

Fokus

Vandaag
beter,
morgen
anders.



Jaarverslag en
jaarrekening 2025

Stichting Fokus Exploitatie
Stichting Fokus



Voorwoord	5	Hoofdstuk 3	27	Hoofdstuk 6	65
Voorwoord: Vandaag beter, morgen anders, Vincent Schouten	5	Normen voor goed bestuur	27	Stichting Fokus	65
Voorwoord: Hennie Brons	9	Bestuurder	27	Hoofdstuk 7	69
Hoofdstuk 1	11	Raad van toezicht	29	Jaarrekening	69
Inleiding: Wat doet Fokus	11	Medezeggenschap	33	Bijlagen	135
Uitgangspunten jaarverslag	12	Hoofdstuk 4	39	Bijlage 1	
Hoofdstuk 2	13	Belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen in 2025	39	Overzicht nevenfuncties raad van toezicht	135
Missie	13	Onafhankelijk onderzoek	39	Bijlage 2	
Kernwaarden	17	Kwaliteit	43	Lijst met gebruikte afkortingen	139
Kernwaarden	17	Personeelsbeleid / sociaal jaarverslag	44	Colofon	143
Rechtsvorm en organisatiestructuur	17	Hoofdstuk 5	49		
Kerngegevens	21	Liquiditeit en vermogensniveau	51		
Samenwerkingsrelaties	23	Productie en productiviteit	52		
2025 in cijfers	25	Verwachtingen	52		
		Continuïteitsparagraaf	53		
		Hoofdzaken in cijfers	54		
		Risico's	55		





Voorwoord

'Vandaag beter, morgen anders'

Het voorwoord voor het jaarverslag schrijven vraagt om enige bescheidenheid als je slechts het laatste kwartaal van dat jaar bestuurlijk betrokken bent geweest. In die maanden heb ik Fokus in sneltreinvaart leren kennen. Met alle mooie en bijzondere kenmerken. En met alle uitdagingen waar Fokus voor staat.

Al vijftig jaar heeft Fokus een geweldig concept, dat zijn tijd lang vooruit was: ondanks een beperking een gewoon leven leiden, midden in de samenleving. Met zorg en assistentie op afroep en in de nabijheid van de woning. In die vijftig jaar is de samenleving echter ook ingrijpend veranderd. Fokus staat inmiddels voor de grote opgave om het concept van toen aan te passen aan de grote ontwikkelingen in de samenleving. Het zijn structurele veranderingen die we zien op de arbeidsmarkt, in de complexer wordende zorgvraag doordat mensen ouder worden en meer zorg nodig hebben dan alleen ADL-assistentie. Er is een gebrek aan goede en betaalbare woningen en dat geldt ook voor aangepaste woningen. Het zijn slechts enkele voorbeelden van manifeste veranderingen waar Fokus mee te maken heeft. Fokus heeft door de voorsprong van vroeger lang met de rug naar deze veranderingen en ontwikkelingen in de

samenleving gestaan. Maar die hadden intussen wel degelijk hun invloed. Het is belangrijk dat we dat erkennen, zodat we ons kunnen aanpassen en veranderen wat nodig is om toekomstbestendig te worden. Ook financieel moet Fokus scherp aan de wind varen. 2025 was een moeizaam jaar en dat zien we voor 2026 en verder aanhouden. We hebben baat bij goed georganiseerde samenwerking met anderen. Onze woningcorporaties vroegen in 2025 om betere samenwerking en meer flexibiliteit op een krappe woningmarkt. 2025 laat over de hele linie zien dat Fokus intern en extern de handen ineen moet slaan. Gelukkig is de energie om dat te doen ook merkbaar aanwezig. In het laatste kwartaal is een sterk vernieuwd managementteam tot stand gekomen en hebben we onszelf met de medezeggenschap en de raad van toezicht een spiegel voorgehouden, gericht op morgen. Daarvoor gebruikten we een zeer



Vincent Schouten





Voorwoord Vincent Schouten

gedegen analyse die teruggreep op de oorsprong en de bedoeling van Fokus. Die helpt ons vooruit, ook in de gesprekken met VWS en andere stakeholders rondom Fokus.

In 2025 heeft Fokus ook een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren naar sociale veiligheid. De uitkomsten van dat door Q-Consult uitgevoerde onderzoek lieten ons zien dat sociale veiligheid onder druk staat en afhankelijk is van de vraag hoe goed we op onze opdracht zijn berekend. Het Fokus-concept vraagt om zorgvuldigheid, betrokkenheid en om teams die goed samenwerken. Dat hebben we op heel veel projecten 'in huis' en daar mogen we trots op zijn. Maar we moesten ook erkennen dat het moeite kost om dat goed te blijven doen en dat we daar regelmatig in tekort schieten. Dat wil niemand en daarom steken we daar alle energie in om te verbeteren. Verbeteren doen we ook door te veranderen en het onderzoek gaf daar goede handvatten voor. We hebben in

2025 de eerste stappen op die weg gezet met als motto 'vandaag beter, morgen anders'.

Met dit verslag blikken we terug op het kalender- en boekjaar 2025 en leggen we ook rekening en verantwoording af. Het geeft een goed beeld van een organisatie in transitie, in een samenleving in transitie. Met betrokken en bevolgen medewerkers en cliënten. Samen bouwen we aan een nieuw fundament voor een toekomstbestendig Fokus.

Vincent Schouten, bestuurder a.i.





Voorwoord

Voor de raad van toezicht was 2025 een bijzonder jaar. Drie gebeurtenissen zorgden daarvoor. Als eerste kwamen er nieuwe mensen in zowel de raad van toezicht als in de raad van bestuur. In september namen we afscheid van Marco van Es als bestuurder van Fokus. Marco heeft zich met groot enthousiasme bijna vier jaar ingezet voor de mensen van Fokus. Hij zette zijn bestuurlijke vaardigheden in, met als doel om Fokus beter te laten functioneren en sterker te maken. Omdat er nog zo veel te doen was, kwam zijn vertrek als een verrassing. De raad heeft Marco bedankt voor zijn inzet en hem alle succes en plezier gewenst in zijn verdere carrière. In augustus heeft de raad van toezicht gezocht naar een sterke nieuwe bestuurder. Voorzien van positieve adviezen en positieve uitkomsten van gesprekken met cliënten en medewerkers konden we in september Vincent Schouten als bestuurder ad-interim benoemen. In beginsel is de benoeming voor één jaar.

In de raad van toezicht zelf was er een wisseling van voorzitter. Mike Leers droeg door persoonlijke omstandigheden per 1 augustus 2025 het voorzitterschap over aan Hennie Brons. In december namen we afscheid van de leden Mike Leers en Kees Blomberg. Dit vanwege het verstrijken van hun zittingstermijnen per 1-1-2026. We zijn Mike en Kees zeer dankbaar voor hun grote inzet gedurende acht jaar. Met hun ervaring en deskundigheid zijn zij in hun rol als toezichthouder van grote betekenis geweest. In december konden we Marie-Louise Dibbets en Aad Koster als nieuwe leden van de raad van toezicht benoemen (per 1-1-2026). Marie-Louise Dibbets zal als voorzitter van de auditcommissie actief zijn. Aad Koster als voorzitter van remuneratiecommissie en als vicevoorzitter.

Een tweede gebeurtenis was dat in 2025 meer dan ooit duidelijk werd dat de exploitatie van Fokus onder grote druk staat en zonder aanpassingen niet houdbaar

meer is. Op alle fronten groeide de urgentie tot verbetering en verandering. Denk hierbij aan de kwaliteit van zorg, de kosten en opbrengsten en de aandacht voor cliënten en medewerkers. Met een enkele aanpassing kunnen we dit niet oplossen en dat brengt de derde gebeurtenis in beeld.

We moeten samen met elkaar en met de vele externe partijen die Fokus omringen op zoek naar een toekomstbestendig Fokusconcept. Een concept wat perspectief biedt, liefst voor nog eens vijftig jaar. In oktober 2025 hadden we met medewerkers, cliënten, directie en staf een brainstormsessie. Waardevolle tips voor een inspirerende nieuwe koers werden geopperd en met elkaar gedeeld.

Bij de raad van toezicht leeft het indringende besef dat bij deze nieuwe koers de belangen van onze cliënten centraal moeten blijven staan. En dat kan alleen als er een goede relatie met onze medewerkers is. In het VN-verdrag



Hennie Brons

van de rechten van mensen met een handicap staat duidelijk verwoord hoe belangrijk zelfbeschikking, gelijke kansen en zelfrespect zijn. Dat vraagt dat we de oplossingen laten zien die we willen, de regie over ons eigen leven hebben, zelf nadenken en voor onszelf spreken, net als ieder ander. We kunnen en willen het niet alleen, de relatie cliënt- medewerker is de sleutel. Alleen samen kun je het alleen.

Hennie Brons, voorzitter raad van toezicht





Hoofdstuk 1

Inleiding en uitgangspunten

Inleiding: wat doet Fokus?

Fokus maakt gewoon wonen en leven mogelijk voor mensen met een fysieke beperking.

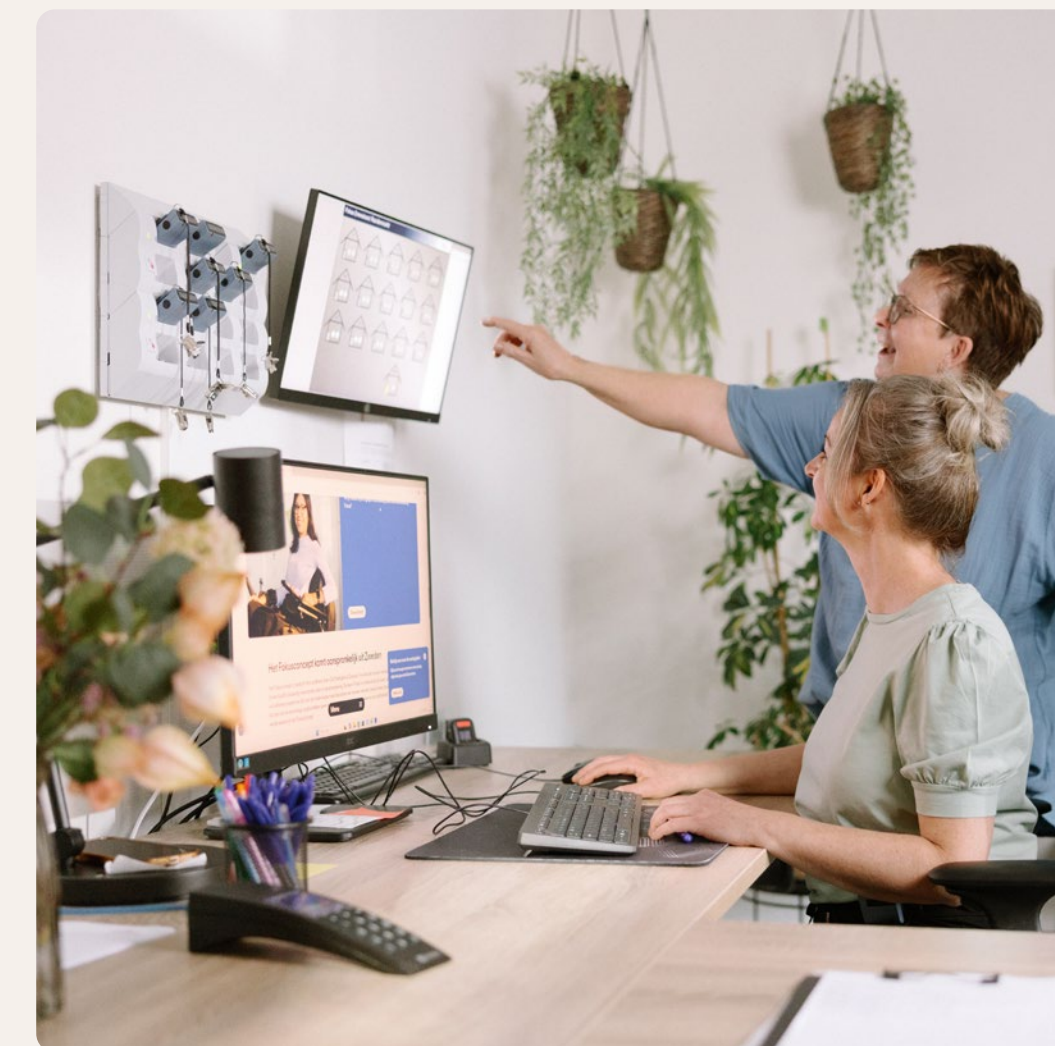
Fokus biedt cliënten 24 uur per dag zorg en assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Dat gebeurt op afroep van de cliënt. De cliënt woont in een aangepaste huurwoning die eigendom is van een woningcorporatie. De woningen zijn verspreid over een gewone woonwijk gebouwd, binnen een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

Het Fokusconcept is in Nederland vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkeld en uitgebouwd naar Zweeds voorbeeld. Mensen met een zware fysieke beperking bedachten het zelf. Als antwoord op hun vraag naar 'gewoon wonen' in een gewone woonwijk en als basis voor een eigen vrij en onafhankelijk leven, midden in de maatschappij. Het Fokusconcept was bij de start een grote vernieuwing, die nog altijd veel betekent voor de emancipatie van mensen met een zware fysieke beperking.

