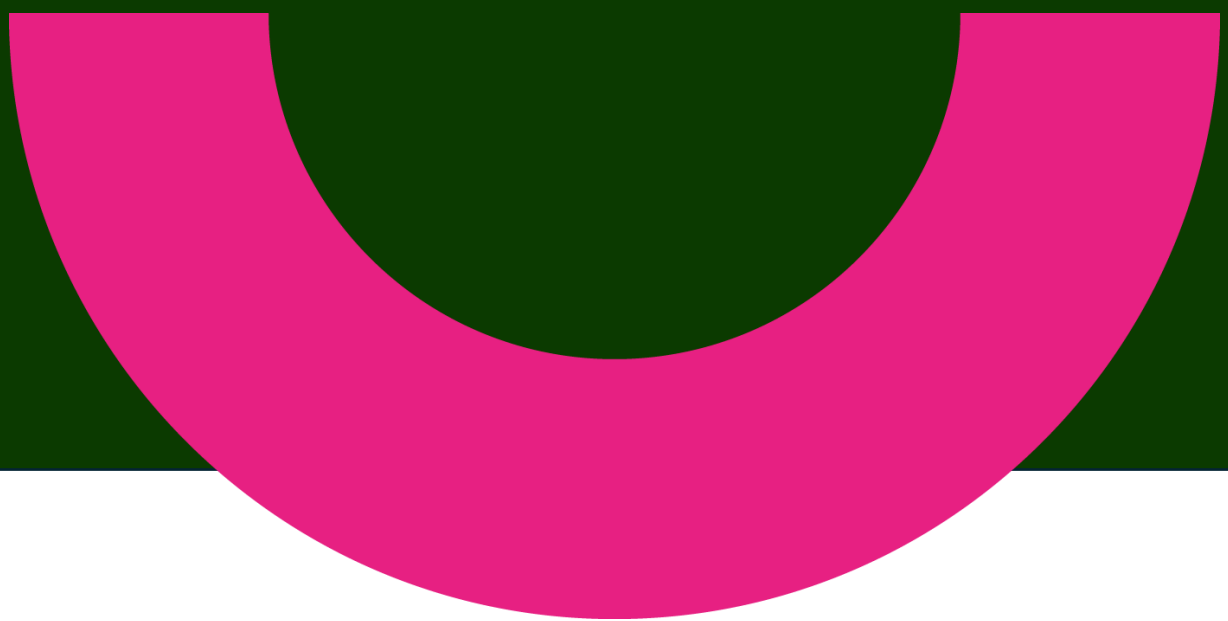


amarijn



**Jaarverslag
2025**

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Ons profiel	7
1.1 Algemene identificatiegegevens	7
1.2 Structuur van het concern	7
1.3 Kerngegevens	8
1.3.1. Doelstelling en kernactiviteiten	8
1.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	8
1.3.3. Werkgebieden	9
1.4 Samenwerkingsrelaties	9
1.4.1 Deltaplan Arbeidsmarkt	10
1.4.2 De Zeeuwse Verbinding	10
1.4.3 Kerngezond	10
1.4.4 Zorg in Balans	10
1.4.5 Naerebout Combinatie	11
1.4.6 Overige samenwerkingsverbanden	11
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	12
2.1 Raad van Bestuur	12
2.1.1 Normen voor goed bestuur	12
2.1.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	12
2.2 Raad van Toezicht	13
2.3.1 Goede zorg	17
2.3.2 Waarden en normen	17
2.3.3 Invloed belanghebbenden	18
2.3.4 Inrichting governance	18
2.3.5 Goed bestuur	19
2.3.6 Verantwoord toezicht	20
2.4 Ondernemingsraad	20
2.5 Centrale Cliëntenraad	23
3. Algemeen beleid	25
3.1 Meerjarenbeleidsplan	25
3.2 Een veranderende omgeving	25
3.3 Visie, missie, kernwaarden en kernkwaliteiten	27
3.3.1 Visie en missie	27
3.3.2 Kernwaarden	29
3.3.3 Kernkwaliteiten	29
3.4 Ambitie	29
3.5 Strategie	29
3.6. Van plan naar resultaat	30
3.7 Risicoparagraaf	30

4. Bedrijfsvoering	32
4.1 Het fundament: basis op orde	32
4.2 Kwaliteitssysteem	32
4.2.1 Managementrapportage	33
4.2.2 Integratie methodieken persoonsgerichte zorg	33
4.2.4 Kwaliteitscommissie	34
4.2.5 Audits en certificeringen	35
4.2.6 Resultaten kwaliteit	37
4.3 Anders werken in de zorg/innovatie	41
4.3.1 Regionale samenwerkingsverbanden	41
4.3.2 Innovaties	42
4.3.3 Zij aan zij werken	42
4.4 Levensloopzorg	42
4.4.1 Woonzorgzones	43
4.4.2 Ravensteijn	43
4.4.3 Parkinson ketenzorg	43
4.4.4 Concentratie Herstelzorg	43
4.4.5 Palliatieve Zorg	44
4.4.6 Samenwerken in het dossier	44
4.4.7 Casemanagement dementie	44
4.5 Leiderschap	45
4.5.1 Coachend leiderschap	45
4.5.2 Gedeeld leiderschap	45
4.5.3 Persoonlijk leiderschap	47
4.6 Personeel, opleiding en organisatie	48
4.6.1 Top werkgeverschap	48
4.6.2 Naleving beroeps- en gedragscodes	50
4.6.3 Personeelssamenstelling 2025	50
4.8 Realisatie van de integratie	51
4.9 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	51
4.9.2 Meerwaarde maatschappij	54
4.9.3 Milieu	54
4.9.4 Nieuwe locaties	55
5. Financieel verslag	57
5.1 Resultaat 2025	57
5.2 Baten 2025	57
5.2.1 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	57
5.2.2 Overige bedrijfsopbrengsten	58
5.3 Kosten 2024	59
5.3.1 Personeelskosten	59

5.3.2	Overige bedrijfslasten.....	60
5.3.3	Afschrijvingen.....	60
5.3.4	Waardeveranderingen.....	61
5.3.5	Financiële baten en lasten.....	61
5.4	Compliance bancaire convenanten.....	61
5.5	Balansratio's.....	61
5.6	Overige financiële onderwerpen	62
5.6.1	IZA fonds wijkverpleging	62
5.7	Financiële verwachtingen 2026 en volgende jaren.....	62
5.7.1	Begroting 2026	62
5.7.2	Financiële risicoparagraaf	63
6.	Toekomst Amarijn	65
	Jaarrekening.....	67

Voel je thuis bij Amarijn



Voorwoord

Met gepaste trots stellen wij hierbij het jaarverslag 2025 van Amarijn beschikbaar. Het jaarverslag geeft een mooi overzicht van waar Amarijn voor staat en de grote hoeveelheid initiatieven die we binnen Amarijn ontplooiën. Amarijn is per december 2023 ontstaan uit een fusie tussen WVO Zorg en Zorgstroom. Het jaar 2025 stond dan ook nog volop in het teken van de harmonisatie van beide organisaties. Dit vraagt veel aandacht en capaciteit. Waar het eerste jaar na de fusie vooral in het teken stond van het richten van de organisatie, wordt het jaar 2025 gekenmerkt door het inrichten van de organisatie. De basis op orde brengen door beleid en werkprocessen aan te passen en de systemen weer stevig in de nieuwe organisatie te verankeren.

Uiteraard is harmonisatie niet het enige waar we mee bezig zijn. Sterker nog het is voortdurend schaken op meerdere borden tegelijk. Continuïteit van de dagelijkse zorg, innovatie en doorontwikkeling naar Anders werken en het participeren in de Zeeuwse samenwerking vragen allemaal prioriteit. Het organiseren van de dagelijkse zorg en ondersteuning staat, met de krapte op de arbeidsmarkt en de groeiende zorgvraag, stevig onder druk. We vragen veel van onze medewerkers en die zetten vanuit hun betrokkenheid en passie dagelijks dat stapje extra. Natuurlijk zit daar wel een grens aan en trekt de hoge werkdruk ook zijn wissel op de inzetbaarheid van medewerkers.

Om de zorg en ondersteuning ook in de toekomst binnen Amarijn organiseerbaar te houden zijn we volop bezig op een andere manier te gaan werken. De koers richting de toekomst is helder en is inmiddels ook vastgelegd in het veranderverhaal van Amarijn. Er lopen verschillende projecten, zoals Reablement en het werken vanuit de community gedachte binnen onze Woonharten. De ingezette koers krijgt ook in 2026 verder zijn beslag. Tot slot zijn we in Zeeland volop in transitie en is de samenwerking omvangrijk en intensief. Met die samenwerking beogen we de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Zeeland te borgen. Samenwerkingsverbanden als Zorg in Balans en de Zeeuwse Zorgcoalitie geven inhoud aan de transitie.

Dank

Wij danken onze medewerkers en vrijwilligers voor hun inzet en betrokkenheid in 2025. Zij zorgen er iedere dag weer voor dat onze cliënten en bewoners voorzien worden van de nodige zorg, ondersteuning, dagbesteding, aandacht en persoonlijk contact. Ook bedanken wij al onze cliënten en bewoners voor het vertrouwen dat zij stellen in onze organisatie en de bijzonder hoge waardering die wij daarvoor mogen ontvangen. Samen maken wij onze visie 'Voel je thuis bij Amarijn' waar. Ook danken wij onze opdrachtgevers en netwerkpartners voor het in ons gestelde vertrouwen en de plezierige samenwerking. Wij kijken als Amarijn met veel vertrouwen, enthousiasme en ambitie uit naar de toekomst.

Middelburg, mei 2026

J. Wielaart
Voorzitter Raad van Bestuur

A.M.A.T. Beukman
Voorzitter Raad van Toezicht

1. Ons profiel

1.1 Algemene identificatiegegevens

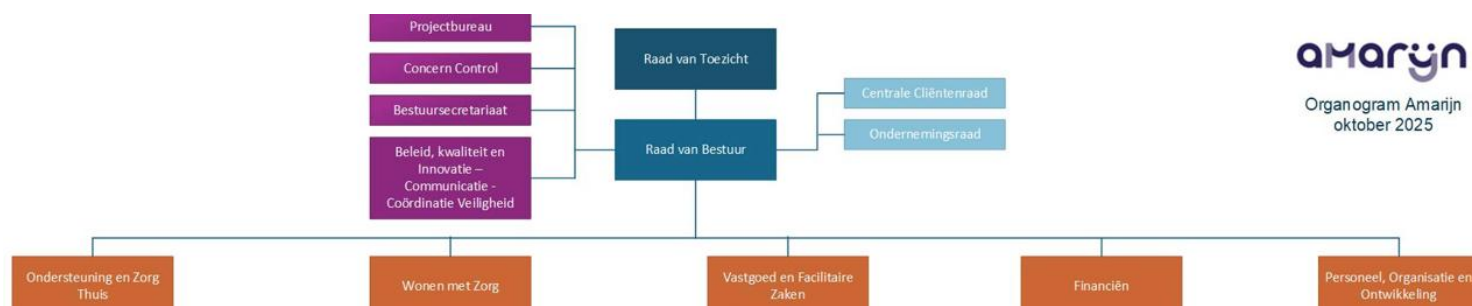
Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Amarijn
Adres	Breestraat 15
Postcode	4331 TS
Plaats	Middelburg
Telefoonnummer	0118 – 684000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41114148
E-mailadres	info@amarijn.nl
Internetpagina	www.amarijn.nl

Amarijn levert een breed pakket aan diensten op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn. Met circa 3000 medewerkers en zo'n 800 vrijwilligers organiseren wij (ouderen-)zorg in ons werkgebied Walcheren. Amarijn staat voor mensgerichte zorg gebaseerd op het gedachtegoed van positieve gezondheid.

1.2 Structuur van het concern

Stichting Amarijn wordt bestuurd volgens het raad van toezicht-model. De tweehoofdige Raad van Bestuur bestuurt de stichting en de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting conform hetgeen statutair is vastgelegd.

Het managementteam (MT) bestaat uit 2 leden van de Raad van Bestuur, de sectormanager wonen met zorg, de sectormanager ondersteuning en zorg thuis, de manager PO&O, de manager F&C, de manager facilitair bedrijf en vastgoed en de manager beleid, kwaliteit innovatie en communicatie.



Figuur 1. het Organogram van Amarijn

Amarijn werkt samen met diverse partijen. Deze samenwerking is met name gericht op het realiseren van locatie- of wijkgerichte zorg en ketenzorg, zorg aan kwetsbare groepen en het bijdragen aan een leefbare samenleving. Het overzicht van 'Belanghebbenden en de relatie tot Amarijn' is te vinden in Bijlage 3.

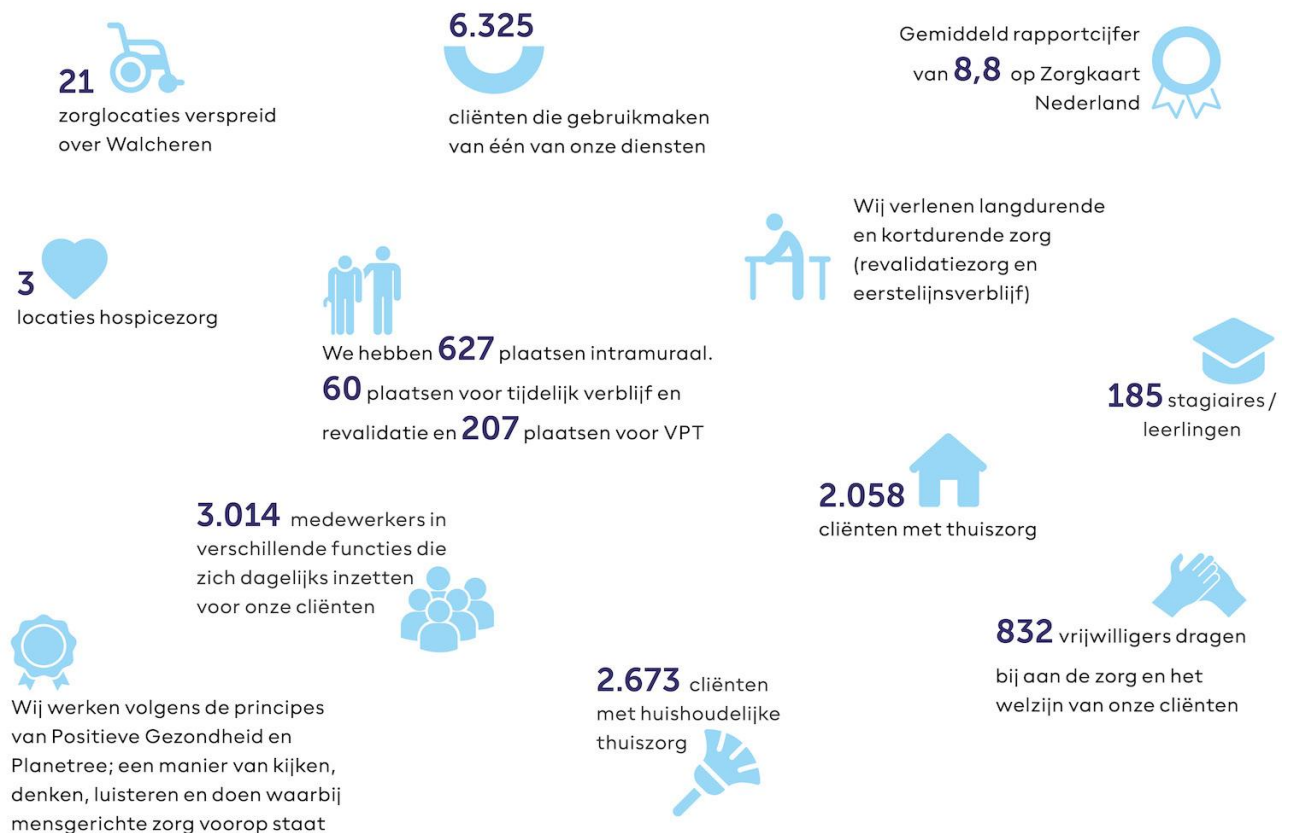
1.3 Kerngegevens

1.3.1. Doelstelling en kernactiviteiten

Alle activiteiten die gefinancierd worden uit de Wlz, de Zvw en de Wmo vinden plaats vanuit de Stichting Amarijn. Daarnaast worden diensten aangeboden waarvoor cliënten zelf betalen, zoals de personenalarmering, welzijnsactiviteiten en de maaltijdservice. Alle verpleeghuislocaties en thuiszorglocaties hebben een WTZi toelating. Amarijn levert een breed pakket aan diensten gericht op Wonen, Zorg en Welzijn.

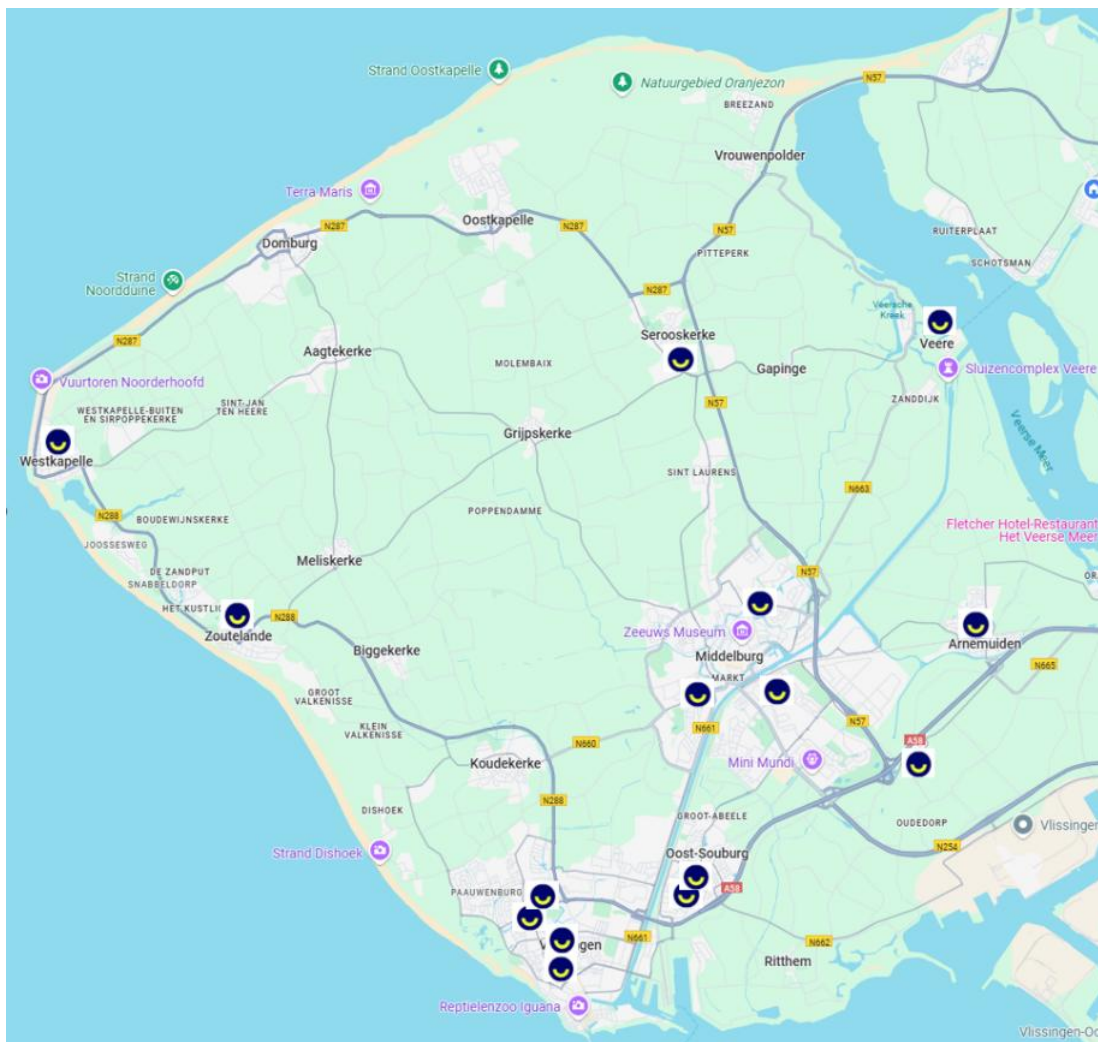
1.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Amarijn kenmerkt zich door de volgende kengetallen.



1.3.3. Werkgebieden

Het werkgebied van Amarijn omvat Walcheren, met daarin de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen. Buiten dit werkgebied hebben we een hospicelocatie in Goes.



Figuur 2. Overzichtskartaal

Overzichtskartaal werkgebied Walcheren met verpleeghuizen in Middelburg, Nieuw- en Sint Joosland, Vlissingen en Veere en thuiszorgkantoren in Serooskerke, Zoutelande, Westkapelle en Arnemuiden.

1.4 Samenwerkingsrelaties

In deze paragraaf staan de samenwerkingsrelaties vermeld waarvoor Amarijn een relatie is aangegaan, in de vorm van een overeenkomst, convenant of andere afspraken.



In de Zeeuwse Zorg Coalitie werken ruim 80 Zeeuwse zorgpartijen en overheden samen om door innovatie de Zeeuwse zorg toegankelijk te houden. In de Zeeuwse Zorg Coalitie zijn alle sectoren van de zorg vertegenwoordigd.

In 2025 hebben we geparticipeerd in bestuurlijke overleggen en de stuur- en werkgroepen die voortkomen uit de toegekende transformatiegelden uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA).

1.4.1 Deltaplan Arbeidsmarkt

Om zorg en welzijn voor iedereen toegankelijk te houden, zijn voldoende en goed opgeleide professionals nodig. Met het Deltaplan wordt de arbeidsmarktproblematiek in Zeeland aangepakt en wordt in de regio samengewerkt met alle partijen (zorg, welzijn, onderwijs) om te komen tot een integrale arbeidsmarktaanpak.

1.4.2 De Zeeuwse Verbinding

De Zeeuwse Verbinding is het samenwerkingsverband van de 5 grootste Zeeuwse VVT-organisaties: Allévo, Ter Weel, SVRZ, ZorgSaam en Amarijn. Ontstaan vanuit het ZeeSav als een crisisberaad rondom de Covid-19 pandemie, is de samenwerking geïntensiveerd en geformaliseerd met een samenwerkingsovereenkomst. Bestuurders overleggen met elkaar aan deze tafel, op informele wijze, over de diverse ontwikkelingen in de Zeeuwse Zorg zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling en opzet van een Zeeuwse Zorg Centrale. Ook is er regelmatig overleg met een afvaardiging van de specialisten ouderengeneeskunde.

1.4.3 Kerngezond



In Vlissingen en Middelburg is het samenwerkingsconcept 'Kerngezond' actief. Binnen deze samenwerking wordt vanuit het adagium 'meer, sneller en ingrijpender' gewerkt aan het in standhouden van de toegankelijkheid van zorg- en ondersteuning in betreffende gemeenten. Middels projecten wordt innovatie en anders werken gestimuleerd en georganiseerd. Daarnaast wordt gewerkt aan cultuurverandering. De verwachtingen van de burgers en professionals omtrent zorg en ondersteuning worden bijgesteld naar meer zelfredzaamheid en 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Amarijn participeert actief in Kerngezond Vlissingen en Middelburg.

1.4.4 Zorg in Balans



Het 5 jaren programma Zorg in Balans (ZiB) is één van de initiatieven om de zorg- en welzijnssector in Zeeland te vernieuwen. Ouderenzorgorganisaties, waaronder Amarijn, werken samen met het Zorgkantoor aan projecten om de zorg anders te organiseren. ZiB werkt aan passende zorg in Zeeland voor mensen die langdurige zorg nodig hebben. Daarbij is de uitdaging om met hetzelfde aantal medewerkers te blijven voorzien in een toenemende vraag. Dat vraagt niet alleen om een slimme inzet van personeel. Maar bovenal: het bieden van nog steeds een goed maar ánder antwoord op de zorgvraag. In de projecten van ZiB is daarom steeds het uitgangspunt: zelf tenzij, thuis tenzij en digitaal tenzij... Zo blijft in Zeeland de langdurige zorg in balans, nu en in de toekomst. Amarijn participeert op bestuurlijk en beleidsmatig niveau in de projecten van Zorg in Balans.

1.4.5 Naerebout Combinatie



De gemeente Vlissingen is in 2022 gestart met de hervorming van de Wmo. Deels vanuit een besparingsopdracht, deels vanuit de behoefte om efficiënter te werken met minder verschillende zorgaanbieders. Er heeft een aanbestedingstraject plaatsgevonden. Amarijn is samen met Emergis gecontracteerd als Naerebout Combinatie. De Naerebout Combinatie heeft een visie geschreven met als uitgangspunt “We doen wat nodig is. Niet meer, niet minder”. In 2025 is zorg en ondersteuning gegeven volgens dit concept. Gemeente, Naerebout Combinatie en Zeeuws Baken (de andere gecontracteerde partij), hebben regelmatig overleg om de zorg en ondersteuning zo efficiënt mogelijk te organiseren, passend binnen de mogelijkheden en zo goed mogelijk aansluitend bij de behoefte van de cliënt.

1.4.6 Overige samenwerkingsverbanden



Academische
Werkplaats
Ouderenzorg
Zeeland



Ook participeerde Amarijn in 2025 in Genero, een netwerk in Zuid-West Nederland om de zorg voor (kwetsbare) ouderen te verbeteren. In de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland (AWOZ) werken we samen met 12 Zeeuwse organisaties aan ontwikkeling, implementatie en uitwisseling van kennis. Binnen Konnekt Zeeland neemt Amarijn actief deel aan de drie netwerken: dementie, palliatieve zorg en NAH.

2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Amarijn wordt bestuurd volgens het raad van toezicht-model. De tweehoofdige Raad van Bestuur bestuurt de stichting en de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting conform hetgeen statutair is vastgelegd. De tweehoofdige RvB werkt vanuit het principe van collegiaal bestuur, waarbij de rol van voorzitter een technische rol betreft. De RvB maakt afspraken over een heldere portefeuillevdeling die recht doet aan ieders kennis, ervaring en kracht en die bijdraagt aan een eenduidige sturing.

2.1 Raad van Bestuur

2.1.1 Normen voor goed bestuur

Amarijn neemt de Governance Code Zorg als kader en leidraad voor haar handelen en legt over de gevoerde activiteiten jaarlijks transparant en publiekelijk verantwoording af door middel van de Jaarverantwoording Zorginstellingen.

2.1.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur was als volgt:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mr. J. Wielaart MBA	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid bestuur VNO NCW Zeeland Lid IZA 9 van de Zeeuwse Zorg Coalitie Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Rabobank Certificaten Lid Raad van Commissarissen Aaff Accountants en Adviseurs Lid Raad van Toezicht The Hague Security Delta (HSD) Voorzitter Stichting De Pagter Fonds Lid bestuur Planetree Nederland Voorzitter Zorg in Balans
Drs. R.W. Leijnse	Lid Raad van Bestuur	Voorzitter stichting Maatje in Zeeland Voorzitter stichting Vrienden van Revant Lid kerngroep Zorg Thuis Actiz Bestuurlijk portefeuillehouder thema digitalisering Zeeuwse Zorgcoalitie Voorzitter Raad van Toezicht stichting ViaZorg

Voor het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht wordt de Wet normering topinkomens (WNT) gevolgd. In 2025 is de Stichting Amarijn ingedeeld in klasse 4, zorg en jeugdhulp. De beloningen en vergoedingen vielen in 2025 onder de maximum van de genoemde klasse.

De Raad van Toezicht voert jaarlijks een individueel functioneringsgesprek met de (leden van de) Raad van Bestuur. Voor de openbare informatie over de bezoldiging van beide bestuurders in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector verwijzen wij naar de toelichting in de jaarrekening.

2.2 Raad van Toezicht

Amarijn heeft een vijfhoofdige raad van toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting. De Raad van Toezicht functioneert daarnaast als werkgever en klankbord van de Raad van Bestuur. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich op het belang van de stichting zonder de belangen van de samenleving uit het oog te verliezen. De leden van de Raad van Toezicht zijn actief in een drietal commissies: de remuneratiecommissie, auditcommissie en commissie kwaliteit, veiligheid & innovatie.

Profiel van de Raad van Toezicht

Het profiel van de leden van de Raad van Toezicht kenmerkt zich door een brede maatschappelijke en bestuurlijke ervaring. De individuele leden zijn in staat om vanuit hun achtergrond en beroepsmatige bezigheid een concrete bijdrage te leveren aan het toezicht op de Raad van Bestuur.

Om de toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen dienen leden van de Raad van Toezicht te voldoen aan een aantal functie-eisen, zoals opgenomen in de daartoe opgestelde 'profielschets Raad van Toezicht'. Voor ieder lid van de Raad van Toezicht geldt dat hij/zij onafhankelijk moet kunnen opereren zonder 'last' naar enige achterban en niet betrokken mag zijn bij leveringen of diensten aan Amarijn of hieraan verbonden instellingen.

