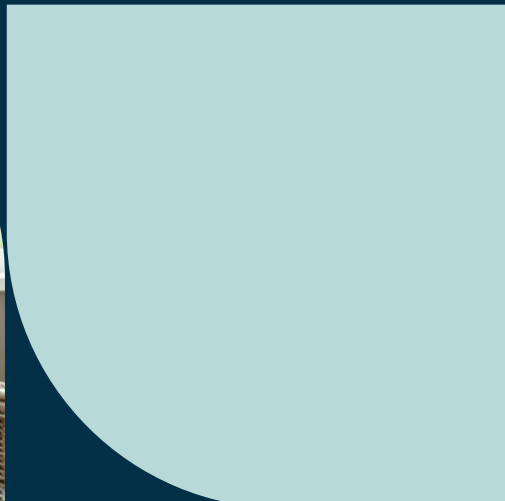




Bestuursverslag 2025



atlant

Inhoudsopgave



Voorwoord

Pagina 3

Algemene informatie

Pagina 4



Gang van zaken gedurende 2025

Pagina 8

Toekomst-paragraaf

Pagina 16

Voorwoord

Met dit bestuursverslag wil de Raad van Bestuur van Atlant de lezer informeren over de belangrijkste ontwikkelingen in het verslagjaar 2025. Naast een beschrijving van de organisatie staan we in dit verslag stil bij de belangrijkste gebeurtenissen in 2025, de stand van zaken per balansdatum en staan we stil bij de belangrijkste risico's en onzekerheden die wij geïdentificeerd hebben. Ook kijken we kort vooruit op 2026.

Peter Bosselaar, bestuurder
28 mei 2026



Algemene informatie

Bij Atlant zetten we ons elke dag met hart en ziel in voor mensen die gespecialiseerde zorg nodig hebben vanwege complexe aandoeningen. We bieden een warm en liefdevol thuis. Een fijne plek, waar we ons elke dag met hart en ziel inzetten om de best mogelijke zorg, behandeling en begeleiding te geven. Zo geven we iedereen de ruimte om zichzelf te zijn en menswaardig te leven.

Atlant is doelgroep expertisecentrum (DEC) voor het syndroom van Korsakov, de ziekte van Huntington en voor gerontopsychiatrie + (GP+). Dit zijn drie van de in totaal zeven 'laag volume, hoog complex' (LVHC)-doelgroepen in Nederland. Als DEC brengt Atlant, in samenwerking met het doelgroepnetwerk, de kwaliteit van zorg landelijk naar een hoger niveau. Hierdoor verbetert de kwaliteit van leven van mensen met deze aandoeningen. Dit doen we door het ontwikkelen en verspreiden van kennis, nieuwe inzichten en expertise. Hiervoor wordt praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door studenten, medewerkers en promovendi.

Naast deze doelgroepen, richten wij ons ook op mensen die vanwege hun dementieproblemen niet meer thuis kunnen wonen. In een fijne woonomgeving staan ook daar onze experts de mensen en hun naasten bij.

A photograph of a man and a woman walking outdoors on a paved path. The man, on the left, is wearing a dark blue jacket with red trim and a red scarf. He is using a blue metal walker with four wheels. The woman, on the right, is wearing a black t-shirt and grey jeans. She has her hand in her pocket and is looking at the man. They are both smiling. In the background, there is a brick building with windows and a sign that partially reads 'Ma'.

Hetzelfde geldt natuurlijk ook voor bewoners met somatische problemen. Vermeldenswaardig in dat verband is dat in 2025 begonnen is met het realiseren van een Parkinson woonvorm op de locatie De Loohof voor maximaal 28 bewoners. De manier waarop we ons ontwikkelen in de expertisecentra wordt ook toegepast bij onze andere twee doelgroepen.