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 2025.





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

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 samen-

Algemene gegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon

Stichting Fokus Exploitatie en stichting Fokus

Adres kantoor Groningen

Van Iddekingeweg 33
9721 CB Groningen

Adres kantoor Utrecht

Drieharingstraat 28
3511 BJ Utrecht

Postbus

Postbus 6124, 9702 HC Groningen

Telefoonnummer

(050) 521 72 00

Identificatienummer

Kamer van Koophandel
41009300

E-mailadres

info@fokuswonen.nl

Internetpagina

www.fokus.nl en
www.werkenbijfokus.nl



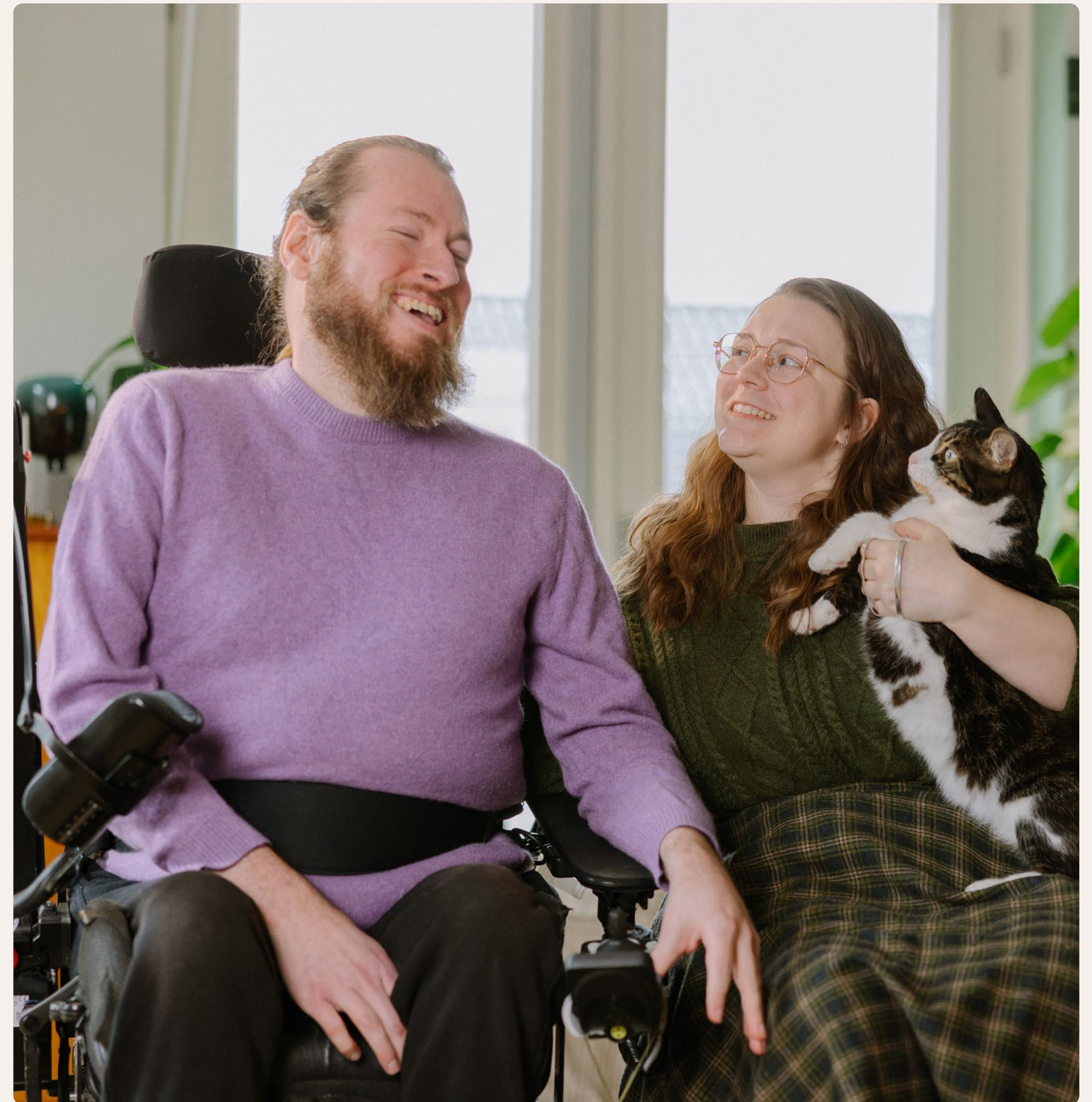
Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

werking 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.

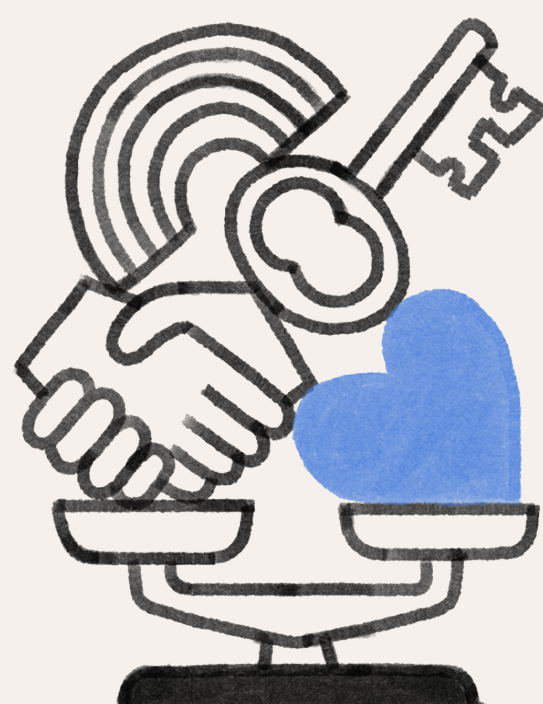


Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

Kernwaarden

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
- Gelijkwaardig
- Respect
- Plezier
- Betrouwbaar.



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 samenwerkings-overeenkomsten gesloten met woningcorporaties, de eigenaren van de met rijkssubsidie gebouwde Fokus-woningen. Fokus is door de belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

Bestuur en toezicht

De stichting wordt bestuurd door een één-hoofdige raad van bestuur (de bestuurder), 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 de bestuurder 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. Zie voor meer informatie over bestuurder en raad van toezicht hoofdstuk 3 van dit verslag.

Organisatie

In ieder Fokusproject wordt de zorg en ADL-assistentie uitgevoerd door een team van gemiddeld twintig tot dertig ADL-assistenten. De dagelijkse leiding op het Fokusproject is in handen van een team-

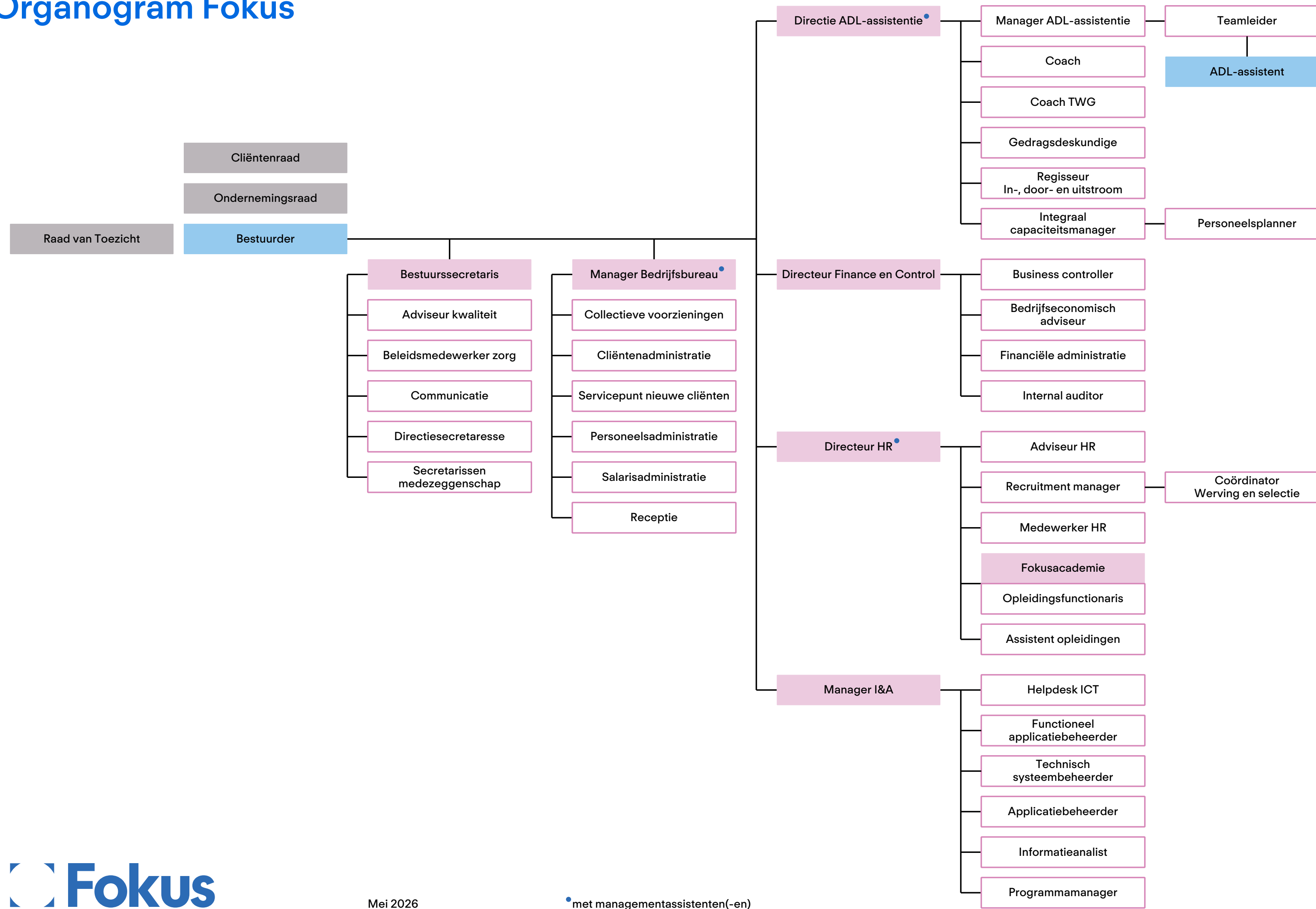
leider. De teamleiders vallen onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de manager ADL-assistentie. De manager is eindverantwoordelijk voor maximaal 4 Fokusprojecten en legt verantwoording af aan de directeur ADL-assistentie van de desbetreffende regio. In 2025 zijn de Fokusprojecten opnieuw verdeeld over in totaal drie regio's (Noordoost, Midden/west en Zuid), met elk een eigen directeur ADL-assistentie. Deze drie directeuren zijn respectievelijk in juli en september 2025 nieuw bij Fokus begonnen.

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

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



Organogram Fokus



medewerkers. Beide organen hebben een eigen reglement, waarin de wettelijke bevoegdheden, faciliteiten en werkwijzen zijn verankerd. De raden overleggen regelmatig met de bestuurder en tenminste eens per jaar met de raad van toezicht. Lees voor meer informatie over OR en CRF ook hoofdstuk 3.