Samenstelling Raad van Toezicht

Tot 1 oktober 2025 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

Naam	RvT-lid sinds	Zittingstermijn: 4 jaar	Functie	Beroep en Nevenfunctie
Mw. A.M.A.T. Beukman	01-07-2024	01-07-2024 tot 01-07-2028	Voorzitter RvT en lid Remuneratie & Governance cie.	Gepensioneerd. - Lid Raad van Toezicht Tragel - Voorzitter Raad van Toezicht de Zellingen
Mw. Drs. G.L. Meeuwisse	01-09-2021	01-09-2021 tot 01-09-2025	Voorzitter Remuneratie & Governance cie.	Burgemeester gemeente Noord- Beveland. - Lid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen - Lid Aandeelhouderscommissie ZEH - Lid Raad van Toezicht Cultuur Kwadraat

Dhr. C.A.P. Broos	01-01-2018	01-01-2022 tot 01-10-2025	Voorzitter Auditcie.	Interim Chief Financial Officer, Cibus Group, Cibus Group (San Diego (USA) en Breda). - Geen overige relevante nevenfuncties
Dhr. R.J.P. Verhoeven	01-05-2021	01-05-2025 tot 01-05-2029	Voorzitter Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie. (tot 01-01-2026 en lid Auditcie. tot 01-10-2025, daarna voorzitter Auditcie.)	Directeur Bedrijfsvoering GGZ Breburg. - Bestuurslid Stichting Pill - Voorzitter Raad van Advies MOEV
Dhr. R.J.M. Lucas	01-01-2021	01-01-2025 tot 01-01-2029	Lid Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie. (tot 01-01-2026, daarna voorzitter Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie.).	Senior adviseur bij Nictiz, de Nederlandse kennisorganisatie voor ICT in de Zorg. - lid bestuur Stichting Zeeuwse Volksuniversiteit.

Vanaf 1 oktober 2025 is de samenstelling van de RvT als volgt:

Naam	RvT-lid sinds	Zittingstermijn: 4 jaar	Functie	Beroep en Nevenfunctie
Mw. A.M.A.T. Beukman	01-07-2024	01-07-2024 tot 01-07-2028	Voorzitter RvT en lid Remuneratie & Governance cie.	Gepensioneerd. - Lid Raad van Toezicht Tragel - Voorzitter Raad van Toezicht de Zellingen
Mw. Drs. G.L. Meeuwisse	01-09-2021	01-09-2025 tot 01-09-2029	Voorzitter Remuneratie & Governance cie.	Burgemeester gemeente Noord-Beveland. - Lid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen - Lid Aandeelhouderscommissie ZEH - Lid Raad van Toezicht Cultuur Kwadraat
Dhr. R.J.P. Verhoeven	01-05-2021	01-05-2025 tot 01-05-2029	Voorzitter Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie. (tot 01-01-2026 en lid Auditcie. tot 01-10-2025, daarna voorzitter Auditcie.)	Directeur Bedrijfsvoering GGZ Breburg. - Bestuurslid Stichting Pill - Voorzitter Raad van Advies MOEV
Dhr. R.J.M. Lucas	01-01-2021	01-01-2025 tot 01-01-2029	Lid Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie. (tot 01-01-2026, daarna voorzitter Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie cie.).	Senior adviseur bij Nictiz, de Nederlandse kennisorganisatie voor ICT in de Zorg. - lid bestuur Stichting Zeeuwse Volksuniversiteit.

Dhr. S. Lorello	01-10-2025	01-10-2025 tot 01-10-2029	Lid Auditcie.	M&A Director bij OpGroen Verzekeringen - Lid Raad van Toezicht Kinderopvang Walcheren
-----------------	------------	------------------------------	---------------	--

De datum 'RvT lid sinds' betreft de datum waarop de leden van de RvT zijn gestart in hun functie bij Amarijn of haar rechtsvoorgangers.

Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2025 heeft de RvT 5 keer regulier vergaderd in het bijzijn van de Raad van Bestuur. De voortgang van de integratie na de fusie was een belangrijk onderwerp op alle vergaderingen.

Informatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ontvangt ten behoeve van vergaderingen periodiek informatie over de gang van zaken bij Amarijn, waaronder alle relevante publicaties van de Raad van Bestuur. Hierdoor kon de Raad zijn taken op het gebied van werkgeverschap, goedkeurder van besluiten en sparringpartner van de Raad van Bestuur goed vervullen. De Raad van Toezicht is adequaat geïnformeerd over onder meer de resultaatontwikkeling in 2025 ten opzichte van de begroting 2025.

De Raad van Toezicht kent twee commissies waarin onderwerpen die een nadere verdieping vergen, besproken worden, dan wel ter besluitvorming in de Raad van Toezicht worden voorbereid: de commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie en de Auditcommissie. Daarnaast is er een remuneratiecommissie die het werkgeverschap van de Raad van Toezicht (wat betreft de Raad van Bestuur) als haar voorbereidende taak heeft en ook zorgdraagt voor het borgen van de governance. De Raad van Toezicht is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

Evaluatie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur begin 2026 haar functioneren besproken. Deze evaluatie is vervolgens met de Raad van Bestuur gedeeld.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kwam in 2025 regelmatig bijeen. In en buiten de vergaderingen van de Raad van Toezicht hebben de leden met inachtneming van hun verantwoordelijkheid en positie conform de statuten van Stichting Amarijn en met inachtneming van de Governance Code Zorg de volgende activiteiten ontplooid:

- het functioneren als raadsman en klankbord voor de Raad van Bestuur;
- het goedkeuren van de begroting en de jaarplannen;
- overleg met de accountant tijdens de bespreking van de jaarrekening en de interim-bevindingen;
- het tussentijds volgen van de financiële ontwikkeling van Amarijn aan de hand van exploitatiecijfers en rapportages van de Raad van Bestuur en/of de accountant;
- het kennisnemen van door de landelijke overheid genomen beslissingen op het gebied van zorg;
- betrokkenheid inzake kwaliteit, veiligheid en innovatie;
- het goedkeuren van de overname Odensehuis Walcheren;

- het goedkeuren van het integraal jaarplan Amarijn 2026;
- het goedkeuren om te participeren in IFOZ en toe te treden tot de Investor Board;
- het goedkeuren van de meerjarenovereenkomst Wlz Zeeland;
- het goedkeuren van de toezichtsvisie.

Remuneratie Raad van Toezicht

Naast zaken waarvoor de Raad van Bestuur voorafgaand aan definitieve besluitvorming toestemming van de RvT moet vragen, zijn er zaken die de verantwoordelijkheid van de RvT zelf zijn:

- In het kader van de Wet Normering Topinkomens en volgens de richtlijn zoals verwoord in de bij deze Wet behorende “Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in zorg en jeugdhulp” zijn op basis van advies van de remuneratiecommissie de honorering van de leden van de Raad van Toezicht en de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur voor het jaar 2024 vastgesteld.
- De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt onder meer bepaald op basis van de klassenindeling betreffende de maximale bezoldiging van de raad van bestuur. Met ingang van 1 januari 2025 is de klassenindeling conform de “Regeling” vastgesteld als klasse IV.

Van beide zaken wordt verslag gedaan in de jaarrekening.

Decharge Raad van Bestuur

Door de Raad van Toezicht werd aan de Raad van Bestuur decharge verleend voor het gevoerde strategisch, operationele en (door de Raad van Toezicht goedgekeurde) financiële beleid over 2025.

Overleg met medezeggenschap

Zowel met de Ondernemingsraad als met de Centrale Cliëntenraad heeft in 2025 tweemaal een overlegvergadering met (een afvaardiging van) de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Daarnaast hebben gremia gezamenlijk tweemaal een gremiabijspraak bijgewoond.

Het profiel van de leden van de Raad van Toezicht kenmerkt zich door een brede maatschappelijke en bestuurlijke ervaring. De individuele leden zijn in staat om vanuit hun achtergrond en beroepsmatige bezigheid een concrete bijdrage te leveren aan het toezicht op de Raad van Bestuur.

Om de toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen dienen leden van de Raad van Toezicht te voldoen aan een aantal functie-eisen, zoals opgenomen in de daartoe opgestelde ‘profielbeschets Raad van Toezicht’. Voor ieder lid van de Raad van Toezicht geldt dat hij/zij onafhankelijk moet kunnen opereren zonder 'last' naar enige achterban en niet betrokken mag zijn bij leveringen of diensten aan Amarijn of hieraan verbonden instellingen.

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector verwijzen wij naar de toelichting in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht ontvangt periodiek informatie, waaronder alle relevante publicaties van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht is adequaat geïnformeerd over onder meer

de resultaatontwikkeling in 2025 ten opzichte van de begroting 2025.

2.3 Toepassing Governancecode Zorg

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgt Amarijn de zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. In deze paragraaf wordt elk principe beschreven. 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.

2.3.1 Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

Amarijn levert een breed pakket aan diensten op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn. Met circa 3.000 medewerkers en zo'n 800 vrijwilligers organiseren wij zorg en ondersteuning in ons werkgebied Walcheren. Amarijn staat voor mensgerichte zorg gebaseerd op het gedachtegoed van positieve gezondheid.

Alle activiteiten die gefinancierd worden uit de Wlz, de Zvw en de Wmo vinden plaats vanuit de Stichting Amarijn. Alle verpleeghuislocaties en thuiszorglocaties hebben een WTZi toelating. Ook bieden we diensten aan waarvoor cliënten zelf betalen, zoals welzijnsactiviteiten en maaltijdservice. Voor de activiteiten werkt Amarijn samen met diverse partijen. Deze samenwerking is met name gericht op het realiseren van locatie- of wijkgerichte zorg en ketenzorg, zorg aan kwetsbare groepen en het bijdragen aan een leefbare samenleving. Het 'Profiel Amarijn' is eerder in dit hoofdstuk beschreven.

2.3.2 Waarden en normen

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. Amarijn werkt vanuit de volgende kernwaarden: Samen, Thuis voelen, Eigen regie en Positief.

Onze zorg- en dienstverlening is gebaseerd op het gedachtegoed van Positieve gezondheid.

Wij hebben onze missie als volgt geformuleerd: *'Kwaliteit van bestaan houdt bij ons in, dat u zolang en zoveel mogelijk eigen regie houdt. U kunt vertrouwen op onze deskundigheid als gids in het proces van ouder worden. (gids als in samen, gelijkwaardig als partners).'*

Wij zetten ons dagelijks in vanuit onze visie op kwaliteit van zorg: *'Onder kwaliteit van zorg verstaan we zorg die bijdraagt aan het welbevinden van cliënten op alle levensgebieden, zoals gezondheid, welzijn, veiligheid en dit vanuit eigen regie'.*

Amarijn legt over de gevoerde activiteiten jaarlijks transparant en publiekelijk verantwoording af door middel van de Jaarverantwoording Zorginstellingen. De verantwoording van de geldstromen is opgenomen in de jaarrekening, die onderdeel is van de Jaarverantwoording Zorginstellingen.

De jaarrekening wordt voorzien van een accountantsverklaring van een externe accountant. Deze accountant is benoemd door de Raad van Toezicht en woont de vergadering bij van de Raad van Toezicht waarin de jaarrekening wordt besproken en vastgesteld. De accountant is ook aanwezig bij de vergadering van de auditcommissie waarin de jaarrekening wordt

besproken. Op verzoek van de Raad van Toezicht of de Raad van Bestuur kan de accountant ook bij andere vergaderingen worden uitgenodigd.

Amarijn heeft een klachtenfunctionaris. In 2025 zijn er 73 klachten ingediend. Vanuit 2024 zijn er nog 8 klachten doorgezet en behandeld in 2025. In totaal zijn er in 2025 72 klachten afgehandeld. De klachtenfunctionaris heeft een verslag over 2025 opgesteld, welke in het MT en RvB is besproken.

Amarijn kent voor haar medewerkers twee externe vertrouwenspersonen. Beide vertrouwenspersonen hebben een jaarverslag opgeleverd en die is inhoudelijk besproken met de Raad van Bestuur en de manager PO&O. Amarijn heeft een klokkenluiderregeling die voor iedere medewerker via Jip (Intranet) beschikbaar, openbaar en algemeen vindbaar is.

2.3.3 Invloed belanghebbenden

De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.

De medezeggenschap van cliënten is binnen zorginstellingen georganiseerd via de cliëntenraad. De wettelijke basis hiervoor is de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018). Over een aantal zaken die betrekking hebben op de zorg- en dienstverlening aan cliënten en over belangrijke organisatorische zaken, wordt de cliëntenraad om advies en/of instemming gevraagd.

Belangrijk is dat de cliëntenraad alle informatie krijgt die nodig is om advies te kunnen geven. Ook moet het advies tijdig worden aangevraagd, zodat het ook echt van invloed kan zijn op het besluit. Naast gevraagd advies kan de cliëntenraad ook ongevraagd advies geven.

De cliëntenraad is er in de thuiszorg en in de verpleeghuiszorg op gericht om de zorg en diensten die een instelling levert, zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de voorkeuren en eigenschappen van de cliënten en bewoners. Daarom geeft het Zorginstituut de nodige vrijheid aan instellingen, cliëntenraden en verzekeren om de zorg en diensten in goed overleg met elkaar in te vullen. Amarijn werkt met een centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden.

Een ondernemingsraad is wettelijk verplicht en werkt volgens de bevoegdheden die omschreven staan in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De ondernemingsraad van Amarijn behartigt de belangen van onze medewerkers. De OR heeft op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) het recht te adviseren bij belangrijke besluiten. De OR heeft een breed scala van onderwerpen besproken.

De voorzitters van de OR en CCR hebben regelmatig overleg met de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is vast aanwezig bij de vergaderingen van zowel de OR als de CCR. Afgevaardigden van de raad van toezicht wonen minimaal 2 keer per jaar een vergadering van zowel de OR als CCR bij.

In 2025 is besloten een professionele adviesraad (PAR) in te stellen. Gedurende 2025 zijn hiertoe de voorbereidingen getroffen en zijn medewerkers geworven. Per 01-01-2026 is deze raad formeel operationeel.

2.3.4 Inrichting governance

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Amarijn. Governance is een vastgelegde structuur

met rolbeschrijvingen. In de praktijk zijn deze voor Amarijn uitgewerkt in de visie op toezicht door de Raad van Toezicht en het toezichtskader van de Raad van Toezicht. Daarin staan naast de rollen van de Raad van Toezicht ook de wijze waarop de rollen zijn verdeeld tussen de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, hoe verantwoording wordt afgelegd door de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht en hoe de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur beoordeelt.

In de toezichtsvisie staat beschreven wat te doen in het geval van een geschil tussen de (leden van) de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De raad van Bestuur organiseert tweemaal per jaar een gremiabijskomst waar naast de Raad van Toezicht ook de OR en CCR bij aanwezig zijn. Daarnaast houdt de Raad van Toezicht een jaarlijkse evaluatie waarbij de input van de Raad van Bestuur wordt gevraagd.

2.3.5 Goed bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de Stichting en vertegenwoordigt de Stichting voor zover niet anders is bepaald in de wet en/of Statuten. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak primair naar het belang van de Stichting als zorgorganisatie en dus als onderneming met een maatschappelijk doel. De Raad van Bestuur betreft bij haar afweging de belangen van allen die bij de Stichting betrokken zijn. Leden van de Raad van Bestuur zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zullen uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die de reputatie van de Stichting schaden.

Het normatieve kader voor het handelen en het gedrag van de Raad van Bestuur is de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD.

De Raad van Bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de uitoefening van zijn taak: als geheel tijdens het overleg tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en tijdens individuele functioneringsgesprekken die de Raad van Toezicht voert met de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur (als persoon). De voorzitter van de Raad van Bestuur is samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht ook in het bijzonder verantwoordelijk voor een goed overleg tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en de voorbereiding van de vergaderingen en van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die bewerkstelligen dat alle relevante financiële informatie tijdig bij de Raad van Toezicht bekend is, en dat deze informatie steeds juist en volledig is. De Raad van Bestuur bespreekt regelmatig zijn eigen functioneren en de onderlinge verhoudingen en stelt zijn werkwijze op grond daarvan bij. De Raad van Bestuur informeert de Raad van Toezicht op hoofdlijnen over dit proces.

De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens en stelt de Raad van Toezicht ten minste één keer per jaar schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene financiële risico's en het risicobeheersings- en controlesysteem van de Stichting. Afspraken over de informatieplicht van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in een informatieprotocol, dat is vastgesteld door de Raad van Toezicht, waarin naast afspraken

over welke informatie wanneer en op welke wijze beschikbaar komt, onder meer afspraken over onderwerpen zoals: werkbezoeken, de externe accountant, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.

2.3.6 Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De Raad van Toezicht functioneert daarnaast als werkgever en klankbord van de Raad van Bestuur. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich op het belang van de stichting zonder de belangen van de samenleving uit het oog te verliezen. De leden van de Raad van Toezicht zijn actief in een drietal commissies: de remuneratiecommissie, auditcommissie en commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie.

2.4 Ondernemingsraad

Samen werken aan een sterke organisatie

De Ondernemingsraad (OR) bestond dit jaar uit 17 leden, onder leiding van Erik Voschezang (voorzitter) en Ayla Bouwmeester (vicevoorzitter), met ondersteuning van Patricia Boon als ambtelijk secretaris. De OR is gestart met 17 leden. Door personele en persoonlijke veranderingen hebben afgelopen jaar zeven leden afscheid genomen van de raad.

Het afgelopen jaar stond voor de OR in het teken van luisteren, signaleren, meedenken en samenwerken. We hebben ons ingezet voor de belangen van medewerkers en hebben actief meegedacht over beleid dat direct invloed heeft op het dagelijks werk. In dit jaarverslag blikken we terug op de belangrijkste onderwerpen, besluiten en gesprekken.

Onze speerpunten waren hierbij steeds leidend:

- Medewerkers op 1
- Een fijne, gezonde en veilige werkplek
- Zorgvuldige en soepele veranderingen
- Goede communicatie binnen de organisatie
- Toetsen of communicatie werkt, van boven naar beneden én van beneden naar boven.

Goed en open gesprek met de Raad van Bestuur

De OR heeft meerdere gesprekken gevoerd met de voltallige Raad van Bestuur en de manager PO&O. Aanleiding voor dit overleg waren signalen die wij als OR van verschillende collega's hebben ontvangen.

De Raad van Bestuur nam de signalen serieus en toonde oprechte betrokkenheid bij wat er speelt op de werkvloer. Er werd goed geluisterd naar onze zorgen én naar de ideeën die medewerkers via de OR hebben gedeeld.

Alle besproken onderwerpen zijn uiteraard volledig anoniem behandeld. Dit vinden wij als OR van groot belang, zodat medewerkers hun signalen veilig kunnen blijven delen. Dit soort gesprekken blijven wij periodiek voeren.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

De OR heeft zich beziggehouden met belangrijke adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Enkele onderwerpen die aan bod kwamen worden hieronder toegelicht:

- **Instemming met nieuw beleid bedrijfskleding**

In juli 2025 heeft de OR ingestemd met het nieuwe beleid voor bedrijfskleding. Dit beleid is belangrijk, omdat bedrijfskleding direct te maken heeft met uitstraling, herkenbaarheid en praktische werkbaarheid.

De OR vindt het belangrijk dat medewerkers goed herkenbaar zijn op de zorglocaties. Daarom geldt dat iedereen die geen herkenbare bedrijfskleding draagt, altijd een naambadge moet dragen. Dit draagt bij aan duidelijkheid en veiligheid voor bewoners, bezoekers en collega's.

- **Een sterke start voor nieuwe collega's (onboarding)**

De OR heeft ingestemd met het implementatieplan voor onboarding. Dit plan richt zich op een goede ontvangst en begeleiding van nieuwe medewerkers tijdens hun eerste periode bij Amarijn.

Een goede start zorgt ervoor dat nieuwe collega's zich sneller thuis voelen, het werk beter leren kennen en met vertrouwen aan de slag gaan. In een tijd van personeelsschaarste is dit extra belangrijk. Medewerkers die zich welkom en ondersteund voelen, blijven vaak langer verbonden aan de organisatie.

- **Veiligheid voorop: besluit over het BHV-beleid**

De OR heeft uitgebreid gesproken en uiteindelijk ingestemd met het BHV beleid. Veiligheid is een onderwerp dat altijd prioriteit heeft. Hierbij stond de veiligheid van bewoners, bezoekers én medewerkers centraal.

De OR heeft de beleidsstukken zorgvuldig beoordeeld en hierover meerdere overleggen gevoerd. Het nieuwe beleid legt veel verantwoordelijkheid bij BHV'ers, vooral op locaties met minder mobiele bewoners. In de praktijk betekent dit zwaar en verantwoordelijk werk. De OR vindt daarom dat BHV'ers moeten kunnen rekenen op duidelijke afspraken, goede ondersteuning en realistische verwachtingen.

De OR vindt het belangrijk dat alle medewerkers weten wat zij moeten doen bij een calamiteit. Goede scholing en praktische training op de werkvloer zijn hierbij essentieel.

Vooruitblik op 2026

In 2026 vinden er tussentijdse verkiezingen plaats om de lege zetels te vullen, waarna de OR weer gaat werken met zijn commissies: Arbo, Financiën en Vastgoed, Achterban en Communicatie, Sociaal Beleid.

Samen verder bouwen

De OR blijft zich ook het komende jaar inzetten voor een organisatie waarin medewerkers zich gehoord, veilig en gewaardeerd voelen. Goede communicatie, duidelijke processen en aandacht voor de werkvloer blijven hierbij centraal staan. De agenda en de notulen van de OR, de nieuwsbrieven van de OR en jaarverslagen zijn voor medewerkers na te lezen op intranet.



2.5 Centrale Cliëntenraad

Inleiding

Dit verslag biedt een beknopt overzicht van de samenstelling en de werkzaamheden van de Centrale Cliëntenraad (hierna te noemen CCR) in 2025. Naast de introductie van de acht raadsleden en hun specifieke aandachtsgebieden, wordt de kern van de rol die de raad vervult, toegelicht. De focus ligt hierbij op de inhoudelijke thema's die het afgelopen jaar zijn behandeld, gevolgd door een formeel overzicht van de uitgebrachte adviezen en verleende instemmingen.

Samenstelling CCR

Op 31 december 2025 bestaat de CCR van Amarijn uit de volgende acht leden.

naam	functie	aandachtsgebied
Frans Kraf	voorzitter	financiën
Angelique van der Harst	vicevoorzitter	wonen met zorg
Dirkje Abma	lid	ondersteuning en zorg thuis
Paula Dekker	lid	wonen met zorg
Hannie van Dijke	lid	ondersteuning en zorg thuis; wonen met zorg
Marc Hageman	lid	beleid, communicatie, kwaliteit, veiligheid & innovatie; wet- en regelgeving
Zofia Raaijman	lid	wonen met zorg
Henk Wellen	lid	facilitaire zaken; personeel, organisatie & ontwikkeling

De CCR ontvangt ondersteuning van een ambtelijk secretaris, Corné van de Gruiter. De CCR is bereikbaar via centraleclientenraad@amarijn.nl.

De rol van de Centrale Cliëntenraad

Bij de CCR staat het belang van de cliënten binnen de gehele organisatie van Amarijn centraal. De kracht van de raad ligt in de directe verbinding met de vijf belangenraden. (Belangenraden vertegenwoordigen de cliënten binnen de locaties.) Doordat de voorzitters van deze belangenraden tevens zitting hebben in de CCR, fungeren zij als een essentiële brug tussen de dagelijkse praktijk op de locaties en het centrale beleid.

De CCR adviseert de Raad van Bestuur zowel gevraagd als ongevraagd en oefent invloed uit op belangrijke besluitvorming. Op deze wijze geeft medezeggenschap de cliënten een krachtige stem in de kwaliteit van hun eigen zorg- en leefomgeving.

Behandelde thema's

In 2025 kwam de CCR tienmaal bijeen voor overleg met een afgevaardigde van de Raad van Bestuur. Tijdens deze overleggen kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- Jaarplannen
- Vastgoed/bouwzaken
- Kwartaalrapportages
- Voortgang belangenraden
- Benchmarkrapport
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Analyse Dwang in de zorg
- PPP-zorg
- Bezoeken IGJ
- Ontwikkelingen op locaties

Ter verdieping op specifieke dossiers liet de CCR zich informeren door gastsprekers. Onderwerpen die hierbij de revue passeerden waren onder meer:

- Integraal jaarplan 2025
- Voortgang integratie
- Crisisbeheersing
- 3D-foodprintproject
- Geestelijke verzorging
- Klachtenrapportage
- Jaarverslag en jaarrekening 2024
- Dagbesteding en Thuisbegeleiding
- Beleid rondom sleutelkaststelsysteem

Naast de vergaderingen denkt de CCR ook actief mee in diverse werkgroepen of tijdens Gremiabijsenkomsten. Door aanwezigheid van de CCR bij onder andere de feestelijke opening van Oranjehof en de 'eerste paal' van het tuinhuis bij Hospice Ter Reede blijft de raad nauw verbonden met de dagelijkse praktijk en de bredere ontwikkelingen binnen de organisatie.

Advies- en instemmingsaanvragen

In het kader van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018) heeft de CCR in 2025 over diverse voorgenomen besluiten geoordeeld.

De raad heeft een **positief advies** uitgebracht met betrekking tot:

- Concentratie ELV/Herstelzorg
- Meerjarenovereenkomst Zeeland 2025-2029
- Begroting 2026

Daarnaast is door de CCR **instemming verleend** aan:

- Privacybeleid
- Visie opendeurenbeleid
- Klachtenregeling
- Stukken inzake Zeeuwse Zorg Coalitie
- Visie Welzijn en Activiteiten
- Prijslijst 2026



3. Algemeen beleid

3.1 Meerjarenbeleidsplan

Als fusieorganisatie is het belangrijk om vooruit te kijken en een duidelijke visie te hebben voor de komende jaren. Een meerjarenbeleidsplan helpt ons om onze doelen en strategieën vast te stellen en richting te geven aan onze activiteiten. Het stelt ons in staat om ons werk effectiever te organiseren en te plannen, en biedt een kader voor het monitoren en evalueren van onze prestaties.

Het meerjarenbeleidsplan is voor de periode 2025-2027. In het meerjarenbeleidsplan zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op onze organisatie en zijn de uitdagingen en ambities benoemd. Tegen deze achtergrond heeft Amarijn de koers bepaald voor de komende jaren, met als insteek om zowel op zorg als in het maatschappelijk domein optimaal bij te dragen aan Zeeland als aantrekkelijke woon-, werk- en leefomgeving. Waar dat kan gaat de organisatie mee in landelijke ontwikkelingen, maar vertaalt deze naar de specifieke situatie in Zeeland. Het meerjarenbeleidsplan kent de volgende strategische pijlers: Topwerkgeverschap, Anders werken, Levensloopzorg, Leiderschap en De basis op orde.

3.2 Een veranderende omgeving

Amarijn staat in een continu veranderende wereld. Een wereld waarin veel variabelen in beweging, complex en soms onzeker zijn. Waarbij het van belang is om niet alles vast te zetten, maar juist flexibel, alert en visionair te zijn. In deze veranderende wereld zien we een aantal trends die impact hebben op de Nederlandse, Zeeuwse en dus op onze zorg.

Demografie

Qua bevolkingsgroei is er in Walcheren geen sprake van krimp of ontgroening, wel verandert de leeftijdsopbouw. Het regiobeeld laat zien dat 25% van de 65-plussers in Zeeland kwetsbaar is; naar verwachting stijgt het aantal kwetsbare ouderen richting 2030 met 15%. De groep 15- tot 65-jarigen neemt licht af met 7%. In Zeeland is net als in de rest van het land ongeveer de helft van de ouderen beperkt vanwege problemen met de gezondheid. De stijging van het aantal ouderen de komende jaren betekent ook een toename van ouderen met een chronische aandoening, zoals artrose, diabetes of dementie. Er is echter minder mantelzorg beschikbaar in Zeeland vergeleken met de rest van Nederland en neemt af over tijd. Daarbij zal mantelzorg vaker worden gegeven door leeftijdsgenoten die zelf ook relatief kwetsbaar zijn en mogelijk tegelijkertijd ook zorgvrager zijn. Daarnaast zien we ook veranderingen in sociale omstandigheden bij de groep ouderen. Enerzijds zullen er meer hbo/universiteit geschoolde ouderen komen die digitaal vaardig zijn en in staat om te zeggen wat ze willen en vinden. Ook is dit een groep die vaak meer te besteden heeft en makkelijker zelf zorg kan organiseren of voorzieningen aanschaffen. Anderzijds is er ook een groep kwetsbare ouderen voor wie dit juist moeilijk is. Het gaat dan bijvoorbeeld om ouderen met weinig digitale vaardigheden, met een klein netwerk of die minder te besteden hebben. Een toenemend aantal kwetsbare ouderen zorgt ook voor de vraag naar passende woonvoorzieningen. Het overheidsbeleid is er op gericht dat ouderen zolang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen. Dit kan zijn in de wijk, maar ook wat dichterbij zorgvoorzieningen. De behoefte aan zelfstandig wonen met zorg en ondersteuning in de buurt neemt de komende jaren enorm toe.

Betaalbaarheid en toegankelijkheid zorg

Toegankelijke, goede en betaalbare zorg is belangrijk en het is steeds moeilijker om deze zorg te blijven garanderen. Dit als gevolg van onder andere de toenemende zorgvraag, een krappe arbeidsmarkt en tarieven die steeds meer onder druk staan in de regio. Om hier een

passend antwoord op te geven is in 2022 het Integraal Zorg Akkoord (IZA) afgesloten. Kern is het inzetten op verregaande samenwerking tussen de regio's en de verschillende zorgdomeinen. Denk daarbij aan de huisarts, ggz, gemeentes en ziekenhuizen. Daarnaast wordt ingezet op het versterken van de eerstelijnszorg, het stimuleren van een gezonde leefstijl en de focus op passende zorg: zorg die aantoonbaar werkt, op de juiste plek, in overleg met de cliënt. Ook het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), met als nieuwe norm "zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan" helpt bij het vinden van een antwoord op de toekomstige uitdagingen in de (ouderen)zorg.