Atlant richt zich met haar negen locaties in Apeldoorn, Beekbergen en Ugchelen primair op de regio Apeldoorn, maar heeft voor de doelgroepen Huntington, Korsakov en Gerontopsychiatrie ook een bovenregionale en, in het geval van last resort, zelfs een landelijke functie.



1 Sprengenhof



2 Berkenhove



3 De Loohof



4 Koningin Wilhelmina



5 Berghorst



6 Heemhof



7 Het Immendaal



8 Markenhof



9 Marken Haven



Kernprestaties

In onderstaand tabel wordt op hoofdlijn informatie gegeven over aantallen cliënten, capaciteit en productie, personeelsformatie en omzet in 2025.

Cliënten (per einde verslagjaar)

Aantal intramurale cliënten	652
Aantal cliënten dagactiviteiten	175
Aantal extramurale cliënten - exclusief cliënten dagactiviteiten	103

Capaciteit (per einde verslagjaar)

Aantal beschikbare plaatsen verblijf	663
--------------------------------------	-----

Productie

Aantal intramurale dagen exclusief behandeling	34.504
Aantal intramurale dagen inclusief behandeling	1162.807
Aantal dagdelen dagactiviteiten	15.706
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	101.340

Personeel

Aantal personeelsleden in loondienst per einde 2025	1.430
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde 2025	907

Bedrijfsopbrengsten

Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 105.014.328,-
----------------------------	-----------------

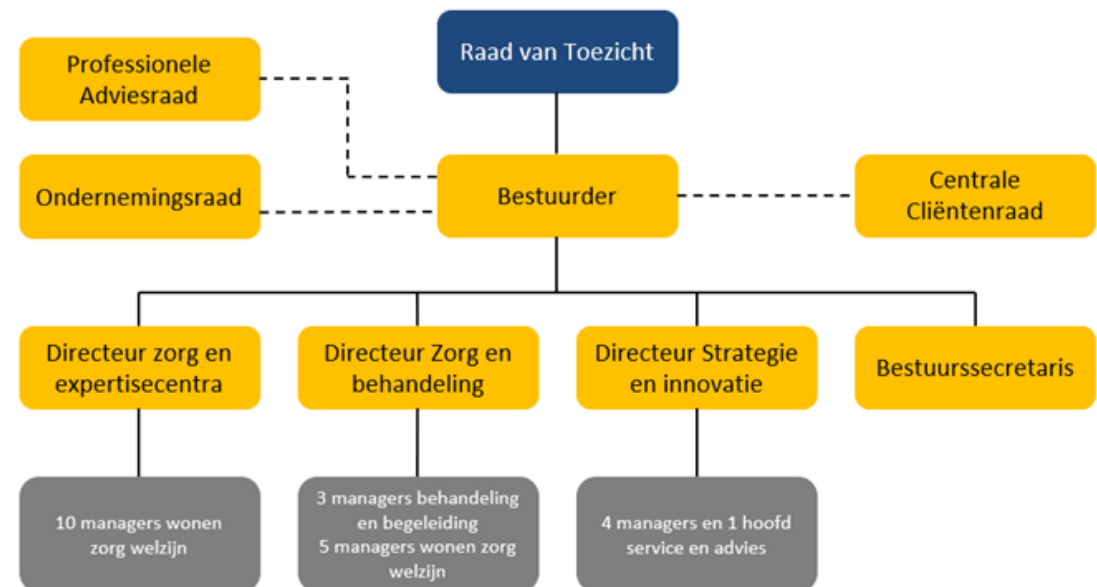
De inrichting van de organisatie

Stichting Atlant Zorggroep (Atlant) heeft één statutair bestuurder, die integraal verantwoordelijk is. De bestuurder is voorzitter van het managementteam. Dat bestond in 2025 naast de bestuurder uit de (interim) directeur bedrijfsvoering, de directeur zorg en expertisecentra, de directeur zorg en behandeling en de bestuurssecretaris.

In 2025 namen wij afscheid van de interim directeur Bedrijfsvoering en per 1 december verwelkomden wij de directeur Strategie en innovatie, die eveneens bedrijfsvoering in zijn portefeuille heeft.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en de besturing van Atlant, treedt op als werkgever voor de bestuurder namens de stichting en staat de bestuurder met raad en advies terzijde.

Atlant kent een ondernemingsraad en een centrale cliëntenraad (CCR). De CCR bestaat uit leden van de lokale cliëntenraden. Deze twee organen vervullen een formele rol in de medezeggenschap binnen Atlant. Daarnaast kent Atlant een professionele adviesraad. Deze vertegenwoordigt de zorgprofessionals van Atlant.



Gang van zaken gedurende 2025

Nieuw elektronisch cliëntendossier

2025 stond in het teken van de implementatie van een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD), PUUR. Daarbij was niet alleen aandacht voor de technische realisatie, maar juist vooral voor de gebruikers van het pakket: de zorg- en behandelcollega's en de bewoners en hun naasten. Na een zorgvuldig selectietraject, waarbij een grote groep stakeholders betrokkenen was, en een goed verlopen implementatietraject is op 1 november 2025 het ECD PUUR live gegaan. We zijn trots op de manier waarop de implementatie is verlopen. De gebruikerservaringen van zowel de zorgcollega's als de bewoners en naasten zijn goed.

Bezetting

We zagen de wachtlijsten in 2025 beperkt teruglopen. Ook zagen we een toename van het aantal spoedplaatsingen vanuit ziekenhuis en de thuissituatie. Helaas hebben we in 2025 de pijnlijke keuze moeten maken om op sommige momenten bedden leeg te houden. Dit omdat het niet altijd haalbaar bleek de personele bezetting op afdelingen rond te krijgen. Met name de mindere inzet van ZZP'ers ten gevolge van de handhaving van de Wet DBA door de Belastingdienst heeft daaraan bijgedragen.



De inzet van naasten en vrijwilligers, die zich belangeloos inzetten voor de bewoners, wordt steeds belangrijker. We zijn ze dankbaar voor al hun hulp.



Einde aan pilot Flexpertise

In 2024 startten we met enkele collega-zorginstellingen in de regio onder de naam Flexpertise zorg een pilot om meer zorgprofessionals aan de verschillende zorgorganisaties te binden. Het doel was dat de deelnemende zorginstellingen hun eigen zorgmedewerkers aan elkaar konden uitlenen op basis van collegiale in- en uitlening en dat de betreffende medewerkers (we noemden ze Flexperts) de kans kregen om vanuit een vast dienstverband ervaring en inzichten op te doen bij diverse zorginstellingen. Helaas hebben we in de loop van 2025 moeten constateren dat de doelstellingen niet behaald werden. Het aantal flexperts bleef achter bij de verwachtingen en daarmee was ook de businesscase niet sluitend te krijgen.

Eigenaarschap medewerkers

Atlant wil een fijne organisatie en werkgever zijn voor al onze medewerkers. Het ervaren van eigenaarschap door medewerkers is daarbij belangrijk, omdat daarmee recht wordt gedaan aan hun vakmanschap. De afgelopen jaren hebben wij sterk ingezet op het nemen van eigenaarschap in de teams en hebben we de zelfstandigheid van de teams in kleine stapjes verder zien groeien. Ook in 2025 zijn hier verdere stappen in gezet. Teams werken ook steeds meer multidisciplinair samen. Dat zijn mooie ontwikkelingen, die bijdragen aan het werkplezier en de kwaliteit van de zorg helpen verbeteren.

Naasten en vrijwilligers

De medewerkers van Atlant zetten zich 24 uur per dag, zeven dagen in de week in voor de bewoners van Atlant. Daarbij wordt de inzet van naasten en vrijwilligers, die zich belangeloos inzetten voor de bewoners, steeds belangrijker. Zij helpen de collega's van Atlant mee door koffie te schenken op de woonkamers, door ondersteuning te verlenen bij activiteiten voor de bewoners en door zoveel meer. We zijn ze dankbaar voor al hun hulp.