Toelatingen

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



Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

Kerngegevens

Kernactiviteiten

Fokus verleent ADL-assistentie aan cliënten in en om hun Fokuswoning. ADL-assistentie is cliënt gestuurde zorg en persoonlijke assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen die de cliënt als gevolg van een zware fysieke functiebeperking niet zelf kan doen. Dat kunnen verschillende vormen van assistentie zijn bij lichamelijke verzorging, aan- en uitkleden, verplaatsingen in en om het huis, toiletbezoek of bij eten en drinken. Het kan ook gaan om hand-en-spandiensten en verpleegtechnische handelingen, waaronder ademhalingsondersteuning.

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. De ADL-assistentie wordt verleend op afroep van de cliënt. Op verzoek van een cliënt worden ook wel tijdsafspraken gemaakt. 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.

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 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. Ook het uurtarief is door VWS in de regeling bepaald. Op basis van de verleende subsidie ontvangt Fokus maandelijkse voorschotten. De subsidieregeling kent een aantal kwaliteitseisen met betrekking tot cliëntdossier en jaarlijkse evaluatie daarvan mét de cliënt. Die eisen komen overeen met de invulling van het wettelijk voorgeschreven zogenoemde 'zorgplan' zoals Fokus dat met de inspectie ontwikkelde. ZiN stelt een controleprotocol voor de accountantscontrole vast.



Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

Samenwerkingsrelaties

Fokus werkte in 2025 met een groot aantal organisaties samen. Zo werd met het ministerie van VWS regelmatig overlegd over uitvoeringsaspecten van de ADL-assistentie. Mede op verzoek van VWS liet Fokus in 2025 een onderzoek verrichten door Q-Consult naar de sociale veiligheid onder cliënten en medewerkers. Zie daarvoor verder hoofdstuk 4 van dit jaarverslag.

Fokus onderhield in 2025 verder nauw contact met stichting Red mijn Zorg. Deze stichting is opgericht door een aantal ontevreden (voormalige) cliënten. Het contact verliep eerst zeer stroef, maar na het aantreden van de nieuwe regiodirecteuren en interim bestuurder is het contact verbeterd en konden concrete werkafspraken worden gemaakt.

Een aantal belangrijke vaste samenwerkingspartners van Fokus zijn:

- De woningcorporaties die eigenaar en verhuurder zijn van de Fokuswoningen. In een samenwerkingsovereenkomst is geregeld dat de woningcorporatie de woningen bouwt, onderhoudt, en (ver-) nieuwbouwt, 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.
- De vier Centra voor thuisbeademing (CTB's) in Nederland.
- De firma Terberg voor het onderhoud en reparatie van de alarm-intercomsystemen in de Fokusprojecten, het cruciale communicatiesysteem tussen cliënt en ADL-assistent(en).





Hoofdstuk 2 Profiel van de organisatie

2025 in cijfers

- Eind 2025 zijn er 98 Fokusprojecten.
- Die Fokusprojecten samen bevatten 1.400 woningen.
- Eind 2025 heeft Fokus 1.274 cliënten (2024: 1.278).
- In 2025 zijn in totaal 1.316.600 uren ADL-assistentie geleverd (2024: 1.374.193). Dit is inclusief 3.310 uren assistentie die verleend werden aan pgb-houders (2024: 3.407).
- Eind 2025 werkten er 2.212 mensen bij Fokus (2024: 2.134). Uitgedrukt in fte's is dit 1.319 (2024: 1.270).
- De som van de bedrijfsopbrengsten bedroeg in 2025 € 122.051.556 (2024: € 121.505.560).

- De Arbodienst als contractpartner voor de uitvoering van de taken van een arbodienst.
- De vakorganisaties FNV en CNV.
- Werkgeversvereniging AWWN, ter ondersteuning van het cao-proces, de uitvoering van de functiewaardering en overige werkgeversaspecten.
- Quasir voor het leveren van een onafhankelijke klachtenfunctionaris.
- LSR voor onder andere het bieden van een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon.
- Zorginstituut Nederland. Het instituut voert de subsidieregeling uit door te beschikken over subsidieverlening en -vaststelling en ziet toe op de correcte uitvoering van de regeling.
- De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Met de inspectie is regelmatig contact op bestuursniveau. Zie hoofdstuk 4 voor het aantal meldingen op casusniveau.





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.

Bestuurder

Fokus wordt geleid door een éénhoofdige raad van bestuur (de bestuurder). De bestuurder 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 belangenverstremgeling voorkomen. De functie is tot 30 september 2025

door de heer M. (Marco) van Es vervuld. Vanaf 15 september 2025 heeft Vincent Schouten het stokje als interim bestuurder overgenomen. De medezeggenschap van Fokus is door de raad van toezicht op reguliere wijze betrokken bij deze benoeming.





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 Governance-code 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. 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. De raad van toezicht benoemt nieuwe leden op voordracht van een selectiecommissie die wordt gevormd door een afvaardiging uit de raad en de bestuurder. Dit gebeurt nadat de kandidaten kennis hebben gemaakt met de ondernemingsraad en met de cliëntenraad. Eén van de leden is

benoemd op voordracht van de Cliëntenraad Fokus. De leden van de raad zijn allen aangemeld als lid van de NVTZ. Voor de beloning van toezichthouders hanteert de raad van toezicht de richtlijnen van de NVTZ. Deze beloning blijft daarmee (ruimer) binnen de grenzen van de Wet Normering Topinkomens (WNT-2). Conform voorgaande procedure heeft de raad van toezicht op 15 december 2025 twee benoemingen per 1 januari 2026 gedaan: Aad Koster is benoemd tot lid en voorzitter van de remuneratiecommissie; Marie-Louise Dibbets is benoemd tot lid en voorzitter van de auditcommissie.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht was geheel 2025 als volgt samengesteld:

- Mike Leers (voorzitter tot 1 augustus 2025)
- Kees Blomberg (plaatsvervangend voorzitter, voorzitter auditcommissie)
- Elly Dekker (voorzitter kwaliteitscommissie)

- Gabriëlle Verbeek (op voordracht CRF, lid kwaliteitscommissie)
- Hennie Brons (voorzitter vanaf 1 augustus 2025, lid auditcommissie)

In de vergadering 10 december 2025 heeft de raad van toezicht afscheid genomen van Mike Leers en Kees Blomberg. Fokus is hen dankbaar voor de inzet en betrokkenheid bij de organisatie in de afgelopen jaren. In bijlage 1 zijn per lid van de raad van toezicht de hoofd- en nevenfuncties, datum eerste benoeming en benoemingstermijn opgenomen.

Commissies raad van toezicht

De raad van toezicht heeft drie commissies. De auditcommissie adviseert het bestuur over financiële strategie en financieel beleid, onderhoudt contact met de accountant en houdt zich bezig met voorbereiding en verdieping van financieel toezicht op de bestuurder. De kwaliteitscommissie van de raad van toezicht volgt en adviseert het bestuur op de

ontwikkeling en uitvoering van kwaliteit- en veiligheidsbeleid. Tenslotte kent de raad een remuneratiecommissie. Deze commissie ziet toe op de beloning van de bestuurder en verzorgt ook zijn jaarlijkse beoordeling. Tevens adviseert zij over de beloning van de raad van toezicht en bereidt de jaarlijkse evaluatie van de raad 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. De remuneratie-, audit- en kwaliteitscommissie bereidden de bespreking van diverse onderwerpen voor, waarna de opbrengst wordt gedeeld met en besproken in de opvolgende voltallige vergadering van de raad van toezicht. De vergaderstukken van alle commissies zijn inzichtelijk voor alle leden van de raad.

Werkwijze

De informatievoorziening aan raad en commissies is in een document vastgelegd





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

en naar inhoud en periodiciteit verwerkt in de planning- en controlcyclus. 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 bestuurder informeert de raad over de belangrijkste ontwikkelingen en gebeurtenissen en stelt op hoofd-lijnen 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.

Onderwerpen in 2025

De raad van toezicht heeft in 2025 kwartaalgewijs gesproken over samenvatting (financiële en kwalitatieve) resultaten, management dashboard, financieel overzicht, overzicht kengetallen, meerjarenbeleid en de controllersnotitie (waaronder risicomangement). Onderstaand volgt per periode een overzicht van de belangrijkste behandelde onderwerpen

Maart 2025

Projectscans primair proces
Wet DBA en de gevolgen voor Fokus
Meldpunt misstanden Fokus en Kamerbrieven hierover

Mei 2025

Wervingstraject nieuwe directeuren ADL-assistentie
Voortgang dialoog met VWS
Aanstelling programmamanager a.i.
Accountantsverslag 2024
Concept (geconsolideerde) jaarrekening

en jaarverslag stichting Fokus Exploitatie en stichting Fokus (besluit tot goedkeuring)
Resultaten Q1 2025
Procedure werving nieuwe leden raad van toezicht

Oktober 2025

Wisseling voorzitterschap raad van toezicht per 1 augustus 2025
Aanstelling bestuurder ad interim (besluit)
Stand van zaken VWS / IGJ
Stand van zaken onafhankelijk onderzoek Q-Consult
Stand van zaken verkenning strategische scenario's
Stand van zaken Wet DBA
Resultaten t/m Q2 2025 en prognose eindejaar
Voortgang werving nieuwe leden raad van toezicht
Vaststellen programma zelfevaluatie 2025
Verslag werkbezoeken projecten Houten Centrum en IJsselstein

Oktober 2025

Zelfevaluatie raad van toezicht
Themadag met MT, OR en CRF over toekomst Fokus
Jaarlijks gesprek met de OR

December 2025

Stand zaken verandertraject
Verslag zelfevaluatie
WNT 2026 (besluit)
Rooster van aftreden december 2025 (besluit)
Businesscase verbouwing kantoorpand Groningen (besluit)
Resultaten t/m Q3 2025 en prognose eindejaar
Managementletter 2025
Deelname aan overleg CRF
Compliance checklist 2025 (besluit)
Begroting 2026 stichting Fokus Exploitatie en stichting Fokus (besluit)

December 2025

Jaarlijks gesprek met en deelname aan overleg CRF





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

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

- De ontwikkelingen bij de totstandkoming van de cao voor Fokus;
- Politieke ontwikkelingen op gebied van de ADL-clusterregeling;
- Problematiek op de arbeidsmarkt voor zorgorganisaties;
- Mogelijke ontwikkelingen met betrekking tot het vastgoed;
- De houdbaarheid van het Fokusconcept in de toekomst.

Medezeggenschap

Cliëntenraad Fokus (CRF)

De cliëntenraad Fokus bestaat uit vijf leden, gekozen uit en door cliënten van Fokus. Op grond van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) heeft de cliëntenraad adviesrecht, instemmingsrecht, informatierecht en recht van voordracht lid raad van toezicht.

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 en facebook. De cliëntenraad is lid van het LSR (landelijk steunpunt medezeggenschap).

In 2025 vonden zes overlegvergaderingen met de bestuurder plaats en een jaarlijks gesprek met leden van de raad van toezicht van Fokus. Mevrouw G. Verbeek was in 2025 op voordracht van de cliëntenraad lid van de raad van toezicht van Fokus. Afgelopen jaar heeft de cliëntenraad in zijn jaarlijks gesprek (17 december 2025) met de raad van toezicht van Fokus gesproken over het arbeidsverzuim en de zorgen van de CRF over de beperking van eigen regie en het risico dat er 'instellingsdenken' ontstaat.





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Overige bijeenkomsten in 2025:

- 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 OR.
- De cliëntenraad volgt ieder jaar training op het gebied van medezeggenschap.

Vaste onderwerpen die in de besprekingen met de bestuurder 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 politieke partijen via onder andere werkbezoeken.

In 2025 zijn de volgende adviezen of instemming uitgebracht / besproken met de bestuurder:

- Diverse adviezen m.b.t. de aanstelling van managers ADL-assistentie
- De adviesvraag inzet drie directeuren ADL-assistentie (DAA)
- Adviseren bij proces en profiel interim bestuurder
- Adviesvraag profiel RvT-leden
- Instemming m.b.t. beleid ADL-assistentie op afspraak
- Instemming m.b.t. beleid veilige zorgrelatie
- Het ongevraagd advies van de CRF m.b.t. het beleid opwarmen en afkoelen
- Advies m.b.t. voorgenomen beleid TWG
- Benen-op-tafel (BOT) overleg met MT | RvB | RvT | OR | CRF

In 2025 zijn de volgende onderwerpen in de vergadering met de bestuurder besproken:

- Jaarverslag en jaarrekening Fokus Exploitatie 2024
- Financiële begroting Fokus 2025

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

Ondernemingsraad

Het afgelopen jaar heeft de landelijke ondernemingsraad van Fokus (OR) zich ingezet om de belangen van de medewerkers te behartigen en bij te dragen aan een gezonde en veilige werkomgeving binnen onze organisatie. De 13 leden van de OR werken in commissies.