Regionale samenwerkingen

Amarijn participeert in meerdere Zeeuwse samenwerkingsverbanden, die allen tot doel hebben om de toegankelijkheid en de kwaliteit van de zorg in de veranderende omstandigheden te borgen en te verbeteren, door samen te werken en te innoveren. In de Zeeuwse Zorg Coalitie werken ruim 80 Zeeuwse zorgpartijen en overheden samen om door innovatie de Zeeuwse zorg toegankelijk te houden. In de Zeeuwse Zorg Coalitie zijn alle sectoren van de zorg vertegenwoordigd. Zorg in Balans is een meerjarenprogramma om de zorg- en welzijnssector in Zeeland te vernieuwen. De Zeeuwse verbinding is het samenwerkingsverband van de vijf grootste VVT-instellingen in Zeeland, waarin bestuurders overleggen over de ontwikkelingen in de zorg. Deze samenwerkingen worden gecontinueerd.

Duurzaamheid

Het onderwerp 'duurzaamheid' is een maatschappelijk breed gedragen uitdaging die om verantwoordelijkheid van bestuurders vraagt. Een duurzame toekomst is een gezonde toekomst. Voor de aanpak van de klimaatcrisis is het op zeer korte termijn reduceren van de CO2-emissies naar nul essentieel en passend bij de missie van de zorg. De zorgsector sluit hier aan op het landelijk Klimaatakkoord en het overheidsbeleid dat als doel voor 2030 tenminste 55% CO2-reductie stelt. Dit loopt via aandacht voor het vastgoed, interne processen en alle vervoersstromen.

Anders organiseren van zorg

Het anders organiseren van ons werk in de zorg is noodzakelijk om het zorgcontinuüm te kunnen blijven garanderen en is gericht op het verbeteren van de zorgkwaliteit. Juist in een tijd van vergrijzing, toenemende complexiteit van de zorgvraag en het toenemend tekort aan zorgprofessionals is het zaak aan te pakken wat beter en anders kan. Hierbij bieden technologische hulpmiddelen een oplossing om zorgverleners te ondersteunen en te ontlasten, kwalitatief passende zorg te verlenen én de kwaliteit van bestaan van cliënten te verbeteren. Sociale innovatie brengt zorgprofessionals en cliënten in gesprek over wat cliënten zelf kunnen en willen doen. Amarijn heeft in 2025 het 'Amarijn veranderverhaal' opgesteld. Dit verhaal helpt om medewerkers mee te nemen in de richting, het waarom en de praktische invulling van het anders werken.

Partnerschap in zorg

"Het leven kunnen leiden dat je liefhebt, op de plek waar jij je thuis voelt en dicht bij jezelf." Daar staat Amarijn voor. Onze mensgerichte zorg en ondersteuning betekent dat de cliënt en zijn naasten centraal staan. De ondersteuning en zorg van Amarijn zal altijd aanvullend zijn op wat de cliënt zelf kan en al van zijn netwerk ontvangt. Cliënt, naasten, vrijwilligers en medewerkers zijn gelijkwaardige partners, met een eigen rol in het leven van de cliënt. Ieder vanuit zijn eigen expertise en ervaring. Bij Amarijn werken cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers zij aan zij voor de best mogelijke zorg en ondersteuning.

Kwaliteit

De eisen aan en verwachtingen van de maatschappij aan de ouderenzorg zijn hoog en aan veranderingen onderhevig. Juiste zorg op de juiste plaats op het juiste moment, digitalisering en de inzet op preventie en gezonde leefstijl zijn landelijke trends waar we op moeten

inspelen. Als zorgaanbieder moeten we ons kunnen verantwoorden over de kwaliteit van zorg die wij leveren. De komende jaren is het *Generiek Kompas Samenwerken aan kwaliteit van bestaan* leidend voor zorgorganisaties. Het Kompas vormt een hulpmiddel om met alle betrokkenen de kwaliteit van zorg hoog te houden en aan te sluiten bij kwaliteit van bestaan. Hierin sluit het aan bij de huidige uitdagingen van de sector en komen de thema's anders organiseren van zorg, vergroten van de zelfredzaamheid van de cliënt, inzet van informele zorg en technologie terug in het kader. Over 2025 heeft Amarijn weer een kwaliteitsbeleid opgesteld.

3.3 Visie, missie, kernwaarden en kernkwaliteiten

3.3.1 Visie en missie

Onze visie en missie vormt de basis van waaruit de organisatie werkt en richting geeft aan haar activiteiten. Door te werken vanuit een duidelijke visie en missie, behouden we eenheid en focus en werken we samen aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

Missie

Kwaliteit van bestaan houdt bij ons in, dat u zo lang en zoveel mogelijk eigen regie houdt. U kunt vertrouwen op onze deskundigheid als gids in het proces van ouder worden. (gids als in samen, gelijkwaardig, als partners)

Visie op kwaliteit

'Onder kwaliteit (van zorg) verstaan we zorg en ondersteuning die bijdraagt aan het welbevinden van cliënten op alle levensgebieden, zoals gezondheid, welzijn, veiligheid vanuit eigen regie'.

Welbevinden betekent voor iedere cliënt iets anders en dat geven we samen vorm. We gaan samen in gesprek over wat een cliënt zelf kan doen, wat de mogelijkheden zijn van naasten en het sociale netwerk. Als professional sluiten we hierop aan en staan we voor passende zorg. De cliënt houdt zo lang en zoveel mogelijk eigen regie. Als team werken de cliënt, naasten, het sociale netwerk en professionals samen aan het welbevinden.

We handelen vanuit de organisatie brede visie op Positieve Gezondheid. Door externe toetsing en kwaliteitscertificering tonen wij aan dat onze zorgverlening voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen en dat we consistentie en betrouwbaarheid bieden aan onze cliënten. Binnen de divisie Wonen met Zorg hanteren we Planetree als methode en kwaliteitsinstrument. Voor de divisie Zorg & Ondersteuning Thuis volgen we de ISO certificering zorg en voor onze drie hospices is het Prezo kwaliteitskeurmerk behaald.

We kijken elke dag kritisch naar ons werk. Vanuit onze visie willen we steeds leren en verbeteren. De wens om elke dag te verbeteren zit in de vezels van de organisatie. We stellen onszelf de vragen: Doen we de dingen die passend zijn voor onze cliënten? En doen we die goed? Leren we van wat er goed en fout gaat? Zo proberen we ons werk en daarmee de kwaliteit elke dag weer net iets beter te doen.

Visie op innovatie

Bij Amarijn zien we innoveren als een integraal middel om onze missie en strategische koers te versterken en ontstaat van uit een behoefte of probleem. Innovatie draagt bij aan het vergroten van eigen regie en welbevinden van onze cliënten en maakt het voor onze medewerkers makkelijk om hun gidsrol te vervullen. Door innovaties op de juiste plek en de juiste manier op het juiste moment in te zetten, dragen zij bij aan het verkleinen van de zorgvraag en het ontlasten van medewerkers door slimmer werken. We werken daarbij

samen binnen Amarijn, het netwerk van Amarijn in Zeeland en landelijke innovatieve samenwerkingsverbanden.

Onze visie op Innoveren is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Innovatie is mensgericht – we vernieuwen vanuit de behoefte van cliënten, naasten en zorgprofessionals.
- Innovatie is nooit het doel maar het middel dat bijdraagt aan betere kwaliteit van leven en toekomstbestendig werken
- Innovatie is een samenwerkingsproces – wij werken intern en extern samen – in co-creatie – bottom up & top down
- Innovatie is strategisch gestuurd – Innovaties sluiten aan op onze strategische pijlers
- Innovatie is data gedreven en onderbouwd – Analyse, onderzoek, projectmatig werken, implementatie- en communicatiestrategieën, evaluatie en monitoring maken standaard deel uit van elk project
- Innovatie is duurzaam en geborgd – Succesvolle innovaties worden geborgd in processen, beleid en competenties zodat zij blijvend waarde toevoegen
- Innovatie vraagt om een open en lerende cultuur – Medewerkers worden gestimuleerd om ideeën aan te dragen, zich blijvend te ontwikkelen en hebben een verandergerichte mentaliteit.

Amarijn onderscheidt de volgende drie vormen van innovatie:

1. Optimaliseren van de dagelijkse praktijk
2. Vernieuwen
3. Experimenteren

Deze drie vormen worden in een verhouding van 70-20-10 tijdsverdeling in de praktijk gebracht. Met andere woorden zo'n 70% van onze tijd besteden we aan optimaliseren, zo'n 20% zijn we echt aan het vernieuwen en we durven ook soms echt te experimenteren (10% van de tijd). We definiëren de drie innovatievormen als volgt:

1. Optimaliseren van de dagelijkse praktijk

Optimalisatie binnen het team, met als doel het bestaande beter te maken. Gericht op aanleidingen die in het hier en nu ervaren worden door bewoners en cliënten en/of medewerkers. Praktische en gedragen stappen die vandaag of morgen opgepakt kunnen worden en waarover het team zelf kan besluiten. Bijvoorbeeld het optimaliseren van werkprocessen.

2. Vernieuwen

Projecten met bestaande oplossingen die zich richten op het vernieuwen van welzijn en zorg. We pakken zaken anders aan dan we deden en bedden de vernieuwing in zodat dit het nieuwe 'usual business' wordt, met als doel meer cliënt- en/of medewerkerswaarde te creëren dan we voorheen boden. Bijvoorbeeld de inzet van vernieuwende zorgdomotica.

3. Experimenteren

Experimenteren zien we als het introduceren van een echt nieuwe werkwijze met vernieuwende methodieken en innovatieve hulpmiddelen. De uitkomst is onzeker. Bijvoorbeeld een pilot uitvoeren met spraakgestuurd rapporteren, reablement etc.

3.3.2 Kernwaarden

Binnen Amarijn hanteren we de volgende kernwaarden:

- **Samen**
Samen zijn we tot veel in staat. Samen met de cliënt, naasten, vrijwilligers en medewerkers zetten we ons elke dag in voor de best mogelijke zorg en ondersteuning. Samen met (keten)partners in de regio zorgen we voor een stabiel, innovatief en samenhangend aanbod van best passende zorg voor onze cliënten. We zien de kracht van samenwerking, samenhang en solidariteit en dragen dit actief uit.
- **Thuisvoelen**
We creëren een omgeving waar iedereen zich comfortabel, gerespecteerd en gewaardeerd voelt.
- **Eigen regie**
Cliënten houden zo lang en zoveel mogelijk eigen regie en we ondersteunen de cliënt en de naasten hierin. Daarnaast ontwikkelen we ons naar zelforganisatie omdat er met gedeeld eigenaarschap sneller ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van cliënten.
- **Positief**
We benaderen mogelijkheden, kansen en uitdagingen met een constructieve en veerkrachtige houding.

3.3.3 Kernkwaliteiten

De kernkwaliteiten zijn eigenschappen die kenmerkend zijn voor medewerkers en waar vanuit wordt gedacht en gehandeld bij uitvoering van het werk.

- Zelfinitiatief
- Leergierig
- Betrokkenheid
- Creativiteit
- Afspraak is afspraak.

3.4 Ambitie

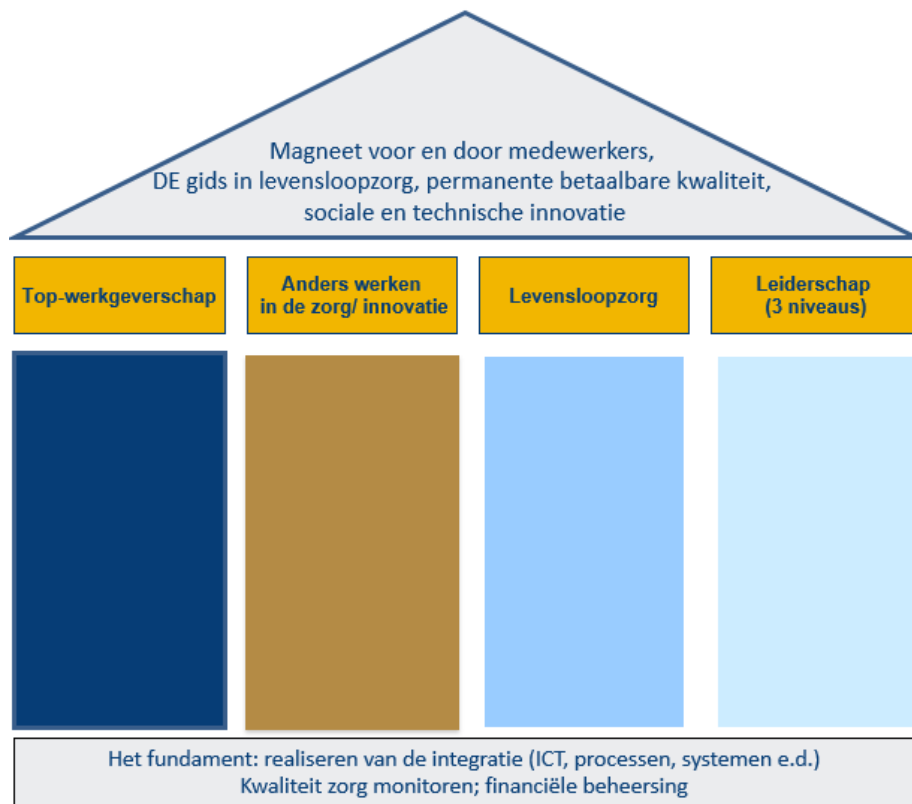
In het verlengde van onze missie en visie ligt onze ambitie, een uitdagend toekomstbeeld. Die ambitie is vertaald in onderstaande vier leidende principes:

1. We zijn een magneet voor mensen die in de VVT willen werken.
2. Cliënten en naasten ervaren ons als DE gids in levensloopzorg.
3. We sturen en monitoren permanent op de kwaliteit van onze zorg en zorgen dat die betaalbaar is en blijft.
4. We zetten grote stappen om vernieuwend te werken, zowel in technische als in sociale innovatie.

3.5 Strategie

Onze maatschappelijke opdracht is het leveren van doelmatige en hoogwaardige zorg en ondersteuning. De inwoners van onze regio zijn gebaat bij een stabiele en

toekomstbestendige zorgaanbieder. De grote uitdagingen in de zorg vragen om een ambitieuze strategie en heldere toekomstgerichte keuzes. In basis is er een goed georganiseerd fundament nodig dat Amarijn in staat stelt om strategisch te werk te gaan en haar doelen te bereiken. Dit betekent realisatie van de integratie, financiële beheersing en kwaliteit van zorg op orde. De organisatie heeft vier strategische pijlers geformuleerd die steunen op een stevig fundament:



Figuur 3. Strategische pijlers Amarijn

3.6. Van plan naar resultaat

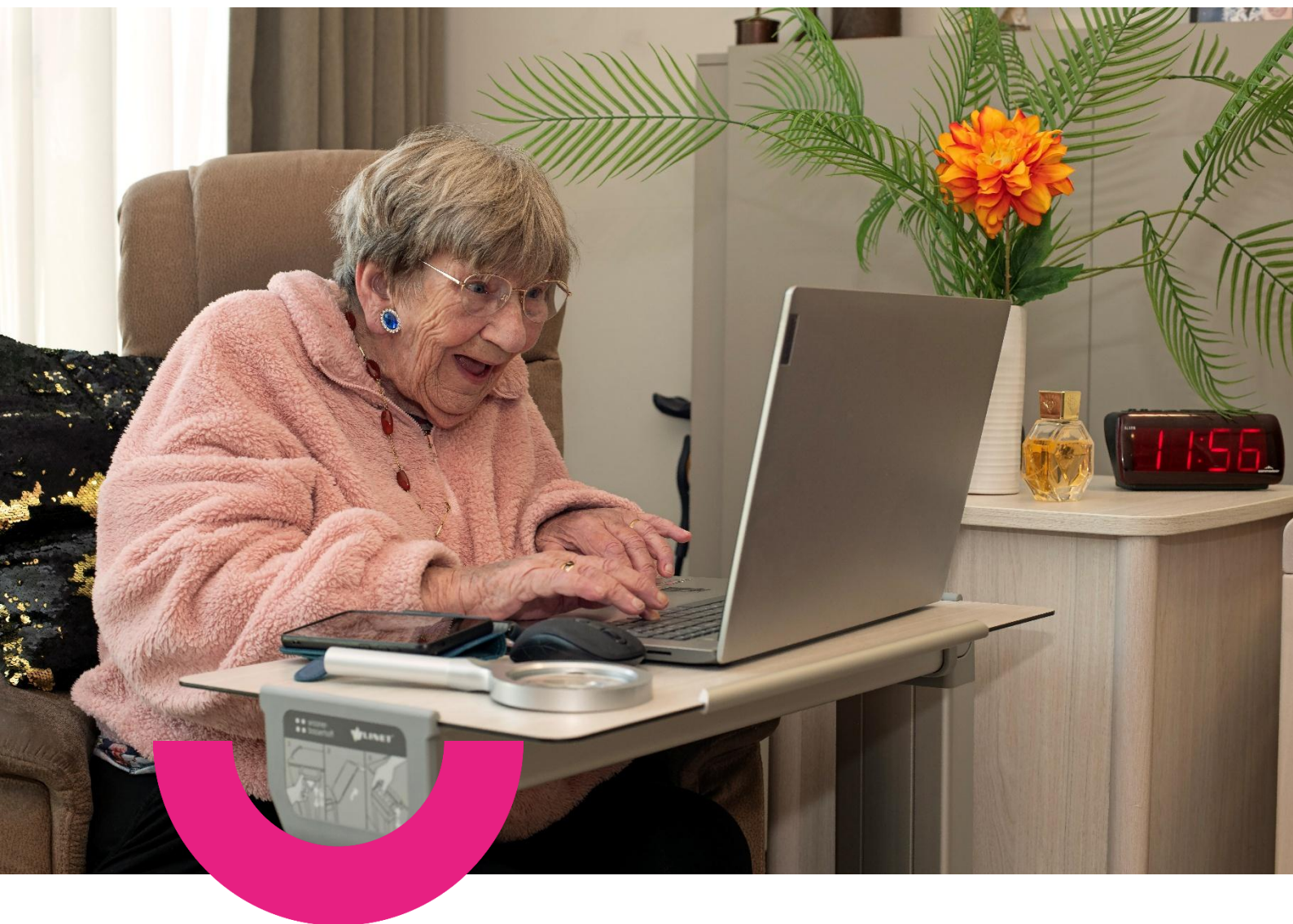
Het meerjarenbeleidsplan 2025-2027 markeert de start van de fusie-organisatie Amarijn die met vertrouwen aan de toekomst bouwt. De strategie vormt onze leidraad om succes te behalen in de uitdagingen die de veranderende zorgsector met zich meebrengt. Door het opstellen van jaarplannen wordt het meerjarenbeleidsplan vertaald naar concrete acties en resultaten en bereiken we onze doelen als organisatie. Zo wordt van plan naar resultaat gewerkt en kan Amarijn haar ambities waarmaken.

3.7 Risicoparagraaf

Bij het besturen en 'in control' zijn van een (zorg)organisatie speelt integraal risicomanagement een belangrijke rol. Integraal risicomanagement is als het ware de kunst om onzekerheden te identificeren en hierop maatregelen te treffen zodat het risico kleiner wordt. Waar eerst risico's werden gezien als controle en een rem op vernieuwing, zien we risico's als het bereiken van (innovatieve) doelstellingen, het stellen van prioriteiten en de focus leggen op wat echt belangrijk is. Een omslag die volledig past bij het gedachtegoed van 'good governance' en het werken vanuit de bedoeling.

Amarijn richt zich met prospectieve risico-inventarisaties op het inzichtelijk maken van interne en externe risico's gericht op onze strategische doelen. We hebben bijzondere aandacht voor een aantal specifieke risico's, zoals de nieuwbouwplannen en de mogelijke wijzigingen in financiering van de zorginfrastructuur.

Risicomanagement betreft niet alleen de strategische doelen, zoals bedrijfsvoering, financiën en ICT van de organisatie, maar ook de operationele activiteiten. Denk aan cliëntveiligheid en het veilig en gezond kunnen werken door onze collega's. Om deze risico's structureel in beeld te brengen en daar tijdig op in te spelen, worden deze onderwerpen op verschillende niveaus besproken, geanalyseerd en geborgd. In 2025 hebben we vervolgstappen gezet om ons risicomanagement verder te optimaliseren.



4. Bedrijfsvoering

Wij gaan voor tevreden cliënten, tevreden en gemotiveerde collega's, gezonde financiële resultaten, een goede marktpositie en goede relaties met onze belanghebbenden. Continu werken we aan optimale bedrijfsvoering in onze zorg- en dienstverlening. Dit doen we door onze dagelijkse gedisciplineerde inzet vanuit vakmanschap en professionaliteit en vanuit het besef dat we een bijzondere verantwoordelijkheid hebben voor onze cliënten.

4.1 Het fundament: basis op orde

In de basis is er een goed georganiseerd fundament nodig dat Amarijn in staat stelt om strategisch te werk te gaan en haar doelen te bereiken. Dit betekent realisatie van de integratie, financiële beheersing en kwaliteit van zorg op orde.

4.2 Kwaliteitssysteem

In 2025 is een belangrijke vervolgstap gezet in de doorontwikkeling van het kwaliteitssysteem, waarin de PDCA-cyclus als basis dient. Het kwaliteitsbeleid is formeel vastgesteld en vormt daarmee het centrale kader voor het versterken, borgen en monitoren van kwaliteit binnen de organisatie. Op basis van dit beleid zijn meerdere onderdelen van de kwaliteitscyclus verder uitgewerkt en in de praktijk gebracht.

Een belangrijke mijlpaal is het leggen van de basis voor het uitvoeren van interne audits. Het auditbeleid is vastgesteld, het auditteam is samengesteld en getraind, en de voorbereidingen voor de eerste cyclus van interne audits zijn in gang gezet. Hiermee ontstaat een structurele manier om systematisch te toetsen of processen op de gewenste wijze worden uitgevoerd en waar ruimte is voor verbetering.

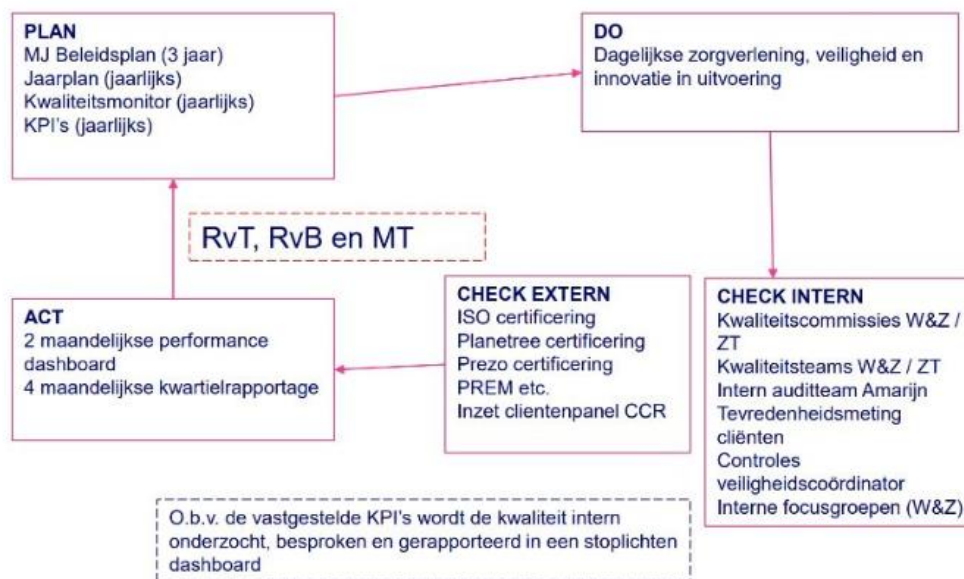
Daarnaast zijn in 2025 de kwaliteitscommissies verder ingericht en versterkt. Zij vervullen een centrale rol in het monitoren van kwaliteitsthema's, het beoordelen van risico's en signalen en het stimuleren van continue verbetering. Door hun rol binnen de kwaliteitscyclus dragen de commissies direct bij aan het realiseren van een lerende organisatie.

Ook de wijze waarop cliëntervaringen worden gemeten, is verbeterd. Dankzij betere interne afstemming en een verbeterde aanpak is de respons op de meting verhoogd, waardoor tevens de validiteit en bruikbaarheid van de resultaten zijn toegenomen.

Met betrekking tot het sturen op kwaliteit is in 2025 een eerste stap gezet richting meer gestructureerde monitoring. Er is een plan opgesteld voor het ontwikkelen van relevante KPI's en het versterken van de managementinformatie, zodat de organisatie op basis van actuele en betrouwbare gegevens kan bijsturen. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om kwaliteit in 2026 nog beter te monitoren.

In de verdere paragrafen van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de onderdelen waarop ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Met deze stappen is het fundament van het kwaliteitssysteem in 2025 aanzienlijk versterkt. In de komende periode wordt verder gewerkt aan het borgen, verdiepen en continu verbeteren van de kwaliteitscyclus, zodat kwaliteit steeds meer en structureler onderdeel wordt van het dagelijks handelen op alle niveaus van de organisatie.

Kwaliteitscyclus



Figuur 4. Kwaliteitscyclus

4.2.1 Managementrapportage

Om structureel te volgen of de organisatie op koers ligt, worden jaarlijks drie kwartielrapportages opgesteld. Deze rapportages geven inzicht in de voortgang op de belangrijkste organisatiedoelen, waaronder kwaliteit, en bieden handvatten om tijdig bij te sturen. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van maandelijkse stuurinformatie op het gebied van kwaliteit, personeel en financiën.

In 2025 is een belangrijke stap gezet door voor Amarijn als één organisatie te rapporteren, in plaats van afzonderlijk op de resultaten van de twee voormalige organisaties. Dit is mogelijk geworden doordat de verschillende informatiesystemen zijn samengebracht in één geïntegreerd systeem.

Deze overgang biedt vanaf 2025 bovendien steeds meer mogelijkheden om de managementinformatie te verbeteren, te uniformeren en verder te verdiepen. Hiermee wordt een grote stap gezet richting accurate, tijdige en betrouwbare managementinformatie ter ondersteuning van de kwaliteitsmonitoring. Verdere optimalisatie van de kwartielrapportages, de KPI's op verschillende domeinen – waaronder kwaliteit – en de doorontwikkeling van het managementdashboard vindt plaats in 2026.

4.2.2 Integratie methodieken persoonsgerichte zorg

Amarijn werkt vanuit de visie Positieve Gezondheid, zowel voor cliënten als medewerkers. Cliënten, medewerkers en leidinggevenden onderzoeken samen de mogelijkheden, eigen regie en veerkracht om met verschillende situaties om te gaan. In 2025 zijn implementatiecoaches opgeleid en zijn VIT-gesprekken (Vitaliteit, Inzetbaarheid en Toekomst) geïntroduceerd om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling.

In 2025 is Amarijn binnen de voormalige Zorgstroom-locaties gestart met de implementatie van de STIP (STapsgewijze Integratie aanpak van Probleemgedrag)-methode. Behandelaren

en coaches rondten de leergang Integrale (Psycho)geriatrische Psychiatrie voor Probleemgedrag af, en de scholing voor zorgmedewerkers ging van start. Binnen de voormalige WVO Zorglocaties lag de nadruk op de bestending van de STIP-methode

Tevens is de STIP-app verder ontwikkeld Deze webapplicatie ondersteunt zorgmedewerkers bij de integrale aanpak van probleemgedrag doordat zij observaties continu kunnen bijhouden en evalueren. Amarijn is actief betrokken bij landelijke ontwikkelingen: de organisatie is aangesloten bij het landelijke STIP-platform en neemt deel aan het project Virtueel MDOPlatform (MDOP). Dit landelijke samenwerkingsproject versterkt digitale, persoonsgerichte zorg bij hersenaandoeningen door AI, ehealth en de STIPmethode te combineren Daarnaast liep in 2025 het promotieonderzoek naar probleemgedrag in dementiezorg en geriatrische revalidatiezorg, in samenwerking met het Leids Universitair Medisch Centrum, Hogeschool Rotterdam en HZ University of Applied Sciences. Ook brachten diverse VVT-organisaties werkbezoeken aan Amarijn ter inspiratie.

Voor de sector Wonen met Zorg krijgt mensgerichte zorg vorm m.b.v. het kwaliteitsmanagementsysteem van Planetree. Planetree is een filosofie op mensgerichte zorg, en organisatie-ontwikkelmodel en een certificeringssysteem in één. De locaties van oud-WVO Zorg hebben ook al jaren een Mensgerichte Zorg Certificering vanuit Planetree. In 2025 hebben we een begin gemaakt met het de introductie van het model Planetree bij de locaties die niet volgens Planetree gecertificeerd zijn. Leiders en andere sleutelfiguren binnen de organisatie zijn geschoold in de filosofie van Planetree en hebben kennis genomen van hoe de certificeringscriteria helpen bij het borgen van mensgerichte zorg. Ook is de scholing voor de medewerkers is gestart.

2025 stond in het teken van een reorganisatie binnen de Internationale Planetree-organisatie. Zowel binnen Amarijn als in het Nederlandse Planetree-netwerk is er veel aandacht geweest voor hoe we ons verhouden tot de nieuwe situatie.

