd op www.fokus.nl en www.jaarverslagenzorg.nl.



Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

auditplan voor 2025 en presenteren de risico's en voortgang in de komende controllersnotities. We laten dit periodiek terugkomen in het managementteam en bij de auditcommissie van de raad van toezicht. De proceseigenaar en/of verantwoordelijke directeur blijft verantwoordelijk voor de kansen en risico's in zijn/haar domein, de beheersmaatregelen en de risico mitigerende acties.

De volgende strategische risico's zijn van toepassing:

1. Onvoldoende instroom van eigen personeel vormt een relevant risico voor het tijdig rond krijgen van de roosters en planning van capaciteit. De arbeidsmarkt is krap. Voor onze ADL'ers zijn er veel mogelijkheden om elders aan het werk te gaan, waardoor behoud van eigen personeel ook lastig is. De afgelopen jaren is fors ingezet op de verbetering van de salarissen. We spreken

van een gemiddelde salarisstijging van 20% over de afgelopen drie jaren. Er wordt óók in 2025 ingezet op nog betere arbeidsvoorwaarden om de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te versterken, een sterk werkgeversmerk, passende arbeidsmarktcommunicatie, een herijkt werving- en selectieproces en nog meer aandacht op de werkvloer voor onze medewerkers met als doel het realiseren van een prettige en aantrekkelijke werkomgeving. Alle acties zijn erop gericht om voldoende eigen personeel te laten instromen en eigen personeel zo veel als mogelijk is te binden aan Fokus en te behouden voor Fokus.

In 2025 vindt de start plaats van de ontwikkeling van een nieuw generiek functiehuis. De incidentele en structurele financiële effecten hiervan zijn meegenomen in de begroting. Tevens zal Fokus de recruitmentkracht versterken door in eerste instantie externe bureaus in opdracht van Fokus te laten werven en

gelijktijdig haar eigen recruitmentkracht te versterken door het aanscherpen van het werving- en selectiebeleid, de procedures, arbeidsmarktcommunicatie, resultaatsturing en formatieve capaciteit, waaronder de uitbreiding van het aantal medewerkers die de recruitment ter hand gaan nemen.

2. De ontwikkeling van het aantal cliënten en de ontwikkeling van de zorgzwaarte en zorgvraag van de cliënt is een belangrijke factor voor de continuïteit van Fokus. We zien een daling van het aantal cliënten en de hoeveelheid dienstverleningsuren. Actualisatie van de strategische positie krijgt aandacht.

Naast de daling van het aantal cliënten zagen we in 2024 toenemende media-aandacht over mogelijke misstanden als het gaat om mogelijk onveilige situaties voor cliënt en medewerker. De staatssecretaris heeft met Fokus afgesproken om zo snel mogelijk,

zorgvuldig en onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren. Het onderzoek richt zich op gedrag, sociale veiligheid en bejegening vanuit zowel het cliënt- als medewerkersperspectief. De opdracht wordt afgestemd met VWS, de IGJ, de cliëntenraad en de medewerkers. Dergelijke media-aandacht kan een negatieve impact op de beeldvorming over Fokus hebben en wellicht negatieve lange termijn effecten opleveren. De raad van bestuur is zich hiervan bewust en volgt de ontwikkelingen nauwlettend en acteert tijdig. Fokus staat hierover in goed contact met VWS.

3. Toenemende leegstand van woningen vormt hierbij ook een belangrijk risico. Van belang daarbij is een betere naambekendheid en profielbekendheid van Fokus, meer pro-activiteit vanuit Fokus naar de keten en een meer effectieve en doelmatige samenwerking met de woningcorporaties en met andere zorgaanbieders. In 2025 zullen we hier de

Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

manager ADL-assistentie nadrukkelijker in positioneren en faciliteren. Ook zien we in toenemende mate cliënten waarbij er sprake is van verlies van eigen regie. Deze ontwikkeling kan voor Fokus veel impact hebben en vraagt om interventies. Actualisatie van de strategische propositie (ook ten opzichte van andere segmenten in het zorglandschap) vraagt aandacht. Samen met de raad van toezicht is hiervan een beeld gevormd, waarvan de uitwerking in de loop van 2025 een vervolg zullen krijgen.

4. Ten aanzien van de interne (beleidsvormende) processen zien we voortgang op beleidsontwikkeling en implementaties. Van belang voor 2025 is dat het beschrijven van de processen voor het primaire proces en staf een vervolg krijgen. Uitvoering van de processen en borging van de opzet en werking dient meer aandacht te krijgen. De kwaliteitsadviseurs en de internal auditor spelen hierin een belangrijke

rol. Het kwaliteitsmanagementsysteem krijgt een actualisatie. Het beleid wordt geactualiseerd en het auditplan, gericht op de werking en beheersing van de processen, kent een bredere scope (zowel primaire processen als ondersteunende processen).

5. Specifiek benoemen we hier de ICT-processen. We zien een toenemende afhankelijkheid van effectieve en betrouwbare ICT en security risico's en eisen. Van belang is de benodigde ontwikkelingen tijdig te herkennen en vorm te geven. De uitvoering van het ICT-verbeterprogramma is qua governance en werking herzien en de prioriteiten worden opnieuw tegen het licht gehouden. Eind 2024 is het ICT-masterplan 2025 geformaliseerd. Het plan heeft als doel het versnellen van de uitvoering van projecten en het realiseren van een goede implementatie en afronding. Binnen het managementteam is afgesproken om frequent de voortgang van de uitvoering

van het plan te monitoren en te bespreken. 6. Aansturing primair proces. Fokus is gestart met het aanstellen van teamleiders op elk project met als doel de aansturing te verbeteren, de communicatie naar de medewerkers en cliënten op te pakken, gerichte aandacht aan het personeel en cliënten te kunnen geven en betrokkenheid en motivatie van het personeel en cliënten te stimuleren. Ook dit moet leiden tot meer tevreden en gemotiveerde medewerkers en tevreden cliënten. Het is van belang te werken met concrete acties die gericht zijn op de verbetering van de productie kpi's (zoals vermindering inzet extern personeel, minder indirecte uren, hogere productiviteit, lagere uitstroom van eigen personeel) én het verlagen van arbeidsverzuim. Uiterlijk in Q1 2025 zal de business case Teamleiders tussentijds geëvalueerd worden, waarbij gekeken zal gaan worden naar de effectiviteit en terugverdienresultaten. Eventueel zullen aanvullende maatregelen genomen worden, zoals bijvoorbeeld het

verscherpen van de selectieprocedure van nieuwe teamleiders en een ontwikkeltraject voor de teamleiders om goed in hun rol te komen.