Afstemming en overleg

De Ondernemingsraad (OR) heeft in 2025 overleg gevoerd met de bestuurder:

- 6 overlegvergaderingen waarin voorgenomen besluiten zijn besproken;
- 2 informele overleggen waarin een actueel thema is besproken;
- 2 gesprekken met (een afvaardiging van) de raad van toezicht, waarin de ontwikkelingen van het afgelopen halfjaar en de verwachtingen en voorgenomen besluiten voor het komende halfjaar zijn besproken, zodat de OR de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt kan blijven volgen.





Hoofdstuk 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Samenstelling

De samenstelling van de OR was in 2025 als volgt:

- Simone van Gils (voorzitter)
- JanneMieke Nieboer-Bol (vicevoorzitter)
- Andrea Verhave-Dieperink (secretaris)
- Anne Bus
- Bart Kuijper (vanaf 01-11-2025)
- Carola van de Kamp-Vosselman (tot 01-11-2025)
- Hester van Haaren
- Jolanda van Houten
- Elly Jas
- Pierre Klootwijk
- Robert van Munster
- Jacqueline Rensen
- Colinda Straver
- Pieter van de Vreede (vanaf 01-11-2025)
- Linda Gelmers-Vrijburg (tot 01-11-2025).

2025

De OR heeft zich ingezet om de belangen van alle medewerkers te beschermen en te versterken. Bij het kritisch beoordelen van

nieuw én bestaand beleid richt de OR zich op vier vaste pijlers: veiligheid, communicatie, opvolging van beleidsontwikkelingen en duurzaamheid. Dit alles gebeurt vanuit de waarden samenwerking en betrokkenheid, met als doel de stem van medewerkers te versterken.

Er vonden in 2025 belangrijke wisselingen plaats binnen de OR én ook op bestuurlijk niveau: het vertrek van Marco van Es als bestuurder en het aantreden van Vincent Schouten als interim bestuurder markeerde een nieuw hoofdstuk voor onze organisatie. Door open en intensieve gesprekken met de bestuurder te voeren en actief signalen op te halen uit onze achterban – onder andere tijdens de OR-contactbijeenkomsten – zetten we gezamenlijke stappen om de kwaliteit van ons werk én het werkplezier te blijven versterken. Zo blijven we verbonden met wat er leeft op de werkvloer en bouwen we samen aan een omgeving waarin iedereen tot zijn recht komt.

De OR ziet 2025 als een jaar waarin veranderingen elkaar snel opvolgden en waarin hij in korte tijd een prettige, constructieve samenwerking met de bestuurder a.i. tot stand is gekomen.

Toekomst

De OR blijft zich vol energie inzetten voor de belangen van al onze collega's en voor de kracht van Fokus als organisatie. We moedigen aan om ieders unieke talenten te benutten en zo de samenwerking te verrijken. Samen bouwen we aan een stevige positie binnen het sociaal domein, met als doel een toekomst waarin Fokus veerkrachtig, vernieuwend en duurzaam kan blijven.



Hoofdstuk 4

Belangrijke gebeurtenissen, kwaliteit en personeelsbeleid

Belangrijke gebeurtenissen in 2025

2025 heeft voor een belangrijk deel in het teken gestaan van de toekomstbestendigheid van het Fokusconcept. Daarover is op meerdere momenten ook contact geweest met het ministerie van VWS en verschillende politieke partijen. Zo bezochten delegaties van GroenLinks/PvdA en BBB een Fokusproject en bracht toenmalig staatssecretaris Vicky Maeijer op 31 januari een werkbezoek aan Fokus.

Onafhankelijk onderzoek

Naar aanleiding van meldingen over mogelijke sociale onveiligheid binnen Fokus is in de zomer van 2025, mede op verzoek van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd door

Q-Consult. Dit onderzoek richtte zich op sociale veiligheid, communicatie en bejegening, bekeken vanuit zowel het perspectief van cliënten als van medewerkers. In het najaar heeft Q-Consult het onderzoek afgerond.

De vragenlijst van het onderzoek is door 33% van de cliënten en 28% van de medewerkers ingevuld. Daarnaast hebben de onderzoekers negen locaties bezocht. Enkele uitkomsten:

- 41% van de cliënten die de vragenlijst heeft ingevuld, heeft ooit een vorm van grensoverschrijdend gedrag ervaren. De meest genoemde voorbeelden gaan over: gevoel van machtsmisbruik, onbeschofte communicatie, structurele nalatigheid, vernedering en geen gehoor bij klachten.





Hoofdstuk 4 Belangrijke gebeurtenissen, kwaliteit en personeelsbeleid

- 42% van de medewerkers die de vragenlijst heeft ingevuld heeft ooit een vorm van grensoverschrijdend gedrag ervaren. Hierbij zijn de meest genoemde voorbeelden: gevoel van onveiligheid door agressie, gebrek aan steun, discriminatie, overbelasting door selectieve oproepen en gebrek aan respect.
 - In het algemeen kan worden gezegd dat de ervaringen van medewerkers en cliënten aansluiten bij wat breder in de zorgsector speelt: meldingen van sociale onveiligheid nemen ook landelijk toe (en niet alleen bij Fokus).
 - Het principe van eigen regie bij de cliënt wordt breed gewaardeerd, maar staat onder druk door personeelstekorten en gevoel van beperkte inspraak.
 - Een goede relatie tussen cliënt en medewerker vraagt om zorgvuldige communicatie en bejegening. Verschillen tussen vaste krachten en zzp'ers zorgen hierbij voor wisselende ervaringen.
 - De cultuur binnen Fokus verschilt sterk per locatie. Open dialoog en zichtbare leiding zijn nodig, maar nu niet overal aanwezig.
 - Cliënten en medewerkers ervaren het management als weinig zichtbaar en moeilijk benaderbaar. Actieve en betrokken leiders zijn nodig om de verbinding te herstellen.
 - De ervaringen met teamleiders zijn positief. Het lokaal aanwezig en zichtbaar zijn van een leidinggevende wordt gewaardeerd. Wel ervaren cliënten nog teveel afstand tot de teamleider.
 - De kwaliteit van ADL-assistentie wordt door cliënten wisselend ervaren. Zorgen over kwaliteit liggen vooral bij zzp'ers en uitzendkrachten. Coaches en verpleegkundigen bieden met hun specialistische blik en advies een waardevolle aanvulling.
 - Medewerkers voelen zich bekwaam, maar maken zich zorgen over deskundigheid van tijdelijke collega's. Investeren in deskundigheid (bijvoorbeeld EVA-handelingen en taalvaardigheid) en ethische reflectie zijn noodzakelijk.
 - Samenwerking binnen vaste teams verloopt overwegend goed. Verschillen tussen locaties zijn wel groot. Continuïteit (voldoende, vaste medewerkers) en teamontwikkeling versterken de samenwerking.
 - De organisatorische ondersteuning wordt redelijk gewaardeerd, maar Fokus als organisatie voelt voor medewerkers vaak afstandelijk. Zichtbare waardering en betrokkenheid vanuit de organisatie zijn nodig om de verbinding te herstellen.
 - Cliënten en medewerkers weten waar ze met klachten terecht kunnen, maar hun vertrouwen in afhandeling van klachten en meldingen is laag.
 - Thema's als leiderschap, professionaliteit, samenwerking en klachtenprocedures bieden aanknopingspunten voor verbetering.
- Het onderzoek laat volgens ons zien dat het Fokusconcept voor veel cliënten goed werkt en bijdraagt aan een zo vrij en gewoon mogelijk leven. Tegelijk laat het zien dat er helaas soms ook sprake is van een gevoel van sociale onveiligheid binnen de organisatie. Het onderzoek laat ook zien dat Fokus zich beter moet aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen in zorg, welzijn, wonen en werk die voor cliënten van groot belang zijn.
- Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt, past bij het beeld dat we breder in de zorgsector zien. Het onderzoeksrapport biedt goede aanknopingspunten die we benutten om onze dienstverlening te verbeteren. Deze punten liggen deels in het verlengde van de maatregelen die we al eerder namen, zoals het terugdraaien van de zelforganisatie door het aanstellen van teamleiders, het terugbrengen van het aantal Fokusprojecten per manager, de inzet van coaches en het beschikbaar stellen van een externe cliënt-vertrouwenspersoon. We zijn blij dat onder andere het aanstellen van teamleiders en de inzet





Hoofdstuk 4 Belangrijke gebeurtenissen, kwaliteit en personeelsbeleid

van coaches in het onderzoek als positief worden beoordeeld. Ook daarmee kunnen we als organisatie door ontwikkelen.

Inmiddels zijn we opnieuw aan het kijken naar de koers en strategie voor de toekomst. Op welke manier kunnen we het beste bijdragen aan een zo gewoon en vrij mogelijk leven voor mensen met een fysieke beperking? Hoe kunnen we dat – met alle veranderingen in de samenleving – het beste organiseren? Daarnaast kijken we hoe locaties waar sprake is van minder stabiliteit extra kunnen worden ondersteund. Dat doen we in dialoog met cliënten en medewerkers. Om ervoor te zorgen dat cliënten zich meer gehoord en gezien voelen, kijken we ook naar de manier waarop de wettelijke klachtenregeling nog beter kan worden uitgevoerd. Een veranderteam gaat hier in 2026 verder mee aan de slag.

Kwaliteit

Het in 2025 oorspronkelijk geplande cliënt-tevredenheidsonderzoek heeft niet plaatsgevonden in verband met onafhankelijk onderzoek door Q-Consult.

In 2025 is op verschillende momenten intensief gesproken met VWS en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), onder andere over de toekomst van de zorg rondom ademhalingsondersteuning. Daarvoor zijn verschillende scenario's uitgewerkt. In het najaar heeft de IGJ onaangekondigd bezoek gebracht aan één van de Fokusprojecten in Groningen. Daarnaast heeft de IGJ enkele malen opheldering gevraagd over specifieke casuïstiek.

De interne audits die voorheen werden afgenomen zijn in 2025 vervangen door projectscans. Een team van twee vaste medewerkers hebben 29 ADL-teams en cliënten geïnterviewd aan de hand van een uitgebreide vragenlijst. Op basis van het daaruit voortvloeiende rapport zijn met de betrokken managers verbeterplannen opgesteld. Daarnaast zijn er tien externe audits uitgevoerd door het LSR.

Vanaf begin 2025 zijn twee onafhankelijke cliënt-vertrouwenspersonen van LSR beschikbaar voor alle cliënten. Verder is gestart met het verbeteren van de officiële klachtenregeling.

Personeelsbeleid / sociaal jaarverslag

In 2025 heeft Fokus verdere stappen gezet in het professionaliseren van het wervingsproces en het versterken van de instroom van nieuwe ADL assistenten. Ondanks de blijvende krapte op de arbeidsmarkt is door afdeling Recruitment gericht ingezet op het vergroten van kwalitatieve reacties en het verminderen van externe inhuur. In totaal heeft Fokus in 2025 734 nieuwe collega's verwelkomd, een duidelijke stijging ten opzichte van 2024, waarin 586 nieuwe collega's startten. Dit betekent een groei van ruim 25% in instroom. Deze toename laat zien dat de ingezette recruitmentstrategie werkt: de professionalisering van processen, de gerichtere inzet van arbeidsmarktcommunicatie en de betere samenwerking met de Fokusprojecten hebben direct geleid tot een grotere én meer passende instroom.

Kwaliteit in cijfers

Vobo-meldingen	1504 (2024: 1006)
Meldingen ongewenst gedrag	879 (2024: 572)
Klachten	56 (2024: 243).