4.2.4 Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie Wonen en Zorg is in 2024 gestart en bestaat uit Kwaliteitsverpleegkundigen van alle locaties en een Verpleegkundig Specialist die ook voorzitter is van de commissie, De kwaliteitsverpleegkundigen zijn vervolgens voorzitter van de kwaliteitsteams van hun locatie waardoor er een directe verbinding is met de werkvloer en de sector-brede kwaliteitscommissie.

De kwaliteitscommissie Zorg Thuis is medio 2025 van start gegaan. In deze commissie zitten wijkverpleegkundigen, coördinatoren Wmo teamcoaches kwaliteit en teamontwikkeling en de managers Zorg Thuis en Ondersteuning Thuis. Het doel van deze kwaliteitscommissies is om op cyclische wijze de kwaliteit van zorg te monitoren, verbeteren en te borgen.

De thema's die binnen de kwaliteitscommissies worden behandeld, zijn onder andere: MIC-meldingen, medicatieveiligheid, infectiepreventie en hygiëne.

De kwaliteitscommissie Wonen en Zorg heeft in 2025 diverse stappen gezet om de kwaliteitscyclus verder te versterken en te professionaliseren. De belangrijkste behaalde resultaten zijn:

Er zijn betrouwbare en vergelijkbare gegevens verzameld doordat is gewerkt met uniforme criteria, correcte KPI-metingen en een eenduidige analysemethodiek. Deze kwantitatieve basis is aangevuld met kwalitatieve inzichten uit quickscans, waardoor niet alleen cijfers maar ook context en signalen vanuit de praktijk zijn meegenomen in de kwaliteitssturing.

Daarnaast is gewerkt aan het verder structureren en professionaliseren van de kwaliteitscyclus. Dit is gerealiseerd door het opstellen van kwaliteitsplannen, gerichte ondersteuning van kwaliteitsverpleegkundigen en het stimuleren van professioneel en protocollair handelen binnen de teams. Er is gewerkt aan de meldcultuur in de sector. Medewerkers worden gestimuleerd om te melden en is terug te zien in het aantal meldingen.

De kwaliteitscommissie Ondersteuning en Zorg Thuis heeft in 2025 stevige stappen gezet om de leer- en verbetercyclus binnen de organisatie te versterken. Een belangrijk speerpunt was het verder positioneren en ondersteunen van de kwaliteitsbeheerder, zodat incidentmeldingen niet alleen zorgvuldig worden geregistreerd, maar ook daadwerkelijk leiden tot leren en verbeteren.

Daarnaast is een helder analyseformat ontwikkeld dat meer structuur en diepgang brengt in het beoordelen van meldingen. Dit heeft geleid tot een concreet verbeterplan waarmee de kwaliteit van de analyses verder is verhoogd.

Ook werd de kwaliteitskalender steviger verbonden aan de werkzaamheden van de kwaliteitscommissie, waardoor inzicht en samenhang in de kwaliteitscyclus zijn vergroot. In het laatste deel van het jaar startte de commissie met het thema valpreventie. Hierbij lag de nadruk op bewustwording én het toepassen van de PDCA-cyclus, met als doel teams te versterken zodat zij steeds zelfstandiger worden in hun eigen leer- en verbeterproces.

Naar aanleiding van de analyse van MIC-meldingen en de verbeterplannen die hieruit voortkwamen is besloten om op het thema medicatieveiligheid een audit uit te voeren in beide sectoren. De audit wordt begin 2026 uitgevoerd.

Voor beide sectoren gelden de volgende knelpunten en uitdagingen:

- Beperkende registratiesystemen voor het analyseren en duiden van de kwaliteitsgegevens en de kwaliteitscyclus
- Achterstand in harmonisatie van processen. Hiervoor is capaciteit en prioritering nodig vanuit afdeling BK&I;
- Een eenduidig meetsysteem voor KPI's;
- Verdere versterking van de PDCA-cyclus;
- Bewustwording vergroten: melden = leren en verbeteren

4.2.5 Audits en certificeringen

Prezo

In 2025 zijn alle drie de hospices van Amarijn PREZO-gecertificeerd. In juni behaalde Hospice Ter Reede het keurmerk, gevolgd door Sint Jans Hospice De Casembroot in Middelburg en Hospice het Clarahofje in Goes in oktober. De auditoren benoemden bij alle hospices dat er zeer professionele teams werken, die hoogwaardige palliatieve zorg verlenen. Daarnaast werden complimenten gegeven voor het zelfontwikkelde ECD, waarbij de positieve samenwerking tussen de hospices en de afdeling IT expliciet werd benadrukt.

ISO

In september 2025 is de sector Ondersteuning en Zorg Thuis geaudit voor de hercertificering. Deze audit bevestigde dat de processen op orde zijn en dat er continu wordt gewerkt aan verbetering. Het auditteam zag betrokkenheid, flexibiliteit en een sterke focus op cliënttevredenheid. Ook op eerder genoemde verbeterpunten werd vooruitgang gezien, zoals het leren van incidenten en aandacht voor werkplezier.

Als positieve punten zag de ISO:

- Meer structuur door onder andere een duidelijke projectorganisatie, kwaliteitscommissies en heldere afspraken
- Positieve reacties op kennissessies en het leiderschapsprogramma
- Kwalitatief hoogwaardige zorg, afgestemd op de cliënt.
- Betrokken collega's die willen leren en ontwikkelen

Als verbeterpunten zagen zij:

- Het samenvoegen van werkwijzen, systemen en culturen is nog in ontwikkeling
- IT sluit nog niet altijd goed aan op het werkproces
- Plannen en doelen moeten concreter worden vertaald naar de praktijk
- De samenwerking tussen thuiszorg, huishoudelijke hulp en welzijn kan sterker
- Positieve Gezondheid en Anders Werken zijn nog niet overal goed ingebed

Tijdens de audit zijn drie nieuwe afwijkingen gevonden, waarvan twee met een gemiddeld risico. Een aantal eerdere afwijkingen is nog niet volledig opgelost, maar wel minder ernstig geworden. De afwijkingen zijn:

Nieuwe afwijkingen:

1. In de huidige (meer)jaarplannen ontbreken de concreet beoogde resultaten en de acties om ze te bereiken, en monitoring en bijsturing hierop is niet aantoonbaar. (midden risico)
2. Bij huishoudelijke ondersteuning worden de risico's en (potentiële) onveilige situaties voor cliënten en medewerkers onvoldoende effectief in kaart gebracht c.q. gesignaleerd en beheerst. (midden risico)
3. Het is niet altijd duidelijk hoe teams toewerken naar de voor hen wenselijke situatie t.a.v. team-functioneren. Er mist een uitwerking van het "hoe" van de gewenste teamontwikkeling. (laag risico)

In het voorjaar 2026 vindt een opvolgingsaudit plaats.

Planetree

Een aantal locaties van Amarijn zijn in 2024 gecertificeerd volgens de Mensgerichte Zorg Certificering van Planetree. Deze certificering heeft een geldigheidsduur van drie jaar en loopt daarom tot 2027. In de tweede helft van 2025 hebben op de betreffende locaties tussentijdse focusgesprekken plaatsgevonden om te monitoren of zij op koers blijven met mensgerichte zorg. Per locatie is gesproken met een groep cliënten en/of naasten en met medewerkers.

De toewijding van de medewerkers wordt breed gewaardeerd. Tegelijkertijd bestaan er zorgen over de continuïteit en kwaliteit van zorg bij de inzet van personeel in dienst van Amarijn, werkend vanuit de flexpool. In alle gesprekken is de ervaren werkdruk genoemd als een belangrijk aandachtspunt, waarbij zorgen zijn geuit over de spankracht van de medewerkers.

Interne audits

In 2025 is het auditbeleid vernieuwd, aangescherpt en vastgesteld. In dezelfde periode is een nieuw auditteam gevormd én getraind, zodat zij vanaf de zomer direct van start konden. Dat resulteerde in het succesvol uitvoeren van de AVG-audits in 2025.

Begin 2026 breiden we de auditcyclus verder uit met een serie zorginhoudelijke thema-audits. Deze richten zich onder andere op:

- Medicatieveiligheid binnen Wonen met Zorg en Zorg Thuis
- Risico-inventarisatie bij de Huishoudelijke Ondersteuning
- Methodisch werken in het zorgplan voor dagbesteding en thuisbegeleiding

Daarnaast is er een vastgestelde auditkalender voor 2026, waarin ook de ondersteunende afdelingen worden geaudit en een extra thema-audit wordt uitgevoerd. Zo bouwen we doelgericht verder aan een solide en lerende kwaliteitscyclus.

4.2.6 Resultaten kwaliteit

In 2025 zijn de nodige cijfers verzameld op het gebied van kwaliteit. Dit betreft onder andere cijfers over cliëntervaringen, klachten, meldingen incidenten cliënten (MIC), meldingen incidenten personeel (MIP). Deze zijn gerapporteerd via het zogenaamde 'kwaliteitsbeeld'. Voor de cijfers wordt verwezen naar deze publicatie, die te vinden is op de website van Amarijn.

Cliëntervaringen

In 2025 is voor het eerst de nieuwe cliëntervaringsmeting uitgevoerd volgens de standaard van het Generiek Kompas voor Kwaliteit van Bestaan. Dit betekent dat zowel binnen Wonen met Zorg als binnen Zorg Thuis dezelfde meting is afgenomen. Omdat het een geheel nieuwe vragenlijst betreft, is het niet mogelijk om de resultaten één op één te vergelijken met vorig jaar. Voor de woonzorglocaties die in 2024 al deelnamen aan de meting, wordt ter context wel het cijfer van dat jaar vermeld — al is dit gebaseerd op een andere vragenlijst en dus slechts beperkt vergelijkbaar.

Ook dit jaar is de meting anoniem uitgevoerd via de online PPP-tool. Binnen Wonen met Zorg is de vragenlijst via CarenZorgt gedeeld, omdat vrijwel alle bewoners en naasten daarvan gebruikmaken. Voor Zorg Thuis is gekozen voor een combinatie van CarenZorgt en een schriftelijke uitnodiging per brief, omdat CarenZorgt daar in veel mindere mate wordt gebruikt.

De respons op de meting bedroeg in beide sectoren gemiddeld 30%. Dit is een forse stijging ten opzichte van vorig jaar, toen de respons bij Wonen met Zorg 18% was en bij Zorg Thuis slechts 5%. Deze aanpak wordt daarom in 2026 voortgezet.

Locatie	Aantal	Gemiddelde 2025	Gemiddelde 2024
Binnenhaven	3	7.7	6.2
Buitenrust	41	7.2	6.7
Hof Klarenbeek	11	8.0	-
Hof 't Seijs	27	7.8	8.2
Hof Mondriaan	37	7.6	8.0
Kop van Dok	2	7.0	-
Nieuw Sandenburg	28	6.8	5.7
Oranjehof	49	7.2	6.9
Pablo Picassoplein	11	8.0	-
Scheldehof	65	7.6	7.6
Ter Reede Vondellaan	62	7.9	7.9
Ter Reede Koudekerkseweg	34	7.5	8.0
Willibrord	37	8.1	7.8
Zorg Thuis Middelburg	221	9.0	-
Zorg Thuis Veere	61	9.1	-
Zorg Thuis Vlissingen	278	8.9	-

In vergelijking met 2024 scoren de locaties Binnenhaven, Nieuw Sandenburg, Buitenrust en Willibrord in 2025 hoger dan het voorgaande jaar. De locaties Hof 't Seijs, Hof Mondriaan en de Koudekerkseweg laten daarentegen een lagere score zien. De locaties Scheldehof en Vondellaan scoren gelijk aan 2024.

Voor Zorg Thuis was er in 2024 geen meting op gemeentelijk niveau; de resultaten van de twee voormalige organisaties werden toen nog afzonderlijk gerapporteerd. Hierdoor is een vergelijking op gemeentelijke schaal niet mogelijk. Wel valt op dat de gemiddelde scores van oud Zorgstroom (9,0) en oud WVO Zorg (8,8) nauwelijks afwijken van de totaalcijfers in 2025.

Aandachtspunten

De vraag uit het Cliënttevredenheidsonderzoek die betrekking heeft op de rol van en afspraken met de mantelzorger, scoort gemiddeld één punt lager dan de overige vragen. Dit onderstreept de behoefte aan duidelijkere communicatie tussen medewerker en cliënt/naaste — een aandachtspunt dat in beide sectoren nadrukkelijk naar voren komt.

Bij Wonen met Zorg wordt daarnaast het gevoel van ervaren personele onderbezetting benoemd en de inzet van personeel uit de interne flexpool veelvuldig genoemd als punt van zorg.

Vervolg

Begin 2026 wordt een plan van aanpak opgesteld op basis van deze aandachtspunten. Daarnaast worden de resultaten van de cliëntvervaringsmeting gedeeld met alle relevante stakeholders, waaronder cliënten, naasten en medewerkers.

Klachten

Hieronder staan de klachten die in 2025 zijn binnengekomen bij de klachtenfunctionaris.

Sector	Aantal klachten 2024	Aantal klachten 2025
Wonen met zorg	34	33
Ondersteuning en Zorg Thuis	7	11
Overig	-	11

Twee van deze klachten zijn voorgelegd aan de landelijke geschillencommissie. Eén klacht is daar ongegrond verklaard, terwijl de andere procedure nog loopt. Daarnaast is er één klacht ingediend bij Stichting Achmea Rechtsbijstand; deze zaak is afgehandeld.

In 2025 zijn bij de Centrale Cliëntenraad (CCR) in totaal vier klachten binnengekomen:

- 2 klachten onder de WmZ
- 2 klachten binnen overige categorieën

Aard van de klachten

De klachten die in 2025 zijn binnengekomen, waren divers van aard. Naast klachten over bejegening en het handelen of de verzorging door medewerkers, kwamen relatief veel signalen binnen over:

- veronderstelde gebrekkige communicatie via CarenZorgt
- de planning van huishoudelijke hulp
- overlast door medebewoners
- het zoekraken van persoonlijke eigendommen, met name op PGafdelingen

De categorie 'overige' klachten betrof onder meer klachten van medewerkers of buurtbewoners, bijvoorbeeld over parkeeroverlast rond locaties.

MIC Meldingen (Melding Incident Cliënt)

Totaal aantal MIC-meldingen Amarijn

In 2025 zijn 7794 MIC-meldingen gedaan binnen Amarijn. Daarvan komt 27% uit Ondersteuning & Zorg Thuis (OZT) en 73% uit Wonen met Zorg (WmZ). Dit is een logische verdeling gezien de intensiteit van 24uurszorg in WmZ en de complexiteit van cliëntprofielen, met name psychogeriatric meldingen gedaan binnen Amarijn.

Bevindingen uit deze algemene cijfers:

- Valincidenten zijn de grootste categorie (3880 meldingen; 50% van totaal).
- Medicatie-incidenten vormen 2565 meldingen (33% van totaal).
- Geweld/onbegrepen gedrag vooral in WmZ (96% van alle meldingen binnen deze categorie).
- De categorie 'overig' en vooral 'te veel/geen categorie' is relatief groot (415 meldingen). Dit wijst op knelpunten in classificatie of duidelijkheid van keuzes.

Sector	Totaal	Medicijnen	Geweld/onbgrepen gedrag	Vallen	Overig	Te veel/geen categorie
OZT	2082	802	19	1121	45	95
WmZ	5712	1763	412	2759	458	320
Totaal	7794	2565	431	3880	503	415
Percentage OZT	27%	31%	4%	29%	9%	23%
Percentage WmZ	73%	69%	96%	71%	91%	77%

Eind 2025 heeft een analyse plaatsgevonden op basis van de gebruikte categorieën en zijn verbeteringen in categorieën doorgevoerd.

MIC-meldingen Wonen met Zorg

Het aantal meldingen binnen WmZ stijgt van 5325 naar 5712.

Belangrijkste stijgers

- Medicatieincidenten: van 1496 → 1763 (+18%).
- Geweld/onbegrepen gedrag: van 329 → 412 (+25%).

Valincidenten

- Blijven vrijwel gelijk in aantal (2780 → 2759), maar dalen procentueel (52% → 48%), door relatieve stijging van andere categorieën.

	2024			2025		
	aantal	p/m	Percentage	aantal	p/m	percentage
Totaal	5325	444	100%	5712	476	100%
Vallen	2780	232	52%	2759	230	48%
Medicatie	1496	125	28%	1763	147	31%
Geweld/onbegrepen gedrag	329	27	6%	412	34	7%
Anders	730	60	14%	458	38	8%
Te veel of geen soort	-	-	-	320	27	6%

MIC meldingen Ondersteuning en Zorg Thuis

Binnen Ondersteuning en Zorg Thuis is het aantal MIC-meldingen in 2025 gedaald met 9% t.o.v. van het aantal MIC-meldingen in 2024 van 2273 naar 2082 meldingen

Belangrijkste veranderingen

- Valincidenten: 1314 → 1121 (15%).
- Medicatieincidenten: 909 → 802 (12%).
- Geweld/onbegrepen gedrag: 14 → 19 (toename maar zeer klein in absolute aantallen).

- Te veel/geen soort: stijgt naar 95 meldingen.

Reden van daling kan zijn de wisseling in meldproces van mogelijkheid tot melden via mobiele telefoon naar alleen laptop/pc. Melden is hierdoor minder laagdrempelig en bestaat het risico dat incidenten niet gemeld worden.

	2024			2025		
	<i>aantal</i>	<i>p/m</i>	Percentage	<i>aantal</i>	<i>p/m</i>	percentage
<i>Totaal</i>	2273	189	100%	2082	173	100%
<i>Vallen</i>	1314	110	58%	1121	93	54%
<i>Medicatie</i>	909	76	39%	802	67	39%
<i>Geweld/onbegrepen gedrag</i>	14	1	1%	19	1,5	1%
<i>Anders</i>	36	3	2%	45	3,5	2%
<i>Te veel of geen soort</i>	-	-	-	95	8	5%

Conclusies en Verbeteracties

Naar aanleiding van deze analyses zijn de volgende conclusies en verbeteracties opgesteld:

- Naar aanleiding van de stijging in medicatie-incidenten is bij WMZ de BEM-score verplicht gemaakt en medicatieveiligheid een prioriteit in het jaarplan
- In Q1 2026 vinden er organisatie breed medicatie-audits plaats
- OZT heeft in 2025 geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van meldingen door scholing en evaluaties van de kwaliteitsbeheerders.
- De stijging bij WMZ is met name zichtbaar in de toename van medicatie-incidenten en incidenten geweld/onbegrepen gedrag. Dit hangt samen met steeds complexere zorg, trend hogere indicaties en crisis/ IBS/ RM
- In 2026 wordt ingezet op verdere optimalisering van de MIC-vragenlijst en de rapportage om de categorieën 'anders'/'overig' en "te veel of geen soort" in waardevolle informatie om te zetten.
- Afronding en brede implementatie van de MIC-procedure zodat een representatief beeld mogelijk is voor analyse en leren van incidenten op sector- en organisatieniveau.

MIP Meldingen (Melding Incident Patiënt/Medewerker)

In totaal zijn er 747 MIP-meldingen geweest binnen Amarijn waarvan de overgrote meerderheid (714) bij Wonen met Zorg.

Type incident	Wonen met Zorg	Zorg Thuis	Totaal
ongewenst gedrag cliënt richting medewerker	647	15	662
Ongewenst gedrag familie richting medewerker	39	8	47
Vallen	5	9	14
Stoten/knellen/botsen	6	0	6
Branden en schroeien	1	0	1
Besmettingsincident	4	1	5
Arbeidsongeval met ziekenhuisopname	0	0	0
Bijna incident	1	0	1
Overig	12	0	12
Totaal	714	33	747

De MIP-registraties laten in 2025 een duidelijke stijging zien in meldingen van ongewenst gedrag door cliënten en een zeer forse toename van incidenten met familie of andere derden. Tegelijkertijd zijn er locaties waar juist grote dalingen optreden, wat zowel effectieve interventies als afgenomen meldingsbereidheid kan betekenen. In de categorie overige meldingen valt vooral de groei op van situaties die wijzen op structurele knelpunten in werkdruk, fysieke belasting en werkomstandigheden. Door de beperkingen van het huidige MIM-systeem blijft een kwalitatieve duiding beperkt, waardoor verdieping per locatie noodzakelijk blijft. De resultaten onderstrepen het belang van voortdurende teamreflectie, duidelijke afspraken over melden en het gericht inzetten van preventieve maatregelen.

Locatiebezoeken IGJ

In 2025 vonden binnen Amarijn twee onaangekondigde bezoeken plaats door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Deze bezoeken vormen een belangrijke toetsing van de kwaliteit en veiligheid van de door Amarijn geboden zorg en leveren waardevolle inzichten op.

Op 12 juni 2025 bracht de IGJ een onaangekondigd locatiebezoek aan Nieuw-Sandenburgh en op 20 augustus 2025 aan Willibrord. De IGJ concludeerde dat Amarijn op de getoetste normen (grotendeels) voldoet, maar dat op twee normen grotendeels niet wordt voldaan. De IGJ benoemde verschillende positieve punten. Zo kennen zorgverleners de cliënt goed en sluiten zij aan bij diens wensen en behoeften. Cliënten geven aan nabijheid, geborgenheid, vertrouwen en begrip te ervaren, en herkennen dat zorgverleners hen met respect behandelen. Daarnaast constateert de inspectie dat Amarijn de kwaliteit en veiligheid van zorg systematisch bewaakt, beheerst en verbetert.

Tegelijkertijd zijn duidelijke verbeterpunten geformuleerd. Het methodisch werken en de registratie daarvan moeten verder worden versterkt. Daarnaast vraagt de IGJ aandacht voor het vergroten van de regie van cliënten over hun eigen leven en welbevinden, waaronder de verdere implementatie van het opendeurenbeleid.

Op basis van de definitieve rapportages van deze locatiebezoeken zijn verbeterplannen opgesteld en in uitvoering gebracht. Hiermee worden de leerpunten uit beide inspecties actief benut om de kwaliteit en veiligheid organisatiebreed te versterken.

4.3 Anders werken in de zorg/innovatie

De ontwikkelingen vragen om een andere manier van organiseren, zodat goede zorg en passende ondersteuning ook in de toekomst beschikbaar blijven voor iedereen die deze nodig heeft. In 2025 is een visie op Anders Werken opgesteld. Deze visie biedt richting in een veranderende omgeving en helpt de organisatie koersvast en voortvarend te blijven, met als doel de zorg toekomstbestendig te maken én blijvend bij te dragen aan de kwaliteit van bestaan van cliënten. De visie is vervolgens uitgewerkt in pijlers en uitgangspunten, die zijn samengebracht in onderstaande visualisatie.

Om nog meer samenhang en richting te geven aan alle ontwikkelingen is eind 2025 bovendien een veranderverhaal geschreven. In dit verhaal wordt beschreven welke beweging Amarijn maakt met Anders Werken en hoe deze verandering zich in de praktijk vertaalt.

4.3.1 Regionale samenwerkingsverbanden

In Zeeland heerst een sterk besef dat we moeten samenwerken en onze krachten bundelen om de toekomst van de zorg in Zeeland toegankelijk te houden voor alle burgers. Amarijn onderstreept dit besef en participeert daarom in de volgende regio-brede samenwerkingsverbanden, zoals ook toegelicht op pagina 9 van dit bestuursverslag.

- Zeeuwse Zorgcoalitie:

- Zorg In Balans.
- Deltaplan Arbeidsmarkt.
- De Zeeuwse Verbinding
- Kerngezond Vlissingen en Middelburg

Daarnaast participeert Amarijn in de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland en is Amarijn onderdeel van het netwerk van Planetree organisaties in Nederland.

4.3.2 Innovaties

Innovatie wordt op diverse plekken ingezet: Er zijn waardevolle technologische innovaties ingevoerd zoals de Medimo en de Careturner. Het sociale innovatieprogramma Anders Werken en Levensloopzorg is in oktober 2025 opgestart en verbindt voor Amarijn belangrijke projecten aan elkaar zoals Reablement met Langer Actief Thuis (LAT), Zij-aan-zij werken met Naastenparticipatie en Communitycare met Woonharten als voorbeelden.

De Raad van Bestuur (RvB) heeft opdracht gegeven tot het formuleren van een heldere innovatiestrategie, inclusief een visie en beleid dat aansluit bij onze missie, waarden en strategische pijlers. Dit stuk wordt begin 2026 vastgesteld en is een leidraad voor de komende jaren om innovatie stevig te verankeren in de organisatie

Amarijn is (na inhoudelijke verkenning in 2025) per 1 januari 2026 als enige Zeeuwse VVT aanbieder toegetreden tot het Innovatiefonds Ouderenzorg (IFOZ).

4.3.3 Zij aan zij werken

In 2025 is gewerkt aan het project Zij aan zij werken. Bij Amarijn werken naasten, het netwerk, vrijwilligers en medewerkers zij aan zij met elkaar om samen de beste zorg en ondersteuning te bieden. Er is een stevige basis gelegd om de samenwerking met naasten, het netwerk en vrijwilligers écht onderdeel te maken van de zorg binnen Amarijn.

Medewerkers kunnen inmiddels gebruikmaken van een digitale toolbox en leidinggevendenden worden betrokken via updates in de locatiemanagers-overleggen. Tijdens twee theatervoorstellingen werd zichtbaar hoe waardevol de samenwerking met naasten is. Door middel van positieve communicatie is de motivatie en betrokkenheid verder versterkt.

2025 was het jaar van visie en plannen. In 2026 wordt een belangrijke stap gezet in de praktijk: van zorgen voor naar zorgen mét. Bij Amarijn werken we zij aan zij. We doen het samen.

4.4 Levensloopzorg

Levensloopzorg en onze deskundigheid als gids in het proces van ouder worden is dé kern van onze strategie. Amarijn ziet levensloopzorg als het geheel van alle diensten (ondersteuning, welzijn en zorg) waar iemand gebruik van kan maken. Vanaf het moment dat de eerste vraag om ondersteuning klinkt, tot er intensieve verpleeghuis- of hospicezorg nodig is. Met onze deskundigheid staan wij cliënten waar nodig bij in het proces van ouder worden, vanuit een gelijkwaardige positie, samen met het netwerk van de cliënt. Ook als er professionele zorg of ondersteuning nodig is besteden we aandacht aan de rol van naasten in de zorg en ondersteunen en betrekken we hen bij het zorgproces.

4.4.1 Woonzorgzones

Binnen de sector Wonen en Zorg wordt de visie op woonzorgzones – en daarmee ‘Het Woonhart’) – gefaseerd geïmplementeerd in de periode 2025–2027. Het Scheldekwartier (locaties Scheldehof en Kop van Dok) was een bestaand woonhart en de visie is vanuit dit woonhart ontstaan. In 2025 zijn de locaties Oranjarahof en Hof Seijs omgezet naar dit nieuwe concept.

Ook is gewerkt aan het marketingconcept van de woonzorgzones zodat het concept beter extern gepositioneerd kan worden. Dit heeft geleid tot de nieuwe naam: het woonhart. In het najaar van 2025 is de vastgoedvisie van Amarijn opgeleverd, waarin het woonhart een belangrijke pijler is. De sector haakt hierop aan, in combinatie met de gemaakte productenkeuzes.

4.4.2 Ravensteijn

In de eerste helft van 2025 stond locatie Ravensteijn volop in ontwikkeling richting de nieuwbouw van Hof Ravensteijn, waarbij de kernwaarden samen, thuis voelen, eigen regie en positief centraal stonden. Via informatieve video’s over de nieuwbouw en meerdere informatieavonden zijn bewoners, naasten en medewerkers actief meegenomen in het proces. Deze momenten boden ruimte voor ontmoeting, vragen en gedeelde verwachtingen, en droegen bij aan het gevoel van gezamenlijk toewerken naar de nieuwe situatie.

In juni 2025 is de nieuwe naam Hof Ravensteijn bekendgemaakt, als symbool voor een nieuwe fase waarin wonen, zorg en welzijn samenkomen. Parallel hieraan zijn verschillende wervingsavonden georganiseerd om nieuwe medewerkers te betrekken die passen bij de visie en werkwijze van Amarijn.

De verhuizing is zorgvuldig voorbereid en medewerkers zijn getraind in de nieuwe technologische toepassingen op de locatie zoals domotica en tilliften. Ook is veel aandacht besteed aan de teamsamenstelling en samenwerkingsvormen.

Met deze positieve en realistische aanpak is in 2025 een stevige basis gelegd voor een zorgvuldige start in Hof Ravensteijn, waarin bewoners en medewerkers zich samen thuis kunnen voelen.

4.4.3 Parkinson ketenzorg

Ravensteijn wordt ook de locatie waar in de toekomst de Parkinsonzorg wordt geconcentreerd. Wonen, dagbehandeling en dagbesteding zullen elkaar hier naadloos aanvullen en versterken.

Vanaf mei 2025 heeft een werkgroep van professionals hard gewerkt aan het vormgeven en beschrijven van visie, beleid en inhoud op basis van de nieuwste inzichten. Er is besloten om de locatie Ravensteijn gefaseerd op te starten door eerst de reeds bestaande dagbehandeling Parkinson opnieuw vorm te geven op de nieuwe locatie. In 2026 wordt de visie, het beleid en de keten van dagbehandeling–dagbesteding–wonen verder uitgewerkt. Doel is dat cliënten met Parkinson en hun naasten in elke levensfase optimale begeleiding en ondersteuning ervaren.