Ten aanzien van de sturing zal ook gekeken moeten worden naar de effectiviteit en prestaties van de managers ADL-assistentie (MAA) in het primaire proces en daar concrete (ontwikkel)stappen in formuleren en uitvoeren. De sturing in de lijn lijkt niet altijd even effectief en doelmatig. De besturingsfilosofie, het besturingsmodel en het functieprofiel van de manager ADL-assistentie die daarin een belangrijke basis zouden moeten vormen worden in 2025 geactualiseerd. Regio-indeling en sturing vormt hierin een onderwerp. Ten aanzien van de ondersteuning wordt nog onvoldoende door de MAA proactief gezocht naar een integrale aanpak. De adviseurs van verschillende stafdiensten zijn gestart met het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak ten aanzien van integrale advisering

Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

van het primaire proces.

Een vervolg op de organisatie brede verbeterdoelstelling is het project 'Projecten op orde', waarbij per project een scan wordt uitgevoerd. Deze scan kijkt in de volle breedte naar uitvoering van de processen van een project, waarbij verschillende stakeholders bevraagd worden, zoals cliënten, coaches, medewerkers en managers. De scan leidt tot een factsheet op basis waarvan de benodigde verbeteringen in kaart worden gebracht en besproken met de manager. Na een halfjaar wordt de scan weer uitgevoerd om vast te stellen welke verbeteringen zijn gerealiseerd en/of bijsturing nodig is. De scan wordt uitgevoerd door de adviseur Kwaliteit. De directeur ADL-assistentie bespreekt de resultaten en vervolgacties met de desbetreffende manager ADL-assistentie.

Ten aanzien van de sturing binnen het primaire proces wordt op dit moment gekeken hoe regiosturing vorm kan

krijgen. Dit biedt meer mogelijkheden om vanuit een regionaal perspectief naar de uitdagingen te kijken en wellicht betere onderlinge samenwerkingen en uitwisselingen van personeel te realiseren.

De ontwikkelingen binnen het managementteam (MT) zijn in lijn met de doelstelling tot komen tot een duurzaam, stabiel en professioneel MT.

7. Tariefstelling en meer jaren rendement. VWS heeft onze inhoudelijke argumentatie om de ADL-tarieven te verhogen onderschreven. Inmiddels is een officiële bekendmaking gepubliceerd met hogere tarieven voor 2024 (met terugwerkende kracht) en 2025. Desondanks (en mede door de achterblijvende overige resultaten) blijft het meerjarenperspectief voor het financieel resultaat een belangrijk punt van aandacht. Onzekere politieke en macro-economische ontwikkelingen geven in toenemende mate meer onzekerheden over de toekomst van de financierbaarheid



Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

en hiermee de toekomstbestendigheid van de ADL-zorg. De bijgestelde tarieven lijken iets meer comfort te geven voor 2025, echter gezien de huidige ontwikkelingen van de operationele resultaten en de toegenomen risico's is de kans aannemelijk dat dit comfort snel verdwijnt. Met het risico dat het realiseren van een positieve financiële exploitatie voor 2026 zeer lastig gaat worden.

8. In 2025 gaat Fokus (op verzoek van VWS) verder met de doorontwikkeling van een toekomstbestendig bekostigingsmodel. Het conceptueel model is gericht op het mitigeren van financiële risico's bij krimpende zorgvraag en het realiseren van een sterk, stabiel financieel toekomstbestendig fundament. Daarnaast zal het nieuwe bekostigingsmodel stimulerend moeten zijn voor de (sturing op de) verbetering van kwaliteit van de ADL-zorg.

9. Innovatie en het verbeteren van de executiekracht van de organisatie vormden en vormen een belangrijk thema in 2024

en 2025. Van belang is dat er een heldere visie is op innovatie en executiekracht en een concreet plan om deze thema's te versterken. Waarbij (financiële) ruimte moet komen om te kunnen blijven innoveren en een cultuurontwikkeling te realiseren die gericht is op kwaliteitsgericht werken, continue verbeteren van je werk en proces én ook gericht op daadwerkelijk 'gewoon' uitvoeren.

In 2022 is gestart met de veranderkundige opgave volgens het principe van Joost Kampen. Inmiddels hebben alle directeuren afspraken met de raad van bestuur gemaakt over hun jaarplannen en veranderopdrachten. Ook alle MAA's hebben afspraken met de directeur ADL-assistentie gemaakt over de veranderopgave en plannen hierbij. Tijdens de gezamenlijke sessie tussen managementteam en de MAA's heeft een reflectie plaatsgevonden over de voortgang van de veranderopgave van het primaire proces. In 2025 zal er meer zicht komen op de tussentijdse resultaten en voortgang.

In 2022 is gestart met de definiëren en uitvoeren van vijf strategische speerpunten. In februari 2025 zijn deze tijdens een MT tweedaagse geactualiseerd op de voortgang en daar waar nodig herijkt. De resultaten hiervan zijn gedeeld met de MAA's. In het Planning & Control (verantwoording) proces voor 2025 is opgenomen dat de voortgang per kwartaal besproken wordt in de raad van toezicht.

10. Integraal risicomanagement zal in 2025 versterkt worden en standaard onderwerp zijn in de organisatie brede planning & control cyclus. De afdeling Finance en Control voert de regie en coördinatie op dit thema. Eind 2024 is een internal auditor in vaste dienst gekomen, wat gelijk een positief effect heeft op een verdere structurering, ontwikkeling en aandacht van het onderwerp binnen Fokus. Het managementteam is verantwoordelijk voor de aanpak op concernniveau, de bedrijfsonderdelen zijn individueel verantwoordelijk voor het in beeld hebben

van de risico's en de interventies en het hier periodiek over verantwoorden. Deze concerncontrollers notitie zal vanaf 2025 naast deze strategische risico's aangevuld worden met de operationele risico's en financiële risico's. De opzet hiervan is onderhanden.

Fraude en corruptie

Binnen Fokus is aandacht voor fraude en corruptie. Er is een fraudeprotocol en een proces hoe om te gaan met (vermoedens van) fraude. Tevens is een vaste intern auditor in dienst die toezicht houdt op de naleving van (beheers) processen. Er wordt continue gewerkt aan een veilige omgeving voor het melden van onrechtmatigheden en/of fraude. In 2024 is geen sprake geweest van fraude of vermoedens van fraude.

Toekomstparagraaf

In 2024 is door Fokus gestart met de actualisatie van het toekomstperspectief. Belangrijke eerste stappen hebben



Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

inmiddels geresulteerd in een herijkte missie, visie en kernwaarden. In 2025 vindt een herijking plaats van het strategisch beleid dat gericht is op het nog beter kunnen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld het zolang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en ontwikkelingen in de (meer multi-complexe) zorgvraag van onze cliënten. Uitgangspunten hierbij zijn het ontwikkelen van een toekomstbestendig kwaliteitskader en een toekomstbestendig bekostigingsmodel, die beiden bijdragen aan een passende kwalitatieve ADL-zorgverlening en adequate financiering. Daarbij zijn we ons bewust van de veranderende arbeidsmarkt. Ook zijn we ons bewust van de kansen en vereisten op ICT-gebied en beschouwen we de technologische ontwikkelingen. In de toekomstvisie wordt ook stil gestaan op welke wijze het ADL-concept toekomstbestendig gemaakt kan worden. Hiervoor wordt specifiek een

programmamanager Strategie aangesteld. We werken met concrete strategische speerpunten die nauwlettend worden gevolgd op realisatie en eventuele bijstellingen. Het samenbrengen van deze ontwikkelingen vormt het toekomstkader voor Fokus. Dit kader is randvoorwaardelijk voor de (financiële) continuïteit en financierbaarheid van de ADL-dienstverlening in de toekomst. Het financieel meerjarenperspectief gaat uit van een rentabiliteit van minimaal 2% en voorziet in voldoende middelen om de benodigde investeringen op onder meer ICT en technologie, waaronder een investering om de nieuwe generatie alarm-intercomsystemen bij alle cliënten mogelijk te maken. Bij de vastgoed gerelateerde investeringen kijken we kritisch naar duurzaamheidsaspecten. Alle investeringen worden gedekt uit beschikbare middelen. Vooralsnog gaan we ervan uit dat er geen gebruik gemaakt wordt van vreemd vermogen.



2024 was ook Nieuwe huisstijl voor Fokus – Alleen samen kun je het alleen.

Op 12 december 2024 namen we een volledig nieuwe visuele identiteit (huisstijl) in gebruik. De nieuwe huisstijl moet ons helpen zichtbaarder en bekender te worden. We willen met de huisstijl bijdragen aan een goede interne communicatie en aan het werven van nieuwe collega's en cliënten.

Heel 2024 is hard gewerkt aan de ontwikkeling van de huisstijl. Op verschillende momenten konden medewerkers, cliënten en externe relaties meepraten en input leveren. Uiteindelijk heeft ontwerpstudio De Ronners uit Rotterdam de nieuwe visuele identiteit ontworpen en samen met de afdeling Communicatie en andere medewerkers van Fokus gerealiseerd.

De nieuwe huisstijl betekent onder andere een nieuw logo, nieuwe kleuren en nieuwe fotografie. Fotograaf Tom van Huisstede heeft daarvoor echte medewerkers en cliënten op de foto gezet! Ook is er een nieuwe slogan gelanceerd: Alleen samen kun je het alleen.

Bij de lancering van de huisstijl in december 2024 werden verschillende (online) presentaties gegeven, verscheen een extra nieuwsbrief (in nieuwe mailingtool en nieuwe stijl) en ontvingen alle Fokusprojecten een startpakket met nieuwe flyers en folders, een brandbook, een nieuwe vlag en de eerste nieuwe goodies. Voor elke medewerker was er bovendien een klein pocketboekje waarin het verhaal van Fokus én de huisstijl worden toegelicht.

De belangrijkste externe middelen waren in december omgezet naar de nieuwe huisstijl. Ook de eerder in 2024 gerealiseerde website www.werkenbijfokus.nl en de socials werden meteen in de nieuwe stijl omgezet. Een week na de lancering ging ook een volledig nieuwe website online voor ons corporate verhaal en cliëntenwerving: www.fokus.nl. In 2025 wordt de huisstijl verder gefaseerd ingevoerd.

Check hier de [video](#) over de nieuwe huisstijl.



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.

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.

Kantoorpand

Stichting Fokus heeft, zoals hierboven aangegeven, in eigendom en exploiteert het kantoorpand aan de van Iddekingeweg 33 te Groningen. Het pand is verhuurd aan stichting Fokus Exploitatie.





Hoofdstuk 6 Stichting Fokus

In 2024 heeft stichting Fokus zich beraden op een business case, waarin naast verduurzaming en modernisering van het pand, verhuur aan derden aan de orde is. De investeringen in de vernieuwing en verduurzaming van voornoemd kantoorpand zijn nauwkeurig bekeken en worden, samen met de auditcommissie, beschouwd als acceptabel. De waardeontwikkeling na verbouwing was bij de besluitvorming een belangrijk punt dat een extra externe toetsing heeft ondergaan. Na toetsing van de business case door KPMG heeft de bestuurder besloten over te gaan tot verdere uitwerking van de voornemens tot vernieuwing en verduurzaming van het kantoorpand. Naar verwachting vindt de realisatie daarvan plaats in 2025.

Risico's

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

Resultaat

De exploitatierekening over 2024 sloot op € 162.658 positief, welk bedrag is toegevoegd aan de algemene reserve.





Hoofdstuk 7

Jaarrekening 2024

(geconsolideerd en enkelvoudig)

Inhoudsopgave

1.1	Geconsolideerde jaarrekening	89
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	89
1.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2024	91
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	93
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	95
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	105
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	113
1.1.7	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2024	115
1.2	Enkelvoudige jaarrekening	125
1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	125
1.2.2	Enkelvoudige resultatenrekening over 2024	127
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	129
1.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	131
1.2.5	Enkelvoudig mutatie overzicht materiële vaste activa	139
1.2.6	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2024	141
1.2.7	Vaststelling en goedkeuring	147
1.3	Overige gegevens	149
1.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	149
1.3.2	Nevenvestigingen	149
1.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	151





1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2024

1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

		Ref. 31-dec-24	31-dec-23
		€	€
Activa			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1	6.293.361	6.282.408
Totaal vaste activa		6.293.361	6.282.408
B Vlottende activa			
I Vorderingen			
1. op handelsdebiteuren	2	20.068	20.049
2. op groepsmaatschappijen		0	0
3. overige vorderingen		707.283	923.885
4. overlopende activa		256.696	274.879
		984.047	1.218.813
II Liquide middelen			
Totaal vlottende activa	3	33.119.106	31.647.835
		34.103.153	32.866.648
C Totaal activa		40.396.514	39.149.056
Passiva			
D Eigen vermogen			
1. kapitaal	4	45	45
2. bestemmingsreserves		9.771.257	9.608.599
3. bestemmingsfondsen		1.382.935	-441.579
Totaal eigen vermogen		11.154.237	9.167.065
E Voorzieningen			
Overige voorzieningen	5	2.510.762	2.000.694
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	6	2.821.299	3.175.580
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		3.742.138	4.899.789
3. schulden ter zake pensioenen		1.784.025	1.641.514
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot		6.790.161	8.272.423
5. overige schulden		11.593.893	9.991.991
Totaal kortlopende schulden		26.731.515	27.981.297
Totaal passiva		40.396.514	39.149.056





1.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2024

Ref.	2024	2023
	€	€
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	121.177.525	105.689.333
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
9	328.035	376.554
	121.505.560	106.065.886
Bedrijfslasten:		
10	21.675.234	25.991.104
11	66.382.942	61.091.487
11	11.730.970	11.140.282
11	5.575.888	4.992.903
11	4.036.517	3.107.000
12	1.340.426	1.048.431
13	9.776.594	8.334.868
	120.518.570	115.706.075
14	1.011.864	215.297
14	-11.682	-11.576
	1.000.182	203.720
	1.987.172	-9.436.468
Resultaat voor belastingen		
	-	-
Resultaat boekjaar		
	1.987.172	-9.436.468
Resultaatbestemming		
	2024	2023
	€	€
Het resultaat is als volgt verdeeld:		
Bestemmingsfonds toevoeging 2024 (Stichting Fokus Exploitatie)		
	1.824.514	
Bestemmingsfonds onttrekking 2023 (Stichting Fokus Exploitatie)		
		-9.550.304
Bestemmingsreserve toevoeging 2024 (Stichting Fokus)		
	162.658	
Bestemmingsreserve toevoeging 2023 (Stichting Fokus)		
	113.836	
	1.987.172	-9.436.468





1.1.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2024

Ref.	2024	2023
	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	986.990	-9.640.188
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen en desinvesteringen	1 1.340.426	1.048.431
- mutaties voorzieningen	5 510.068	-495.454
	1.850.494	552.977
Veranderingen in vlottende middelen:		
- debiteuren en overige vorderingen	2 304.328	3.802.136
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6 -1.349.286	4.805.242
	-1.044.958	8.607.378
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.792.526	-479.833
Ontvangen interest		
Betaalde interest	14 942.301	155.285
	14 -11.050	-10.673
	931.251	144.612
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.723.777	-335.219
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen materiële vaste activa	1 -1.252.506	-1.309.170
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.252.506	-1.309.170
Mutatie geldmiddelen		
	1.471.271	-1.644.388
stand geldmiddelen per 1 januari 2024	3 31.647.835	33.292.223
stand geldmiddelen per 31 december 2024	3 33.119.106	31.647.835
mutatie geldmiddelen 2024	3 1.471.271	-1.644.388

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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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

Regeling openbare jaarverantwoording WMG en consolidatie

De jaarrekening 2024 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Onder toepassing van de WMG is ook een geconsolideerde jaarrekening opgesteld.

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 Regelling 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.

Door het positieve resultaat over boekjaar 2024 is de continuïteit ultimo 2024 voldoende gewaarborgd op basis van onder andere eigen vermogen, liquide middelen, positief werkkapitaal, de begroting 2025 en de (tarief)afspraken met het ministerie ten aanzien van 2024 en 2025. De tariefafspraken voor 2024 en 2025 hebben geleid tot een structurele verhoging van het tarief voor ADL-assistentie en het daarbij behorende budget.

Verbonden rechtspersonen

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

- Stichting Fokus, gevestigd te Groningen, steunstichting.

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 voorzieningen 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 kosten van groot onderhoud worden verwerkt in de boekwaarde van het materieel vast actief. Deze kosten worden aangemerkt als een belangrijk bestanddeel waarop afzonderlijk wordt afgeschreven. 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 arbeids-overeenkomsten).

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 Jubilea uitkeringen

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.

Voorziening inzake RVU

De verplichtingen uit hoofde van regelingen voor vervroegde uittreding omvatten verplichtingen jegens personeelsleden die reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling. Voor deze



groep personeelsleden wordt de feitelijke verplichting opgenomen gedurende de periode waarin in het recht op de uitkering is overeengekomen. De economische realiteit van de regeling wordt bepaald door zowel de voorwaarden die gelden om van de regeling gebruik te kunnen maken, zoals een diensttijds, als wel de looptijd van de regeling waarvoor een feitelijke verplichting is aangegaan.

De elementen voor de berekening van de verplichting zijn de personeelsleden op wie de regeling van toepassing is, de leeftijden, de salarissen van de in de berekening betrokken personeelsleden, de hoogte van de regelingen voor vervroegde uittreding, de bijkomende lasten die op de vennootschap (blijven) drukken.

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 waarderingsgrondslagen. 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 extramurale zorg en de daarvoor met het ZiNI overeengekomen tarieven. Bij de opbrengstverantwoording is rekening gehouden met de productieafspraken welke met betrekking tot het boekjaar 2024 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 2025 bedroeg 108,9%. 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. PFZW werkt aan een herstelplan om de dekkingsgraad te halen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieverentevoet 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.

Huur/leasing

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

geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.



1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024

Activa

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.282.408	5.889.905
Bij: investeringen	1.351.379	1.440.934
Af: afschrijvingen	1.143.768	1.048.431
Af: desinvesteringen	196.658	0
Boekwaarde per 31 december	6.293.361	6.282.408
Aanschafwaarde	23.167.776	21.990.384
Cumulatieve afschrijvingen	16.874.415	15.707.976

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 € 7.700.000,- (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 desinvesteringen is opgenomen de vervroegde afschrijving investering huurpand Utrecht € 44.522,- en investering ontwikkeling ARA programmatuur € 152.136,-.
In de materiële vaste activa is ook opgenomen het kantoorpand Groningen voor een boekwaarde van € 962.000,-.





2. Vorderingen

	31 - dec - 24	31 - dec - 23
De specificatie is als volgt:	€	€
1. op handelsdebiteuren	20.068	20.049
2. op groepsmaatschappijen		
- rekening-courant Stichting Fokus	0	0
3. overige vorderingen:		
- waarborgsommen	12.317	12.317
- compensatie transitievergoeding 2023-2024	432.757	483.359
- diversen	31.768	204.603
- fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	0	125
- te ontvangen ziekengeld	50.357	53.571
- te ontvangen subsidie	101.590	109.899
- rente baten	78.493	60.012
	707.283	923.885
4. overige overlopende activa:		
- Vooruitberekende kosten	256.696	274.879
- Diversen	0	0
totaal overlopende activa	256.696	274.879
Totaal vorderingen en overlopende activa	984.047	1.218.813

Compensatie transitievergoeding 2023-2024
De vordering 'Compensatie transitievergoeding 2023-2024 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 € 10.264,- voor verwachte oninbaarheid.

3. Liquide middelen

	31 - dec - 24	31 - dec - 23
De specificatie is als volgt:	€	€
1. Bankrekeningen	33.109.914	31.637.124
2. Kassen	9.192	10.711
Totaal liquide middelen	33.119.106	31.647.835

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





Passiva

4. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	9.771.257	9.608.599
3. Bestemmingsfondsen	1.382.935	-441.579
Totaal eigen vermogen	11.154.237	9.167.065

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	45	0	0	45

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Stg Fokus Algemene reserve	5.088.832	162.658		5.251.490
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	9.608.599	162.658	0	9.771.257

4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
ADL-subsidieregeling	-441.579	1.824.514	0	1.382.935
Totaal bestemmingsfondsen	-441.579	1.824.514	0	1.382.935

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	1.987.172	-9.436.468

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea uitkeringen	738.049	311.909	88.973	137.055	823.930
Transitievergoeding langdurig zieken	424.847	390.992	316.120	93.612	406.107
Loondoorbetaling langdurig zieken	837.798	1.060.701	568.699	299.102	1.030.698
RVU		250.027			250.027
Totaal overige voorzieningen	2.000.694	2.013.629	973.792	529.769	2.510.762

In 2024 is een RVU voorziening (Regeling vervroegde uittreding) gevormd voor de toekomstige RVU uitgaven.

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

	31-dec-24
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.258.329
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	678.332
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	574.102





6. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31 - dec - 24	31 - dec - 23
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.821.299	3.175.580
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	3.742.138	4.899.789
3. schulden terzake pensioenen	1.784.025	1.641.514
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot	6.790.161	8.272.423
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	2.023.537	1.635.853
reservering vakantiegeld	2.469.105	2.340.293
reservering vakantiedagen	5.795.310	4.895.766
reservering ORT over vakantiedagen	749.185	675.597
salarissen (netto)	117.899	80.507
diversen	316	8.062
nog te betalen kosten	438.541	355.914
subtotaal overige schulden	11.593.893	9.991.991
Totaal overige schulden	26.731.515	27.981.297

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.

7. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Huurverplichtingen pand Utrecht

De stichting huurt een kantoorpand in Utrecht. De totale huurverplichting bedraagt € 172.500,- in 2025. Voor 2025 is de huur periode 3 jaar (2025 t/m 2027).

Bankgarantie Huurpand Utrecht

Voor het huurpand in Utrecht is aan de verhuurder, Vrijenban vastgoed., een bankgarantie verstrekt van € 57.906,25.

Microsoft licenties

De stichting heeft een 3-jarig licentiecontract met Microsoft afgesloten voor de jaren 2025 t/m 2027. De verplichting voor 2025, 2026 en 2027 is € 276.271,- per jaar.

Installatiebureau Terberg

De stichting heeft een jaarcontract met installatiebureau Terberg met een waarde van € 1.494.948,-.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.





1.1.6 Geconsolideerd mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	2.499.766	380.218	19.110.400			21.990.384
- cumulatieve herwaarderingen	-	-				-
- cumulatieve afschrijvingen	1.552.956	336.416	13.818.604			15.707.976
Boekwaarde per 1 januari 2024	946.810	43.802	5.291.796	-	-	6.282.408
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen			1.351.379			1.351.379
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen	24.981	3.009	1.115.778			1.143.768
- bijzondere waardeverminderingen			44.522			44.522
- bijzondere waardeverminderingen			152.136			152.136
- terugname geheel afgeschreven activa						
.aanschafwaarde						
.cumulatieve herwaarderingen						
.cumulatieve afschrijvingen						
- desinvesteringen						
aanschafwaarde			173.987			173.987
cumulatieve herwaarderingen						
cumulatieve afschrijvingen			173.987			173.987
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	- 24.981	- 3.009	38.943	-	-	10.953
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	2.499.766	380.218	20.287.792	-	-	23.167.776
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	1.577.937	339.425	14.957.053	-	-	16.874.415
Boekwaarde per 31 december 2024	921.829	40.793	5.330.739	-	-	6.293.361





1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2024

Baten

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2024	2023
	€	€
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg		
Subsidieregeling ADL-assistentie	121.177.525	105.689.333
Totaal	121.177.525	105.689.333
9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
	2024	2023
	€	€
De specificatie is als volgt:		
Overige dienstverlening:		
Persoonsgebonden budget (PGB)	193.896	227.369
Overige opbrengsten:		
overige baten	134.138	149.185
Eenmalige schenking uit nalatenschap	0	0
Totaal	328.035	376.554





Lasten

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2024	2023
De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:	€	€
Personeel niet in loondienst	18.045.221	22.899.594
Kosten uitbesteding onderaannemers (Assistentie door derden)	3.630.013	3.091.509
	<u>21.675.234</u>	<u>25.991.104</u>

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Lonen en salarissen	66.382.942	61.091.487
Sociale lasten	11.730.970	11.140.282
Pensioenpremies	5.575.888	4.992.903
Andere personeelskosten:		
Scholing (incl BBL scholing)	297.442	420.637
Werving	241.648	216.881
Outplacement	2.492	8.859
Arbo-diensten	437.075	407.111
Ziekteverzuimbeheersing	427.228	486.001
Reis & verblijfkosten	1.868.322	1.674.879
Werkkleding	210.398	140.670
Kantinekosten	135.183	135.509
Juridische kosten	76.924	52.652
Compensatie transitievergoeding 2024-2024	-343.375	-213.433
Mutatie voorzieningen	528.808	-430.316
Diverse personeelskosten	154.373	207.550
Subtotaal	<u>4.036.517</u>	<u>3.107.000</u>
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>87.726.316</u>	<u>80.331.672</u>

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

1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening en teamleiding)	1.224	1.232
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)	136	116
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.360</u>	<u>1.348</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

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.340.426	1.048.431
Totaal afschrijvingen	<u>1.340.426</u>	<u>1.048.431</u>

13. Overige bedrijfskosten

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Algemene kosten	6.524.936	5.165.707
Onderhoud en energiekosten:		
- onderhoud	2.290.409	2.101.249
- energie gas	278.617	308.942
- energie stroom	229.734	350.456
- energie transport en overig	20.784	18.742
Subtotaal	<u>2.819.544</u>	<u>2.779.390</u>
Huur en leasing	425.634	375.491
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	6.480	14.281
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.776.594</u>	<u>8.334.868</u>

Toelichting:

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





14. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten (rente ontvangsten)	1.011.864	215.297
Subtotaal financiële baten	1.011.864	215.297
Rentelasten	-11.682	-11.576
Subtotaal financiële lasten	-11.682	-11.576
Totaal financiële baten en lasten	1.000.182	203.720

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 toezichthouders (WNT)

WNT-verantwoording 2024 Stichting Fokus Exploitatie

De WNT is van toepassing op Stichting Fokus Exploitatie. Het voor Stichting Fokus Exploitatie toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 158.000,- Zorg & jeugdhulp klasse II, totaal aantal punten: 8 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

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

Gegevens 2024 bedragen x € 1	M.C. van Es
Functiegegevens	voorzitter raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	141.979
Beloningen betaalbaar op termijn	16.021
Subtotaal	158.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	158.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	158.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	M.C. van Es
Functiegegevens	voorzitter raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	135.974
Beloningen betaalbaar op termijn	14.996
Subtotaal	150.970
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	151.000
Bezoldiging	150.970

Voor elke hierboven vermelde onverschuldigde betaling is een vordering ingesteld die is inbegrepen in de post 'Overige vorderingen'.





Gegevens 2024 bedragen x € 1	M. Leers	H.Brons	H.M.E. Cliteur	E. Dekker	C.C.Blomberg
Functiegegevens	voorzitter raad van bestuur	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	18.960	12.640	12.640	12.640	12.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.700	15.800	15.800	15.800	15.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	18.960	12.640	12.640	12.640	12.640
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.]	[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.	N.v.t.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	M. Leers	H.Brons	H.M.E. Cliteur	E. Dekker	C.C.Blomberg
Functiegegevens	voorzitter raad van bestuur	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid	Lid raad van toezichtlid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	18.120	12.080	12.080	12.080	12.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.650	15.100	15.100	15.100	15.100

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijkdrempelbedrag hebben ontvangen.





17. Honoraria onafhankelijke accountant

	2024	2023
De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:	€	€
1 Controle van de jaarrekening	141.328	107.158
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	18.150	14.957
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	2.178	0
Totaal afschrijvingen	161.656	122.115

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 2024

Stichting Fokus Exploitatie

1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

Activa

A Vaste activa

I Materiële vaste activa
Andere vaste bedrijfsmiddelen
Totaal vaste activa

B Vlottende activa

I Vorderingen
1. op handelsdebiteuren
2. op groepsmaatschappijen
3. overige vorderingen
4. overlopende activa

II Liquide middelen
Totaal vlottende activa

C Totaal activa

Passiva

D Eigenvermogen

1. kapitaal
2. bestemmingsreserves
3. bestemmingsfondsen
Totaal eigen vermogen

E Voorzieningen

Overige voorzieningen

F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

1. schulden aan leveranciers en handelskredieten
2. belastingen en premies sociale verzekeringen
3. schulden ter zake pensioenen
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot
5. overige schulden
Totaal kortlopende schulden

Totaal passiva

Ref.	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1	5.330.741	5.291.797
	<u>5.330.741</u>	<u>5.291.797</u>
2		
	20.068	20.049
	0	291.604
	701.352	926.885
	254.394	274.879
	<u>975.814</u>	<u>1.513.417</u>
3	28.822.496	27.248.969
	<u>29.798.310</u>	<u>28.762.386</u>
	<u>35.129.051</u>	<u>34.054.183</u>
Ref.	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
4		
	45	45
	4.519.767	4.519.767
	1.382.934	-441.579
	<u>5.902.746</u>	<u>4.078.233</u>
5	2.510.762	2.000.694
6		
	2.811.024	3.175.580
	3.742.138	4.899.789
	1.784.025	1.641.514
	6.790.161	8.272.423
	11.588.193	9.985.949
	<u>26.715.543</u>	<u>27.975.255</u>
	<u>35.129.051</u>	<u>34.054.183</u>





1.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2024

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.

Ref.	2024	2023
	€	€

8	121.177.525	105.689.333
---	-------------	-------------

Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten

9	328.022	295.961
---	---------	---------

Som der bedrijfsopbrengsten

121.505.547	105.985.294
-------------	-------------

Bedrijfslasten:

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

10	21.675.234	25.991.104
----	------------	------------

Lonen en salarissen

11	66.382.942	61.091.487
----	------------	------------

Sociale lasten

11	11.730.970	11.140.282
----	------------	------------

Pensioenlasten

11	5.575.888	4.992.903
----	-----------	-----------

Andere personeelskosten

11	4.036.517	3.107.000
----	-----------	-----------

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

12	1.312.435	1.020.658
----	-----------	-----------

Overige bedrijfskosten

13	9.845.334	8.396.228
----	-----------	-----------

Som der bedrijfslasten

120.559.320	115.739.661
-------------	-------------

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

14	889.514	215.297
----	---------	---------

Rentelasten en soortgelijke kosten

14	-11.227	-11.234
----	---------	---------

878.287	204.063
---------	---------

Resultaat voor belastingen

1.824.514	-9.550.304
-----------	------------

Belastingen

-	
---	--

Resultaat boekjaar

1.824.514	-9.550.304
-----------	------------

Resultaatbestemming

2024	2023
------	------

Het resultaat is als volgt verdeeld:

€	€
---	---

Bestemmingsreserve toevoeging 2024

1.824.514	
-----------	--

Bestemmingsreserve onttrekking 2023

-9.550.304	
------------	--

1.824.514	-9.550.304
-----------	------------





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 2024

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

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	31 - dec - 24	31 - dec - 23
	€	€
	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.291.797	4.902.739
Bij: investeringen	1.351.379	1.409.716
Af: afschrijvingen	1.312.435	1.020.658
Af: desinvesteringen		0
Boekwaarde per 31 december	5.330.741	5.291.797
Aanschafwaarde	20.287.792	19.110.400
Cumulatieve afschrijvingen	14.957.053	13.818.604

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





2. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. op handelsdebiteuren	20.068	20.049
2. op groepsmaatschappijen		
- rekening-courant Stichting Fokus	0	291.604
3. overige vorderingen:		
- waarborgsommen	12.317	12.317
- compensatie transitievergoeding 2023-2024	432.757	483.359
- diversen	34.768	207.603
- fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	0	125
- te ontvangen ziekengeld	50.357	53.571
- te ontvangen subsidie	101.590	109.899
- rente baten	69.563	60.012
	701.352	926.885
4. overige overlopende activa:		
- vooruitberekende kosten	254.394	274.879
- te ontvangen creditfacturen	0	0
totaal overlopende activa	254.394	274.879
Totaal vorderingen	975.814	1.513.417

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Bankrekeningen	28.813.304	27.238.258
2. Kassen	9.192	10.711
Totaal liquide middelen	28.822.496	27.248.969

Passiva

4. Eigenvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	4.519.767	4.519.767
3. Bestemmingsfondsen	1.382.934	-441.579
Totaal eigen vermogen	5.902.746	4.078.233

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	45	0	0	45

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	4.519.767	0	0	4.519.767





4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
ADL-subsidieregeling	-441.579	1.824.514	0	1.382.934
Totaal bestemmingsfondsen	-441.579	1.824.514	0	1.382.934

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2024 en resultaat 2024.

De specificatie is als volgt:

Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	eigen vermogen	resultaat
Stichting Fokus Exploitatie	5.902.746	1.824.514
Stichting Fokus	5.251.489	162.658
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	11.154.235	1.987.172

5. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea	738.049	311.909	88.973	137.055	823.930
Transitievergoeding langdurig zieken	424.847	390.992	316.120	93.612	406.107
Loondoorbetaling langdurig zieken	837.798	1.060.701	568.699	299.102	1.030.698
Regeling voor vervroegde uittreding (RVU)		250.027			250.027
Totaal overige voorzieningen	2.000.694	2.013.629	973.792	529.769	2.510.762

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

	31-dec-24
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jaar)	1.258.329
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	678.332
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	574.102

6. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.811.024	3.175.580
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	3.742.138	4.899.789
3. schulden terzake pensioenen	1.784.025	1.641.514
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot	6.790.161	8.272.423
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	2.023.537	1.635.853
reservering vakantiegeld	2.469.105	2.340.293
reservering vakantiedagen	5.795.310	4.895.766
reservering ORT over vakantiedagen	749.185	675.597
ziekengeld	0	0
salarissen (netto)	117.899	80.507
diversen	316	8.062
nog te betalen kosten	432.841	349.872
subtotaal overige schulden	11.588.193	9.985.949
Totaal overige schulden	26.715.543	27.975.255

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.





7. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Huurverplichtingen pand Groningen

De stichting huurt een kantoorpand in Groningen. De totale huurverplichting bedraagt thans € 197.220,- per jaar.

De resterende looptijd ultimo 2024 betreft 0 maanden. De huur is om de 5 jaar opzegbaar.

Bankgarantie Huurpand Utrecht

Voor het huurpand in Utrecht is aan de verhuurder, Vrijenban vastgoed., een bankgarantie verstrekt van € 57.906,25.

Microsoft licenties

De stichting heeft een 3-jarig licentiecontract met Microsoft afgesloten voor de jaren 2025 t/m 2027.

De verplichting voor 2025, 2026 en 2027 is € 276.271,- per jaar.

Installatiebureau Terberg

De stichting heeft een jaarcontract met installatiebureau Terberg met een waarde van € 1.494.948,-.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.





1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen x € 1.000	Machines en installaties x € 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting x € 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa x € 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde			19.110.400			19.110.400
- cumulatieve herwaarderingen			-			-
- cumulatieve afschrijvingen			13.818.604			13.818.604
Boekwaarde per 1 januari 2024	-	-	5.291.796	-	-	5.291.796
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen			1.351.379			1.351.379
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen			1.115.778			1.115.778
- bijzondere waardeverminderingen			44.522			44.522
- bijzondere waardeverminderingen			152.136			152.136
- terugname geheel afgeschreven activa						
.aanschafwaarde						
.cumulatieve herwaarderingen						
.cumulatieve afschrijvingen						
- desinvesteringen						
aanschafwaarde			173.987			173.987
cumulatieve herwaarderingen						
cumulatieve afschrijvingen			173.987			173.987
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	38.943	-	-	38.943
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	-	-	20.287.792	-	-	20.287.792
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	14.957.053	-	-	14.957.053
Boekwaarde per 31 december 2024	-	-	5.330.739	-	-	5.330.739





1.2.6 Toelichting op de Enkelvoudige resultatenrekening over 2024

Baten

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2024	2023
	€	€
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg		
Subsidieregeling ADL-assistentie	121.177.525	105.689.333
Totaal	121.177.525	105.689.333
9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
	2024	2023
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten		
De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt:		
Overige dienstverlening:		
Persoonsgebonden budget (PGB)	193.896	227.369
Overige opbrengsten:		
overige baten	134.125	68.592
Totaal	328.022	295.961





Lasten

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2024	2023
De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:	€	€
Personeel niet in loondienst	18.045.221	22.899.594
Kosten uitbesteding onderaannemers	3.630.013	3.091.509
	<u>21.675.234</u>	<u>25.991.104</u>

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Lonen en salarissen	66.382.942	61.091.487
Sociale lasten	11.730.970	11.140.282
Pensioenpremies	5.575.888	4.992.903
Andere personeelskosten:		
Scholing (incl BBL scholing)	297.442	420.637
Werving	241.648	216.881
Outplacement	2.492	8.859
Arbo-diensten	437.075	407.111
Ziekteverzuimbeheersing	427.228	486.001
Reis & verblijfkosten	1.868.322	1.674.879
Werkkleding	210.398	140.670
Kantinekosten	135.183	135.509
Juridische kosten	76.924	52.652
Compensatie transitievergoeding 2015-2018	-343.375	-213.433
Mutatie voorzieningen	528.808	-430.316
Diverse personeelskosten	154.373	207.550
Subtotaal	<u>4.036.517</u>	<u>3.107.000</u>
Totaal personeelskosten	<u>87.726.316</u>	<u>80.331.672</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening en teamleiding)	1.224	1.232
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)	136	116
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.360</u>	<u>1.348</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

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.312.435	1.020.658
Totaal afschrijvingen	<u>1.312.435</u>	<u>1.020.658</u>

13. Overige bedrijfskosten

	2024	2023
De specificatie is als volgt:	€	€
Algemene kosten	6.411.896	5.051.687
Onderhoud en energiekosten:		
- onderhoud	2.274.969	2.086.629
- energie gas	278.617	308.942
- energie stroom	229.734	350.456
- energie transport en overig	20.784	18.742
Subtotaal	<u>2.804.104</u>	<u>2.764.769</u>
Huur en leasing	622.854	565.491
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	6.480	14.281
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.845.334</u>	<u>8.396.228</u>

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





14. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten		
Rentebaten (rente ontvangsten)	889.514	215.297
Subtotaal financiële baten	889.514	215.297
Rentelasten		
Rentelasten	-11.227	-11.234
Subtotaal financiële lasten	-11.227	-11.234
Totaal financiële baten en lasten	878.287	204.063



1.2.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de in de vergadering van 22 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de in de vergadering van 22 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

<u>W.G.</u> M. van Es voorzitter raad van bestuur 22 mei 2025	<u>W.G.</u> N.S. Dekker Lid raad van toezicht 22 mei 2025
<u>W.G.</u> M.A.M. Leers Voorzitter raad van toezicht 22 mei 2025	<u>W.G.</u> H. Brons Lid raad van toezicht 22 mei 2025
<u>W.G.</u> drs. C.C. Blomberg RC Vice voorzitter raad van toezicht 22 mei 2025	<u>W.G.</u> H.M.E. Cliteur Lid raad van toezicht 22 mei 2025



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



T: +31 (0)53 303 66 66
E: enschede@bdo.nl
www.bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.
Postbus 220, 7500 AE Enschede
De Coöperatie 15-14, 7514 JK Enschede
Nederland

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Fokus Exploitatie te Groningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Fokus Exploitatie op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024; 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 WNT 2024 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 2024 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.

Statutair gevestigd te Eindhoven en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17171186.
BDO Audit & Assurance B.V. handelt tevens onder de namen: BDO Audit & Assurance B.V., BDO Accountants, BDO Technology Risk Assurance.
BDO Audit & Assurance B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid,
en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.
BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.





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 9 tot en met 11)
 - Jaarverslag hoofdstuk 1 tot en met 6 (pagina 13 tot en met 85)
 - Bijlage 1, overzicht nevenfuncties raad van toezicht (pagina 155)
 - Bijlage 2, lijst met gebruikte afkortingen (pagina 157)
- ▶ de overige gegevens.

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 en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

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 bij 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 fraude of fouten.

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 fraude en fouten ontdekken.



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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2024, 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 fraude of fouten, het in reactie op deze risico’s bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 gerede 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.

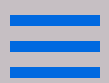
Wij communiceren met raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Enschede, 27 mei 2025

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g.

M. Zoetman-Kiers RA



Bijlage 1

Overzicht nevenfuncties raad van toezicht Fokus (in 2024)

De heer M. Leers

- Datum 1e benoeming 01-01-2018 - benoemingstermijn tot 01-01-2022
- Datum 2e benoeming 01-01-2022 - benoemingstermijn tot 01-01-2026
- Lid raad van toezicht Vugherstede Vught (betaald)
- Lid Dorpscollectief zorg en welzijn Riel (onbetaald)
- Voorzitter raad van toezicht 4kids2tell (onbetaald / tot en met 30-06-2024)
- Voorzitter raad van toezicht SMC Tilburg (onbetaald / tot en met 30-06-2024)
- Voorzitter raad van toezicht Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE, onbetaald / tot en met 30-06-2024)

De heer drs. C.C. Blomberg RC

- Datum 1e benoeming 01-01-2018 - benoemingstermijn tot 01-01-2022
- Datum 2e benoeming 01-01-2022 - benoemingstermijn tot 01-01-2026
- Bestuurslid/penningmeester Tillstichting (onbetaald)
- Lid raad van toezicht Parlan (betaald)
- Lid raad van toezicht Stichting Activite (betaald)





Bijlage 1 Overzicht nevenfuncties raad van toezicht Fokus

De heer H.A.W.M. Brons

- Datum 1e benoeming 14-02-2019 - benoemingstermijn tot 14-02-2023
- Datum 2e benoeming 14-02-2023, benoemingstermijn tot 14-02-2027.
- Eigenaar Hennie Brons Advies, Roosendaal
- Voorzitter raad van toezicht Stichting De Weaver (betaald)
- Voorzitter raad van toezicht Stichting tot ondersteuning van De Weaver (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)
-

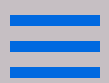
Mevrouw drs. H.M.E. Cliteur

- Datum 1e benoeming 01-01-2017 - benoemingstermijn tot 01-01-2021
- Datum 2e benoeming 01-01-2021 - benoemingstermijn tot 01-01-2025
- Adviseur Hadewych Cliteur Consultancy (betaald)
- Voorzitter Platform Stoma Hulpmiddelen (betaald)
- Strategisch adviseur GezondIn bij Pharos (betaald)
- Ambassadeur Fokus FysiekFabriek (onbetaald)

Mevrouw N.S. Dekker MBA

- Datum 1e benoeming 01-01-2020 - benoemingstermijn tot 01-01-2024
- Datum 2e benoeming 01-01-2024 - benoemingstermijn tot 01-01-2028





Bijlage 2

Lijst met (veel) gebruikte afkortingen

In het jaarverslag 2024 zijn de volgende afkortingen gebruikt:

ADL = Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen
ANBI = Algemeen Nut Beogende Instelling
AWBZ = Algemene wet bijzondere ziektekosten
AWVN = Algemene Werkgeversvereniging Nederland
BBL = beroeps begeleidende leerweg
Cao = collectieve arbeidsovereenkomst
CIBG = Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CIZ = Centrum Indicatiestelling Zorg
CRF = Cliëntenraad Fokus
CTB = Centrum voor Thuis Beademing
CV = collectieve voorzieningen
CVP = cliënten vertrouwenspersoon
DI = duurzame inzetbaarheid
EVA = eenvoudige verpleegtechnische assistentie
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
TL = teamleider





Bijlage 2 Lijst met (veel) gebruikte afkortingen

MT = managementteam

NVTZ = Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn

OR = ondernemingsraad

Pgb = persoonsgebonden budget

RI&E = risico-inventarisatie en evaluatie

RvB = raad van bestuur

RvT = raad van toezicht

HR = Human Resource management (voorheen Personeel en Organisatie)

UWV = Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

VWS = Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

VZ-IG of VIG = Verzorgende individuele gezondheidszorg

Wlz = Wet langdurige zorg

Wmcz = Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen

Wmo = Wet maatschappelijke ondersteuning

WNT = Wet normering topinkomens

WTZi = Wet toelating zorginstellingen

ZIN = Zorginstituut Nederland

Zvw = zorgverzekeringswet





Colofon

Uitgave
Fokus

Realisatie
Afdeling Communicatie Fokus

Tekst
Medewerkers Fokus

Grafisch ontwerp
Studio De Ronners en StudioTW

Fotografie / illustraties
De foto's en afbeeldingen zijn gemaakt door medewerkers van Fokus en/of in opdracht van Fokus. De campagnefoto's zijn gemaakt door Tom van Huisstede.

© 2025 Fokus

Fokus
Van Iddekingeweg 33
Postbus 6124
9702 HC Groningen
T (050) 521 72 00