Hoofdstuk 4 Belangrijke gebeurtenissen, kwaliteit en personeelsbeleid

Enkele belangrijke punten uit 2025:

- Verdere doorontwikkeling van de nieuwe recruitmentstructuur.
- Nadruk op projecten met hoge inzet van externe uren.
- Continueren van online informatiebijeenkomsten en vergroten van lokale zichtbaarheid via banenmarkten, Meet & Greets en samenwerking met onderwijsinstellingen en regionale partners.
- Verdere optimalisatie van vindbaarheid en zichtbaarheid via website, online marketingcampagnes en gerichte socialmediabebanding, in samenspraak met de afdeling Communicatie. De online marketingactiviteiten hadden een bereik van 1,9 miljoen mensen. Ruim 100.000 mensen bezochten werkenbijfokus.nl, ruim 2.000 mensen besloten te solliciteren.

Fokusacademie: maatwerk

De Fokusacademie is binnen Fokus

verantwoordelijk voor de interne scholing en training van medewerkers. Doel is daarbij om op basis van het opleidingsplan 2024-2025 te zorgen voor bevoegde, bekwame, competente, gemotiveerde en tevreden medewerkers.

Enkele ontwikkelingen in 2025:

- Sinds 2025 worden teams ondersteund in hun teamontwikkeling door maatwerktrajecten vanuit de Fokusacademie. Er is gewerkt aan het proces en de borging van de trajecten.
- De basistraining voor teamleiders is herzien en doorontwikkeld en is een combinatie van e-learning en bijeenkomsten geworden.
- Het leeraanbod voor ADL-assistenten is uitgebreid met een blended leertraject "Impact ziektebeelden", e-learning digitale veiligheid en de teamtaaktraining infectiepreventie is herzien en veranderd naar een klassikale trainingsdag.
- De integrale samenwerking is versterkt

door aansluiting bij het expertiseteam. Hierdoor is de ondersteuning naar de ADL assistent versterkt.

- Alle opleidingsfunctionarissen zijn gekoppeld aan Fokusprojecten ter ondersteuning van het leren en ontwikkelen op de projecten.
- De BBL-opleiding Helpende zorg en welzijn wordt structureel aangeboden en het proces is ingericht. Het BeroepsPraktijkVorming-plan is goedgekeurd en wordt gebruikt ter ondersteuning voor de BBL trajecten.
- In Fokus Leren zijn alle trainingen en e-learningmodules van de EVA-handelingen A en B ontwikkeld en geïmplementeerd.

BBL-opleiding

In 2025 zijn er 30 ADL-assistenten gestart met de BBL-opleiding helpende zorg en welzijn, op kosten van Fokus. Dit traject wordt in-company aangeboden in samenwerking met NCVB bedrijfsopleidingen.

Arbeidsverzuim

Het gemiddelde arbeidsverzuim was in 2025 12,36%. Het verzuim is ondanks de vele inspanningen gestegen t.o.v. 2024 met 1,06%. De leeftijdsgroep > 55 heeft de grootste impact op deze stijging. Vergeleken met de VVT-branche is het verzuim 3,15% hoger. De gemiddelde verzuimduur was dit jaar 32,8 t.o.v. van 33,1 in 2024. De meldingsfrequentie was 1,44 (2024 1,28). 27,7% van de werknemers was volledig inzetbaar in 2025. (2024 30,2%). Het grootste deel van het verzuimpercentage zit hem nog steeds in het lange verzuim van 92-365 dagen.

In het voorjaar van 2025 is door de toenmalige projectleider en werkgroep een plan van aanpak Verzuim 2025 en 2026 opgesteld. Aanvullend hierop is in de tweede helft van 2025 een verdieping aangebracht voor 35 Fokusprojecten met een problematisch verzuim.





Hoofdstuk 4 Belangrijke gebeurtenissen, kwaliteit en personeelsbeleid

Programma Gezonde bezetting

In het vierde kwartaal van 2025 is gestart met de voorbereidingen van een programma om te komen tot een gezonde, toekomstbestendige personeelsbezetting met eigen medewerkers. De opgave is om uiterlijk per 1 juli 2026 stoppen met de inzet van zzp'ers waarbij er sprake is van schijnzelfstandigheid. Fokus wil dit niet alleen om zo te kunnen voldoen aan de wet DBA, maar ook en vooral omdat werken met vaste en meer stabiele teams bijdraagt aan het werkplezier, voorkomen van verzuim en verhogen van de kwaliteit van dienstverlening.





Hoofdstuk 5

Financieel beleid en risico's

Het financieel beleid is gericht op een duurzame, gezonde financiële exploitatie als basis voor een toekomst bestendige ADL-dienstverlening. Een gezonde financiële positie stelt Fokus in staat om te blijven innoveren in de dienstverlening, een bij-de-tijds arbeidsvoorwaardenpakket te kunnen blijven bieden en de vereiste investeringen te kunnen blijven doen.

Het financieel beleid gaat uit van de volgende ratio's:

- 1) Rentabiliteit: minimaal 1,5%
- 2) Solvabiliteit: minimaal 30%
- 3) Current ratio: minimaal 1,5
- 4) Liquiditeitsdekking personele kosten: minimaal 3.

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





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

monitoring en sturing van de resultaten op 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. Op kwartaalbasis worden de resultaten besproken met de auditcommissie van de raad van toezicht.

Financieel resultaat 2025

Het financieel resultaat over 2025 bedraagt EUR -1.209.092 (begroot EUR 1.500.000). Het negatief resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door een dalende cliëntvraag, hoog arbeidsverzuim en hogere kosten voor de werving van vast personeel.

Liquiditeit

De current ratio (berekend als vlottende activa inclusief liquide middelen, gedeeld door de kortlopende schulden) is goed en bedraagt per ultimo 2025 1,17 (ultimo 2024 was dat: 1,27). Fokus heeft een relatief ruime liquiditeit.

Vermogensniveau

De solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/totaal vermogen) bedraagt eind 2025 19,7%. Ultimo 2024 was dit 27,3%. De vermogensratio (eigen vermogen gedeeld door totaal opbrengsten) bedraagt 8,1% tegen 9,1% eind 2024.

Het negatieve resultaat van 2025 komt ten laste van het eigen vermogen. De vermogenspositie blijft 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 toen-

malige 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 2026 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 1.313.273 in 2025 t.o.v. 1.370.786 in 2024 exclusief pgb. De verwachting was dat in 2025 het aantal uren licht zou gaan stijgen, maar als gevolg van een daling van het aantal cliënten en lagere zorgzwaarte is

het aantal uren lager uitgevallen. Hiermee komen we lager uit dan de voor 2025 maximaal toegezegde subsidie en betalen we een deel van het ontvangen voorschot terug aan VWS. Deze schuldpositie is opgenomen in de kortlopende schulden.

Productiviteit

De productiviteit (het percentage van de op rooster ingezette personeelsuren dat daadwerkelijk bij de cliënt wordt gewerkt) is in 2025 gedaald (70,6% ten opzichte van het niveau over 2024 van 71,6%).

Verwachtingen

Om een sluitende exploitatie voor 2026 te realiseren zijn taakstellingen geformuleerd die gericht zijn op een hogere productiviteit en een lager arbeidsverzuim. Fokus is met VWS in gesprek om het bekostigingsmodel meer toekomstbestendig te krijgen en hierbij een meer passende tarief te realiseren. Dit in lijn met het in 2024 uitgevoerde kostenonderzoek van KPMG.





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

Continuïteitsparagraaf

De bestuurder heeft de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit houdt in dat ervan wordt uitgegaan dat de activiteiten van Fokus in de komende 24 maanden na balansdatum kunnen worden voortgezet.

De liquiditeitspositie is toereikend om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Voor de komende boekjaren 2026 en 2027 is een begroting opgesteld, waarin rekening is gehouden met de verwachte opbrengsten uit de ADL-subsidieregeling, alsmede met de ontwikkeling van personeelskosten en overige bedrijfslasten.

De organisatie onderkent dat er onzekerheden bestaan die van invloed kunnen zijn op de continuïteit. Deze onzekerheden hebben met name betrekking op de ontwikkeling van de ADL-vraag, de arbeidsmarktkrapte, stijgende loonkosten, politieke ontwikkelingen en het tijdig

realiseren van een landelijk toekomstbestendig ADL-stelsel en daarvan afgeleid te actualiseren bekostigingssystematiek. Deze factoren kunnen druk uitoefenen op de resultaten en kasstromen van de organisatie.

Om deze risico's te beheersen zijn verschillende maatregelen getroffen. Zo wordt actief gestuurd op kostenbeheersing en doelmatigheid, worden strategische personeelsmaatregelen genomen om de inzetbaarheid te vergroten, en is de organisatie in overleg met VWS om de continuïteit van zorg en financiering te waarborgen. Daarnaast worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld en gemonitord. In de hierop volgende risico-paragraaf worden de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen in beeld gebracht.

Op basis van de huidige inzichten en de getroffen maatregelen is de bestuurder van mening dat de continuïteit van de

Hoofdzaken in cijfers (bedragen in € 1.000)

(Geconsolideerde cijfers)

	2025	2024	Mutatie
Exploitatiegegevens			
Totaal bedrijfsopbrengsten (a)	122.052	121.506	+546
Bedrijfslasten			
- personeelskosten	112.628	109.401	3.226
- afschrijvingen	1.376	1.340	36
- overige bedrijfskosten	9.952	9.777	175
Totaal bedrijfslasten (b)	123.956	120.519	3437
Saldo Financiële baten en lasten (c)	695	1.000	-305
Netto resultaat	-1209	1.987	3.196
Balansgegevens			
Balanstotaal	50.598	40.397	10.201
Eigen vermogen	9.945	11.154	-1.209
Overige informatie			
Uren ADL-assistentie (inclusief pgb)	1.316.600	1.374.193	-57.593
Aantal cliënten	1.274	1.278	-4

De jaarrekening 2025 is gepubliceerd op www.fokus.nl en www.jaarverslagenzorg.nl.





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

organisatie voldoende is gewaarborgd. Derhalve is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

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. Per oktober 2024 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 auditplan voor 2026 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 strategische risico's zijn:

1) Onvoldoende instroom van personeel in loondienst vormt een relevant risico voor het tijdig rond krijgen van de roosters en planning van capaciteit. Het risico betreft hogere kosten voor inhuur van extern personeel en verlies aan directe tijd. 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 is in 2025 fors 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. In 2025 is Fokus gestart met het aantrekken van recruiters om dit geheel meer kracht en effectiviteit bij te zetten. De eerste resultaten zijn in 2026 te verwachten.

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw generiek functiehuis. De incidentele en structurele financiële effecten hiervan zijn meegenomen in de begroting 2025. Gezien de vertraging is deze overgezet naar 2026. Fokus wil de wervingskracht versterken door in eerste instantie met externe bureaus te gaan werven en gelijktijdig haar

eigen wervingskracht 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 werving (recruitment) ter hand nemen.

Stand van zaken handhaving wet DBA. De wet DBA vormt een groot (financieel) risico voor Fokus. Een programmagroep onder leiding van een directeur ADL-assistentie en de directeur HR stuurt op de juiste inrichting van de beheersmaatregelen om de geïnventariseerde risico's te mitigeren. Diverse onderdelen van de maatregelen zijn getoetst door externe fiscale adviesbureaus. De toetsen laten zien dat er voor het handhaven van de inzet van schijnzelfstandigen bij Fokus geen mogelijkheden zijn.

Fokus heeft maatregelen getroffen om de risico's op schijnzelfstandigheid te voorkomen of te mitigeren, zoals contractbeleid,





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

interne controles op de arbeidsrelaties en/of het aanpassen van het inhuurbeleid vanaf 1 januari 2025.

2) De ontwikkeling van het aantal cliënten en de ontwikkeling van de zorgwaarde 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 en wordt opgepakt door een interim programmamanager strategie. Ook zijn er stappen gezet in het stroomlijnen van de toegangsprocedure.

Naast de daling van het aantal cliënten zagen we in 2025 toenemende media-aandacht voor Fokus. Mede op verzoek van de toenmalig staatssecretaris heeft Fokus in de zomer van 2025 een onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren. Het onderzoek richtte zich op gedrag, en bejegening vanuit zowel het cliënt- als medewerkersperspectief. De opdracht is

afgestemd met VWS, IGJ, cliëntenraad en ondernemingsraad. Het onderzoek is inmiddels afgerond. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4 van dit jaarverslag. De impact van het onderzoek en de daaruit voortvloeiende media-aandacht is negatief voor de beeldvorming van Fokus. De raad van bestuur volgt de ontwikkelingen nauwlettend en acteert tijdig, in onderlinge afstemming met VWS.