4.4.4 Concentratie Herstelzorg

In 2025 is alle (gesloten) herstelzorg binnen Amarijn geconcentreerd op één locatie. Tot dat moment werd herstelzorg op drie locaties aangeboden: Hof ’t Seijs (ELV-laag) en Hof Mondriaan (tijdelijk verblijf en ELV) en op de Koudekerkseweg (ELV en GRZ). Deze drie afdelingen zijn samengevoegd op de Koudekerkseweg tot één grote afdeling Herstelzorg. De concentratie had als belangrijkste uitgangspunt het bundelen van expertise op het gebied van

herstelzorg en het creëren van een aantrekkelijke en professionele werkplek voor medewerkers. Ook is er een nieuwe afdeling geopend; gesloten herstelzorg. Medio 2025 is dit volledig gerealiseerd. Hiermee is Amarijn dé aanbieder van (gesloten) herstelzorg in de regio geworden. Met gesloten herstelzorg bieden we cliënten met cognitieve problematiek bijvoorbeeld een delier of beginnende dementie meer veiligheid en geborgenheid dan op een reguliere ELV-afdeling kan worden geboden. De gesloten herstelzorg vindt plaats binnen de Kort verblijf locaties van de Koudekerkseweg. Natuurlijk is ook hier het uitgangspunt “vrijheid tenzij....”.

4.4.5 Palliatieve Zorg

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van de visie *Transmurale palliatieve zorg Amarijn*. De vraag naar palliatieve zorg neemt toe in zowel de thuiszorg als de verpleeghuisafdelingen en hospices. Amarijn wil de specialistische expertise die binnen de hospices aanwezig is, beter borgen en beschikbaar maken binnen alle zorgdomeinen.

Het harmoniseren van functies, scholing en kennisdeling is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Ook het consolideren en versterken van de functie *palliatieve zorg* speelt hierin een grote rol. Dit draagt niet alleen bij aan duidelijke en herkenbare zorg voor cliënten — essentieel binnen de levensloopzorg en een goede klantreis — maar maakt Amarijn bovendien tot een aantrekkelijke werkgever. De aandacht en erkenning voor palliatieve zorg en voor de palliatief verpleegkundige, ongeacht de zorgsetting, wordt hiermee verder verstevigd. De ontwikkeling van visie en bijhorende doorvertaling naar beleid zal in 2026 verder worden vormgegeven.

4.4.6 Samenwerken in het dossier

In 2025 heeft de werkgroep Wijkverpleging een belangrijke doorontwikkeling doorgemaakt. Mede door de fusie richt de werkgroep zich inmiddels ook op het verbeteren van de samenwerking binnen Ondersteuning en Zorg Thuis.

Minimaal twee keer per jaar wordt een groot wijkverpleegkundig overleg georganiseerd. Naast de leden van de werkgroep worden hierbij vertegenwoordigers van de teams TTV, thuisbegeleiding, wondzorg en casemanagement dementie uitgenodigd. Ook de teamcoaches Zorg Thuis, de sectormanager en een collega van de afdeling BKL sluiten hierbij aan.

De overleggen in 2025 waren vooral gericht op samenwerking binnen het zorgdossier: wie heeft welke verantwoordelijkheid, wie voert welke taken uit, hoe worden gegevens vastgelegd en vooral hoe dit gezamenlijk en eenduidig kan worden opgepakt. Ook is aandacht besteed aan onderlinge bereikbaarheid en hoe die verder kan worden verbeterd.

Deze overleggen hebben ertoe geleid dat collega's van de verschillende onderdelen binnen Zorg Thuis elkaar beter weten te vinden bij het opstellen van zorgplannen en het vullen van het zorgdossier. Daarnaast heeft de werkgroep gewerkt aan een voorbeeldzorgdossier dat als naslagwerk gaat dienen voor collega's. Dit document is dynamisch en wordt waar nodig aangepast. Het streven is dat dit voorbeeldossier op 1 maart 2026 gereed is en wordt gepresenteerd aan de teams binnen Zorg Thuis.

4.4.7 Casemanagement dementie

Per 1 januari 2025 zijn de activiteiten van de Zeeuwse Zorgschakels beëindigd. Deze organisatie had alle casemanagers dementie in de provincie Zeeland in dienst. In overleg is besloten dat de casemanagers dementie worden verdeeld over drie zorgaanbieders. Voor Amarijn betekende dit dat de casemanagers dementie voor Walcheren in dienst zijn gekomen bij Amarijn.

Het team van casemanagers is opgenomen in de structuur van zelforganisatie en wordt begeleid door de teamcoaches van de sector Zorg Thuis.

4.5 Leiderschap

Leiderschap speelt een cruciale rol bij het succesvol toewerken naar anders werken in de zorg en het omgaan met het veranderende zorglandschap. Daarbij is leiderschap belangrijk voor het vormgeven en beïnvloeden van de cultuur binnen de organisatie. Bij Amarijn streven we naar een cultuur van openheid en vertrouwen, waarbij we onze medewerkers actief betrekken en verantwoordelijkheid geven. Om leiderschap actief bij te laten dragen aan het creëren van een positieve en ondersteunende werkomgeving binnen Amarijn wordt er vanuit de volgende drie niveaus gehandeld:

- Coachend faciliterend leiderschap door leidinggevendenden
- Gedeeld leiderschap binnen de teams
- Persoonlijk leiderschap voor elke medewerker

4.5.1 Coachend leiderschap

Voor het leidinggevend kader heeft een leiderschapstraject plaatsgevonden waarin we het coachend faciliterend leiderschap verder vormgeven. Dit traject bestond uit vijf centrale bijeenkomsten waarin leidinggevendenden theorie en praktische handvaten hebben ontvangen om uitvoering te geven aan leiderschap binnen hun functie.

Om de onderlinge verbinding tussen leidinggevendenden te versterken en ruimte te creëren voor leren van en met elkaar, zijn intervisiegroepen gevormd. In deze groepen worden dilemma's, successen en praktijkervaringen gedeeld. Dit draagt bij aan een cultuur van openheid, reflectie en gezamenlijke ontwikkeling.

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de ontwikkeling van het Leiderschapskompas. Hierin zijn de uitgangspunten en verwachtingen richting het leidinggevend kader (leidinggevendenden, coördinatoren, teamcoaches) beschreven. Het kompas helpt om verwachtingen te verhelderen, ontwikkeling te stimuleren via POP-gesprekken en werving en selectie te ondersteunen. Door deze gezamenlijke basis ontstaat meer samenhang en een gedeeld beeld van goed leiderschap binnen Amarijn.

POP-gesprekken met de eigen leidinggevende zorgen ervoor dat persoonlijke ontwikkelpunten worden besproken en dat voortgang wordt gemonitord. Hierdoor blijft leiderschap binnen Amarijn continu in ontwikkeling.

4.5.2 Gedeeld leiderschap

Zelforganisatie teams Zorg Thuis

Teamrollen

In het laatste kwartaal van 2025 zijn verschillende wijzigingen doorgevoerd in de teamrollen. Zo is de teamrol *regelneef* hernoemd naar regelaar. Daarnaast is de teamrol *kwaliteitsbeheer* opgesplitst, omdat tijdens een evaluatie bleek dat er te veel uiteenlopende taken onder één rol vielen.

Nieuwe indeling teamrol Kwaliteitsbeheerder

De teamrol kwaliteitsbeheerder richt zich voortaan op:

- MIC

- het monitoren van beleid
- het geven van klinische lessen
- het monitoren van Medimo
- het gevraagd en ongevraagd geven van advies

Nieuwe teamrol: Scholingsbeheerder

Daarnaast is een nieuwe teamrol geïntroduceerd: scholingsbeheerder. Deze rol is afgesplitst van de kwaliteitsbeheerder. Scholingsbeheerders zijn collega's die:

- handelingen aftoetsen bij collega's (toetsers)
- de *Prove to Move* afnemen bij leerlingen (assessoren)
- het Leerplein monitoren
- fungeren als werkbegeleider binnen het team
- contact onderhouden met de praktijkopleiders

Verder is de teamrol Nieuwsgierige puzzelaar opnieuw ingevoerd. Teams kunnen zelf bepalen of deze rol binnen hun team nodig is.

Samenvoegen van teams

In 2025 zijn de wijkteams in Vlissingen herverdeeld. Na de fusie bleek dat de bestaande teamindeling niet optimaal was: sommige teams waren te klein en verschillende werkgebieden overlaptten elkaar.

Bij het herverdelingstraject zijn zowel medewerkers als de cliëntenraad nauw betrokken. Voor medewerkers was het belangrijk dat teams zo veel mogelijk intact bleven. De cliëntenraad is geconsulteerd omdat de herverdeling voor cliënten betekende dat zij mogelijk zorg zouden ontvangen van een ander team.

Op basis van alle input is gekozen voor een geografische indeling van Vlissingen in:

- Vlissingen Zuid – voormalige teams Rood en Zuidwest
- Vlissingen Midden – voormalige teams Bloemenbuurt en Wijken & Dorpen
- Vlissingen Noord – ongewijzigd, maar met uitbreiding van het cliëntenbestand

In aanloop naar de daadwerkelijke wijziging op 19 mei 2025 zijn coaches met de verschillende teamrolhouders in gesprek gegaan, zijn nieuwe teamafspraken vastgesteld, heeft afstemming plaatsgevonden tussen wijkverpleegkundigen en cliëntplanners en zijn extra teamtrainingen georganiseerd.

Voor het samengevoegde team Vlissingen Midden bracht de nieuwe samenstelling extra uitdagingen met zich mee. Het integreren van een team met een oud-WVO Zorgcultuur en een team met een oud-Zorgstroomcultuur vroeg veel van de teamleden. Daarnaast hielp het niet dat nog veel documenten niet geharmoniseerd waren. Ondanks deze uitdagingen slaat ook dit team zich dapper door de veranderingen heen.

Zelfstandige teams Wonen met Zorg

In 2024 is de visie op zelfstandige teams ontwikkeld. Deze visie gaat ervan uit dat teams zelfstandig werken aan resultaatgebieden en worden ondersteund door coachend leiderschap. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

1. Teams kunnen zich volledig concentreren op het primaire proces.
2. De (zorg)professional staat centraal, zodat zij optimaal worden ondersteund in de zorg voor cliënten en bewoners.
3. Teams handelen vanuit professionele autonomie en weten zich gesteund door teamleiders, managers en de Raad van Bestuur.
4. Teams zijn zelfstandig waar het kan en ervaren nabijheid wanneer dat nodig is.

Implementatie in 2025

In 2025 is gestart met de implementatie van deze visie binnen verschillende locaties:

Oranjarahof, Nieuw Sandenburg en Hof 't Seijs

- Eerste teamontwikkelmomenten
- Introductie van de praatplaat *Visie op Teams*
- Start met bewustwording rond persoonlijk en gedeeld leiderschap

Kop van Dok

- Start met DISCsessies
- In kaart brengen van teamrollen en individuele kwaliteiten

Sint Willibrord

- Kick-off met alle teams
- Toelichting op de visie en verkenning van praktische toepassingsmogelijkheden

De overige locaties volgen in 2026.

Naast de locatiegerichte implementatie zijn in 2025 ook sectorbrede stappen gezet:

- Gedragscoaches, welzijnscoaches en beeldcoaches zijn bijgepraat over de visie en hun rol in de ondersteuning van teams.
- De overdrachtsborden zijn geïmplementeerd.
- Er is gewerkt aan het creëren van duidelijke en uniforme overlegstructuren.
- Teamrollen en kwaliteiten zijn verder doorontwikkeld.
- Er is een toolbox ontwikkeld met onder meer het overdrachtsbord, een teamplan en actie en besluitenlijsten.

Samen in gesprek

In 2024 is Amarijn gestart met het verder uitrollen van het project Samen in Gesprek op alle locaties van Wonen met Zorg. Samen in Gesprek bestaat uit meerdere gespreksrondes die zorgteams in een periode van negen maanden doorlopen. Elke ronde kent zijn eigen thema's, zoals werkprivébalans en roostering, verzuim of teamreflectie, samenwerking en privébalans

Tijdens de bijeenkomsten gaan collega's met elkaar in gesprek over dilemma's en gevoelens op de werkvloer. Dit gebeurt onder begeleiding van interne gespreksleiders die hiervoor zijn opgeleid en die ook na de afronding van het traject betrokken blijven. Hierdoor ontstaat een duurzame aanpak waarin regelmatig het gesprek wordt gevoerd met collega's, de locatiemanager en de sectormanager. In 2024 is het project gestart op locatie Buitenrust. In 2025 volgden de locaties Hof Mondriaan, Willibrord, Binnenhaven en Vondellaan. De overige locaties sluiten in 2026 aan.

In 2025 heeft Samen in Gesprek geleid tot meer openheid binnen teams, een beter inzicht in communicatiepatronen en een versterkte samenwerking. De gesprekken brengen ook de onderstroom in teams beter in beeld. Teams benoemen thema's zoals ervaren werkdruk, communicatie en rolduidelijkheid als terugkerende aandachtspunten. De gespreksrondes helpen om oorzaken achter knelpunten eerder te herkennen, waardoor leidinggevendend gerichter kunnen sturen en sneller kunnen interveniëren wanneer dat nodig is.

Medewerkers ervaren bovendien meer regie en erkenning doordat zij zelf thema's kiezen en verbeteracties formuleren. De aanpak maakt zichtbaar welke randvoorwaarden nodig zijn om anders te kunnen werken en biedt waardevolle inzichten voor de verdere uitrol in 2026.

4.5.3 Persoonlijk leiderschap

Amarijn heeft in het meerjarenbeleid de ambitie uitgesproken om een aantrekkelijke werkgever te zijn, waarin persoonlijke ontwikkeling, eigen regie en professionele ruimte centraal staan.

Amarijn richt zich op een cultuur waarin medewerkers zich samen, positief, thuis voelen en regie durven nemen in hun werk — kernwaarden die richtinggevend zijn voor het handelen binnen de teams.

Binnen Zorg Thuis zijn in 2025 kennissessies voor de teamrollen georganiseerd, zodat iedere medewerker binnen zijn of haar rol opnieuw persoonlijk leiderschap kan oppakken. De kwaliteitskalender heeft vorig jaar elk kwartaal één pijler uitgelicht. Hierdoor kreeg onder andere de pijler 'leiderschap' gedurende een volledig kwartaal extra aandacht via Jip en Teamly. Dit sluit aan bij strategische ambitie van Amarijn om professionele groei en leiderschap structureel te versterken.

Daarnaast geldt voor beide sectoren dat teamcoaches en leidinggevenden medewerkers actiever en bewuster opzoeken en zijn VIT-gesprekken aangeboden om de ontwikkeling van medewerkers beter te ondersteunen.

4.6 Personeel, opleiding en organisatie

4.6.1 Top werkgeverschap

Eén van de pijlers van de meerjarenstrategie is top werkgeverschap. We willen nieuwe medewerkers aantrekken en zorgen dat medewerkers bij ons blijven werken. Amarijn is een magneet voor mensen die in de VVT willen werken; Wij zijn dé organisatie waar zorgprofessionals graag willen werken, leren en zich langdurig aan verbinden.

MTO

In de periode november–december 2025 is een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek bevatte vragen over werkdruk, afwisseling en regelmogelijkheden, sociale verhoudingen (leidinggevende, collega's, team) en ongewenst gedrag, zowel intern (van collega's) als extern (van cliënten of derden). Vanwege de fusie zijn tevens vragen opgenomen over duidelijkheid in werkzaamheden, de organisatie van het werk en het functioneren van teams. Daarnaast is aandacht besteed aan fysieke risico's die uit het werk kunnen voortkomen.

De resultaten van dit uitgebreide onderzoek worden gebruikt om verbeterpunten te bepalen en deze te verwerken in beleid en vervolgacties en het meerjarenbeleidsplan. Het doel is om hierop voort te bouwen met korte, gerichte metingen op meerdere momenten, zowel organisatiebreed als op specifieke locaties of binnen teams. Afdelingen krijgen de mogelijkheid om op basis van de uitkomsten zelf vervolgonderzoek te doen, waarbij iedere sector werkt volgens de PDCAcyclus.

De resultaten van het onderzoek zijn beschikbaar vanaf 21 januari 2026. En worden daarna via het leidinggevend kader besproken in de teams.

Zeggenschap (PAR)

In 2025 heeft Amarijn de Professionele Adviesraad (PAR) opgericht om de zeggenschap van zorgprofessionals structureel te versterken en zo de kwaliteit van zorg te verbeteren. De PAR is een onafhankelijk adviesorgaan onder de Raad van Bestuur en geeft gevraagd en ongevraagd advies over beleidsvraagstukken die direct invloed hebben op de zorgverlening en de beroepspraktijk. De oprichting sluit aan bij wettelijke kaders (Wkkgz) en bij onze strategische ambitie om professionele inbreng te verankeren.

De raad bestaat uit tien zorgprofessionals uit verschillende disciplines, waaronder Wonen met Zorg, Zorg Thuis en de (para)medische diensten. Deze brede samenstelling zorgt voor praktijkgerichte adviezen en een groot draagvlak binnen de organisatie. De PAR vergadert vier keer per jaar met de Raad van Bestuur. Zo ontstaat een open en constructieve

samenwerking waarin professionals invloed hebben op beleid en kwaliteit. De komende periode ligt de focus op het vergroten van de zichtbaarheid en het opbouwen van een stevig fundament.

Nieuw Leerplein

Binnen Amarijn staat het bevorderen van eigen regie en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers centraal. Om dit optimaal te ondersteunen is in 2025 een nieuw leerplein ingericht als digitale leeromgeving, waar medewerkers 24/7 toegang hebben tot diverse leerinterventies, zoals e-learnings, micro-learnings, video's, teksten, toetsen en klassikale trainingen. Het Leerplein biedt inzicht in verplichte scholingen en persoonlijke leerpaden, en maakt het mogelijk om aanvullende leermaterialen te selecteren via onder meer de ontdekpagina en bibliotheek. Hiermee wordt een breed en flexibel aanbod gepresenteerd dat medewerkers stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen voor hun professionele groei en het duurzaam ontwikkelen van hun vaardigheden. Het nieuwe leerplein is eind 2025 geïmplementeerd.

Vitaliteit

Het Vitaliteitsteam van Amarijn ondersteunt zowel medewerkers als de organisatie bij het bevorderen van gezondheid en inzetbaarheid.

De Casemanagers Verzuim van Amarijn bewaken de Wet verbetering poortwachter en begeleiden medewerkers zorgvuldig binnen de verschillende sporen (1a, 1b en 2). Met hun expertise zorgen zij voor duidelijke stappen, tijdige acties en een goede afstemming tussen medewerker, leidinggevende en externe partijen. Op deze manier dragen zij bij aan een duurzaam hersteltraject.

Ook is de stuurgroep AVA (Actieonderzoek Vitaal Amarijn) van start gegaan binnen Wonen met Zorg. Op locatieniveau wordt onderzocht hoe werkplezier en inzetbaarheid kunnen worden verhoogd. Per locatie worden hiervoor werkgroepen opgericht, waarbij ook de casemanager en een vitaliteitsadviseur aansluiten. In 2025 is gestart op de locaties met het hoogste verzuim. In 2026 volgen de andere locaties.

Het Preventieteam — bestaande uit een vitaliteitscoach (leefstijl), een loopbaancoach en twee adviseurs vitaliteit (gespecialiseerd in overbelasting en rouw & verlies) — zet zich in voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het team werkt vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid en biedt begeleiding op maat: door rechtstreeks het gesprek aan te gaan met medewerkers of door passende ondersteuning uit de providerboog in te zetten. Dankzij de aansluiting bij Fit2Work hebben medewerkers toegang tot een breed aanbod aan workshops en trainingen. Daarnaast organiseert het Preventieteam tijdens de Vitaliteitsweek én gedurende het jaar diverse inspirerende activiteiten, zoals padel, mantelzorgworkshops en de populaire stoelmassages.

Het VIT-gesprek (Vitaliteit, Inzetbaarheid en Toekomst) geeft medewerkers meer regie over hun inzetbaarheid en werkplezier. Voor leidinggevenden biedt dit gesprek een waardevolle gelegenheid om écht met medewerkers in gesprek te gaan, aandacht te geven en gezamenlijk vooruit te kijken. Hiermee wordt zowel goed werkgeverschap als eigenaarschap bij medewerkers versterkt.

Onboarding

In 2025 is het project Onboarding voorbereid en gestart. Het jaar begon met een onderzoek naar de ervaringen en knelpunten van nieuwe medewerkers. Op basis van deze inzichten is een organisatiebrede visie ontwikkeld, waarin vijf kernprincipes centraal staan: persoonlijke aandacht, basis op orde, betekenisvolle contactmomenten, wegwijs worden in Amarijn en het stimuleren van eigen regie. Deze visie vormde de basis voor het implementatieplan dat in de

loop van 2025 is opgesteld. Eind 2025 is het project formeel van start gegaan, zodat in 2026 de eerste concrete onderdelen kunnen worden uitgerold.

Het doel van het programma is dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen binnen Amarijn, dat hun betrokkenheid wordt vergroot en dat verloop wordt teruggedrongen. Daarmee levert onboarding een directe bijdrage aan de ambitie van de organisatie om topwerkgeverschap te realiseren. Het project wordt uitgevoerd door een projectgroep vanuit PO&O, aangevuld met sub-projectgroepen voor onderdelen zoals preboarding en het ontwikkelen van een digitale leerlijn. Deze subgroepen bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende sectoren. Het programma is opgebouwd in fasen, van preboarding tot en met het eerste werkjaar. Het bevat vaste, organisatiebrede onderdelen, zoals een introductiebijeenkomst, en biedt daarnaast ruimte voor sectorspecifieke invulling zoals een terugkombijeenkomst na 100 dagen binnen de sector Wonen met Zorg. Door deze opbouw krijgt iedere nieuwe medewerker een consistente en professionele start. Evaluatie en borging moeten ertoe leiden dat onboarding geen eenmalig project blijft, maar een structureel onderdeel wordt van het PO&Obeleid.

4.6.2 Naleving beroeps- en gedragscodes

De landelijke beroepscode is leidend. Wij gaan er vanuit dat al onze medewerkers de voor hen geldende beroepscode kennen en hier naar handelen. Daar wordt regelmatig op getoetst. Voor medewerkers die niet onder een beroepscode vallen, of in situaties waarin de beroepscode niet voorziet, geldt de gedragscode van Amarijn.

Deze gedragscode geeft aan wat er van medewerkers van Amarijn wordt verwacht in het werk dat ze verrichten. Hiermee laten we tevens weten wat onze cliënten, hun naasten en onze samenwerkingsrelaties van ons mogen verwachten. Deze gedragscode is een aanvulling op de voor diverse beroepen geldende beroepscode. De gedragscode vervangt de geldende beroepscode niet. Naast deze algemene gedragscode heeft Amarijn apart beleid en protocollen met betrekking tot privacy, ongewenst c.q. grensoverschrijdend gedrag en social media.

De gedragscode is in te zien op de intranetomgevingen van/voor medewerkers van Amarijn. De gedragscode is gebaseerd op de missie en visie van Amarijn. Een belangrijke voorwaarde om dit dagelijks voor elkaar te krijgen is duidelijkheid creëren over hoe we met elkaar om willen gaan. Daarnaast is het belangrijk dat de gedragscode daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast en dat we elkaar erop aanspreken als er niet gehandeld wordt volgens de gedragscode. Onze gedragscode is niet alleen een leidraad voor integer en zorgvuldig handelen, maar ook een richtlijn voor zelfreflectie en dialoog. Voor het raadplegen van de verschillende beroepscode wordt korthedshalve naar internet verwezen. Niet iedere functiegroep hanteert een beroepscode. Deze vallen terug op bovenstaande codes.

4.6.3 Personeelssamenstelling 2025

Amarijn wil met een evenwichtige personeelssamenstelling van gekwalificeerde medewerkers veilige, verantwoorde en persoonsgerichte zorg leveren aan haar cliënten. Graag nemen we als onze verantwoordelijkheid om een goede bijdrage te leveren aan langdurige zorg. Dat kunnen we niet alleen. Samen met alle vrijwilligers, mantelzorgers, medewerkers, onze financiers en maatschappelijke partners gaan we deze uitdaging aan.

Ziekteverzuim

December 2025 hadden we een voortschrijdend verzuimpercentage van 9,89% (exclusief zwangerschapsverlof en oproepkrachten). De meldingsfrequentie was 1,06 voor het jaar 2025.

Medewerkers in dienst / uit dienst

In 2025 hebben 495 medewerkers Amarijn verlaten en zijn er 411 nieuwe medewerkers ingestroomd.

Aantal medewerkers en FTE in loondienst

Op 31 december 2024 had Amarijn circa 3.000 medewerkers in dienst (circa 1.500 FTE). Dit betreffen unieke medewerkers. Het aantal medewerkers in dienst op 31 december 2025 bedroeg 2.860 (1.516 FTE).

4.8 Realisatie van de integratie

In 2025 is verder gewerkt aan de verdieping en afronding van de integratie tussen Zorgstroom en WVO Zorg. De integratiecoördinator speelde hierin een centrale rol. Zij bereidde integratie- en transitievraagstukken voor, stuurde op samenhang en voortgang en adviseerde over de veranderingen die nodig waren om de fusie blijvend succesvol te maken. De borging van de integratie werd gewaarborgd via een vaste overlegstructuur met werkstroomleiders, Raad van Bestuur, managementteam en de medezeggenschapsorganen.

Het jaar 2025 vormde het tweede volledige jaar na de fusie, waarin belangrijke stappen zijn gezet. Zo zijn per 1 januari de IT-systemen succesvol geïntegreerd, waardoor de gehele organisatie vanuit dezelfde digitale omgeving werkt. Dit heeft geleid tot betere informatievoorziening en efficiëntere werkprocessen. Ook is in 2025 het nieuwe Kwaliteitsbeleid formeel vastgesteld. Hiermee is een stevig fundament gelegd onder de PDCAgedreven kwaliteitscyclus. De kwaliteitscommissies binnen Wonen met Zorg, Ondersteuning en Zorg Thuis zijn doorontwikkeld en het auditteam is ingericht, wat bijdraagt aan betere monitoring, risicobeoordeling en structurele verbetering.

Daarnaast is in 2025 verder gewerkt aan de rebranding van Amarijn. De nieuwe huisstijl is organisatiebreed uitgerold en met de lancering van de vernieuwde website is ook de digitale zichtbaarheid aanzienlijk versterkt. Deze mijlpalen dragen bij aan een eenduidige en herkenbare uitstraling van de nieuwe organisatie.

4.9 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Ook in 2025 is nadrukkelijk aandacht besteed aan het borgen van de veiligheid van medewerkers, cliënten en woon- en arbeidsomstandigheden. De relevante omstandigheden zijn nader in beeld gebracht.

ARBO

In 2025 is verder ingezet op het versterken, harmoniseren en borgen van het arbobeleid binnen Amarijn. De in dat jaar uitgevoerde Risico-Inventarisaties en -Evaluaties (RI&E's), inclusief de bijbehorende plannen van aanpak, vormen de basis voor de verdere doorontwikkeling van het arbobeleid.

Binnen de arbowerkgroep wordt multidisciplinair samengewerkt aan het analyseren van MIP-meldingen, ziekteverzuim en signalen vanuit de organisatie. Op basis hiervan worden trends gesignaleerd en voorstellen gedaan voor preventieve en corrigerende maatregelen. Deze structurele en samenhangende werkwijze draagt bij aan het bevorderen van een gezonde, veilige en duurzame werkomgeving.

In juni 2025 heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie Amarijn bezocht in het kader van het project Inspecties Stagiaires VVT. Tijdens deze inspectie zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het bestuur, het management, de ondernemingsraad, PO&O, de arbofunctionaris/preventiemedewerker, teamcoaches en medewerkers. De inspectie richtte zich met name op de wijze waarop binnen Amarijn — en specifiek binnen de thuiszorg — de fysieke belasting (FB) en psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zijn geïnventariseerd en geborgd in de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak.

De Arbeidsinspectie heeft daarbij erkend dat Amarijn een fusieorganisatie is en dat er intensief wordt gewerkt aan het harmoniseren van beleid en procedures. Tegelijkertijd is vastgesteld dat nog niet alle onderdelen volledig op orde zijn. Er zijn overtredingen geconstateerd van de Arbeidsomstandighedenwet en het Arbeidsomstandighedenbesluit. Dit heeft geleid tot het opleggen van twee eisen tot naleving: het ontbreken van een PSA-blootstellingsbeoordeling in de RI&E en het ontbreken van structurele voorlichting en instructie aan medewerkers over PSA-risico's en bijbehorende maatregelen. Aan deze eisen dient uiterlijk in het 3e kwartiel van 2026 te zijn voldaan.

In 2025 is gestart met het opvolgen van deze eisen. In de periode november-december 2025 is een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd, waarin onder andere de blootstelling aan ongewenst gedrag en werkdruk is gemeten. Daarnaast worden de RI&E's geactualiseerd en aangevuld. De hieruit voortvloeiende maatregelen worden vastgelegd in een plan van aanpak, ingericht conform de PDCA-cyclus. Vanaf 2026 worden medewerkers structureel geïnformeerd over geïnventariseerde risico's en bijbehorende maatregelen, onder meer via het onboardingsproces en door middel van gerichte leerlijnen. Met deze werkwijze borgt Amarijn dat de verbeterpunten voortvloeiend uit de inspectie duurzaam en organisatiebreed worden opgepakt.