Onderzoek

Atlant wil, mede door wetenschappelijk onderzoek met de daaruit voortkomende onderzoeksresultaten, de best mogelijke zorg, behandeling en begeleiding leveren. Het initiëren en uitvoeren van eigen onderzoek en deelnemen aan het onderzoek van derden levert daarbij een duidelijke meerwaarde. In de eerste plaats voor de cliënten van vandaag en morgen, maar ook voor medewerkers van Atlant én het maatschappelijk belang. In 2025 presenteerden we de onderzoeksagenda voor de periode 2025-2029. De agenda biedt richting en kaders voor het onderzoek binnen Atlant: het initiëren van nieuw onderzoek, het voortzetten van lopende projecten en het deelnemen aan extern onderzoek. De onderzoeksagenda's van de verschillende expertisenetwerken zijn de kapstok voor de Atlant onderzoeksagenda. Er zijn voor de komende jaren vijf onderzoeksthema's vastgesteld: palliatieve zorg, zorgtechnologie, (probleem)gedrag, leren van data, diagnostiek & klinimetrie, en werkplezier.

In dit verband zijn we er trots op te kunnen vermelden dat Ruth Veenhuizen, een van onze specialisten ouderengeneeskunde, per 1 augustus 2025 is benoemd tot bijzonder hoogleraar aan het Amsterdam UMC. Ze gaat daar de leerstoel 'De ziekte van Huntington, Multidisciplinaire zorg en behandeling' bekleden. In samenwerking met het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO) van Amsterdam UMC brengen we hiermee de praktijk én onze kennis uit het expertisecentrum Huntington naar het hart van de academische wereld. Met deze benoeming zetten

we langdurige, specialistische zorg stevig op de kaart.

Atlant academie

In het bestuursverslag over 2024 maakten we al melding van de inrichting van de Atlant academie, het leerhuis voor alle vragen op het gebied van leren, ontwikkelen en onderzoek. De academie is opgericht om de kennis en vaardigheden van al onze medewerkers verder te vergroten en om kennis binnen de organisatie te delen. Maar ook met bewoners, landelijke kennisnetwerken en onderwijsinstellingen. In 2025 is de academie van start gegaan.

Transitie woonzorgcentra

Atlant heeft eerder de keuze gemaakt zich te richten op zwaardere vormen van zorg. Dat heeft gevolgen voor hoe onze huidige woonzorgcentra zijn ingericht. Waar 2024 in het teken stond van het maken van plannen om onze huisvesting aan te passen, stond 2025 in het teken van de besluitvorming en (de start van) de uitvoering van deze plannen.

Een bijzondere positie neemt daarbij de wens om nieuwbouw te realiseren op het terrein in Beekbergen voor onze locatie Coolsingel in. Omdat het terrein van Atlant grenst aan Natura 2000 gebied is de realisatie daarvan complex door provinciale regelgeving. Dit is iets waar ook andere zorgorganisaties op en rond de Veluwe tegenaan lopen. Reden om gezamenlijk speciale aandacht te vragen bij de provincie Gelderland voor maatschappelijk vastgoed rond en in Natura 2000 gebieden.

Resultaat

We sluiten 2025 af met een positief resultaat. Daarbij zien we dat de opbrengsten zo'n 1,0% hoger zijn dan begroot. Dit komt enerzijds door een aantal incidentele baten. Anderzijds zien we dat de zorgwaarte (zzp-mix) en daarmee de inkomsten zijn toegenomen. Die toegenomen zorgwaarte compenseert grotendeels de hogere leegstand in 2025.



**2025 stond in het
teken van de start
van de uitvoering
van onze
huisvestings-
plannen**

Stand van zaken per balansdatum

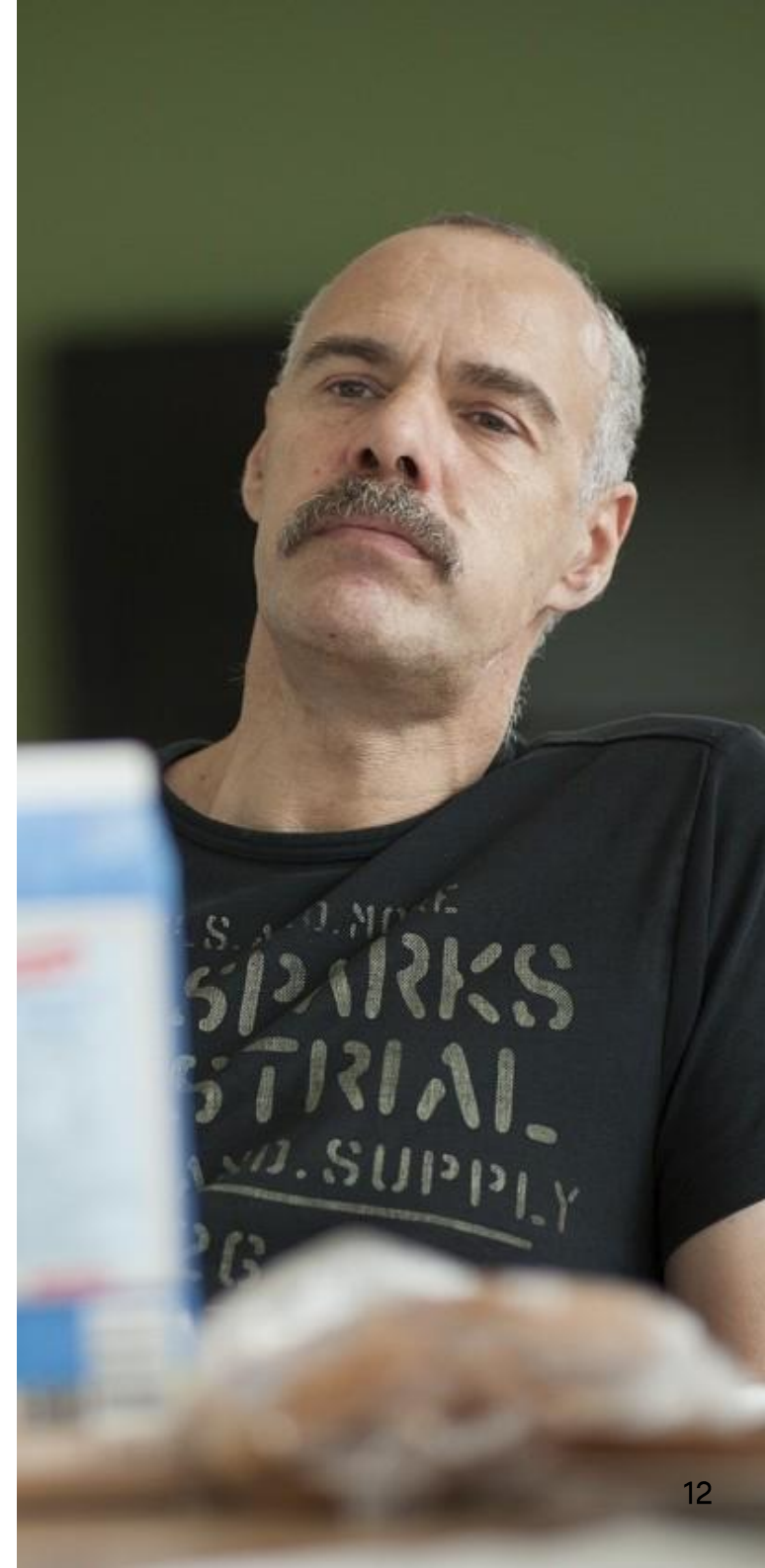
Ook in 2025 heeft Atlant zich op financieel-economisch gebied opnieuw positief ontwikkeld. De reserves die de stichting de afgelopen jaren heeft ontwikkeld zijn verder gestegen. Deze reserves zullen onder andere worden aangewend om onze vastgoedplannen te kunnen realiseren. In 2025 heeft Atlant een deel van de reserves ingezet om een lening af te lossen.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal balans) ligt ruim boven de interne en externe norm van 25%. Dit wordt wenselijk geacht door de Raad van Bestuur, banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz), omdat zo eventuele financiële tegenslagen kunnen worden opgevangen. De solvabiliteit van Atlant is in 2025 gestegen naar 52% (2024: 46,5%).