3) Toenemende leegstand van woningen vormt ook een belangrijk risico. Voor meer instroom is een positief imago, grotere naambekendheid en profielbekendheid van Fokus nodig. Dat vraagt ook om meer pro-activiteit naar de keten en een meer effectieve en doelmatige samenwerking met woningcorporaties en andere zorgaanbieders. In 2025 is de manager ADL-assistentie hier nadrukkelijker in gepositioneerd. Verder zien we in toenemende mate cliënten waarbij er sprake is van verlies van eigen regie. Deze ontwikkeling heeft voor

Fokus veel impact en vraagt om interventies. Actualisatie van de strategische propositie (ook ten opzichte van andere segmenten in het zorgland-schap) vraagt aandacht. Samen met de raad van toezicht is hiervan een beeld gevormd, waarvan de uitwerking eind 2025 is gestart en in 2026 een vervolg krijgt.

4) Ten aanzien van de interne (beleidsvormende) processen zien we voortgang op beleidsontwikkeling en implementaties. Van belang in 2025 is het beschrijven van de processen voor het primaire proces en staf. 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 kwaliteitsmanagement-systeem 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 als ondersteunende processen).

Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van beleid op diverse ICT-thema's rondom ICT-security en ICT-informatiebeveiliging.

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 MT is afgesproken om frequent de voortgang van de uitvoering van het plan te monitoren en te bespreken. In de recent uitgevoerde IT-audit wordt hiernaar verwezen en is een managementreactie opgenomen over de voortgang van dit plan.



Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

6) Aansturing primair proces. Fokus heeft vanaf 2023 tot begin 2025 gefaseerd een teamleider aangesteld op elk Fokusproject, 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. Er zijn concrete acties nodig 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. Inmiddels is een aangescherpt functieprofiel voor de teamleider opgesteld, met als doel nog meer helderheid en effectiviteit te generen. Ten aanzien van de sturing moet gekeken worden naar de effectiviteit en prestaties van de managers ADL-assistentie in het primaire proces en daar concrete

(ontwikkel)stappen in formuleren en uitvoeren. De sturing in de lijn lijkt niet effectief en doelmatig. De besturingsfilosofie, het besturingsmodel en het functieprofiel van de manager ADL-assistentie die een belangrijke basis daarin zouden moeten vormen zijn in 2025 geactualiseerd. Regio-indeling is gerealiseerd en drie nieuwe directeuren ADL-assistentie zijn benoemd en begonnen. De sturing vormt hierin een belangrijk onderwerp. Ten aanzien van de ondersteuning wordt nog onvoldoende door managers pro-actief gezocht naar een integrale aanpak. De adviseurs van verschillende stafdiensten zijn gestart met het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak ten aanzien van integrale advisering van het primaire proces.

Een vervolg op de organisatie brede verbeterdoelstelling is het project "Projecten op orde". Hierbij wordt per Fokusproject een scan uitgevoerd. Deze scan kijkt in de volle breedte naar





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

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 desbetreffende manager ADL-assistentie. De ontwikkelingen binnen het MT zijn in lijn met de doelstelling tot komen tot een duurzaam, stabiel en professioneel MT.

7) Tariefstelling en meerjaren rendement. Politieke en macro economische ontwikkelingen geven in toenemende mate meer onzekerheden over de toekomst van de financierbaarheid en hiermee de toekomstbestendigheid van de ADL-

zorg. De bijgestelde tarieven leken iets meer comfort te geven voor 2025, maar door ontwikkeling van de operationele resultaten en de toegenomen risico's is dit afgenomen en Fokus zal het jaar 2025 afsluiten met een negatief resultaat. Het realiseren van een positieve financiële exploitatie voor 2026 zal op basis van de huidige ontwikkelingen en beperkte tariefontwikkeling zeer lastig worden.

8) In Q3 zijn de gesprekken met VWS opgepakt, met als doel gezamenlijk te werken naar een efficiëntere benutting van het macro-kader. De richting die voorligt en door VWS onderzocht wordt is een stap naar een "vast – variabel model". Dat kan een gunstig effect op de beschikbare middelen hebben, aangezien het vaste deel (17%) over het gehele macrobudget wordt gerekend. In de huidige situatie kennen we alleen een variabel deel, dat alleen tot omzet leidt bij elk gedeclareerd uur. In die situatie kan een gunstig voordeel van ongeveer EUR 2,5 mio structureel

ontstaan. Het onderzoek loopt nog en kan zijn uitwerking hebben vanaf kalenderjaar 2027. Met VWS wordt gekeken naar tijdelijke beschikking voor 2025 en 2026. Deze ontwikkeling staat nog los van de opbouw van een transformatie budget om invulling te kunnen geven aan strategische scenario's. Afhankelijk van het gekozen en besloten scenario vindt een (door-) ontwikkeling van het bekostigingsmodel plaats. In Q4 lijkt de in Q3 ingezette ontwikkeling minder positief. VWS heeft het traject "vast – variabel" in de ijskast gezet. Op basis van de toegelichte ratio analyse 2024-2026 krijgen de gesprekken met VWS een nieuw perspectief.

9) Innovatie en het verbeteren van de executiekracht van de organisatie zijn in 2025 een belangrijk thema geweest. Van belang is dat er een heldere visie is op innovatie en executiekracht en een concreet plan komt om deze thema's te versterken. Waarbij (financiële) ruimte moet komen om te kunnen blijven innoveren en

een cultuur te realiseren gericht op kwaliteit, continue verbeteren en daadwerkelijk 'gewoon' uitvoeren. 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 managers. In het Planning & Control (verantwoordings) proces voor 2025 is opgenomen dat de voortgang per kwartaal besproken wordt in de raad van toezicht. Alle MT-leden bespreken hun voortgang in Q-besprekingen met de bestuurder.

10) Integraal risicomanagement is in 2025 versterkt en is een standaard onderwerp in de organisatie-brede Planning & Control cyclus. De afdeling Finance en Control voert de regie en coördinatie op dit thema. Per kwartaal wordt de voortgang van het auditplan besproken in het MT en op basis daarvan eventueel aanvullende maatregelen en acties gedefinieerd. Eind 2024





Hoofdstuk 5 Financieel beleid en risico's

is een vaste 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 MT 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 hier periodiek over verantwoorden. De auditcommissie wordt op kwartaalbasis geïnformeerd.

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 2025 zijn twee gevallen voorgekomen waar aanvullend onderzoek nodig was en (een

vermoeden van) fraude niet uit te sluiten is. Er zullen aanvullende werkzaamheden moeten worden uitgevoerd om hier een definitieve uitspraak over te doen.





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 businesscase door KPMG heeft de bestuurder besloten over te gaan tot verdere uitwerking van de voornemens tot vernieuwing en verduurzaming van het kantoorpand.

Eind 2025 is het eerdere besluit om het pand in Groningen te verbouwen en te verduurzamen nogmaals bekrachtigd in afstemming met de raad van toezicht, na een positief verkregen advies van de auditcommissie. Dit is inclusief verduurzamingsscenario A+++ en

bijbehorend uitvoeringsplan. Naar verwachting vindt de realisatie plaats in 2026.

Risico's

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

Resultaat

De exploitatierekening over 2025 sloot op € 16.639 negatief.





Hoofdstuk 7

Jaarrekening 2025 (geconsolideerd en enkelvoudig)

Inhoudsopgave

1.1 Geconsolideerde jaarrekening	71
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	71
1.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2025	73
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	75
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	77
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	87
1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	95
1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2025	97
1.2 Enkelvoudige jaarrekening	107
1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	107
1.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2025	109
1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	111
1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	113
1.2.5 Enkelvoudig mutatie overzicht materiële vaste activa	121
1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2025	123
1.2.7 Vaststelling en goedkeuring	127
1.3 Overige gegevens	129
1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	130
1.3.2 Nevenvestigingen	130
1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	131





1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025

1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1	6.696.636	6.293.361
Totaal vaste activa		<u>6.696.636</u>	<u>6.293.361</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	2		
1. op handelsdebiteuren		47.304	20.068
2. op groepsmaatschappijen		0	0
3. overige vorderingen		613.195	707.283
4. overlopende activa		<u>280.157</u>	<u>256.696</u>
		940.657	984.046
II Liquide middelen	3	42.960.274	33.119.106
Totaal vlottende activa		<u>43.900.931</u>	<u>34.103.153</u>
C Totaal activa		<u>50.597.567</u>	<u>40.396.514</u>
	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
D Eigen vermogen	4		
1. kapitaal		45	45
2. bestemmingsreserves		9.754.618	9.771.257
3. bestemmingsfondsen		190.482	1.382.935
Totaal eigen vermogen		<u>9.945.145</u>	<u>11.154.237</u>
E Voorzieningen	5		
Overige voorzieningen		3.204.412	2.510.762
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	6		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.862.937	2.821.299
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		4.193.390	3.742.138
3. schulden ter zake pensioenen		964.526	1.784.025
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot		17.171.661	6.790.161
5. overige schulden		<u>13.255.496</u>	<u>11.593.893</u>
Totaal kortlopende schulden		37.448.010	26.731.514
Totaal passiva		<u>50.597.567</u>	<u>40.396.514</u>





1.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2025

	Ref.	2025	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.	8	121.623.687	121.177.525
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Overige bedrijfsopbrengsten	9	427.869	328.035
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>122.051.556</u>	<u>121.505.560</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10	17.895.964	21.675.234
Lonen en salarissen	11	70.121.056	66.382.942
Sociale lasten	11	12.894.071	11.730.970
Pensioenlasten	11	5.893.301	5.575.888
Andere personeelskosten	11	5.823.298	4.036.517
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	1.376.435	1.340.426
Overige bedrijfskosten	13	9.951.656	9.776.594
Som der bedrijfslasten		<u>123.955.780</u>	<u>120.518.570</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	707.593	1.011.864
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	-12.461	-11.682
		<u>695.133</u>	<u>1.000.182</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>-1.209.092</u>	<u>1.987.172</u>
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-1.209.092</u></u>	<u><u>1.987.172</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Bestemmingsfonds onttrekking 2025 (Stichting Fokus Exploitatie)		-1.192.453	
Bestemmingsfonds toevoeging 2024 (Stichting Fokus Exploitatie)			1.824.514
Bestemmingsreserve onttrekking 2025 (Stichting Fokus)		-16.639	
Bestemmingsreserve toevoeging 2024 (Stichting Fokus)			162.658
		<u><u>-1.209.092</u></u>	<u><u>1.987.172</u></u>





1.1.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-1.904.225		986.990
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en desinvesteringen	1	1.376.433		1.340.426	
- mutaties voorzieningen	5	<u>693.650</u>		<u>510.068</u>	
			2.070.083		1.850.494
Veranderingen in vlottende middelen:					
- debiteuren en overige vorderingen	2	93.527		304.328	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6	<u>10.715.575</u>		<u>-1.349.286</u>	
			10.809.102		-1.044.958
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>10.974.961</u>		<u>1.792.526</u>
Ontvangen interest	14	657.455		942.301	
Betaalde interest	14	<u>-11.540</u>		<u>-11.050</u>	
			645.915		931.251
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>11.620.876</u>		<u>2.723.778</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	<u>-1.779.708</u>		<u>-1.252.506</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			<u>-1.779.708</u>		<u>-1.252.506</u>
Mutatie geldmiddelen					
			<u>9.841.168</u>		<u>1.471.273</u>
stand geldmiddelen per 1 januari 2025	3		33.119.106		31.647.835
stand geldmiddelen per 31 december 2025	3		<u>42.960.274</u>		<u>33.119.106</u>
mutatie geldmiddelen 2025	3		9.841.168		1.471.271

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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming.

Regeling openbare jaarverantwoording WMG en consolidatie

De jaarrekening 2025 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.

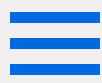
In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens verwerkt van de onderstaande stichtingen:

- 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. Ondanks het negatieve resultaat over boekjaar 2025 is de continuïteit ultimo 2025 gewaarborgd op basis van onder andere eigen vermogen, liquide middelen, positief werkkapitaal, de begroting 2026 en de (tarief)afspraken met het ministerie ten aanzien van 2026.

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 inclusief transactiekosten van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

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

Liquide middelen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten).

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijke ten gunste van de verlies en winst verlies en winst gebracht.