Ook in 2025 is blijvend geïnvesteerd in de bewustwording en deskundigheidsbevordering van bedrijfshulpverleners (BHV). Deze inzet bestond onder meer uit gerichte trainingen en oefeningen, met specifieke aandacht voor zorgcontinuïteit en adequaat handelen bij calamiteiten.

AVG

In 2025 is binnen Amarijn verdere invulling gegeven aan het versterken van privacy en informatiebeveiliging als samenhangende pijlers binnen de organisatie. De Privacy Officer en TISO hebben gezamenlijk ingezet op het vergroten van het bewustzijn rondom Gegevensbescherming en cybersecurity, onder meer door gerichte activiteiten en ondersteuning van medewerkers in de dagelijkse praktijk.

De Privacy Officer heeft daarnaast actief bijgedragen aan diverse (implementatie)projecten, waarbij privacy en informatiebeveiliging vanaf de ontwerpfase zijn geborgd. (Privacy-by-Design) In dit kader zijn meerdere DPIA's (Data Protection Impact Assessment) uitgevoerd en zijn uiteenlopende vraagstukken vanuit de organisatie met betrekking tot de Algemene verordening Gegevensbescherming zorgvuldig beoordeeld en afgehandeld.

In oktober 2025 heeft een interne audit plaatsgevonden op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. Hierbij zijn de opzet en werking van relevante processen en maatregelen getoetst. De hieruit voortgekomen aandachtspunten worden in 2026 opgepakt, waarbij wordt ingezet op verdere versterking van de beheersing en aansluiting op geldende normen en richtlijnen, waaronder de NEN 7510.

Met het oog op continuïteit en verdere professionalisering is, in verband met de pensionering van de Privacy Officer, per november 2025 de capaciteit uitgebreid naar twee Privacy

Officers. Hiermee is beoogd de zichtbaarheid, borging en integraliteit van privacy en informatiebeveiliging binnen de organisatie verder te versterken.

De voortgang op het gebied van privacy en informatiebeveiliging is structureel gemonitord. Zo is het monitoringsrapport 2025 van de externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) besproken met de bestuurder, de Privacy Officers en TISO waarbij aandacht is besteed aan naleving, risico's en verbetermaatregelen.

De organisatie werkt stapsgewijs toe naar certificering conform de NEN 7510 in 2027. In dat kader wordt in 2026 een pre-audit (voorcificering) uitgevoerd om de mate van volwassenheid en naleving te toetsen en eventuele verbeterpunten tijdig te adresseren. Hiermee wordt gericht toegewerkt naar een aantoonbaar en duurzaam niveau van informatiebeveiliging.

Veiligheid medewerkers

Coördinatie veiligheid en crisisbeheersing

Binnen Amarijn is het onderwerp veiligheid ondergebracht bij de coördinator veiligheid en adviseur Crisisbeheersing (CV&AC). De volgende aspecten vallen binnen de scope van het veiligheidskader van de CV&AC:

- Veiligheid van gebouwen
- Veiligheid van de medewerkers en Cliënten
- Wettelijk kade en regelgeving binnen de VVT
- OTO-jaarplan (opleiden, trainen, oefenen)
- Zorg continuïteit
- Crisisbeheersing in de kouden en warme fase

De rol van CV&AC borgt de wettelijk verplichte metingen en controles, uitvoering van BHV binnen de organisatie en de actualisatie van het zorgcontinuïteitsplan. In 2025 is een groot deel van de focus gelegd op de bouw en oplevering van Hof Ravensteijn, waarvan de eerste verhuizing van bewoners zal plaatsvinden in februari 2026. Verder is in 2025 extra aandacht besteed in het kader van crisisbeheersing, aan de Geopolitieke spanningen en dreigingen die binnen Europa aan de orde zijn en de risico's die we binnen Nederland mogelijk lopen.

Met betrekking op de actualiteit van de '72 uur zelfredzaamheid' heeft Amarijn de wettelijke plicht en dus verantwoordelijkheid 24/7 zorg te bieden, tot aan minimaal GRIP 1. Ook is in dit jaar volgens het OTO-jaarplan, het CMT weer getraind om te opereren ten tijde van crisis.

Wijkteams

De wijkteams hebben regelmatig te maken met onveilige situaties in de wijk en op straat. Een groot aantal medewerkers ervaart daardoor een sterk gevoel van onveiligheid. In 2025 hebben zich, met name in Vlissingen, meerdere ernstige incidenten voorgedaan waarbij medewerkers getuige waren van gewelddadige of bedreigende situaties.

Naar aanleiding hiervan heeft Amarijn contact gezocht met de gemeente Vlissingen. Dit heeft geleid tot een bijeenkomst met afgevaardigden van de Vlissingse teams, de bestuurder van Amarijn, de burgemeester, de AOV van de gemeente en wijkagenten om de situatie gezamenlijk te bespreken.

Het doel van de bijeenkomst was om goed naar elkaar te luisteren: wat zien de medewerkers in de wijk, wat maken zij mee, hoe voelen zij zich en wat hebben zij nodig om zich veiliger te kunnen voelen. De burgemeester, als portefeuillehouder voor openbare orde en veiligheid, gaf aan zich nauw betrokken te voelen bij de wijkteams. Hij benadrukte het belang van de thuiszorg en dat deze rol in de toekomst alleen maar groter wordt. Tijdens de bijeenkomst

lichtte hij toe welke maatregelen er momenteel al worden genomen om de veiligheid in bepaalde gebieden te verbeteren.

Er werd veel uitgesproken en gedeeld, en de wijkagenten ontvingen waardevolle nieuwe informatie over de situatie in de wijk. De burgemeester benadrukte dat het melden van incidenten cruciaal blijft voor het in kaart brengen van zogenoemde 'hotspots'.

Amarijn en de gemeente blijven ook in 2026 met elkaar in gesprek om de ontwikkelingen te blijven volgen. Mogelijk wordt in een later stadium een vergelijkbaar gesprek gevoerd met de gemeente Middelburg.

4.9.2 Meerwaarde maatschappij

Amarijn is één van de grotere werkgevers op Walcheren. Medewerkers werken graag bij Amarijn en zetten zich – direct of indirect - in voor de cliënten van Amarijn. Amarijn levert een bijdrage aan het opleiden van medewerkers in de zorg. Amarijn werkt daarin nauw samen met diverse opleidingsinstituten en heeft tal van opleidings- en stageplaatsen binnen de organisatie.

Bij Amarijn zijn verder ruim 800 vrijwilligers bij allerlei diensten en activiteiten betrokken. Daar zijn wij zeer trots op en ook zeer dankbaar voor. Amarijn biedt met de X-tra-voordeelpas korting voor haar pashouders bij allerlei lokale winkels en bedrijven, gericht op producten en diensten voor voornamelijk senioren. Amarijn ondersteunt stichting Hart voor de Zorg. Deze stichting organiseert activiteiten voor cliënten in de zorg, ze bieden verder noodhulp en een klussenservice.

4.9.3 Milieu

Amarijn vindt het belangrijk om rekening te houden met het milieu en bij voorkeur voor duurzame oplossingen te kiezen. Zo wordt bij de aanschaf van nieuwe installaties altijd een check op duurzaamheid en energieverbruik gedaan. Energieverbruik werd onder de loep genomen. Bewustwordingscampagnes worden bedacht in samenwerking met communicatie om medewerkers te wijzen op hun invloed op het energieverbruik van Amarijn. Verder is / wordt het Gebouwen Beheerssysteem geoptimaliseerd, zodat het verbruik van de panden gemonitord kan worden. Ook is in 2025 gestart met de implementatie van de Milieuthermometer Zorg. De implementatie van de Milieuthermometer Zorg geeft verdere richting aan het verduurzamen van de panden en sturing voor de nieuwbouw of verbouwplannen.

Door deel te nemen aan de Milieuthermometer Zorg, wordt ook de verbinding met Green Deal 3.0 bekrachtigd en is er een CO₂ routekaart ingevuld voor alle gebouwen van Amarijn. Uit deze routekaart is een transitieplan voortgekomen voor de verduurzaming van de panden.

Ook werkt Amarijn vanuit de Planetree visie, waarvan de 'helende omgeving' één van de drie pijlers is.

Dit heeft geresulteerd in:

- Gebouwen die als prettig en daarmee als gezondheid-stimulerend worden ervaren. O.a. met voldoende daglicht, sterke koppeling tussen buiten-beleving en binnen en bewegingsstimulering (beweegtuin, digi-fietsen e.d.)
- De warmte (of koelte) binnen de gebouwen wordt zoveel mogelijk opgewekt, naast optimale isolatie, met behulp van niet-fossiele bronnen zoals aardwarmte en zonne-energie.

- Het stimuleren van voldoende beweging maakt structureel onderdeel uit van zowel welzijns- als zorg(be)handelingen door onze medewerkers met bewoners/cliënten.

Vanuit de medewerkers zijn er regelmatig kleinschalige, maar gerichte acties, zoals:

- Het verzamelen van de koffiedrap van onze koffiezet-automaten om gemengd te worden met compost t.b.v. de tuin.
- Het tegengaan van medicijnverspilling door efficiëntere bestelling en het meer op maat beleveren door de apotheek.
- Het reduceren van het waterverbruik.

4.9.4 Nieuwe locaties

Strategisch Vastgoedplan

Door de fusie is de focus komen te liggen om het werkgebied Walcheren. In 2025 is er gestart met het analyseren van de huidige vastgoedportefeuille en een visie ontwikkeld voor vastgoed voor Amarijn. Zo is er geografisch naar de dekking van de panden gekeken en zijn de gebieden aangewezen waar potentieel iets ontwikkeld zou kunnen worden.

Ravensteijnweg

Het project Ravensteijnweg kent een lange voorbereidingstijd. In 2020/2021 zijn de eerste ideeën rondom dit plan ontstaan. In de loop van 2021 is het plan uitgewerkt in een businesscase ten behoeve van de toetsing van de financierbaarheid van het plan. Het project betreft de vervanging van de huidige locatie Buitenrust (63 plaatsen ZZP met behandeling). Daarnaast uitbreiding met circa 52 plaatsen voor PG en somatiek en 26 verhuurappartementen.

In 2022 zijn de aankoop van de Gemeente Middelburg van het voormalige schoolgebouw aan de Ravensteijnweg, de overeenkomst BouwMeesterPro, de financiering en de hypothecaire zekerheidsstelling definitief geregeld en overeengekomen.

Het jaar 2023 heeft vervolgens in het teken gestaan van de voorbereiding, waaronder de uitwerking van het definitief ontwerp. Eind 2023 is de verbouwing van het voormalige schoolgebouw echt van start gegaan. In 2024 is het gebouw aan de Ravensteijnweg aan de binnenzijde ontmanteld. Daarna is gestart met het aanbrengen van de nieuwe indeling om de oude school om te vormen naar een woonzorgcomplex.

In mei 2024 zijn er, naar aanleiding van de fusie en hernieuwde inzichten van de fusieorganisatie, aanpassingen gedaan aan de indeling van het woonzorgcomplex. De grootste verandering was het creëren van huiskamers voor zowel PG als Somatische cliënten. Hiermee wordt er ingezet op 8 tot 10 cliënten per huiskamer. Dit heeft geresulteerd dat het herziene plan gaat bestaan uit 97 zorgkamers PG verdeeld over 12 huiskamers, er 19 zorgkamers voor Somatische cliënten komen verdeeld over twee huiskamers en er 26 wonen met zorg appartementen gerealiseerd gaan worden.

Verder bestaat het nieuwe plan uit een ontmoetingsruimte, een dagbesteding voor Parkinson cliënten en 31 werkplekken en 3 behandelkamers voor het behandelteam. In het originele plan was een jeugdhonk voorzien. Deze groep heeft zich teruggetrokken en daardoor is de biljartruimte naar de originele locatie van het jeugdhonk verplaatst, waardoor zij een eigen ingang tot hun beschikking krijgen en geen toegang tot het woonzorgcomplex hoeven te krijgen.

Door het aanpassen van het plan is de kantoorruimte ter vervanging van de Breestraat komen te vervallen. De voorziene kantoorruimte is vervangen door zorgkamers en huiskamers.

Vanwege deze verandering was het mogelijk 4 extra wonen met zorg appartementen te realiseren, waardoor het totaal van de wonen met zorg appartementen op een aantal van 26 komt. Voor de vervanging van de Breestraat zal een andere optie gevonden moeten worden. Dit zal in het strategische vastgoedplan van Amarijn opgenomen worden.

Ravensteijnweg wordt een gasloos gebouw en wordt verwarmd door 4 grote lucht warmtepompinstallaties in combinatie met een climarad installatie die het gebouw gaan verwarmen en koelen. Het gebouw is voorzien van zonnepanelen op de daken om ook energie terug te kunnen winnen. Verder is er extra isolatie aan de bestaande schil van het gebouw toegevoegd en zijn er nieuwe kozijnen met triple glas toegepast om de isolatiewaarde en luchtdichtheid van het gebouw te verhogen. Het gebouw is voorzien van een noodstroomaggregaat.

Ook wordt er een up to date zorgoproepsysteem in het gebouw opgenomen. Slimme sensoren in het zorgoproepsysteem zijn geïnstalleerd om het anders werken in de zorg te stimuleren. Ook is er vanuit de zorgkamers direct contact te maken met de zorgdossiers in Nedap. Ook wordt in Ravensteijnweg gezichtsherkenning toegepast.

De wonen met zorg appartementen zullen in de huur aangeboden worden met vloer -en wandafwerking en ramen die worden voorzien van gordijnen. In deze appartementen kan samen of als alleenstaande gewoond worden. Zodoende kan daarmee worden ingezet om mensen langer zelfstandig te laten wonen. De bouwkundige oplevering heeft in juli 2025 plaatsgevonden. De verhuizing van Buitenrust naar Ravensteijnweg is gepland eind februari 2026.



5. Financieel verslag

5.1 Resultaat 2025

De resultatenrekening sluit af met een positief resultaat van € 1,8 mln. Dit resultaat is inclusief € 1,3 mln. voor fusie/integratiekosten. Eind 2023 is de fusie van Stichting Zorgstroom en WVO Zorg geëffectueerd. Evenals in 2024 zijn in 2025 kosten gemaakt voor het integratie/projectbureau, rebranding, ICT en integratie van het personeel. Het operationele (normatieve) resultaat, gecorrigeerd voor deze fusie/integratiekosten komt hierdoor uit op € 3,1 mln. positief. Het resultaat van € 1,8 miljoen komt overeen met een resultaatmarge van 1,24% ten opzichte van de baten. In 2024 was dit € 4,9 miljoen (3,54%).

Het **jaarrekeningresultaat 2025** is lager dan 2024 door hogere afschrijvingskosten vanwege ingebruikname nieuwe locatie Oranjehof, lagere rentebaten als gevolg van lagere rentevergoedingen en afname van liquide middelen. Verder zijn de baten per saldo minder hard gestegen dan de personele kosten en de overige materiële kosten. Dit wordt hieronder nader uiteengezet.

Het **begrotingsresultaat 2025** is € 2,75 miljoen hoger dan het begrote resultaat van € 0,95 miljoen negatief. In de begroting van 2025 was rekening gehouden met een aantal ontwikkelingen zoals lagere rentestanden, hogere afschrijvingskosten. Deze kosten zijn in 2025 lager uitgevallen dan begroot. Ook de overige bedrijfskosten zijn, per saldo, lager uitgevallen dan begroot. Binnen de verschillende kostencategorieën zijn wel verschillende bewegingen zichtbaar. De algemene- en hotelmatige kosten zijn lager uitgekomen dan begroot. Dit gold eveneens voor de energiekosten, terwijl de voedings- en onderhoudskosten de begroting overschreden.

Een ander belangrijk deel van het positieve begrotingsresultaat is het gevolg van loonkostensubsidies. Daarnaast deden de overige exploitaties, zoals de verhuur van de woningen, restaurants/winkels en overige opbrengsten het beter dan begroot.

De personele kosten en de baten uit subsidies lieten beiden een licht hogere realisatie zien dan begroot. De overschrijding op de personele kosten wordt deels veroorzaakt door dotaties aan voorzieningen voor personele regelingen, waaronder voorzieningen voor langdurend zieken, regelingen voor duurzame inzetbaarheid personeel en voorzieningen als gevolg van de harmonisatie van functies binnen Amarijn. Eveneens was er sprake van extra inhuur derden om het ziekteverzuim op te vangen. De kosten voor stijging loonkosten volgens CAO en het vervangingsbudget voor verlof waren hoger begroot dan gerealiseerd. De diverse/andere personeelskosten waren juist hoger dan begroot. Dat betreft onder meer de posten honoraria adviseurs, transitievergoedingen (vervallen van de UWV-compensatie) en dotatie aan de voorziening dienstjubilea. De tekorten op deze posten werden gedempt door overschotten op met name de studiekosten, reiskosten en gezondheidszorg.

5.2 Baten 2025

5.2.1 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet (Zvw)

De omzet in de wijkverpleging is licht toegenomen als gevolg van een hoger gemiddeld tarief door een beter onderhandelingsresultaat en indexering. Het voordeel werd deels tenietgedaan door een afname van het aantal cliënten. Tekort aan personeel en minder vraag zijn hiervan de oorzaken. Dit had ook een negatief effect op de gemiddelde 'zorgtijd' van de medewerkers. De overname van de dienstverlening van Stichting Zeeuwse

Zorgschakels per 1 januari 2025 voor het werkgebied Walcheren had een positief effect op de omzet.

Ondanks een gemiddelde lagere prijs per dag nam de omzet in de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) fors toe door hogere zorgvraag.

Bij Eerstelijns Verblijf (ELV) zijn de opbrengsten fors toegenomen vanwege hogere vraag naar deze vorm van zorg. Om hierop in te spelen is de ELV zorg in 2025 geconcentreerd op de afdeling kort verblijf aan de Koudekerkseweg. Daarnaast heeft uitbreiding plaatsgevonden met een nieuw aanbod: gesloten herstellende zorg. Het gemiddeld tarief per dag lag bij ELV hoger dan vorig jaar.

De omzet bij de paramedische zorg, als fysiotherapie, diëtiek en ergotherapie is licht afgenomen.

Wet Langdurige Zorg (Wlz)

De baten in de Wlz laten in 2025 een beperkte stijging zien. De baten zijn hoger vanwege de geïndexeerde tarieven. Deels wordt dit tenietgedaan door lagere zorgvraag bij een aantal locaties. Dit is lijn met het landelijke beeld in de langdurende zorg. Op de verschillende locaties van Amarijn zijn deze ontwikkelingen soms verschillend. Er zijn locaties, waar sprake is van een significante afname van de bezetting ten opzichte van 2024 en ook ten opzichte van de begroting.

Op locatie Koudekerkseweg en Hof 't Seijs was de lagere bezetting het gevolg van de centralisatie van de kortdurende zorg naar de locatie Koudekerkseweg. Op locatie Hof 't Seijs konden door de centralisatie van de kortdurende zorg in 2025 verhuurappartementen worden gerealiseerd waar zorg geleverd kan worden, met name VPT. Deze nieuwe appartementen voorzien in een behoefte en worden goed bezet.

Op andere locaties was de omzet nagenoeg op het niveau van de begroting. Op deze locaties was de bezetting iets lager dan voorgaand jaar, alleen werd dit bezettingsverschil meer dan gecompenseerd door een betere prijs. Ook waren er locaties met een kleine plus in de bezetting en de ZZP-mix en daardoor een hogere omzet.

De locatie Oranjarahof, die in oktober 2024 in gebruik is genomen, kende een hogere ZZP-mix door meer cliënten, die opgenomen werden "met behandeling" en een bezetting die dicht tegen de begroting aan lag. Daarnaast was er nog een kleine plus door een hogere bezetting van de verhuurappartementen en meer vraag naar zorg, voornamelijk VPT, van de bewoners.

Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

De opbrengsten Wmo, onderdelen Huishoudelijke Zorg, begeleiding individueel en dagbesteding zijn toegenomen als gevolg van indexering van de tarieven. De hoeveelheid geleverde zorg is per saldo ongeveer gelijk gebleven.

5.2.2 Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (excl. Wmo)

Dit zijn subsidies ontvangen van de gemeente Vlissingen voor welzijnsactiviteiten en "groene" dagbesteding. De hogere ontvangsten komen volledig op conto van de indexering.

Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies

In 2025 betreft dit, evenals in 2024, subsidies Stagefonds Subsidiepraktijkleren, Sectorplan Zorg en Welzijn, opleiding Verpleegkundig Specialist en vergoeding in kader van de Wet Tegemoetkoming Loonkosten (Wtl). Daarnaast zijn hier verantwoord de subsidies van het RVU-fonds voor medewerkers die na een 45 jaar dienstverband vervroegd uitdienst zijn gegaan en de Zorg in Balans-middelen Wlz en IZA, die het zorgkantoor en de zorgverzekeraar ter beschikking heeft gesteld voor o.a. de personeelsproblematiek. In totaliteit is de subsidie voor deze onderdelen in 2025 licht hoger dan in 2024.

Overige dienstverlening

Dit betreft omzet restaurants en winkel. De eigen bijdrage (verzekeringen, waskosten, verzekeringen, kabel/TV) van verpleeghuisbewoners, deelnemers activiteiten, verkoop maaltijden Open Tafel en maaltijden Thuis, PGB en andere particuliere zorg (incl. Zeeuws Schoon). Per saldo meer opbrengsten ten aanzien van overige dienstverlening.

Overige opbrengsten (huren)

De overige opbrengsten betreft voornamelijk de verhuur van woningen op verschillende locaties van Amarijn en de verhuur van onroerend goed zoals het voormalig verzorgingshuis Scheldehof. De huuropbrengsten en de daarmee samenhangende servicekosten zijn in toegenomen door indexatie van de huren. Daarnaast is in 2025 gestart met de verhuur van het voormalige verpleeghuis De Zoute Viever aan studenten. Ook de verhuur van woningen van locatie Oranjehof zorgde voor een toename van deze opbrengsten.

5.3 Kosten 2024

5.3.1 Personeelskosten

De loon- en salariskosten zijn ten opzichte van 2024 toegenomen. De verhoging van de loonkosten komt met name door de Cao-afspraken, waarbij het salaris een aantal keer is verhoogd in 2024 en in 2025. Ook de periodieken waren kostenverhogend. Bovendien nam het ziekteverzuim toe waardoor er meer vervangen werd, met extra werk en sparen van verlof als gevolg. Minder omzet in de thuiszorg en Huishoudelijke hulp dempt de stijging van de loon- en salariskosten. Door de hogere lonen- en salarissen zijn de sociale lasten eveneens gestegen. De pensioenpremies zijn niet verhoogd in 2025. De totale premie is onveranderd gebleven op 25,8%, 12,9% werkgeversdeel en 12,9% voor de werknemer. Wel zijn de franchises geïndexeerd.

De toename van de personele kosten wordt deels veroorzaakt door dotaties aan voorzieningen voor personele regelingen, waaronder voorzieningen voor langdurend zieken, regelingen voor duurzame inzetbaarheid personeel en voorzieningen als gevolg van de harmonisatie van functies binnen Amarijn.

Personeel niet in loondienst

De kosten voor "Personeel niet in loondienst" zijn per saldo gedaald.

De overname van activiteiten van Stichting Zeeuwse Zorgschakels per 1 januari 2025 zorgde voor een verschuiving van kosten van inhuur naar lonen en salarissen.

De kosten voor inhuur van ZZP'ers en uitzendkrachten in de zorg zijn in 2025 lager dan in 2024 en in 2023. Dit is voornamelijk het gevolg van het succes van de interne flexpool, scherpere tariefafspraken en lagere omzet in de particuliere huishoudelijke zorg.

Minder kosten waren er ook voor bouwadvisering, ICT, kwaliteitszorg en de inhuur van deskundigheid voor de fusie/integratie

Wel steeg per saldo de inhuur voor leidinggevende functies, de techniek, het restaurant, en paramedici.

De kosten van de vrijwilligers en stagiaires zijn iets lager uitgevallen dan in 2024.

5.3.2 Overige bedrijfslasten

De kosten in 2025 voor de **voedingsmiddelen en hotelmatige kosten** namen per saldo toe. Bij de voedingskosten komt dit doordat de inkoop van de restaurants en winkel Ter Reede hoger was door meer omzet. In 2025 zijn deze kosten voor de nieuwe locatie Oranjehof een heel jaar gemaakt, terwijl dat in 2024 maar drie maanden was, vanaf ingebruikname per 1 oktober 2024. Verder namen de voedingskosten en hotelmatige kosten toe door de gestegen prijzen als gevolg van de toegenomen kosten voor personeel, energie, grond- en brandstoffen.

Ook waren er hogere kosten door meer inkoop van complete maaltijden in de zomerperiode in plaats van zelf koken in de oud WVO Zorg huizen. Anderzijds waren er lagere kosten voor voedingsmiddelen en hotelmatige kosten vanwege gemiddeld overall lagere bezetting in de verpleeghuizen.

De **algemene kosten** kwamen in 2025 lager uit dan het voorgaande jaar. Als gevolg van de integratie worden minder kosten gemaakt voor ICT, porti, PR en bedrijfsauto's.

De **patiënt- en bewonersgebondenkosten** 2025 komen hoger uit dan in 2024. De kosten van medicijnen en verpleegartikelen namen toe. Daarnaast werd er minder uitgegeven aan recreatie-ontspanning. In 2023 waren er extra kosten voor de kermis in de tuin van Ter Reede en de samenwerking met Cinecity. Deze waren in 2024 niet aan de orde.

De post **overige personeelskosten** nam per saldo toe. Dit komt door meer fusie/integratiekosten (o.a. vervanging dienstkleding/cultuur-leiderschapsprogramma) en kosten voor werving en selectie en studiekosten

De post **onderhoud** in totaliteit is in 2025 in vergelijking met 2024 toegenomen. Er is meer uitgegeven vanwege jaarlijks onderhoud aan gebouwen en (onderhoud van) medische hulpmiddelen. De energiekosten zijn in 2025 lager dan de kosten in 2024. Dit komt voornamelijk door lagere tarieven, waarbij het leveringsdeel meer daalde dan de stijging van de energiebelastingen.

De kosten voor **huur en leasing** komen in 2025 hoger uit dan in 2024 door een eenmalig verhogend effect veroorzaakt doordat de huurkosten voor locatie Buitenrust over de periode maart tot en met juli 2026 (einddatum huurcontract) in 2025 reeds ten laste zijn gebracht van het resultaat.

5.3.3 Afschrijvingen

Per saldo komen de afschrijvingskosten in 2025 uit op € 7,2 miljoen. Dat is € 0,8 miljoen hoger dan in 2024.

- In oktober 2024 is het nieuwe verpleeghuis en de huurwoningen van Oranjehof geactiveerd. In 2024 is daarom slechts drie maanden afgeschreven op deze locatie. In 2025 is voor een heel jaar afgeschreven.

- Er is geïnvesteerd in automatische deuren, automatiseringsmiddelen, nieuwe vervoermiddelen, sleutelkasten/kluizen, telefonie, elektrische fietsen, fietsenstalling, valbeveiligingssysteem en noodstroomvoorziening en diverse inventarissen en medische middelen.
- Eveneens is het lange termijn onderhoud dat in 2025 is uitgevoerd geactiveerd.

5.3.4 Waardeveranderingen

De post “Bijzondere waardeverminderingen” heeft onder andere betrekking op de mutaties in de voorziening voor de extra kosten van de nieuwbouwprojecten en afboeking van onrendabele activa. In 2025 is dit niet aan de orde geweest. In 2024 betreft de bijzondere waardeverandering afwaardering van buitengebruik gestelde materiële vaste activa.

5.3.5 Financiële baten en lasten

In 2025 kwamen de financiële baten en lasten uit op € 0,15 miljoen. In 2024 was dit per saldo een bate van € 1,1 miljoen. In 2025 was de rentevergoeding lager. Ook de gemiddelde banksaldi waren lager dan in 2024 door uitgaven vanwege investeringen.

5.4 Compliance bancaire convenanten

Met de Rabobank en ING is voor het jaar 2025 een absolute EBITDA (resultaat voor aftrek van rentekosten en afschrijvingen) afgesproken van minimaal € 6,7 miljoen. De gerealiseerde EBITDA over het jaar 2025 bedraagt € 9,1 miljoen.

Daarnaast is een minimale liquiditeitspositie afgesproken van € 20 miljoen. Ultimo december 2025 heeft Amarijn € 55,3 miljoen aan liquiditeiten. Hiermee wordt ruimschoots voldaan aan het bankconvenant.

5.5 Balansratio's

Solvabiliteit

De ‘solvabiliteit’ geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Het is een ratio die aangeeft hoe gezond een onderneming is. In 2025 is de solvabiliteit van Amarijn 54,19% (2024: 53,3%). In 2024 was de solvabiliteit in de VVT-sector gemiddeld 45,5% (2023: 42,8).

Loan to value

De ‘loan to value’ geeft de relatie weer tussen de langlopende schulden en de materiële vaste activa. In 2025 bedraagt de ‘loan to value’ van Amarijn 42,7% (2024:49,7%). Exclusief aflossingsverplichtingen is dat in 2025 37,88% (2024: 47,10%).

De afname in 2025 komt doordat de investeringen zijn toegenomen terwijl er per saldo is afgelost op de leningen. De investeringen in 2025 zijn bekostigd uit eigen liquide middelen. Dit was mogelijk doordat de leningen voor een deel zijn aangegaan en opgenomen, vooruitlopend op de investeringen.