De Debt Service Cover Ratio (DSCR) (totale kasstroom/uitgaven voor rente en aflossing van schulden) bedroeg eind 2025 4,81 (2024: 5,0). Daarmee ligt deze ratio ruim boven de interne en externe norm van 1,3. Atlant is dus goed in staat om aan de financiële verplichtingen ten opzichte van onze schuldeisers te voldoen.

De score op ZorgkaartNL komt in 2025 voor Atlant als geheel uit op een gemiddelde van 8,5. (2024: 8,5). Het is een score waar we trots op zijn. Deze tevredenheid van de cliënten en hun naasten zien we ook terug in een verdere daling van het aantal klachten. Onze klachtenfunctionaris ontving er in 2025 25 (2024: 47).

Bij Atlant is geen sprake van eventuele complexe toerekeningsproblemen, subjectiviteit van waarderingssystemen en risico's rond de financiële verslaggevingssystemen. Atlant heeft niet te maken met complexe bedrijfsstructuren, transacties met meerdere componenten of grote onzekere omstandigheden. Het verslagleggingssysteem kan als meer dan ruim voldoende worden bestempeld. Atlant hanteert een conservatieve waarderingbenadering.



Risico's en onzekerheden

Atlant heeft een zeer beperkte risicobereidheid. Dit geldt zeker als het gaat om onderwerpen als bewonersveiligheid, financiële stabiliteit en regelgeving en naleving.

Het verlenen van goede zorg blijft mensenwerk, daarbij in toenemende mate ondersteund door zorgtechnologie. We zijn blij met de toenemende hulp die we daarin krijgen van naasten en vrijwilligers. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in combinatie met de toenemende vraag naar langdurige zorg met een toenemende zorgzwaarte blijven een onzekerheid vormen. Het niet langer direct kunnen inhuren van ZZP'ers, maar dit via tussenpartijen moeten doen maakt het moeilijker om tegen acceptabele kosten de toenemende zorgintensiteit bij te benen. Hierdoor kan het personeel minder tijd per cliënt besteden. Dit kan de kwaliteit en in het verlengde daarvan de reputatie van zorginstellingen op het gebied van kwalitatief goede zorg doen verminderen. In het meest onwenselijke scenario zal de keuze gemaakt moeten worden om bedden voor een bepaalde periode leeg te laten. Dat hebben we in 2025 helaas moeten doen. Maar dat is iets wat we natuurlijk niet willen. Daarom gaan we vol inzetten op de ontwikkeling “van zorg naar gewoon leven”. Dit gaat de komende jaren anders werken van onze medewerkers vragen.

Als gezegd is Atlant Doelgroep Expertisecentrum voor drie doelgroepen. De financiering van de expertisecentra loopt synchroon met de periode waarvoor Atlant geaccrediteerd is voor de betreffende expertise. In 2025 hebben geen heraccreditaties plaatsgevonden, wel zijn er tussenevaluaties geweest. De ontwikkelingen binnen de expertisedoelgroepen werden bijzonder positief gewaardeerd.

In het algemeen geldt voor zorginstellingen dat het aantrekken van financiering moeilijker wordt en dat banken de inbreng van eigen middelen steeds belangrijker vinden. Dit zou een probleem kunnen veroorzaken wanneer de toekomstige investering dusdanig groot is dat financiering niet meer mogelijk is. Atlant verkeert in de gelukkige omstandigheid dat de voorgenomen investeringen voor de aanpassing van het vastgoed uit eigen middelen betaald kunnen worden.

De renterisico's zijn op het moment van schrijven in voldoende mate afgedekt. Er speelt geen liquiditeitsrisico. Atlant loopt geen koers- of valutarisico's.

Het risico op fraude en corruptie achten wij niet groot, maar uiteraard blijven wij alert op signalen die hierop kunnen duiden. De functiescheiding die binnen de stichting is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als

mogelijk te beperken. De financiële administratie is afgeschermd voor het niet-financiële personeel om te voorkomen dat niet-bevoegd personeel toegang krijgt tot onze administratie.

Atlant heeft een robuuste financiële positie. De solvabiliteit ligt met 52% ruim boven de interne en externe norm van 25%. Bij het eventueel voordoen van een risico of onzekerheid is Atlant dus voldoende in staat om deze financieel op te vangen en heeft Atlant voldoende tijd om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden.

Cybercriminaliteit vormt een steeds groter risico voor zorginstellingen. Onze IT-medewerkers en IT-partners werken hard om de kwetsbaarheid op dit vlak te verkleinen. We hebben daar in 2025 mooie stappen in gezet en daar gaan we in 2026 mee door. Binnen Atlant is de regisseur Privacy & Informatiebeveiliging het eerste aanspreekpunt voor medewerkers bij vragen over de AVG, privacy en informatiebeveiliging. Door het publiceren van artikelen op het intranet en teambezoeken zorgt zij voor vergroting van het risicobewustzijn op deze thema's.

Door de toenemende digitalisering van de zorg wordt de afhankelijkheid van IT systemen steeds groter. Het is dan ook belangrijk dat systemen stabiel en up to date zijn. In 2025 hebben we geconstateerd dat dit verbeterd moet worden en zijn we gestart met de realisatie daarvan.

Atlant is onderworpen aan wet- en regelgeving. Belangrijk voor ons zijn onder andere de Wet marktordening gezondheidszorg (WMG), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), de Wet zorg en dwang (Wzd) en de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Daarnaast heeft Atlant te maken met onder andere de Wet Normering Topinkomens (WNT), de Algemene verordening persoonsgegevens (AVG) en de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB). Daarnaast houdt Atlant zich aan de mededingings- en milieuwetgeving.

Voor Atlant geldt dat de reguliere belastingwetgeving en de specifieke belastingwetgeving rondom zorgvrijstelling voor vennootschapsbelasting van toepassing is.

**Atlant heeft een
robuuste
financiële positie**



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Binnen Atlant hebben we afspraken gemaakt over hoe we met collega's en bewoners omgaan. Door deze afspraken wordt getracht een fijne en veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving te zijn voor de cliënten. Daarnaast leven wij de Governancecode Zorg 2022 na. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. Naleving van de code zien wij als een verplichting voor onze organisatie.

Ook in 2025 zette Atlant verdere stappen bij de verduurzaming van de bedrijfsvoering. Begin 2025 werd het eerste duurzame ketelhuis van Atlant op locatie De Loohof opgeleverd. Later in het jaar volgden nog twee andere locaties. Gelet op de netcongestie waar ook Atlant mee geconfronteerd werd, bleek het nog niet mogelijk te kiezen voor een “all electric” verwarmingsmethode, maar hebben we gekozen voor een hybride variant. Ook werd op steeds meer locaties conventioneel licht vervangen door led-verlichting. Ook zette Atlant in 2025 verdere stappen bij het scheiden van afval en bleef duurzaamheid een belangrijk aspect bij inkoopopdrachten. Atlant voldoet nog steeds aan de vereisten van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en aan de Milieuthermometer Zorg niveau Zilver.

Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor het komende jaar zijn gematigd. We zullen geconfronteerd blijven worden met krapte op de arbeidsmarkt. Daarom zetten we in 2026 onder de noemer “van zorg naar gewoon leven” vol in op de verdere inzet van naasten en vrijwilligers. Ook blijven we ons inzetten om nieuw en geschoold personeel aan ons te binden. Daarbij zal “bekwaam” de eerste toetssteen zal zijn voor bepaalde functie in plaats van “bevoegd”. Wij zijn ook nauw betrokken bij de opleidingsinstituten om deze beweging ook in de opleidingen te verwerken (steeds meer specifiek modulair opleiden). Wij zijn optimistisch dat het tekort grotendeels door deze maatregel opgevangen kan worden, maar de maatregel zal het tekort niet in zijn geheel oplossen. Dit verplicht ons om kritisch te kijken naar hoe wij onze aandacht en inzet verdelen.

Ook in 2026 blijven we ons daarom inzetten om onnodige administratieve lasten - wij noemen ze paarse krokodillen - verder terug te brengen. Hierdoor ontstaan meer ruimte om aandacht te besteden aan de cliënten van Atlant. Daarbij zijn we ons ervan bewust dat niet alles meer geboden kan worden, wat we gewend waren te bieden.

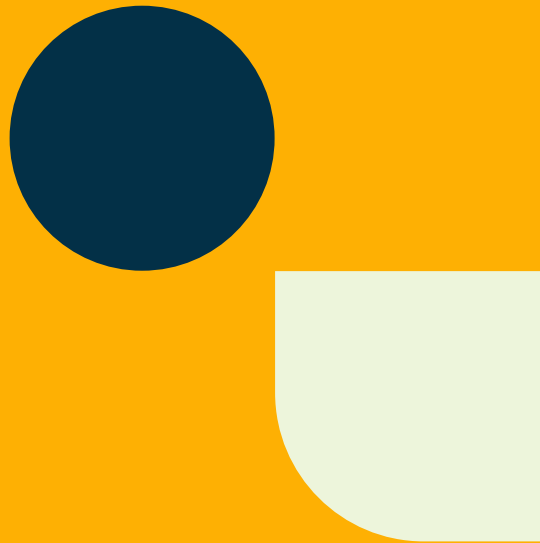
Het huidige strategische plan van Atlant loopt tot en met 2026. Inmiddels is een start gemaakt met de actualisatie van de strategie voor de periode 2027-2030. Daarbij zal de inzet van zorgtechnologie en innovaties (ook sociale) naar verwachting steeds belangrijker worden. Met name met het aantrekken van een directeur Strategie en innovatie willen wij het belang hiervan benadrukken en prioriteit geven.

De inzet van zorgtechnologie en innovaties (ook sociale) zal naar verwachting steeds belangrijker worden.



De begroting voor 2026 is opnieuw solide, waarbij een netto marge van 1% zal worden gerealiseerd. Financieel zien we enerzijds een indexatie van de tarieven met circa 5%, maar anderzijds ook een structurele korting op basis van de afspraken in het Hoofdpijnenakkoord Ouderenzorg 2025-2028. Daarbij zullen op basis van de gemaakte cao-afspraken de loonkosten in 2026 verder stijgen en zien wij ons zich geconfronteerd met diverse andere kostenstijgingen.

De uitdagingen in de zorgsector blijven groot. Maar we blijven vertrouwen houden in de toekomst. Onze strategie is helder en we hebben een gezonde financiële basis. Atlant is een organisatie waarin het vakmanschap van de medewerkers voorop staat, waar mensen zich kunnen blijven ontwikkelen en waar door onze experts samen wordt gewerkt om de kwaliteit van zorg steeds verder te blijven verbeteren. Hierdoor zijn wij in staat om onze bewoners samen met hun naasten en de vele vrijwilligers van Atlant die zorg te geven die het beste past bij hun persoonlijke situatie.



atlant