Voorziening 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 productie-afspraken welke met betrekking tot het boekjaar 2025 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 eind





2025 bedroeg 117,7%. 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.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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 instellings specifieke (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 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	6.293.361	6.282.408
Bij: investeringen	1.779.708	1.351.379
Af: afschrijvingen	1.160.269	1.143.768
Af: desinvesteringen	216.164	196.658
Boekwaarde per 31 december	<u><u>6.696.636</u></u>	<u><u>6.293.361</u></u>
Aanschafwaarde	24.947.484	23.167.776
Cumulatieve afschrijvingen	18.250.848	16.874.415

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 € 8.400.000,- (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 (2024) 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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. op handelsdebiteuren	47.304	20.068
2. op groepsmaatschappijen -rekening-courant Stichting Fokus	0	0
3. overige vorderingen:		
-waarborgsommen	14.195	12.317
-compensatie transitievergoeding 2024-2027	371.167	432.757
-diversen	5.022	31.768
-fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	0	0
-te ontvangen ziekgeld	79.118	50.357
-te ontvangen subsidie	88.313	101.590
-rente baten	55.380	78.493
	<u>613.195</u>	<u>707.283</u>
4. overige overlopende activa:		
-Vooruitberekende kosten	280.157	256.696
-Diversen	0	0
totaal overlopende activa	<u>280.157</u>	<u>256.696</u>
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u><u>940.657</u></u>	<u><u>984.046</u></u>

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	42.947.483	33.109.914
2. Kassen	12.791	9.192
Totaal liquide middelen	<u><u>42.960.274</u></u>	<u><u>33.119.106</u></u>

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

Compensatie transitievergoeding 2024-2027

De vordering 'Compensatie transitievergoeding 2024-2027' bestaat enerzijds uit de transitievergoedingen die zijn opgenomen in de voorziening 'Transitievergoeding langdurig zieken' en anderzijds uit nog te ontvangen 'Transitievergoedingen uit voorgaande jaren'. 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 € 41.352,- voor verwachte oninbaarheid.





PASSIVA

4. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	9.754.618	9.771.257
3. Bestemmingsfondsen	190.482	1.382.935
Totaal eigen vermogen	<u>9.945.145</u>	<u>11.154.237</u>

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	<u>45</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>45</u>

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Stg Fokus Algemene reserve	5.251.490	-16.639	0	5.234.851
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	<u>9.771.257</u>	<u>-16.639</u>	<u>0</u>	<u>9.754.618</u>

4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: ADL-subsidieregeling	1.382.935	-1.192.453	0	190.482
Totaal bestemmingsfondsen	<u>1.382.935</u>	<u>-1.192.453</u>	<u>0</u>	<u>190.482</u>

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
Geconsolideerd netto-resultaat toekomend aan de instelling	<u>-1.209.092</u>	<u>1.987.172</u>

Toelichting

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

De Algemene reserve dient als weerstandsvermogen.

Het fond erfenissen en legaten is een door het bestuur afgezonderd deel van het vermogen voor een speciaal doel.

5. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea uitkeringen	823.930	263.253	88.541	92.452	906.190
Transitievergoeding langdurig zieken	406.107	652.195	140.487	163.759	754.056
Loondoorbetaling langdurig zieken	1.030.698	1.397.826	718.287	387.557	1.322.680
RVU	250.027	130.079	158.620	0	221.486
Totaal overige voorzieningen	<u>2.510.762</u>	<u>2.443.353</u>	<u>1.105.935</u>	<u>643.768</u>	<u>3.204.412</u>

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

	<u>31-dec-2025</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.826.566
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	846.490
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	531.356





6. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.862.937	2.821.299
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	4.193.390	3.742.138
3. schulden terzake pensioenen	964.526	1.784.025
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot	17.171.661	6.790.161
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	2.260.482	2.023.537
reservering vakantiegeld	2.620.207	2.469.105
reservering vakantiedagen	6.909.651	5.795.310
reservering ORT over vakantiedagen	863.347	749.185
salarissen (netto)	107.154	117.899
diversen	194	316
nog te betalen kosten	494.461	438.541
subtotaal overige schulden	<u>13.255.496</u>	<u>11.593.893</u>
Totaal overige schulden	<u><u>37.448.010</u></u>	<u><u>26.731.514</u></u>

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

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 2026 (excl.indexatie). Voor 2026 is de huur periode nog 2 jaar (2026 t/m 2027).

Verduurzaming kantoorpand Groningen

De stichting Fokus gaat het kantoorpand in Groningen verduurzamen. De investering bedraagt € 3,8 miljoen.

De verhuurdersinvestering bedraagt € 2,9 miljoen waarvan al geïnvesteerd 0,1 miljoen (Stichting Fokus) en de huurdersinvestering bedraagt € 0,9 miljoen (Stichting Fokus Exploitatie).

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 2026 en 2027 is € 276.271,- per jaar.

Installatiebureau Terberg

De stichting heeft een jaarcontract met installatiebureau Terberg met een waarde van € 1.533.768,-.

Stand van zaken handhaving wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in de risicoparagraaf van het jaarverslag beschreven, heeft Stichting Fokus Exploitatie in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers.

Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Fokus Exploitatie als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.





1.1.6 Geconsolideerd 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 2025						
- 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 1 januari 2025	<u>921.829</u>	<u>40.793</u>	<u>5.330.739</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>6.293.361</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen (incl onderhandenwerk)	79.924		1.699.784			1.779.708
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen	24.981	3.009	1.132.279			1.160.269
- bijzondere waardeverminderingen						-
- bijzondere waardeverminderingen			216.164			216.164
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						-
.cumulatieve herwaarderingen						-
.cumulatieve afschrijvingen						-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde						-
cumulatieve herwaarderingen						-
cumulatieve afschrijvingen						-
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>54.943</u>	<u>-3.009</u>	<u>351.341</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>403.275</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	2.579.690	380.218	21.987.576	-	-	24.947.484
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	1.602.918	342.434	16.305.496	-	-	18.250.848
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>976.772</u>	<u>37.784</u>	<u>5.682.080</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>6.696.636</u>





1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2025

BATEN

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</i>		
Subsidieregeling ADL-assistentie	121.623.687	121.177.525
Totaal	<u>121.623.687</u>	<u>121.177.525</u>

9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige dienstverlening: Persoonsgebonden budget (PGB)	204.482	193.896
Overige opbrengsten: overige baten	223.387	134.138
Eenmalige schenking uit nalatenschap	0	0
Totaal	<u>427.869</u>	<u>328.035</u>





LASTEN

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	14.940.702	18.045.221
Kosten uitbesteding onderaannemers (Assistentie door derden)	2.955.261	3.630.013
	<u>17.895.964</u>	<u>21.675.234</u>

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	70.121.056	66.382.942
Sociale lasten	12.894.071	11.730.970
Pensioenpremies	5.893.301	5.575.888
Andere personeelskosten:		
Scholing (incl BBL scholing)	262.398	297.442
Werving	1.224.667	241.648
Outplacement	9.724	2.492
Arbo-diensten	404.657	437.075
Ziekteverzuimbeheersing	605.861	427.228
Reis & verblijfkosten	2.102.197	1.868.322
Werkkleding	210.507	210.398
Kantinekosten	172.962	135.183
Juridische kosten	74.523	76.924
Compensatie transitievergoeding 2024-2026	-207.187	-343.375
Mutatie voorzieningen	784.448	528.808
Diverse personeelskosten	178.541	154.373
Subtotaal	<u>5.823.298</u>	<u>4.036.517</u>
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>94.731.726</u>	<u>87.726.316</u>

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

1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening en teamleiding)	1.227	1.224
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)	160	136
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.387</u>	<u>1.360</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.

12. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.376.435	1.340.426
Totaal afschrijvingen	<u>1.376.435</u>	<u>1.340.426</u>

13. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Algemene kosten	6.885.221	6.524.936
Onderhoud en energiekosten:		
-onderhoud	2.181.881	2.290.409
-energie gas	316.444	278.617
-energie stroom	197.327	229.734
-energie transport en overig	17.842	20.784
Subtotaal	<u>2.713.494</u>	<u>2.819.544</u>
Huur en leasing	313.023	425.634
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	39.918	6.480
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.951.656</u>	<u>9.776.594</u>

Toelichting

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

14. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten (rente ontvangsten)	707.593	1.011.864
Subtotaal financiële baten	<u>707.593</u>	<u>1.011.864</u>
Rentelasten	-12.461	-11.682
Subtotaal financiële lasten	<u>-12.461</u>	<u>-11.682</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>695.133</u>	<u>1.000.182</u>





15. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders (WNT)

WNT-verantwoording 2025 Stichting Fokus Exploitatie

De WNT is van toepassing op Stichting Fokus Exploitatie. Het voor Stichting Fokus Exploitatie toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 167.000 (Zorg & jeugdhulp klasse II, totaal aantal punten: 8 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	M.C. van Es
Functiegegevens voorzitter raad van bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 14/09
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	106.356
Beloningen betaalbaar op termijn	11.230
<i>Subtotaal</i>	<i>117.586</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	117.586
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	117.586
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 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
<i>Subtotaal</i>	<i>158.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	158.000
Bezoldiging	158.000





1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025			
bedragen x € 1		V.Schouten	
Functiegegevens			
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	[15/09] t/m [31/12]	nvt	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	4	nvt	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	360	nvt	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	130.800	nvt	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	84.600		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	61.200	nvt	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	61.200		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		
Bezoldiging	61.200		
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.		

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025								
bedragen x € 1		M.Leers		H.Brons		G.Verbeek	E.Dekker	C.C.Blomberg
Functiegegevens								
	voorzitter raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht	voorzitter raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht	lid raad van toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/07	01/08 t/m 31/12	01/01 t/m 31/07	01/08 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging								
Bezoldiging	11.133	5.567	7.793	8.350	13.360	13.360	13.360	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.550	7.000	9.700	10.500	16.700	16.700	16.700	
Bezoldiging	11.133	5.567	7.793	8.350	13.360	13.360	13.360	
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.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2024								
bedragen x € 1		M.Leers		H.Brons		E.Dekker	C.C.Blomberg	
Functiegegevens								
	voorzitter raad van toezicht	lid raad van toezicht		lid raad van toezicht		lid raad van toezicht		
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	
Bezoldiging								
Bezoldiging	18.960			12.640		12.640	12.640	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.700			15.800		15.800	15.800	





2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025	
Bedragen x € 1	M.C van Es
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	voorzitter raad van bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	11.897
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	11.897
Waarvan betaald in 2025	11.897
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t
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.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

16. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	159.962	141.328
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	1.004	18.150
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	2.178
	0	
Totaal honoraria accountant	160.966	161.656

17. 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 15.





1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025 Stichting Fokus Exploitatie

1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1	5.682.080	5.330.741
Totaal vaste activa		<u>5.682.080</u>	<u>5.330.741</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	2		
1. op handelsdebiteuren		47.304	20.068
2. op groepsmaatschappijen		9.947	0
3. overige vorderingen		610.953	701.352
4. overlopende activa		278.087	254.394
		<u>946.291</u>	<u>975.814</u>
II Liquide middelen	3	38.651.526	28.822.496
Totaal vlottende activa		<u>39.597.818</u>	<u>29.798.310</u>
C Totaal activa		<u>45.279.898</u>	<u>35.129.051</u>
PASSIVA			
D Eigenvermogen			
1. kapitaal	4	45	45
2. bestemmingsreserves		4.519.767	4.519.767
3. bestemmingsfondsen		190.482	1.382.934
Totaal eigen vermogen		<u>4.710.294</u>	<u>5.902.746</u>
E Voorzieningen			
Overige voorzieningen	5	3.204.412	2.510.762
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	6	1.785.589	2.811.024
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		4.193.390	3.742.138
3. schulden ter zake pensioenen		964.526	1.784.025
4. schulden uit hoofde van financieringsoverschot		17.171.661	6.790.161
5. overige schulden		13.250.026	11.588.193
Totaal kortlopende schulden		<u>37.365.194</u>	<u>26.715.543</u>
Totaal passiva		<u>45.279.898</u>	<u>35.129.051</u>





1.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2025

	Ref.	2025	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.	8	121.623.687	121.177.525
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Overige bedrijfsopbrengsten	9	427.855	328.022
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>122.051.542</u>	<u>121.505.547</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10	17.895.964	21.675.234
Lonen en salarissen	11	70.121.056	66.382.942
Sociale lasten	11	12.894.071	11.730.970
Pensioenlasten	11	5.893.301	5.575.888
Andere personeelskosten	11	5.823.298	4.036.517
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	1.348.445	1.312.435
Overige bedrijfskosten	13	9.891.666	9.845.334
Som der bedrijfslasten		<u>123.867.801</u>	<u>120.559.320</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	635.600	889.514
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	-11.794	-11.227
		<u>623.806</u>	<u>878.287</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>-1.192.453</u>	<u>1.824.514</u>
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-1.192.453</u></u>	<u><u>1.824.514</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Bestemmingsreserve onttrekking 2025		-1.192.453	
Bestemmingsreserve toevoeging 2024			1.824.514
		<u><u>-1.192.453</u></u>	<u><u>1.824.514</u></u>





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 2025

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

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.330.741	5.291.797
Bij: investeringen	1.699.784	1.351.379
Af: afschrijvingen	1.132.281	1.312.435
Af: desinvesteringen	216.164	0
Boekwaarde per 31 december	<u>5.682.080</u>	<u>5.330.741</u>
Aanschafwaarde	21.987.576	20.287.792
Cumulatieve afschrijvingen	16.305.496	14.957.053

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

2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. op handelsdebiteuren	47.304	20.068
2. op groepsmaatschappijen -rekening-courant Stichting Fokus	9.947	0
3. overige vorderingen:		
-waarborgsommen	14.195	12.317
-compensatie transitievergoeding 2015-2026	371.167	432.757
-diversen	8.022	34.768
-fietsplan, bedrijfsfitnes en studiekosten	0	0
-te ontvangen ziekengeld	79.118	50.357
-te ontvangen subsidie	88.313	101.590
-rente baten	50.138	69.563
	<u>610.953</u>	<u>701.352</u>
4. overige overlopende activa:		
-Vooruitberekende kosten	278.087	254.394
-te ontvangen creditfacturen	0	0
totaal overlopende activa	<u>278.087</u>	<u>254.394</u>
Totaal vorderingen	<u>946.291</u>	<u>975.814</u>





3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	38.638.735	28.813.304
2. Kassen	12.791	9.192
Totaal liquide middelen	<u>38.651.526</u>	<u>28.822.496</u>

PASSIVA

4. Eigenvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Kapitaal	45	45
2. Bestemmingsreserves	4.519.767	4.519.767
3. Bestemmingsfondsen	190.482	1.382.934
Totaal eigen vermogen	<u>4.710.294</u>	<u>5.902.747</u>

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	45	0	0	45
	<u>45</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>45</u>

4.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Collectieve voorzieningen	4.050.411	0	0	4.050.411
Fonds erfenissen en legaten	469.356	0	0	469.356
	<u>4.519.767</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.519.767</u>

4.3 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: ADL-subsidieregeling	1.382.934	-1.192.453	0	190.482
Totaal bestemmingsfondsen	<u>1.382.934</u>	<u>-1.192.453</u>	<u>0</u>	<u>190.482</u>

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2025 en resultaat 2025.

De specificatie is als volgt:

	eigen vermogen	resultaat
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
Stichting Fokus Exploitatie	4.710.294	-1.192.453
Stichting Fokus	5.234.850	-16.639
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>9.945.143</u>	<u>-1.209.092</u>





5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen:					
Jubilea	823.930	263.253	88.541	92.452	906.190
Transitievergoeding langdurig zieken	406.107	652.195	140.487	163.759	754.056
Loondoorbetaling langdurig zieken	1.030.698	1.397.826	718.287	387.557	1.322.680
Regeling voor vervroegde uittreding (RVU)	250.027	130.078,57	158.620		221.486
Totaal overige voorzieningen	2.510.762	2.443.353	1.105.935	643.768	3.204.412

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

	31-dec-25
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.826.566
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar, <5 jaar)	846.490
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	531.356

6. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

<i>De specificatie overige schulden is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.785.589	2.811.024
2. belastingen en premies sociale verzekeringen	4.193.390	3.742.138
3. schulden terzake pensioenen	964.526	1.784.025
4. schulden uit hoofde van financieringoverschot	17.171.661	6.790.161
5. overige schulden:		
nog te betalen salarissen	2.260.482	2.023.537
reservering vakantiegeld	2.620.207	2.469.105
reservering vakantiedagen	6.909.651	5.795.310
reservering ORT over vakantiedagen	863.347	749.185
ziekengeld	0	0
salarissen (netto)	107.154	117.899
diversen	194	316
nog te betalen kosten	488.991	432.841
subtotaal overige schulden	13.250.026	11.588.193
Totaal overige schulden	37.365.194	26.715.543

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 2025 betreft 0 maanden. De huur is om de 5 jaar opzegbaar.

Verduurzaming kantoorpand Groningen

De stichting Fokus gaat het kantoorpand in Groningen verduurzamen. De investering bedraagt € 3,8 miljoen. De verhuurdersinvestering bedraagt € 2,9 miljoen waarvan al geïnvesteerd 0,1 miljoen (Stichting Fokus) en de huurdersinvestering bedraagt € 0,9 miljoen (Stichting Fokus Exploitatie)

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 2026 en 2027 is € 276.271,- per jaar.

Installatiebureau Terberg

De stichting heeft een jaarcontract met installatiebureau Terberg met een waarde van € 1.533.768,-.

Stand van zaken handhaving wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in de risicoparagraaf van het jaarverslag beschreven, heeft Stichting Fokus Exploitatie in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers.

Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Fokus Exploitatie als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.





1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	<u>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</u> x € 1.000	<u>Machines en installaties</u> x € 1.000	<u>Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting</u> x € 1.000	<u>Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa</u> x € 1.000	<u>Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa</u> x € 1.000	<u>Totaal</u> x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde			20.287.792			20.287.792
- cumulatieve herwaarderingen			-			-
- cumulatieve afschrijvingen			14.957.053			14.957.053
Boekwaarde per 1 januari 2024	-	-	<u>5.330.739</u>	-	-	<u>5.330.739</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen (incl onderhanden werk)			1.699.784			1.699.784
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen			1.132.279			1.132.279
- bijzondere waardeverminderingen						-
- bijzondere waardeverminderingen			216.164			216.164
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						-
.cumulatieve herwaarderingen						-
.cumulatieve afschrijvingen						-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde						-
cumulatieve herwaarderingen						-
cumulatieve afschrijvingen						-
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	<u>351.341</u>	-	-	<u>351.341</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	-	-	21.987.576	-	-	21.987.576
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	16.305.496	-	-	16.305.496
Boekwaarde per 31 december 2025	-	-	<u>5.682.080</u>	-	-	<u>5.682.080</u>





1.2.6 Toelichting op de Enkelvoudige resultatenrekening over 2025

BATEN

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</i>		
Subsidieregeling ADL-assistentie	121.623.687	121.177.525
Totaal	<u>121.623.687</u>	<u>121.177.525</u>

9. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige dienstverlening: Persoonsgebonden budget (PGB)	204.482	193.896
Overige opbrengsten: overige baten	223.374	134.125
Totaal	<u>427.855</u>	<u>328.022</u>





LASTEN

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	14.940.702	18.045.221
Kosten uitbesteding onderaannemers	2.955.261	3.630.013
	<u>17.895.964</u>	<u>21.675.234</u>

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	70.121.056	66.382.942
Sociale lasten	12.894.071	11.730.970
Pensioenpremies	5.893.301	5.575.888
Andere personeelskosten:		
Scholing (incl BBL scholing)	262.398	297.442
Werving	1.224.667	241.648
Outplacement	9.724	2.492
Arbo-diensten	404.657	437.075
Ziekteverzuimbeheersing	605.861	427.228
Reis & verblijfkosten	2.102.197	1.868.322
Werkkleding	210.507	210.398
Kantinekosten	172.962	135.183
Juridische kosten	74.523	76.924
Compensatie transitievergoeding 2015-2018	-207.187	-343.375
Mutatie voorzieningen	784.448	528.808
Diverse personeelskosten	178.541	154.373
Subtotaal	<u>5.823.298</u>	<u>4.036.517</u>

Totaal personeelskosten	<u>94.731.726</u>	<u>87.726.316</u>
-------------------------	-------------------	-------------------

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

1. (Direct) personeel werkzaam in de uitvoering (ADL-dienstverlening en teamleiding)	1.227	1.224
2. (Overig) personeel (administratief, ondersteunend en management)	160	136

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.387</u>	<u>1.360</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

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.376.435	1.340.426
Totaal afschrijvingen	<u>1.376.435</u>	<u>1.340.426</u>

13. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Algemene kosten	6.885.221	6.524.936
Onderhoud en energiekosten:		
-onderhoud	2.181.881	2.290.409
-energie gas	316.444	278.617
-energie stroom	197.327	229.734
-energie transport en overig	17.842	20.784
Subtotaal	<u>2.713.494</u>	<u>2.819.544</u>
Huur en leasing	313.023	425.634
Dotaties en vrijval voorzieningen (per saldo dotatie)	39.918	6.480
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.951.656</u>	<u>9.776.594</u>

Toelichting

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

LASTEN

14. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten		
Rentebaten (rente betalingen)	635.600	889.514
Subtotaal financiële baten	<u>635.600</u>	<u>889.514</u>
Rentelasten		
Rentelasten	-11.794	-11.227
Subtotaal financiële lasten	<u>-11.794</u>	<u>-11.227</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>623.806</u>	<u>878.287</u>





1.2.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de in de vergadering van 28 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Fokus Exploitatie heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de in de vergadering van 28 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.7.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

W.G.

V. Schouten

Voorzitter raad van bestuur

28 mei 2026

W.G.

N.S. Dekker

Lid raad van toezicht

28 mei 2026

W.G.

H. Brons

Voorzitter raad van toezicht

28 mei 2026

W.G.

A. Koster

Vice-voorzitter raad van toezicht

28 mei 2026

W.G.

M.L. Dibbets

Lid raad van toezicht

28 mei 2026

W.G.

G. Verbeek

Lid raad van toezicht

28 mei 2026





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 nutbeogende 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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van stichting Fokus Exploitatie te Groningen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

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





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:
 - Voorwoord (pagina 5 tot en met 10);
 - Jaarverslag hoofdstuk 1 tot en met 6 (pagina 11 tot en met 76);
 - Bijlage 1, overzicht nevenfuncties raad van toezicht (pagina 135 tot en met 138);
 - Bijlage 2, lijst met gebruikte afkortingen (pagina 139 tot en met 142);
- ▶ 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 getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW 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 onderneming 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 bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van 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 2025, 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 stichting;
- ▶ 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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 onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



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

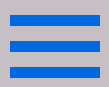
Enschede, 15 juni 2026

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g.

M. Zoetman-Kiers RA





Bijlage 1

Overzicht nevenfuncties raad van toezicht Fokus (in 2025)

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; tot 01-07-2025)

De heer C.C. Blomberg

- 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)

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 Wever (betaald; tot 01-07-2025)
- Voorzitter raad van toezicht Stichting tot ondersteuning van De Wever (onbetaald; tot 01-07-2025)
- 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)





Bijlage 1 Vervolg overzicht nevenfuncties raad van toezicht Fokus (in 2025)

Mevrouw N.S. Dekker

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

Mevrouw G. Verbeek

- Datum 1e benoeming 01-01-2025 - benoemingstermijn tot 01-01-2029
- Directeur/eigenaar Artemea, bureau voor innovatievraagstukken (betaald)
- Adviseur/trainer Landelijke Vereniging van Gemeenschappelijk Wonen voor Ouderen, LVGO (onbetaald)
- Lid raad van toezicht Farent (betaald)
- Lid Programmacommissie Zorg Ondersteuningsfonds (betaald)
- Vicevoorzitter Kennisnetwerken Specifieke Doelgroepen (betaald)
- Gastdocent en examiner Business School Nederland (betaald).





Bijlage 2

Lijst met (veel) gebruikte afkortingen

In het jaarverslag 2025 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
MT	=	managementteam
NVTZ	=	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
OR	=	ondernemingsraad
Pgb	=	persoonsgebonden budget

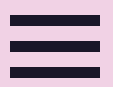




Bijlage 2 Vervolg lijst met (veel) gebruikte afkortingen

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

Grafisch ontwerp
Studio De Ronners (basisontwerp)
StudioTW (opmaak)

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.

© 2026 Fokus

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