In 2024 was de ‘loan to value’ in de VVT-sector gemiddeld 50,1% (2023: 50,8%).

Liquiditeit (current ratio)

De liquiditeit (current ratio) is de verhouding tussen de vlottende activa (incl. liquide middelen) en het kort vreemd vermogen. Deze ratio geeft weer in hoeverre de lopende rekeningen kunnen worden betaald. De ‘current ratio’ van Amarijn is in 2025 1,83 (2024

2,46). Dit komt doordat de liquide middelen per ultimo december 2025 een stuk lager zijn door de investeringen in de nieuwbouwprojecten die uit eigen liquide middelen zijn betaald.

5.6 Overige financiële onderwerpen

5.6.1 IZA fonds wijkverpleging

In het Integraal Zorgakkoord (IZA) zijn afspraken gemaakt om te investeren in goede wijkverpleging. Onderdeel van deze afspraken was het oprichten van het IZA-fonds wijkverpleging. Vanuit dit fonds zijn middelen beschikbaar gesteld om de doelstellingen te behalen zoals die beschreven staan in het IZA. Vanuit Amarijn zijn verschillende projecten gerealiseerd die betrekking hebben op de volgende doelstellingen:

- Vergroten van het werkplezier in de wijkverpleging door aantrekkelijk maken van het vak
- Meer aandacht voor preventie
- Inzetten op passende zorg
- Arbeidsbesparend werken stimuleren
- Trainen van professionals gericht op competenties en vaardigheden die passen bij de IZA doelstellingen

De kosten en baten van de verschillende projecten zijn opgenomen in de jaarrekening.

5.7 Financiële verwachtingen 2026 en volgende jaren

Uit de meerjarenbegroting 2024-2028, die voor de nieuwe fusiestichting is opgesteld, blijkt dat de fusiestichting financieel gezond is. De jaren 2024 en 2025, de eerste jaren na de fusie, zijn financieel positief afgesloten.

Voor het jaar 2026 is er mede vanwege fusiekosten een negatief resultaat begroot. Genormaliseerd voor deze fusiekosten wordt een kleine plus geraamd.

Vanaf 2026 als de integratie bijna volledig is afgerond is de verwachting dat de resultaatratio groeit naar minimaal 3%. Hierbij is structureel ruimte voor innovatie (0,5% van de omzet) ingeboekt. Ook de balansratio's solvabiliteit, omzetratio en loan to value zien er meer dan solide uit. Verder is de nieuwe fusiestichting liquide. De gezamenlijke liquiditeit voldoet ruimschoots aan de minimale gewenste norm van drie maanden personele kosten.

Deze gezonde financiële positie is een goed uitgangspunt om adequaat in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de ouderenzorg en thuiszorg en is nodig om de toenemende (financiële) risico's hiervan op te kunnen vangen.

5.7.1 Begroting 2026

De begroting 2026 sluit met een negatief resultaat van € 0,8 miljoen en een EBITDA (winst voor aftrek van rentekosten, belastingen, afschrijving en afboekingen) van € 9,3 miljoen bij een omzet van ruim €150 miljoen. Dit is een resultaat-ratio van -0,55%.

Het begrote negatieve resultaat is toe te schrijven aan de incidentele kosten van de fusie ad € 1,3 miljoen. Wordt het resultaat hiervoor gecorrigeerd, genormaliseerd dan slaat het negatieve resultaat om in een positief resultaat van € 0,43 miljoen. Dit is 0,29% van de totale omzet.

Dit is lager dan de doelstelling van 1% opgenomen in het meerjarenbeleidsplan. Gezien het gegeven dat 2026 nog een transitiejaar is voor de fusie en het sterke eigen vermogen van de Stichting Amarijn is het begrote resultaat 2026 voldoende. Met deze begroting wordt ook voldaan aan de convenanten van de banken. Hierin is voor 2026 een EBITDA afgesproken van € 8,9 miljoen, terwijl de begrote EBITDA van € 9,3 miljoen is.

In de begroting 2026 is rekening gehouden met belangrijke nieuwe ontwikkelingen in 2026.

Cao-Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg (VVT), afspraken:

- loonsverhogingen per 1 juli 2025 (4%) en 1 juli 2026 (3,5%)
- Vergoeding reiskosten Woon/Werk is verhoogd; 1 juli 2025 (€0,02/km) en 1 juli 2026 (€ 0,02/km)
- Vergoedingen ORT aangepast
- Beloning extra werkdagen
- Generatieregeling/Regeling vervroegd uittreden: Deze regelingen drukken beperkt op de begroting 2026 omdat hier reeds voorzieningen voor zijn getroffen in de jaarrekening 2025. Van deze regelingen wordt tot op heden overigens beperkt gebruik gemaakt.
- Looptijd 1 januari 2025 tot en met 31 augustus 2026: Voor de periode september-december 2026 zijn geen extra kosten geraamd. De ervaring van de laatste afgesloten Cao's leert dat er pas maanden na de expiratedatum er een akkoord is en dat er geen afspraken met financiële impact, met terugwerkende kracht, worden gemaakt.

De nieuwe locatie **Hof Ravensteijn** wordt per 1 maart 2026 gebruik genomen. Hof Ravensteijn betreft vervanging van de verpleeghuisplaatsen locatie Buitenrust en daarnaast uitbreiding van het aantal plaatsen PG en somatiek. Bovendien worden er woningen met zorg gerealiseerd. In de begroting 2026 is het exploitatieresultaat van Hof Ravensteijn vanwege frictiekosten negatief begroot. Zodra deze locatie in 2027 volledig bezet is, wordt weer een positieve bijdrage aan het resultaat van Amarijn verwacht.

Op de locatie **Oranjarahof** zijn alle Zorgzwaartepakketten (ZZP's) omgezet naar pakketten met behandeling. Dit was deels nog zonder behandeling.

Per 1 januari 2026 zijn de bedrijfsactiviteiten van **Stichting Odensehuis Walcheren** overgenomen door Amarijn. Odensehuis is een informele, gezellige plek waar mensen met beginnende geheugenklachten, vaak veroorzaakt door dementie, en hun mantelzorgers terecht kunnen voor ontmoeting, aanbod van activiteiten en advies. Odensehuis wordt gefinancierd door subsidie van de gemeente Vlissingen, donaties en eigen bijdragen van deelnemers.

5.7.2 Financiële risicoparagraaf

In de begroting 2026 zitten een aantal onzekerheden en risico's.

- De productieafspraken met de diverse partijen “passen” zonder veel marge, zijn erg versnipperd en niet uitwisselbaar. Een verschuiving van de vraag tussen verzekeraars of subsidieregelingen kan leiden tot niet te declareren omzet.
- De inkomsten in de begroting zijn grotendeels afhankelijk van de vraag naar onze producten en dienstverlening. Dit geldt voor opname in de verpleeghuizen, thuiszorg, verhuur van de woningen, omzet in de winkels en restaurants. Dit is een risico, mede omdat een groot deel van de kosten “vast” is en niet direct naar beneden kan worden bijgesteld als de vraag terugloopt.

- Het effect van het langer thuis wonen op de instroom en bezetting van de verpleeghuizen is onzeker.
- Het ziekteverzuim is de laatste jaren hoog en laat helaas nog geen structureel dalende lijn zien. Een deel van het ziekteverzuim kan binnen de formatie opgevangen worden. Daarboven moet uiteraard vervangen worden, waarbij de kosten van vervanging toenemen door krapte op de arbeidsmarkt.
- De krapte op de arbeidsmarkt is op zichzelf ook een financieel risico: is er voldoende personeel om de gevraagde zorg te kunnen leveren?
- Zoals al is vermeld loopt de CAO af per 31 augustus 2026. De nieuwe CAO kan duurder uitvallen dan geraamd.
- Voor de begroting 2026 betekenen deze risico's en onzekerheden, gezien de relatief kleine financiële marges, dat het belangrijk is de prestaties adequaat en tijdig te monitoren en direct bij te sturen als dat nodig is.



6. Toekomst Amarijn

In het meerjarenbeleidsplan heeft Amarijn haar strategie en koers voor de jaren 2025 tot en met 2027 beschreven. Waar het eerste jaar na fusie vooral in het teken stond van het *richten* van de organisatie, werd het jaar 2025 gekenmerkt door het *inrichten*. De basis op orde brengen door beleid, werkprocessen aan te passen en de management- en kwaliteitssystemen weer stevig in de nieuwe organisatie te laten landen. In 2026 maken we een volgende stap in de realisatie van onze strategie. In 2026 ronden we de harmonisatie als gevolg van de fusie af. Daarnaast krijgt de structuur en het cyclisch werken vanuit ons kwaliteitssysteem verder vorm. Ook het Anders werken en Levensloopzorg wordt steeds concreter ingevuld. In 2026 ronden we ons Leiderschapsprogramma in eerste fase af. Het verder ontwikkelen van leiderschap blijft ook daarna volop aandacht krijgen.

Afronden harmonisatie

In 2026 ronden we onze fusie harmonisatie af. Hiermee komt een einde aan een periode waarin vanuit een transitieprogramma heel veel werk is verzet. Vanuit de twee organisaties WVO Zorg en Zorgstroom is daarmee echt een nieuwe Amarijn organisatie ontstaan. Zo zijn de voornaamste beleidsnotities en werkprocessen geharmoniseerd. Het functiehuis met alle bijbehorende functiebeschrijvingen en functiewegingen zijn geïntegreerd. De nieuwe Amarijn huisstijl is doorgevoerd, waarbij ook de bedrijfskleding, de website en al het drukwerk is getransformeerd naar de Amarijn huisstijl. De ICT systemen en de moderne werkplek zijn Amarijn breed uitgerold. De zorgsectoren zijn geïntegreerd, waarbij werkwijzen integraal zijn doorgevoerd.

Er is natuurlijk geen haarscherpe scheidslijn tussen harmonisatie vanuit de fusie en de algemene organisatie ontwikkeling. Veranderingen vloeien in elkaar over en harmonisatievraagstukken monden soms uit in bredere verandertrajecten. Desondanks kunnen we met gepaste trots toewerken naar een einde van de fusie harmonisatie. Met de uitrol in 2026 wordt de doelstelling 'basis op orde' goeddeels bereikt.

Kwaliteitssysteem

In 2026 krijgt het cyclisch werken binnen het kwaliteitssysteem concreet vorm. Vanuit onze visie en het kwaliteitsbeleid is een structuur ingericht om de geleverde kwaliteit continu te monitoren, te verbeteren en te borgen. Het kwaliteitsbeheersysteem Zenya vormt de basis, waarbij in de kwaliteitscommissies en met inzet van het intern auditteam regelmatig de peilstok in de organisatie wordt gestoken. Onze keurmerken (Plantree, ISO en Prezo) vormen de externe toetsing. Het werken volgens de PDCA cyclus zorgt ervoor dat aandacht voor kwaliteit een continu karakter krijgt.

Leiderschapontwikkeling

Het leidinggevend kader vormt een belangrijke schakel in de uitvoering van onze strategie. De strategie omzetten naar tactische en operationele resultaten vraagt om stevig leiderschap. In 2026 sluiten we ons brede leiderschapsprogramma af. Onderdeel van dit programma is het Amarijn leiderschapskompas. Hierin is beschreven wat we binnen Amarijn belangrijk vinden en welke rol een leidinggevende daarin dient te spelen. Na 2026 zal leiderschapontwikkeling vorm krijgen in onze leiderschapsacademie. Hierin willen we een breed aanbod creëren voor ontwikkeling van leiderschapscompetenties. Het gaat daarbij niet

alleen om leidinggevende functies, maar zeker ook over individueel leiderschap bij alle medewerkers.

Anders werken

In 2025 is het Amarijn veranderverhaal tot stand gekomen. Dit verhaal geeft bondig weer waarom en hoe we de zorg en ondersteuning de komende jaren anders gaan organiseren. Amarijn zet in op Reablement, waarbij de eigen regie van onze bewoners en cliënten ten volste proberen te benutten. Wat iemand nog zelf kan moet hij of zij vooral ook zelf doen. Dit sluit aan op onze zorgvisie met positieve gezondheid. Daarnaast gaan we steeds meer werken vanuit onze Woonharten, waarin de community-gedachte ruimte biedt om naasten en vrijwilligers actief te betrekken bij de zorg en welzijnsactiviteiten. Ook de inzet van technologie en domotica past binnen het anders werken. Het credo 'digitaal tenzij' krijgt steeds meer inhoud met projecten als spraakgericht rapporteren, leefcirkels, dwaaldetectie etc.

Medewerkers en ook onze cliënten en naasten worden actief meegenomen in deze veranderingen. Het vraagt van alle betrokkenen een andere mindset, waarbij we continu de dialoog moeten voeren waarom we dit doen, wat het voor een ieder betekent en welke dilemma's kunnen optreden. Ons veranderverhaal geeft daarbij richting aan onze koers en biedt perspectief voor huidige knelpunten.

Levensloopzorg

Amarijn biedt een breed pakket aan diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Cliënten kunnen bij ons terecht voor zorg en ondersteuning thuis, (tijdelijk) wonen met zorg en ondersteuning nabij, tot permanent verblijf in onze verpleeglocaties en zorg in de laatste levensfase. Amarijn biedt levensloopzorg en vervult de rol van gids om cliënten tijdig en pro actief op de verschillende levensfasen voor te bereiden en zo goed mogelijk te ondersteunen. Belangrijk onderdeel hierbij is de vastgoedportefeuille van Amarijn. In 2026 actualiseren wij onze vastgoedstrategie, welke richting geeft aan vastgoed keuzes in de komende jaren.

Jaarrekening

Jaarrekening
Stichting Amarijn
2025

Jaarrekening 2025

Pagina

INHOUDSOPGAVE

1.1 Jaarrekening

1.1.1	Balans per 31 december 2025	71
1.1.2	Winst- en verliesrekening over 2025	73
1.1.3	Kasstroomoverzicht over 2025	74
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	75
1.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	81
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	91
1.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	92
1.1.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	94

1.2 Overige gegevens

1.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	103
1.2.2	Nevenvestigingen	105
1.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	106

1.1 Jaarrekening 2025

1.1.1 BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
II Materiële vaste activa	2		
bedrijfsgebouwen en -terreinen		63.114.111	65.547.950
machines en installaties		24.132.033	24.334.257
andere vaste bedrijfsmiddelen		7.833.179	7.886.811
vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		42.781.692	27.156.974
niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		373.611	337.348
Totaal materiële vaste activa		<u>138.234.626</u>	<u>125.263.340</u>
III Financiële vaste activa	3		
andere deelnemingen		-	-
overige vorderingen		150	300
Totaal financiële vaste activa		<u>150</u>	<u>300</u>
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
gereed product en handelsgoederen		12.537	9.452
Totaal voorraden		<u>12.537</u>	<u>9.452</u>
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	442.252	817.071
III Vorderingen	6		
op handelsdebiteuren		394.757	921.848
op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		-	-
overige vorderingen		4.665.286	4.906.145
overlopende activa		1.731.774	1.325.528
Totaal vorderingen		<u>6.791.816</u>	<u>7.153.521</u>
V Liquide middelen	8	55.250.969	67.432.313
C Totaal activa		<u>200.732.351</u>	<u>200.675.996</u>

1.1.1 BALANS per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
PASSIVA			
D Groepsvermogen	9		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		126.238	126.238
V Bestemmingsreserves		-	-
VI Bestemmingsfondsen		77.034.547	75.228.957
VII Overige reserves		31.618.964	31.618.961
VIII Onverdeelde winst		-	-
IX Aandeel derden in groepsvermogen			
Totaal groepsvermogen		<u>108.779.749</u>	<u>106.974.156</u>
E Voorzieningen	10		
overige		5.507.479	4.098.587
Totaal voorzieningen		<u>5.507.479</u>	<u>4.098.587</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	11		
schulden aan banken		52.150.435	58.787.736
overige schulden		211.516	211.516
Totaal langlopende leningen		<u>52.361.951</u>	<u>58.999.252</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
schulden aan banken		6.637.302	3.242.343
schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.266.464	4.504.479
belastingen en premies sociale verzekeringen		2.438.264	2.573.272
schulden ter zake pensioenen		2.268.741	2.127.967
overige schulden		18.142.185	13.753.904
overige passiva		330.216	4.402.036
Totaal kortlopende schulden		<u>34.083.172</u>	<u>30.604.001</u>
H Totaal passiva		<u>200.732.351</u>	<u>200.675.996</u>

1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	16	26.584.950	23.558.909
Wet langdurige zorg	16	97.432.192	95.320.034
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16	350.263	118.612
		124.367.406	118.997.555
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	13.466.551	13.127.124
Netto omzet		137.833.957	132.124.679
Overige bedrijfsopbrengsten	20	8.219.764	7.396.795
		8.219.764	7.396.795
Som der bedrijfsopbrengsten		146.053.721	139.521.474
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	21	4.643.097	5.211.594
Lonen en salarissen	22	83.645.435	78.767.309
Sociale lasten	22	14.789.814	13.380.782
Pensioenlasten	22	6.797.618	6.423.934
Overige personeelskosten	22	-	-
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	23	7.153.668	6.360.707
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	24	-	-
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	24	-	55.634
Overige bedrijfskosten	25	27.065.944	25.488.154
Som der bedrijfslasten		144.095.576	135.688.114
BEDRIJFSRESULTAAT		1.958.145	3.833.360
Rentelasten en soortgelijke kosten	26	152.841	-1.102.134
		152.841	-1.102.134
RESULTAAT VOOR BELASTING		1.805.304	4.935.494
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	28	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		1.805.304	4.935.494
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2025	2024
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.203.226	4.311.666
Bestemmingsreserve subsidie Welzijn gemeente Vlissingen		-1.633	1.206
Overig vermogen		603.711	622.622
		1.805.304	4.935.494

1.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		1.958.145	3.833.360
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23	7.153.668	6.416.341
- mutaties voorzieningen	10	1.408.892	57.082
- boekresultaten afstoting vaste activa	20		-
		8.562.560	6.473.423
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden	4	-3.085	2.677
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	374.819	-403.125
- vorderingen	6	388.482	-133.460
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	-26.778	-84.379
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	84.212	2.155.196
		817.650	1.536.909
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		11.338.355	11.843.692
Ontvangen interest	26	1.180.244	2.282.273
Betaalde interest	26	-1.245.617	-1.092.044
		-65.373	1.190.229
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		11.272.982	13.033.921
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2	-19.865.382	-32.880.426
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	16.000	57.174
Aflossing leningen u/g	3		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-19.849.382	-32.823.252
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	11	-	8.000.000
Termijnen financial lease	11	-362.601	-362.601
Aflossing langlopende schulden	11	-3.242.342	-5.527.448
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.604.943	2.109.951
Mutatie geldmiddelen		-12.181.344	-17.679.380
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	67.432.313	85.111.693
Stand geldmiddelen per 31 december	8	55.250.969	67.432.313
Mutatie geldmiddelen		-12.181.344	-17.679.380

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Amarijn is statutair (en feitelijk) gevestigd in Middelburg op het adres. Breestraat 15, 4331 TS Middelburg. Stichting Amarijn is ontstaan uit een juridische fusie tussen stichting WVO Zorg, Stichting Zorgstroom en Woningstichting Zorgstroom op 14 december 2023. Per 2 april 2024 is de statutaire naam gewijzigd van stichting WVO Zorgstroom naar Stichting Amarijn.

De belangrijkste activiteiten zijn verpleeg- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling schrijft voor de balans- en de winst- en verliesrekening modellen voor die niet afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2022 zijn gehanteerd. Bovendien is de jaarrekening opgesteld volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, Titel 9 BW2, de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar 5.1.9 toelichting resultatenrekening, onderdeel "gebeurtenissen na balansdatum".

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn voor het inzicht waar nodig gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

In het verslagjaar is een fout uit voorgaande jaren vastgesteld. De fout had betrekking op een onjuiste verwerking van de afschrijvingslasten op een aantal panden. Deze fout is retrospectief hersteld en verwerkt via het beginvermogen van het boekjaar. Het cumulatieve effect van het fouterstel bedraagt € 2,0 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers over het voorgaande boekjaar zijn overeenkomstig aangepast, zodat deze het juiste inzicht geven. Hieronder zijn de effecten van het fouterstel opgenomen:

Aanpassing beginstand materiële vaste activa en beginvermogen per 1 januari 2024 ad – € 1,9 miljoen.
Het effect op de afschrijvingslasten en het resultaat boekjaar in het boekjaar 2024 bedraagt € 78.000. Dit bedrag is gezien de omvang niet verwerkt in de vergelijkende cijfers.

Het effect op de eindstand per december 2024 van de materiële vaste activa en het eigen vermogen betreft € 2,0 miljoen. Hiervan is € 78.000 niet verwerkt omwille van de beperkte omvang, zijnde afschrijvingslasten 2024.

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.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

Leasing

Financiële leasing

De Stichting Amarijn leaset één van haar panden. Hierbij heeft de stichting grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa. Deze activa zijn bij aanvang van het leasecontract geactiveerd tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst- en verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

1.1.4.1 Algemeen (vervolg)

Operationele leasing

Bij de stichting Amarijn kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Verbonden rechtspersonen

De volgende deelneming worden aangemerkt als verbonden partij:

Dé Zeeuwse Keuken B.V. gevestigd te Middelburg. De bedrijfsactiviteiten van de B.V. zijn gericht op maaltijdverstrekkingen aan zowel bewoners van verpleeghuizen als thuiswonende klanten. Amarijn is voor 33,33% aandeelhouder. Het eigen vermogen en het resultaat volgens de vastgestelde jaarrekeningen is bij de financiële vaste activa (post deelnemingen) opgenomen.

Deze rechtspersoon is aan te merken als groepsmaatschappij, maar niet in de consolidatie betrokken.

Grondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen 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 daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva (vervolg)

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Voor een overzicht van de gehanteerde afschrijvingspercentages wordt verwezen naar de verloopoverzichten materiële vaste activa in 1.1.6.

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.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Stichting Amarijn beschikt over vastgoed waar voornamelijk zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge de WLZ.

Voor het bestaande vastgoed van Stichting Amarijn zijn voor de jaarrekening 2025 geen toetsingen op duurzame verminderingen uitgevoerd, omdat hiervoor geen indicaties aanwezig waren. Voor het nieuwbouwproject Hof Ravensteijn is deze berekening wel gemaakt met hieronder genoemde veronderstellingen.

- een levensduur van het vastgoed van 30 jaar;
- vervangingsinvesteringen tot het niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende tot aan het einde levensduur in gebruik te houden.
- een disconteringsvoet van 4,65%, zijnde het gewenste rendement op het vermogen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva (vervolg)

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van verkrijgingsprijs.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen (algemeen)

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.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorzieningen (specifiek)

Voorziening 2e ziektejaar

De voorziening 2e ziektejaar is berekend voor de werknemers die arbeidsongeschikt zijn op de balansdatum. Uitgegaan is van de te verwachte betaling van bezoldiging en transitievergoeding aan de arbeidsongeschikte werknemers. De bezoldiging is 70% van de loonkosten over het 2e jaar van ziekte inclusief sociale lasten. Voor medewerkers met een leidinggevende functie is eveneens de bezoldiging (100%) in het 1^e jaar meegenomen. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva (vervolg)

Voorziening jubileumuitkeringen

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige jubileumuitkeringen bij 12,5 – 25- en 40-jarig dienstverband en gratificaties bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. De voorziening is de contante waarde van de in de toekomst te betalen uitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkansen en leeftijden. De gehanteerde disconteringsvoet en jaarlijkse salarisstijging bedragen beide 3%.

Voorziening regelingen duurzame inzetbaarheid

In de CAO VVT zijn regelingen inzake duurzame inzetbaarheid van medewerkers opgenomen. Medewerkers die voldoen aan de criteria uit de CAO kunnen hierdoor vervroegd met pensioen gaan (Regeling Vervroegde Uittreding) of kunnen gebruik maken van een regeling waarbij zij 80% van de uren van hun dienstverband werken voor 90% van het salaris en 90% pensioenopbouw (generatieregeling).

Voor de kosten die dit met zich meebrengt voor de werkgever zijn voorzieningen gevormd. Voor de regelingen voor vervroegde uittreding zijn de kosten voorzien voor medewerkers die een vaststellingsovereenkomst hebben getekend of die hebben aangegeven te overwegen gebruikt te willen maken van deze regeling. Voor de generatieregeling Voor de generatieregeling is de voorziening gewaardeerd volgens de zg. 'verplichting per balansdatum methode'. De gehanteerde disconteringsvoet en jaarlijkse salarisstijging bedragen beide 3%.

Voorziening basispakket onderhoud studentenhuysvesting

Deze voorziening wordt gevormd vanuit de servicekosten van de studentenhuysvesting Bachtensteene ten behoeve van toekomstig klein onderhoud.

Voorziening harmonisatie functies

Vanwege de fusie tussen stichting WVO Zorg en stichting Zorgstroom heeft in 2025 verdere harmonisering van functies plaatsgevonden. Bij een aantal functies is daarbij sprake van functieherziening en herinschaling met terugwerkende kracht tot fusiedatum (14 december 2023). Voor een aantal functies wordt deze functieherziening en herinschaling in 2026 uitgevoerd op basis van de in 2025 vastgestelde personeelsplannen en functieprofielen en in lijn met het Sociaal Plan 2023–2026. De financiële verplichting over de periode met terugwerkende kracht tot fusiedatum 14 december 2023 is berekend op basis van het aantal gewerkte uren in de periode 14 december 2023 tot en met 31 december 2025 in de betreffende functies en het verschil in uurloon tussen de oorspronkelijke en de nieuwe inschaling voor de betreffende groep medewerkers als geheel. Deze financiële verplichting is als voorziening verwerkt in de jaarrekening 2025.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

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.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTATENBEPALING

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling (vervolg)

Opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten. Het resultaat op de prestaties kon op balansdatum op betrouwbare wijze worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

Stichting Amarijn 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 Amarijn. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Amarijn 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.

PFZW mag bij een dekkingsgraad van rond de 125% de pensioenen volledig laten meegroeien met de stijgende prijzen. Per 1 juli 2022 zijn de regels om (gedeeltelijk) te indexeren versoepeld. Pensioenfondsen mogen door deze versoepeling de pensioenen verhogen bij een beleidsdekkingsgraad van 105% of hoger. PFZW verhoogt de pensioenen vanaf een actuele dekkingsgraad van 110% of hoger. De actuele dekkingsgraad is in 2025 gestegen van 109,8% naar 125,7%. De stijging van de actuele dekkingsgraad werd name veroorzaakt door de stijging van de marktrente. Met de beleggingen heeft PFZW in 2025 een rendement behaald van 3,9% negatief. Het totaal belegd vermogen is in 2025 gedaald van € 259,1 miljard naar € 251,4 miljard.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	63.114.111	65.547.950
Machines en installaties	24.132.033	24.334.257
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	7.833.179	7.886.811
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	42.781.692	27.156.974
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	373.611	337.348
Totaal materiële vaste activa	138.234.626	125.263.340

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	125.263.340	101.228.200
Af: correctie beginbalans		1.891.714
Bij: investeringen	20.140.954	52.569.682
Bij: herwaarderingen	-	-
Af: afschrijvingen	7.153.668	6.360.707
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
Af: desinvesteringen	16.000	114.123
Af: activering materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	-	20.167.998
Boekwaarde per 31 december	138.234.626	125.263.340

Toelichting:

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

Onder de materiële vaste activa, rubriek bedrijfsgebouwen en terreinen, is voor een totaalbedrag van € 333.419 aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft. Dit betreft financial lease van het bedrijfsgebouw woonzorglocatie Buitenrust. Eigenaar van dit bedrijfsgebouw is WoonZorg Nederland. De lease eindigt op 31 juli 2026. De leasekosten tot en met deze datum bedragen € 211.516. De leaseverplichting is weergegeven onder de langlopende schulden.

In het verslagjaar is een fout uit voorgaande jaren vastgesteld. De fout had betrekking op een onjuiste verwerking van de afschrijvingslasten op een aantal panden. Deze fout is retrospectief hersteld en verwerkt via het beginvermogen van het boekjaar. Het cumulatieve effect van het fouterstel bedraagt € 2,0 miljoen negatief. De stand van de reserve aanvaardbare kosten per 31 december 2024 is hiertoe verlaagd met € 1,9 miljoen evenals de beginstand van de materiële vaste activa per 1 januari 2024. Hiermee geven de vergelijkende cijfers over het voorgaande boekjaar het juiste inzicht. De aangepaste afschrijvingslasten over 2024 van € 78.000 zijn omwille van de omvang niet aangepast. De eindstand van de materiële vaste activa en het eigen vermogen is met € 1,9 miljoen aangepast.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in paragraaf .

Materiële vaste activa in uitvoering betreffen het bouwproject 'Ravensteijnweg'.

De materiële vaste activa dienen volledig als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige vorderingen	150	300
Deelnemingen	-	-
Totaal financiële vaste activa	150	300

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	300	400
Aflossing	-150	-100
Boekwaarde per 31 december	150	300

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
		€		€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
	kookactiviteiten voor zorginstellingen en thuiswonende klanten				
Dé Zeeuwse keuken BV M'burg		286.480	33,33%	-1.295.854	20.170

Ten aanzien van Dé Zeeuwse Keuken B.V. wordt vermeld dat als gevolg van het negatieve eigen vermogen de verstrekte financiering en de vordering rekening-courant zijn afgewaardeerd tot nihil. In 2025 is een bedrag van € 60.000 afgelost op de rekening-courant vordering (2024: € 60.000).

4. Voorraden

Gereed product en handelsgoederen

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Voorraad emballage	12.537	9.452
Totaal voorraden	12.537	9.452

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	442.252	817.071
Totaal onderhanden werk	442.252	817.071
Totaal voorraden	454.789	826.523

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
<i>1 op handelsdebiteuren</i>		
Vorderingen op debiteuren	451.809	945.751
af: voorziening dubieuze debiteuren	-57.052	-23.903
	<u>394.757</u>	<u>921.848</u>
<i>op participanten en op maatschappijen waarin wordt</i>		
<i>3 deelgenomen</i>		
Dé Zeeuwse Keuken B.V.	845.846	905.846
Zeeuwse Zorgmensen B.V.	-	101.800
Voorziening vordering op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-845.846	-1.007.646
	<u>-</u>	<u>-</u>
<i>5 Overige vorderingen</i>		
Vorderingen uit hoofde van financieringsverschil WLZ	515.388	488.610
Nog te ontvangen gefactureerde omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.092.815	246.411
Overige vorderingen	3.057.082	4.171.124
	<u>4.665.286</u>	<u>4.906.145</u>
<i>7 Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	1.731.774	1.325.528
	<u>1.731.774</u>	<u>1.325.528</u>
Totaal vorderingen	<u>6.791.816</u>	<u>7.153.521</u>

Toelichting:

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, dit gegeven het kortlopende karakter en van het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

De voorziening die in aftrek is gebracht op de vorderingen op handelsdebiteuren, bedraagt € 57,052 (2024: € 23.903). De vorderingen op deelneming Dé Zeeuwse Keuken B.V. is volledig voorzien voor een bedrag van in totaal € 845.846. Dit is in lijn met het conservatieve beleid en de grondslagen van Stichting Amarijn. Gezien de ontwikkelingen en toekomstverwachtingen in beide deelnemingen wordt volledige aflossen van de verstrekte leningen niet op korte termijn verwacht. In 2025 is € 60.000 afgelost op de vordering (aflossing 2024: € 60.000). De vordering op Zeeuwse Zorgmensen B.V. ad € 101.800 was volledig voorzien per 31 december 2024. Deze vordering en de daar tegenoverstaande voorziening voor oninbaarheid zijn in 2025 afgeboekt wegens de bedrijfsbeëindiging van Zeeuwse Zorgmensen B.V.

Op de andere vorderingen zijn geen voorzieningen in aftrek gebracht. Alle vorderingen hebben een looptijd die naar verwachting korter is dan 1 jaar. Uitzondering hierop vormen de vorderingen op Dé Zeeuwse Keuken B.V. ad € 845.846 met een resterende looptijd van langer dan 1 jaar.

De vorderingen zijn verpand ten behoeve van de langlopende schulden aan banken.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Het financieringsverschil WLZ dat onder de overige vorderingen is begrepen is als volgt te specificeren:

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2025	2024	Totaal
Saldo per 1 januari	488.610	404.231	892.841
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	-488.610	-404.231	-892.841
Bij/af: correcties voorgaande jaren	-	-	-
Bij/af: betalingen/ontvangsten	515.388	488.610	1.003.998
Subtotaal mutatie boekjaar	26.778	84.379	111.157
Saldo per 31 december	515.388	488.610	1.003.998

Stadium van vaststelling ^()*

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoor

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2025	2024
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	97.398.545	95.323.750
Bij: vergoeding voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg 2025-2034	-	328.033
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	96.883.157	95.163.173
Totaal financieringsverschil	515.388	488.610

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. Bankrekeningen	55.248.352	67.424.123
2. Kassen	2.617	8.190
Totaal liquide middelen	55.250.969	67.432.313

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	126.238	126.238
VI Bestemmingsfondsen	77.034.547	75.228.957
VII Overige reserves	31.618.964	31.618.961
VIII Onverdeelde winst	-	-
IX Aandeel derden in groepsvermogen	-	-
	<u>108.779.749</u>	<u>106.974.156</u>

9.I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Kapitaal	126.238	-	-	126.238
Totaal kapitaal	<u>126.238</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>126.238</u>

9.1.VI Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Egalisatierekening subsidie welzijnsactiviteiten	4.196	-1.633		2.563
Gemeente Vlissingen				-
Reserve aanvaardbare kosten:				-
Reserve aanvaardbare kosten (NZa nr. 300-1316):	75.093.257	1.203.226	289	76.296.772
Reserve Maatschappelijk Werk Walcheren	131.504			131.504
	<u>75.228.957</u>	<u>1.201.593</u>	<u>289</u>	<u>76.430.839</u>

9.1.VII Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserves:	31.618.961	603.711	-	32.222.672
	<u>31.618.961</u>	<u>603.711</u>	<u>-</u>	<u>32.222.672</u>

Toelichting:

Bestemmingsfondsen

De reserve aanvaardbare kosten (RAK) wordt gevormd op grond van NZa beleidsregels. Deze reserve is gewijzigd met het saldo van het verschil tussen de exploitatiekosten en de aanvaardbare kosten van de Wlz-zorg van 2018 en door onttrekkingen als gevolg van tekorten in de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet zorg.

Reserve aanvaardbare kosten

In het verslagjaar is een fout uit voorgaande jaren vastgesteld. De fout had betrekking op een onjuiste verwerking van de afschrijvingslasten op een aantal panden. Deze fout is retrospectief hersteld en verwerkt via het beginvermogen van het boekjaar. Het cumulatieve effect van het fouterstel bedraagt € 1,9 miljoen negatief. De stand van de reserve aanvaardkosten per 31 december 2024 is hiertoe verlaagd met € 1,9 miljoen evenals de beginstand van de materiële vaste activa per 1 januari 2024. Hiermee geven de vergelijkende cijfers over het voorgaande boekjaar het juiste inzicht.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10 Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 31-dec-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Voorziening 2e ziektejaar	2.038.000	474.000	-	-	2.512.000
Voorziening jubileumuitkeringen	1.406.998	217.474	129.472	-	1.495.000
Voorziening basispakket onderhoud					
studentenhuisvesting	30.417	3.667	-	-	34.084
Voorziening harmonisatie functies		600.000			600.000
Voorziening regelingen duurzame inzetbaarheid personeel	623.172	578.155	334.932	-	866.395
Totaal voorzieningen	<u>4.098.587</u>	<u>1.873.296</u>	<u>464.404</u>	<u>-</u>	<u>5.507.479</u>

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

	<u>31-dec-25</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.836.386
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.671.093
hiervan > 5 jaar	846.128

Toelichting per categorie voorziening:

1. De voorziening voor arbeidsongeschiktheidskosten is gebaseerd op betalingsverplichtingen aan arbeidsongeschikte medewerkers. In de voorziening zijn transitievergoedingen ad. € 690.000 opgenomen; is de medewerker 104 weken ziek geweest en de ontslaaanvraag is goedgekeurd door het UWV, dan is de werkgever een transitievergoeding verschuldigd op het moment dat de arbeidsovereenkomst na 104 weken ziekte wordt beëindigd. Deze transitievergoedingen komen in aanmerking voor een vergoeding van het UWV. Er is een wetsvoorstel om deze vergoeding te beperken tot kleine werkgevers. Dit met ingang van 1 juli 2026. Het wetsvoorstel moet nog goedgekeurd worden door de Tweede en Eerste kamer en is eind 2025 naar de tweede kamer gestuurd. Stichting Amarijn sorteert voor op deze nieuwe wetgeving en kwalificeert zich niet als kleine werkgever. Dit betekent dat voor de transitievergoedingen (€ 626.000,=) vanaf 1 juli 2026 geen compensatie meer wordt ontvangen van het UWV. Voor transitievergoedingen tot 1 juli 2026 is € 54.000,= als vordering onder de overige vorderingen opgenomen.
2. De voorziening jubileumverplichtingen (in verband met uitgestelde beloningen) wordt berekend als zijnde de contante waarde van toekomstige uitkeringen en aanspraken op basis van de CAO, rekening houdend met (achterliggende) diensttijd, leeftijden en het verwachte verloop op basis van blijfkansen van het huidige personeelsbestand.
3. De voorziening harmonisatie functies betreft het volgende. Vanwege de fusie tussen stichting WVO Zorg en stichting Zorgstroom heeft in 2025 verdere harmonisering van functies plaatsgevonden. Bij een aantal functies is daarbij sprake van functieherziening en herinschaling met terugwerkende kracht tot fusiedatum (14 december 2023). Voor een aantal functies wordt deze functieherziening en herinschaling in 2026 uitgevoerd op basis van de in 2025 vastgestelde personeelsplannen en functieprofielen en in lijn met het Sociaal Plan 2023–2026. De financiële verplichting over de periode met terugwerkende kracht tot fusiedatum 14 december 2023 is berekend op basis van het aantal gewerkte uren in de periode 14 december 2023 tot en met 31 december 2025 in de betreffende functies en het verschil in uurloon tussen de oorspronkelijke en de nieuwe inschaling voor de betreffende groep medewerkers als geheel. Deze financiële verplichting is als voorziening verwerkt in de jaarrekening 2025.
4. De voorziening i.v.m. regelingen duurzame inzetbaarheid personeel betreft het totaal van de regeling vervroegde uittreding CAO 2025 en CAO 2026 en de generatieregeling volgens CAO 2026. Deze voorzieningen zijn gebaseerd op blijf- en opteerkansen van medewerkers die volgens de criteria in de CAO in aanmerking komen voor deze regeling. Voor de generatieregeling is de voorziening gewaardeerd volgens de zg. 'verplichting per balansdatum methode'. Bij het bepalen van de omvang van de voorziening voor de regelingen vervroegde uittreding is gerekend met de medewerkers van Stichting Amarijn waarvoor een vaststellingsovereenkomst is aangegaan.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

11 Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	52.150.435	58.787.736
leaseverplichtingen	211.516	211.516
Totaal langlopende schulden	<u>52.361.951</u>	<u>58.999.252</u>

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Stand per 1 januari	62.030.079	59.557.527
Bij: nieuwe leningen	-	8.000.000
Af: aflossingen	3.242.342	5.527.448
Stand per 31 december	<u>58.787.737</u>	<u>62.030.079</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	6.637.302	3.242.343
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>52.150.435</u>	<u>58.787.736</u>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	6.637.302	3.242.343
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	52.150.435	58.787.736
hiervan > 5 jaar	39.701.227	42.782.447

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden aan banken wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden aan banken.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij ING en Rabobank alsmede voor de nog uit te nutten borgstellingsverklaringen luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op alle bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de roerende zaken.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Stand per 1 januari	574.117	936.718
Af: aflossingen	362.601	362.601
Stand per 31 december	211.516	574.117
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	211.516	362.601
Stand leaseverplichtingen per 31 december	-	211.516

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	211.516	362.601
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	-	211.516
hiervan > 5 jaar	-	-

Toelichting

De financial lease betreft woonzorglocatie Buitenrust. Het leasecontract eindigt 31 juli 2026. De jaarlijkse aflossing 2023 t/m 2025 € 362.601, 2026 € 211.217. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

12 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Crediteuren	4.266.464	4.504.479
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	6.637.302	3.242.343
Belastingen en sociale premies	2.438.264	2.573.272
Schulden terzake pensioenen	2.268.741	2.127.967
reservering vakantiegeld en eju	3.966.608	3.754.114
reservering vakantiedagen	10.297.808	9.218.636
Nog te betalen salarissen	58.961	610.575
Overige schulden	1.354.325	170.579
Nog te betalen kosten	2.464.483	3.484.833
Vooruitontvangen opbrengsten	330.216	917.203
Totaal overige schulden	34.083.172	30.604.002

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

13. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

De leningen bij de Rabobank en de leningen van de Gemeente Vlissingen zijn rentevast tot het einde van de looptijd.

De BNG leningen en de lening bij NWB zijn rentevast tot einddatum lening. De lening van de ING is rentevast tot en met juni 2028.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij één grote verzekeraar. Het kredietrisico wordt als zeer laag ingeschat. Het kredietrisico inzake de vorderingen op deelnemingen is in het boekjaar 2023 toegenomen. Als gevolg daarvan zijn de vorderingen op deelnemingen voorzichtigheidshalve volledig voorziening.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 3.672,5 miljoen (prijsniveau 2025).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Amarijn is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur	403.000	1.146.000	434.000	1.983.000
Operationele lease	60.000	-	-	60.000

Huur- en leaseverplichtingen

De stichting is huurder van diverse onroerende zaken (kantoren, zorginfrastructuur. De huurverplichtingen zijn in bovenstaande tabel weergegeven.

De verplichtingen uit hoofde van operational lease betreffen print- en kopieermachines op diverse locaties.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans. Mocht het MBI worden ingezet, dan zal de macro-overschrijding worden verhaald op individuele zorgaanbieders naar rato van de gerealiseerde omzet (waarop het MBI van toepassing is).

Garantstelling Stichting Maatje in Zeeland

Stichting Maatje in Zeeland is een samenwerking tussen Stichting voor Regionale Zorgverlening en Stichting Amarijn. Beide stichtingen hebben zich garant gesteld voor het voldoen van de financiële verplichtingen voor het geval Stichting Maatje in Zeeland daar niet meer aan kan voldoen. Voor Stichting Amarijn is deze garantie gemaximeerd tot € 100.000.

Zeeuwse ZorgCoalitie / IZA

Stichting Amarijn maakt, als één van de kernvertegenwoordigers, deel uit van de Zeeuwse ZorgCoalitie (ZZC). Deze coalitie is opgericht om met huidig ca. 70 Zeeuwse zorgaanbieders de zorg in Zeeland toegankelijk en betaalbaar te houden. In het bijzonder richt de ZZC zich op het voorkomen van de zgn. zorgkloof, waarbij door de toename van de zorgvraag en minder mensen die in de zorg werkzaam willen of kunnen zijn, de noodzakelijke zorg niet meer geleverd kan worden.

In 2023 is een aanvraag gedaan voor IZA-transformatiemiddelen door de Zeeuwse ZorgCoalitie. Deze aanvraag is begin 2024 toegekend voor een bedrag van € 82,2 mln. De 9 kernvertegenwoordigers in de ZZC zijn gezamenlijk aanspreekbaar op de resultaten die uit het programma moeten komen, en zijn financieel aansprakelijk voor maximaal het gedeelte van de aanvraag dat onder het IZA-programma is uitgekeerd. Dit betreft de aan iedere organisatie eigen toegekende middelen minus de daadwerkelijk bestede kosten (met een variantie van minus of plus 10%) en het gedeelte van de uitkeringen die ten goede zijn gekomen aan de ondersteuningsorganisatie, minus de daadwerkelijk bestede kosten (met een variantie van minus of plus 10%). Stichting Amarijn heeft voor de eigen middelen per jaar ultimo meer ontvangen dan dat Stichting Amarijn aan de verschillende programmaonderdelen heeft besteed over 2023 en 2024. Deze bedragen zijn op de balans opgenomen en geeft de verplichting weer om deze gelden alsnog aan de vooraf afgesproken doelstellingen te besteden. Deze verplichting geldt ook voor de in de komende jaren te ontvangen IZA-middelen.

Er bestaat op het moment van opmaken van de jaarrekening nog onduidelijkheid over regelgeving, besteding en verantwoording van de IZA-gelden door de ondersteuningsorganisatie. De inschatting van Stichting Amarijn is dat de eventuele aansprakelijkheid van Stichting Amarijn ten aanzien van dit gedeelte van de IZA-gelden beperkt is.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

Amarijn

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	112.462.226	42.748.118	19.954.839	27.156.974	9.579.630	211.901.787
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	46.914.276	18.413.861	12.068.028	-	9.242.283	86.638.448
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>65.547.950</u>	<u>24.334.257</u>	<u>7.886.811</u>	<u>27.156.974</u>	<u>337.348</u>	<u>125.263.340</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	622.936	1.849.141	1.962.553	15.624.718	81.606	20.140.954
- herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	3.056.775	2.051.365	2.000.185	-	45.343	7.153.668
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
.cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	132.649	-	-	132.649
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	116.649	-	-	116.649
per saldo	-	-	16.000	-	-	16.000
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.433.839</u>	<u>-202.224</u>	<u>-53.632</u>	<u>15.624.718</u>	<u>36.263</u>	<u>12.971.286</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	113.085.162	44.597.259	21.784.743	42.781.692	9.661.236	231.910.092
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	49.971.051	20.465.226	13.951.564	-	9.287.626	93.675.467
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>63.114.111</u>	<u>24.132.033</u>	<u>7.833.179</u>	<u>42.781.692</u>	<u>373.611</u>	<u>138.234.626</u>
Afschrijvingspercentage	0% / 3% / 5% / 14 %	5% / 10%	10% / 20%		3% / 5% / 10% / 14% / 20%	

BIJLAGE

Overzicht langlopende schulden aan banken per 31 december 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Looptijd	Soort lening	Werkelijk rente %	Restschuld 31 per december 2024	Nieuwe Leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 per december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
Coöperatieve Rabobank U.A.	20-1-2017	€ 4.849.800	10 jaar	Hypothecair	1,65%	€ 3.718.180	€ -	€ 161.660	€ 3.556.520	€ -	1	Lineair 31/12/2018 t/m 31/12/2025 en extra aflossing op 31-8-2026	€ 3.556.520	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 1.250.000	10 jaar	Hypothecair	Variabel + opslag 1,45%	€ 999.992	€ -	€ 125.004	€ 874.988	€ 249.968	7	Lineair	€ 125.004	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 375.000	10 jaar	Hypothecair	variabel + opslag 1,45%	€ 375.000	€ -	€ -	€ 375.000	€ 375.000	7	Bullet	€ -	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 2.850.030	10 jaar	Hypothecair	4,15%	€ 2.850.030	€ -	€ 380.004	€ 2.470.026	€ 570.006	7	Lineair vanaf 1-1-2025	€ 380.004	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 6.649.970	10 jaar	Hypothecair	4,15%	€ 6.649.970	€ -	€ -	€ 6.649.970	€ 6.649.970	7	Bullet	€ -	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 1.050.030	10 jaar	Hypothecair	4,15%	€ 1.050.030	€ -	€ 140.004	€ 910.026	€ 210.006	7	Lineair vanaf 1-1-2025	€ 140.004	Zie toelichting onder deze tabel
Coöperatieve Rabobank U.A.	22-7-2022	€ 2.449.970	10 jaar	Hypothecair	4,15%	€ 2.449.970	€ -	€ -	€ 2.449.970	€ 2.449.970	7	Bullet	€ -	Zie toelichting onder deze tabel
ING Bank N.V.	10-8-2021	€ 3.500.000	7 jaar	Hypothecair	0,64%	€ 1.875.000	€ -	€ 500.000	€ 1.375.000	€ -	3	lineair vanaf 1/10/2021	€ 500.000	Zie toelichting onder deze tabel
ING Bank N.V.	1-4-2022	€ 5.000.000	9 jaar	Hypothecair	1,11%	€ 5.000.000	€ -	€ -	€ 5.000.000	€ 3.750.000	6	lineair vanaf 1/7/2028 en extra aflossing 1/7/2031	€ -	Zie toelichting onder deze tabel
ING Bank N.V.	31-12-2022	€ 2.000.000	9 jaar	Hypothecair	0,76%	€ 1.825.000	€ -	€ 100.000	€ 1.725.000	€ 1.225.000	6	lineair	€ 100.000	Zie toelichting onder deze tabel
ING Bank N.V.	31-8-2023	€ 3.750.000	9 jaar	Hypothecair	0,90%	€ 3.515.625	€ -	€ 187.500	€ 3.328.125	€ 2.390.625	6	lineair	€ 187.500	Zie toelichting onder deze tabel
ING Bank N.V.	31-12-2023	€ 2.250.000	9 jaar	Hypothecair	0,87%	€ 2.165.625	€ -	€ 112.500	€ 2.053.125	€ 1.490.625	6	lineair	€ 112.500	Zie toelichting onder deze tabel

BIJLAGE

Overzicht langlopende schulden aan banken per 31 december 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Looptijd	Soort lening	Werkelijk rente %	Restschuld 31 per december 2024	Nieuwe Leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 per december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)	30-12-2022	€ 8.000.000	20 jaar	Hypothecair	0,45%	€ 7.200.000	€ -	€ 400.000	€ 6.800.000	€ 4.800.000	17	lineair	€ 400.000	Zie toelichting onder deze tabel
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)	31-8-2023	€ 6.250.000	20 jaar	Hypothecair	0,51%	€ 5.937.500	€ -	€ 312.500	€ 5.625.000	€ 4.062.500	18	lineair	€ 312.500	Zie toelichting onder deze tabel
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)	1-11-2023	€ 5.000.000	30 jaar	Hypothecair	3,11%	€ 4.833.333	€ -	€ 166.667	€ 4.666.667	€ 3.833.333	28	lineair	€ 166.667	Zie toelichting onder deze tabel
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)	29-12-2023	€ 3.750.000	20 jaar	Hypothecair	0,58%	€ 3.562.500	€ -	€ 187.500	€ 3.375.000	€ 2.437.500	18	lineair	€ 187.500	Zie toelichting onder deze tabel
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)	3-6-2024	€ 5.000.000	30 jaar	Hypothecair	3,05%	€ 5.000.000	€ -	€ 166.667	€ 4.833.333	€ 4.000.000	29	lineair	€ 166.667	Zie toelichting onder deze tabel
Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank)	3-6-2024	€ 3.000.000	10 jaar	Hypothecair	3,14%	€ 3.000.000	€ -	€ 300.000	€ 2.700.000	€ 1.200.000	9	lineair	€ 300.000	Zie toelichting onder deze tabel
Gemeente Vlissingen	31-12-1957	€ 59.959	75 jaar	Gemeente	4,25%	€ 17.765	€ -	€ 1.911	€ 15.854	€ 5.011	7	annuïtair	€ 1.992	geen
Gemeente Vlissingen	31-12-1957	€ 13.946	75 jaar	Gemeente	4,25%	€ 4.559	€ -	€ 426	€ 4.133	€ 1.713	8	annuïtair	€ 444	geen
Totaal		€ 67.048.705				€ 62.030.079	-	€ 3.242.342	€ 58.787.737	€ 39.701.227			€ 6.637.302	

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij Rabobank, ING Bank en de door het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ) geborgde leningen van BNG alsmede voor de nog uit te nutten borgstellingsverklaringen luiden als volgt:

(1) hypothecaire zekerheid op alle bedrijfsgebouwen en -terreinen; (2) pandrecht op de vorderingen en roerende zaken.

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

16 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

16.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Wijkverpleging	16.642.179	16.229.398
Eerstelijns Verblijf	5.571.631	3.923.373
Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ)	3.771.924	2.660.655
Paramedische Zorg	499.615	583.785
Geriatrische Zorg Speciale Patient	99.601	161.698
Totaal	<u>26.584.950</u>	<u>23.558.909</u>

16.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Reguliere baten WLZ	97.061.597	95.323.751
Overige vergoedingen WLZ	370.595	-
Resultaat voorgaande jaren WLZ	-	-3.717
Totaal	<u>97.432.192</u>	<u>95.320.034</u>

16.8 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	€	€
Diverse overige baten	350.263	118.612
Totaal	<u>350.263</u>	<u>118.612</u>

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Reuliere WMO Opbrengsten	11.500.927	11.068.198
Subsidies Gemeenten	148.706	-
Overige subsidies, waaronder loonkosten en EU subsidies	1.170.283	1.072.419
Overige Subsidies	646.635	986.508
Totaal	<u>13.466.551</u>	<u>13.127.124</u>

20. Overige bedrijfsopbrengsten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten verhuur	4.374.975	3.423.457
Overige opbrengsten	3.844.789	3.973.338
Totaal	<u>8.219.764</u>	<u>7.396.795</u>

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst zorg	4.037.822	4.441.789
Dienstverlening door onderaannemers	605.275	769.805
Totaal	<u>4.643.097</u>	<u>5.211.594</u>

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	83.645.435	78.767.309
Sociale lasten	14.789.814	13.380.782
Pensioenpremies	6.797.618	6.423.934
Totaal personeelskosten	<u>105.232.866</u>	<u>98.572.025</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's):		
- vast contract	1.512	1.512
- oproepcontract	74	63
Totaal	<u>1.586</u>	<u>1.575</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	-	-

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.153.668	6.360.707
Totaal afschrijvingen	<u>7.153.668</u>	<u>6.360.707</u>

LASTEN

24. Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	0	55.634
Totaal afschrijvingen	<u>0</u>	<u>55.634</u>
Terugneming waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa		
Totaal waardeverminderingen	<u>0</u>	<u>0</u>

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

25. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.147.985	5.645.153
Algemene kosten	6.319.628	6.548.028
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.108.141	2.813.320
Overige personeelskosten	5.339.893	4.963.880
Onderhoud en energiekosten	5.237.405	4.837.728
Huur en leasing	912.892	680.046
Totaal overige bedrijfskosten	27.065.944	25.488.154

26. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	1.180.244	2.282.273
Rentelasten	-1.333.085	-1.180.139
Totaal financiële baten en lasten	-152.841	1.102.134

27. Exploitatie welzijnsactiviteiten en projecten gemeente Vlissingen

	2025	2024
	€	€
Kosten		
- MBVO-activiteiten	8.124	8.742
- Accommodatiekosten	21.600	12.431
- Personeelskosten	65.917	63.485
- Algemene kosten	1.866	2.676
sub-totaal	97.507	87.334
Baten		
- Subsidie Gemeente Vlissingen	85.000	78.800
- Bijdrage deelnemers	10.874	9.739
sub-totaal	95.874	88.539
Resultaat 1)	-1.633	1.205

1) wordt onttrokken/toegevoegd aan de 'egalisatiereserve welzijnsactiviteiten gemeente Vlissingen'

28. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Resultaat deelnemingen	-	-
Totaal	-	-

Toelichting:

Dit betreft het aandeel in het resultaat van deelneming Dé Zeeuwse Keuken B.V. van boekjaar 2025. Het aandeel in het resultaat 2025 van Dé Zeeuwse Keuken B.V. bedraagt € 6.723 positief (2024: € 120.052 negatief). Vanwege het negatieve eigen vermogen van deze deelneming is het aandeel in het resultaat van deze deelneming tegengeboekt op de waarde van de deelneming, zodat voor deze deelneming feitelijk sprake is van een nihil resultaat deelnemingen.

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

29. Honoraria accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	228.400	213.200
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	47.800	34.600
3 Fiscale advisering	3.800	4.870
4 Niet-controlediensten	-	0
Totaal honoraria accountant	<u>280.000</u>	<u>252.670</u>

Toelichting:

ad 2 - waaronder Regeling AO IC Wlz zorgaanbieders, nacalculatie Wlz productie, Wlz kwaliteitsbudget, controleprotocollen van de Walcherse gemeenten t.a.v. de productie huishoudelijke zorg- en hulpverlening en het maatschappelijk werk Walcheren, diverse subsidieregelingen, onderzoeken en advisering en geschat meerwerk.

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

32. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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 33.

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

33. WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING AMARIJN

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Amarijn van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor zorg en jeughulp, klasse 4.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Amarijn is € 226.000 op basis van klasse 4. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2017 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	J. Wielaart	R.W. Leijnse
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.766	191.766
Beloningen betaalbaar op termijn	16.872	16.872
<i>Subtotaal</i>	<i>208.638</i>	<i>208.638</i>
<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	<i>226.000</i>	<i>226.000</i>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	208.638	208.638
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

bedragen x € 1	J. Wielaart	R.W. Leijnse
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.761	188.790
Beloningen betaalbaar op termijn	16.121	16.910
<i>Subtotaal</i>	<i>203.882</i>	<i>205.700</i>
<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	<i>214.000</i>	<i>214.000</i>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	203.882	205.700
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	A. Beukman-Zuure	G.L. Meeuwisse	R.J.P. Verhoeven
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.500	13.000	13.000
<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	<i>33.900</i>	<i>22.600</i>	<i>22.600</i>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	19.500	13.000	13.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde bedragen	NVT	NVT	NVT

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

bedragen x € 1	R.J.M. Lucas	C.A.P. Broos	S.Lorello
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9	1/10 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.000	9.750	3.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600	16.904	5.696
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	13.000	9.750	3.250
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde bedragen	NVT	NVT	NVT

bedragen x € 1	A. Beukman-Zuure	G.L. Meeuwisse	R.J.P. Verhoeven
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/7-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	9.225	12.300	12.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.138	21.400	21.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	9.225	12.300	12.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde bedragen	NVT	NVT	NVT

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

bedragen x € 1	R.J.M. Lucas	C.A.P. Broos
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	12.300	12.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	21.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	12.300	12.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde bedragen	NVT	NVT

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling (en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2025).

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

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

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

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Middelburg, dd. 28 mei 2026

W.G.

dhr. J. Wielaart
Voorzitter Raad van Bestuur

W.G.

dhr. R.W. Leijnse
Lid Raad van Bestuur

W.G.

mw. A.M.A.T Beukman-Zuure
voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

mw. G.L. Meeuwisse
Lid Raad van Toezicht

W.G.

dhr.R.J.P. Verhoeven
Lid Raad van Toezicht

W.G.

dhr.R.J.M. Lucas
Lid Raad van Toezicht

W.G.

dhr. S. Lorello
Lid Raad van Toezicht

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen regeling opgenomen omtrent de bestemming van batige en nadelige resultaten. Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Amarijn heeft geen nevenvestigingen.

1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant