

Jaarstukken 2024

Amarant



jouw leven, jouw mogelijkheden

Inhoudsopgave

1 Verslag interne toezichthouder 2024	5
1.1 Algemeen	5
1.2 Visie van de Raad van Toezicht	5
1.3 Vergaderingen van de Raad van Toezicht	6
1.3.1 Strategisch Kader 2025-2028.....	6
1.3.2 Jeugd op Koers.....	7
1.3.3 Overdracht zorgaanbod jeugdigen in de regio's NO- en ZO-Brabant.....	7
1.3.4 Intentie overname zorgactiviteiten NAH van Siza in Midden-Brabant.....	7
1.3.5 Samenwerkingsvlootshow	8
1.3.6 Strategisch Vastgoedplan	8
1.4 Ontmoetingen medezeggenschap en stakeholders	8
1.5 Commissies.....	9
1.5.1 Remuneratiecommissie	9
1.5.2 Auditcommissie Financiën en vastgoed	10
1.5.3 Auditcommissie Kwaliteit en HR.....	10
1.6 Scholing en reflectie op eigen functioneren	10
1.7 Bezoldiging Raad van Toezicht	11
1.8 Overzichten	12
2 Bestuursverslag	18
2.1 Doelstelling, missie, kernwaarden	18
2.2 Financiële ontwikkelingen	24
2.2.1 Algemeen.....	24
2.2.2 Weerstandsvermogen	25
2.2.3 Liquiditeit en rentabiliteit	25
2.2.4 Kengetallen jaarrekening 2024.....	26
2.2.4.1 Opbrengsten	26
2.2.4.2 Personeelskosten	28
2.2.4.3 Afschrijvingskosten	29
2.2.4.4 Overige bedrijfskosten	29
2.2.4.5 Financiële baten en lasten	31
2.3 Belangrijkste risico's en risicobeheersing.....	31
2.3.1 Inleiding	31
2.3.2 Strategische risico's	32
2.3.3 Risicomanagement op tactisch niveau en operationeel niveau	35
2.4 Cultuur en gedrag.....	35
2.4.1 Visie op bestuur	35
2.4.2 Klachten cliënten	36
2.4.3 Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten	36

2.5	Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	37
2.6	Toepassing en naleving gedragscodes	38
2.6.1	Governancecode.....	38
2.6.2	Wet normering topinkomens (WNT).....	38
2.6.3	Gegevensbescherming.....	38
2.7	Onderzoek en ontwikkeling.....	39
2.8	Toekomstverwachtingen	40
2.9	Niet-financiële prestatie-indicatoren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	42
2.9.1	Duurzaamheid	42
3	Jaarrekening.....	47
3.1	Balans Amarant (na resultaatbestemming).....	47
3.2	Winst- en verliesrekening Amarant.....	49
3.2.1	Resultaatbestemming	50
3.3	Kasstroomoverzicht Amarant.....	51
3.4	Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling	52
3.4.1	Algemeen.....	52
3.4.2	Grondslagen van waardering van activa en passiva	53
3.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling.....	57
3.5	Toelichting op de balans.....	60
3.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	68
3.7	Overzicht langlopende leningen.....	69
3.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening.....	71
3.9	WNT-verantwoording 2024.....	75
3.9.1	Honoraria accountant.....	79
3.10	Transacties met verbonden partijen	80
3.11	Resultaatbestemming	80
3.12	Gebeurtenissen na balansdatum	80
3.13	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	80
3.13.1	Ondertekening bestuurders en toezichthouders	80
3.14	Overige gegevens	81
3.14.1	Statutaire regeling resultaatbestemming.....	81
3.14.2	Nevenvestigingen	81
3.14.3	Controleverklaring van de accountant	81
3.15	Controleverklaring.....	82
	BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amarant 2024	84



Verslag interne toezichthouder

Hoofdstuk 1

1 Verslag interne toezichthouder 2024

1.1 Algemeen

De Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza), de Governancecode Zorg 2022, de statuten van de Stichting Amarant en het daaruit voortvloeiende reglement van de Raad van Toezicht beschrijven de taak en werkwijze van de Raad van Toezicht. In de toezichtvisie Raad van Toezicht staat hoe wij invulling geven aan het toezicht op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie.

Samenstelling 2024

De Raad van Toezicht van Amarant bestaat op basis van de statuten uit minimaal vijf en maximaal zeven leden.

De samenstelling in 2024 was als volgt:

- Gerco Blok, voorzitter, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn);
- Machteld Roos, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2025 (tweede termijn);
- Karin Manuel, lid, benoeming tot en met 31 oktober 2024 (tweede termijn);
- Nicolette Engbers, lid, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn);
- Ton Christophersen, lid, benoeming tot en met 31 december 2026 (eerste termijn);
- Abdoulmajid Bozia, lid per 1 juli 2025, benoeming tot en met 30 juni 2029 (eerste termijn);
- Inge Bongers, lid per 1 november 2025, benoeming tot en met 31 oktober 2029 (eerste termijn).

In *overzicht 1* (zie paragraaf 1.8) is het rooster van aftreden opgenomen en in *overzicht 2* (zie paragraaf 1.8) een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de verschillende leden Raad van Toezicht. Op grond van het reglement Raad van Toezicht heeft de vicevoorzitter de herbenoemingsprocedure doorlopen en op basis van de uitgevoerde consultatie zijn dhr. G.T. Blok en mw. N. Engbers herbenoemd voor de periode van 1 januari 2025 tot 1 januari 2029.

De onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht is gewaarborgd volgens de criteria uit de Wtza, de Governancecode Zorg 2022 en het reglement Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht waren de afgelopen drie jaar niet in dienst van Amarant. Hetzelfde geldt voor echtgenoten, geregistreerd partners of andere levensgezellen van de leden en voor pleegkinderen of bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De leden van de Raad van Toezicht zijn geen bestuurslid van een organisatie, waarbij de Raad van Bestuur lid is van de Raad van Toezicht of lid van een Raad van Toezicht van een andere instelling, die binnen het verzorgingsgebied van Amarant geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden verricht. In 2024 waren er geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen Amarant, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

1.2 Visie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2022 haar toezichtvisie geactualiseerd en in 2025 wordt deze geëvalueerd. Met de Raad van Bestuur is destijds gesproken over de 'Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg'. De essentie van de reisgids is hoe het intern toezicht zich naast de systeemwereld meer kan richten op de leefwereld in de organisatie. Om als toezichthouder zicht te krijgen op wat goede zorg is, is het interessant om een 'reis' te maken naar de leefwereld. We hebben dit meegenomen in onze toezichtvisie en tevens met de Raad van Bestuur afspraken gemaakt op welke wijze zij dit kunnen faciliteren. Dit is vastgelegd in het vernieuwde informatieprotocol.

Samenvattend ziet dat er als volgt uit:

Systeemwereld: weergave van de leefwereld, ligt vast in regels, procedures, et cetera. Zegt iets over 'het hier en nu' in de leefwereld, maar kent het hier en nu niet.	Leefwereld: het hier en nu, gaat over het feitelijk gedrag en alle inter- en intrapersonlijke dynamieken daarvan. In de leefwereld ontmoeten de uitvoerende professional en cliënt elkaar.
Periodieke managementrapportage met belangrijkste indicatoren op de sturingsgebieden kwaliteit van zorg, kwaliteit van arbeid en evenwicht in opbrengsten en kosten. Overzicht calamiteiten en incidenten.	▪ Werkbezoeken ▪ Bespreken van casuïstiek (N=1) ▪ Bespreking van dilemma's en uitdagingen ▪ Gesprekken/themasessies met behandelaren, professionals en de medezeggenschap. Een delegatie van de Raad voert minimaal 1x per jaar overleg met de OR en CCR.

Twee keer per jaar wordt een externe stakeholder uitgenodigd tijdens een gezamenlijke bijeenkomst/vergadering, bijvoorbeeld toezichthouders (IGJ) of financiers (zorgkantoren, gemeenten), om voldoende aandacht te hebben voor het naar binnen halen van de buitenwereld.

1.3 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergadert normaliter zes keer per jaar, maar in 2024 was dit zeven keer in verband met een ingelaste vergadering rondom de jeugdhulpregio's in Noord-Oost- en Zuid-Oost-Brabant. De voorzitter Raad van Toezicht maakt voor de RvT-vergaderingen in overleg met de bestuurders een ontwerpagenda mede op basis van de jaaragenda/jaarplanning, besluiten van de Raad van Toezicht, voorstellen van de bestuurders en van de leden van de Raad van Toezicht. De belangrijkste onderwerpen die in 2024 aan de orde zijn geweest, worden onderstaand kort toegelicht. In *overzicht 3* (zie paragraaf 1.8) is een overzicht opgenomen van alle door de Raad van Toezicht genomen besluiten.

1.3.1 Strategisch Kader 2025-2028

Het afgelopen jaar heeft de Raad van Bestuur gewerkt aan een nieuw strategisch kader. Er zijn interne en externe ontwikkelingen, trends, verhalen en ideeën voor een nieuw strategisch kader verzameld. Een opvolger van het huidige strategisch kader 'Groot denken, klein doen'.

Deze informatie is op verschillende manieren en bij diverse betrokkenen, waaronder ook de Raad van Toezicht, vanuit haar adviserende rol, opgehaald. Denk aan:

- een inspiratiesessie Passende Zorg met Jan Kremer;
- diverse studiedagen met het directieteam van november 2023 - juni 2024;
- het marktonderzoek van AAG;
- de ontbijt- en lunchbijeenkomsten met medewerkers, cliënten en verwanten aan de hand van een reis in de tijd;
- bijeenkomst met het directieteam en de medezeggenschap met futuroloog Peter van der Wel;
- bespreking in Raad van Toezicht vergadering;
- het ESG-gesprek met Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, collega-instellingen en de Rabobank;
- een gesprek met de zorgkantoren;
- inspiratiemiddag met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, directieteam en medezeggenschap.

Dit proces heeft geleid tot een verhaal over Amarant. De eerste versie van dit verhaal is in november 2024 met de Raad van Toezicht besproken.

1.3.2 Jeugd op Koers

De divisie Jeugd van Amarant kampt al meerdere jaren met aanzienlijke tekorten in de exploitatie. De introductie van de Jeugdwet in 2015 bracht substantiële bezuinigingen voor gemeenten, waardoor de vergoeding voor jeugdzorg ontoereikend is gebleken. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren zowel de vraag naar als de complexiteit van jeugdzorg sterk toegenomen, terwijl het benodigde budget niet in gelijke mate is gestegen. Dit heeft geleid tot aanzienlijke verliezen, zie ook de nadere toelichting in hoofdstuk 2. Inzake de tekorten in 2024 in de jeugdwetregio Hart van Brabant waarover diverse malen met de Raad is gesproken. Dit probleem is niet uniek voor Amarant; de uitdagingen in de jeugdzorg zijn breder zichtbaar.

Het is de ambitie van Amarant om uiterlijk 2026 een duurzaam en toekomstbestendig model voor jeugdzorg te realiseren. Doelstelling is een gezonde bedrijfsvoering waarbij kinderen, jongeren en gezinnen optimale zorg ontvangen. Dit vraagt om heldere strategische keuzes, innovatie en transformatie.

Om dit te bereiken, worden twee afzonderlijke trajecten gevolgd:

1. Scenario-ontwikkeling op basis van vier basisstrategieën: optimalisatie, herijking van het productportfolio, regiostrategie en transformatie. In het eerste kwartaal van 2025 worden deze scenario's aan de Raad van Toezicht voorgelegd, waarna een besluit volgt over het scenario dat het beste bijdraagt aan de doelstelling Jeugd op Koers in 2026;
2. Korte termijn acties en randvoorwaarden: parallel aan de ontwikkeling van scenario's wordt er een aanvullend actieplan opgesteld met gerichte acties en initiatieven om stabiliteit en verbetering op zowel de korte als lange termijn te waarborgen.

1.3.3 Overdracht zorgaanbod jeugdigen in de regio's NO- en ZO-Brabant

De divisie Jeugd van Amarant levert op dit moment zorg in alle jeugdhulpregio's in de provincie Noord-Brabant. Het zwaartepunt van de activiteiten van de divisie ligt in de regio's Hart van Brabant en West-Brabant. Om ook op termijn passende en beschikbare zorg voor jeugdigen te realiseren is samenwerking over de grenzen van sectoren heen noodzakelijk. Amarant vindt het belangrijk een bijdrage te leveren aan de transformatie-opgave die er voor de jeugdzorg ligt. Dit vraagt in iedere regio een tijdsinvestering om goed te kunnen participeren in netwerken, tijdig te anticiperen op veranderingen en aan te sluiten op inhoudelijke en politieke agenda's.

Amarant heeft geconstateerd dat ze onvoldoende aanwezig kan zijn en kan participeren in de netwerken in Noord-Oost en Zuid-Oost-Brabant om een waardevolle bijdrage aan de maatschappelijke opdracht te leveren. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven op het besluit om meer focus aan te brengen in de werkzaamheden van de divisie Jeugd en te stoppen met het zorgaanbod in de jeugdhulpregio's Noord-Oost-Brabant, Samen voor de Jeugd (Eindhoven e.o.) en 10 voor de Jeugd (Helmond e.o.).

Amarant is samen met haar contract- en ketenpartners in gesprek gegaan op welke wijze de zorg op een goede manier overgedragen kan worden aan andere partijen. Dat heeft ertoe geleid dat collega-aanbieder Koraal een verkenning heeft gedaan naar de overname van het aanbod van Amarant. In november 2024 is hiertoe een intentieovereenkomst tot overname getekend.

1.3.4 Intentie overname zorgactiviteiten NAH van Siza in Midden-Brabant

Amarant en Thebe zijn benaderd of en onder welke voorwaarden zij de zorgactiviteiten van Siza Brabant voor cliënten met NAH kunnen en willen overnemen. Siza richt zich vanuit strategische overwegingen primair op de regio Oost-Nederland en is voornemens haar activiteiten in Brabant over te dragen aan een lokale aanbieder.

Amarant en Thebe hebben een intentieovereenkomst getekend om te onderzoeken of zij samen de noodzakelijke synergie kunnen realiseren met hun bestaande zorgactiviteiten in de regio om te komen tot een gezonde bedrijfsvoering op de over te nemen activiteiten. Amarant en Thebe willen beiden mensen met een hersenletsel de best mogelijke zorg kunnen bieden. Na intensief onderzoek is gebleken dat een gezamenlijke overname om verschillende redenen niet haalbaar is.

1.3.5 Samenwerkingsvlootschouw

Om haar rol als toezichthouder bij netwerken/samenwerkingsverbanden nader in te kunnen vullen, is afgesproken dat de Raad van Bestuur éénmaal per jaar in een overzicht voor de Raad van Toezicht samenvat welke samenwerkingsverbanden er zijn, inclusief doelstelling, vorm, omvang, risico's en governancestructuur (een 'samenwerkingsvlootschouw'). In 2024 is een dergelijk overzicht voor de tweede keer gemaakt en besproken. Dit heeft veel inzicht gegeven. Naar aanleiding van de evaluatie Raad van Toezicht (zie paragraaf 1.2) is afgesproken om de vlootschouw volgend jaar te verrijken door deze te bekijken aan de hand van het te ontwikkelen afwegingskader voor samenwerkingsverbanden.

De samenwerkingsverbanden Siem (Wmo) en Crossroads (Jeugdwet) in de regio Hart van Brabant zullen door de Raad van Toezicht meer actief gevolgd blijven worden. De Raad van Bestuur zal de Raad van Toezicht hier op regelmatige basis over bijpraten.

1.3.6 Strategisch Vastgoedplan

In de afgelopen jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest welke van invloed waren op de visie die Amarant heeft op haar vastgoed. Hieruit is de behoefte voortgekomen om de strategische vastgoedkoers te herijken en keuzes te herdefiniëren, inclusief de duurzaamheidsopgave.

Op basis van een zorgvuldige inventarisatie van organisatiespecifieke gegevens en analyses van de markt is stapsgewijs de relatie gelegd tussen missie, visie, vraag en aanbod van zorg, trends en ontwikkelingen (welke van invloed zijn) en de wenselijke vastgoedsituatie. Aan de hand hiervan zijn de thema's benoemd waar Amarant verder mee aan de slag zal gaan. Dit heeft geleid tot een set van uitgangspunten, waaraan de huidige vastgoedportefeuille kan worden getoetst; de zogenaamde 'meetlat'.

In het plan is samen met de zorgdivisies bepaald welke zorglocaties strategisch zijn voor de zorgbehoefte, welke prioriteiten er zijn om de locaties te laten voldoen aan de zorgbehoefte en wat er gebeurt met de niet (meer) strategische locaties. Het Strategisch Vastgoedplan is tevens de basis voor de investeringsbegroting en het financieringsplan voor de komende jaren. De Raad van Toezicht heeft in december 2024 haar goedkeuring gegeven aan het strategisch vastgoedplan.

1.4 Ontmoetingen medezeggenschap en stakeholders

Er hebben in 2024 ook diverse ontmoetingen plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap, onder andere:

- een afvaardiging van de commissie Kwaliteit is aangesloten bij een regulier overleg van de Centrale Cliëntenraad met de Raad van Bestuur en een overlegvergadering van de Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur;
- er heeft een inspiratiemiddag plaatsgevonden met de medezeggenschap en het directieteam waarin met elkaar is gesproken over het 'team van de toekomst', de uitkomsten van de dialoog zijn ook meegenomen bij de totstandkoming van het strategisch kader;
- een afvaardiging van de commissie Kwaliteit heeft met de Ondernemingsraad gesproken over de beoogde samenwerking tussen Amarant en Thebe ten aanzien van de doelgroep mensen met NAH;
- een tweede inspiratiemiddag met de medezeggenschap ging over de academische werkplaats GOUD. Na een korte toelichting over deze werkplaats hebben de deelnemers workshops gevolgd over de wijze waarop de onderzoeksresultaten binnen Amarant worden geïmplementeerd.

In februari 2024 heeft de Raad van Toezicht met zorgkantoor CZ een gesprek gehad over de ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg en meer specifiek over de ontwikkelingen in West-Brabant. In deze regio is een transitietafel opgezet om regionaal draagvlak te creëren en gezamenlijk focus te bepalen voor de inzet van de transitie middelen. Amarant is voorzitter van het desbetreffende overleg. De samenwerkende gehandicaptenzorgorganisaties hebben drie thema's gekozen die belangrijk zijn in het werkgebied, die herkenbaar zijn en relevant voor kleine en grote zorgorganisaties.

Dit zijn:

1. Arbeidsmarkt;
2. Toegankelijkheid in de complexe zorg;
3. Samenwerking GGZ en VVT: passende zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en verslaving.

Een tweede ontmoeting met een externe stakeholder heeft plaatsgevonden in september 2024. De Raad van Toezicht heeft gesproken met een aantal medewerkers van een gebiedsteam van Siem. De medewerkers werken in dit gebiedsteam vanuit verschillende moederorganisaties. De medewerkers hebben hun ervaringen gedeeld rondom het werken in de multidisciplinaire gebiedsteams.

1.5 Commissies

Per lid van de Raad van Toezicht van Amarant zijn aandachtsgebieden ingesteld. De Raad van Toezicht kent een aantal commissies waarbinnen specifieke expertise gevraagd wordt en die de Raad van Toezicht van advies voorzien op belangrijke onderwerpen of dossiers:

- een Remuneratiecommissie: adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van benoeming, ontslag en beloning van de leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- een Auditcommissie Financiën en Vastgoed: ziet toe op het financieel-economisch beleid en adviseert de Raad van Toezicht op dit vlak;
- een Auditcommissie Kwaliteit: houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en fungeert als klankbord en adviesorgaan, ook inzake het gevoerde HR-beleid binnen Amarant.

In lijn met het Reglement van de Raad van Toezicht van Amarant is de Raad van Toezicht integraal verantwoordelijk voor besluiten, veelal inhoudelijk voorbereid door één van de commissies. De commissies vergaderen in principe digitaal, tenzij een fysieke vergadering gewenst is.

1.5.1 Remuneratiecommissie

Met de benoeming van Gerco Blok tot voorzitter Raad van Toezicht en het vertrek van Mark van Houdenhoven per 1 december 2023 waren er op dat moment nog vijf leden Raad van Toezicht over. Conform de statuten voldoet de Raad van Toezicht nog steeds aan de minimale omvang. Per 1 november 2024 liep de tweede zittingstermijn van Karin Manuel af. Gegeven bovenstaande is gesproken over de continuïteit en opvolging binnen de Raad van Toezicht.

Gezien de grootte van Amarant, de uitdagingen in de zorg op dit moment en de toenemende complexiteit van het toezichthouderschap heeft de Raad van Toezicht ervoor gekozen om twee leden te werven zodat een omvang van zes leden geborgd is. Met inachtneming van de profielen van de vertrekkende leden en de algemene profielschets met verschillende aandachtsgebieden zijn vacatures uitgezet met de volgende profielen:

1. Digitalisering en procesinnovatie met gedegen kennis/ervaring van IT en datagedreven werken - ingangsdatum zo spoedig mogelijk na afronding van de procedure;
2. Organisatie-ontwikkeling & HRM met gedegen kennis/ervaring van sociale innovatie en sturing op netwerksamenwerking vanuit een veranderkundig perspectief - ingangsdatum per 1 november 2024.

Minimaal één van de leden, en bij voorkeur en indien mogelijk beide, dient binding te hebben met het werkgebied van Amarant.

Deze wervingsprocedure heeft geleid tot de benoeming van twee nieuwe leden. Op het eerste profiel is Abdoulmajid Bozia per 1 juli 2024 benoemd en op het tweede profiel is Inge Bongers per 1 november 2024 toegetreden tot de Raad van Toezicht.

1.5.2 Auditcommissie Financiën en vastgoed

De auditcommissie kwam vier keer bij elkaar in 2024. Vanuit de Raad van Toezicht waren Machteld Roos en Ton Christophersen bij de vergaderingen aanwezig en vanaf 1 juli 2024 is ook Abdoulmajid Bozia toegetreden tot deze commissie. Verder waren de Raad van Bestuur en de concerncontroller aanwezig. Bij de auditcommissie in mei en december was ook de registeraccountant aanwezig. In deze vergaderingen bespraken we de jaarstukken 2023 (waaronder het bestuursverslag en de jaarrekening 2023), het accountantsrapport bij de jaarstukken, de managementletter bij de interim controle en de (meerjaren-)begroting. Daarnaast kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- financiële resultaten (structureel agendapunt);
- voortgang digitale transformatie Amarant;
- uitkomsten benchmark overhead care 2023;
- huisvesting: marktonderzoek AAG ten behoeve van de nieuwe visie en strategie huisvesting, strategisch vastgoedplan Amarant;
- risicomanagement, waaronder actualisatie frauderisicoanalyse;
- voortgang samenwerkingsverbanden Siem en Crossroads in de regio Hart van Brabant.

1.5.3 Auditcommissie Kwaliteit en HR

De auditcommissie kwam vier keer bij elkaar in 2024. Vanuit de Raad van Toezicht waren hier Nicolette Engbers en Karin Manuel bij aanwezig. Per 1 november is Inge Bongers toegetreden tot de commissie ter vervanging van Karin Manuel (wegens einde van haar tweede zittingstermijn). Verder waren de Raad van Bestuur en op regelmatige basis inhoudelijke experts uit de organisatie aanwezig. Om beter invulling te kunnen geven aan het voeren van het verdiepende gesprek en een 'reis' te maken naar de leefwereld heeft de commissie in 2024 tweemaal per jaar op een locatie van Amarant vergaderd.

De volgende onderwerpen kwamen in 2024 onder andere aan bod:

- Dilemma's Amarant t.a.v. GGz-W-profielen;
- Proeftuin meewerkend teamleider bij divisie Wonen in de Wijk;
- Kwaliteitsbeeld 2023;
- Duurzame inzetbaarheid en verzuim;
- Leercentrum Amarant;
- Update thema LVB en uitbuiting;
- Update ontwikkelingen Passende Zorg;
- Zorg in het Sociaal Domein;
- Forensische Zorg;
- Casuïstiekbespreking.

1.6 Scholing en reflectie op eigen functioneren

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht op welke onderdelen de leden individueel of collectief behoefte hebben aan nadere training of scholing. Een overzicht van de individuele scholingen van de verschillende leden Raad van Toezicht is opgenomen in *overzicht 4* (zie paragraaf 1.8).

Op 5 november 2024 heeft de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De evaluatie is begeleid door de heer Mat Botman, een evaluator vanuit het netwerk van de NVTZ. De heer Botman heeft voorafgaand aan de evaluatie met alle individuele leden een voorgesprek gehad op basis waarvan de agenda is samengesteld.

De volgende onderwerpen zijn aan bod gekomen:

- Hoe functioneert de Raad van Toezicht als team?
- Hoe kijken we aan tegen de rol van commissies?
- Komen de vier rollen van toezicht voldoende uit de verf?
- Wat leren we van de casus Crossroads?
- Hoe blijf je aangesloten op de (grote) organisatie?
- Samenspel met de Raad van Bestuur.

Van de evaluatie is een samenvattend verslag gemaakt.

1.7 Bezoldiging Raad van Toezicht

Per 1 januari 2016 is de WNT-2 voor zorginstellingen in werking getreden. De toetsingscriteria kunnen jaarlijks wijzigen, waardoor jaarlijks de toetsing uitgevoerd moet worden en vastgesteld moet worden door de Raad van Toezicht. Amarant komt bij de WNT-toetsing, net als vorig jaar, uit op klasse V met een puntentotaal van 13 wat voor 2024 een norm betekent van € 233.000.

Voor de bezoldiging Raad van Toezicht wordt de adviesregeling van de NVTZ gevolgd. Dit betekent een honorering van maximaal 8% van het maximum van de bezoldigingsklasse van de bestuurder (de voorzitter van de Raad van Bestuur) voor leden en 12% voor de voorzitter. De leden Raad van Toezicht ontvingen in 2024 € 18.507 per jaar en de voorzitter € 27.960 per jaar en bleven daarmee binnen de bezoldigingsnorm.

1.8 Overzichten

1. Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Naam	Functie	Aanvang 1 ^e termijn Raad van Toezicht Amarant	Einde 1 ^e termijn Raad van Toezicht Amarant	Einde 2 ^e termijn Raad van Toezicht Amarant
Dhr. drs. G.T. Blok	Voorzitter Raad van Toezicht	1 januari 2021	Einde 1 ^e termijn 31 december 2024. Herbenoeming m.i.v. 1 januari 2025.	31 december 2028
Mw. drs. M. Roos-Bannink	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	1 januari 2018	Einde 1 ^e termijn op 31 december 2021. Herbenoeming m.i.v. 1 januari 2022.	31 december 2025
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	Lid Raad van Toezicht	1 november 2024	Einde 1 ^e termijn 31 oktober 2028. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 november 2028.	31 oktober 2032
Dhr. A. Bozia	Lid Raad van Toezicht	1 juli 2024	Einde 1 ^e termijn 30 juni 2028. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 juli 2028	30 juni 2032
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	Lid Raad van Toezicht	1 januari 2023	Einde 1 ^e termijn 31 december 2026. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 januari 2027.	31 december 2030
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	Lid Raad van Toezicht	1 januari 2021	Einde 1 ^e termijn 31 december 2024. Herbenoeming m.i.v. 1 januari 2025.	31 december 2028
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	Lid RvT	1 november 2016	Einde 1 ^e termijn op 31 oktober 2020. Herbenoeming m.i.v. 1 november 2020.	31 oktober 2024

2. Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Hoofd- en nevenfuncties 2024
Dhr. drs. G.T. Blok Aandachtsgebied: N.v.t. (voorzitter)	Hoofdfunctie: - Lid Raad van Bestuur Stichting Emergis Nevenfuncties: - N.v.t.
Mw. drs. M. Roos-Bannink Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: - Vicevoorzitter College van Bestuur Universiteit Twente Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht HAN - Bestuurslid Universiteiten van Nederland - Lid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten - Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV - Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark - Bestuurslid Stichting Special Sport Events Twente - Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente - Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers Aandachtsgebied: Organisatieontwikkeling en HRM	Hoofdfunctie: - Hoogleraar Duurzame innovatie voor mentale gezondheid, Tranzo, TiU & plaatsvervangend voorzitter Tranzo, TiU Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht Salios
Dhr. A. Bozia Aandachtsgebied: Digitalisering en procesinnovatie	Hoofdfunctie: - Directeur Digitale Voorzieningen (gemeente Amsterdam) Nevenfuncties: - N.v.t.
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: - Bestuurder Laurentius Stichting voor katholiek onderwijs - Bestuurder Laurentius Kinderopvang Nevenfuncties: - Lid Algemeen Bestuur Poolwest - Lid Raad van Toezicht Natuurlijk voor kinderen - Vice-voorzitter Raad van Toezicht SWV Roosendaal-Moerdijk
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers Aandachtsgebied: Kwaliteit van zorg	Hoofdfuncties: - Interim bestuurder MEE & de Wering - Interim bestuurder Groeimee - Interim bestuurder OP Groei Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Toezicht SKOV (Stichting Katholiek Onderwijs Volendam)
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	Hoofdfunctie: - Bestuurder Stichting Maria Dommer (tot 1 mei 2024) - Directeur Human Concern / Forta (vanaf 1 juni 2024)

Aandachtsgebied:
Kwaliteit van arbeid

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Vertify
- Lid Raad van Toezicht ZZWD (vanaf 1 juli 2024)

3. Besluitenlijst Raad van Toezicht

Nr.	Datum	Onderwerp
1	25 januari 2024	Goedkeuring voorgenomen besluit om het jeugdzorgaanbod vanuit Amarant, gefaseerd middels een exitstrategie, terug te trekken uit de jeugdhulpregio's Noord-Oost- en Zuid-Oost-Brabant
2	21 mei 2024	Goedkeuring van de jaarrekening 2023
3	21 mei 2024	Goedkeuring van de procedure goedkeuring declaraties Raad van Bestuur
4	2 juli 2024	Benoeming van Dhr. A. Bozia tot lid Raad van Toezicht per 1 juli 2024
5	2 juli 2024	Benoeming van Mw. I.M.B. Bongers tot lid Raad van Toezicht per 1 november 2024
6	5 november 2024	Verlening van decharge aan Mw. K.A.H. Manuel voor het tot 1 november 2024 gevoerde toezicht
7	5 november 2024	Herbenoeming van Dhr. G. Blok tot voorzitter Raad van Toezicht per 1 januari 2025 voor een periode van 4 jaar
8	5 november 2024	Herbenoeming Mw. N.B.G.M. Engbers tot lid Raad van Toezicht per 1 januari 2025 voor een periode van 4 jaar
9	5 november 2024	Verlening van decharge aan Dhr. G. Blok en Mw. N.B.G.M. Engbers voor het tot 1 januari 2025 gevoerde toezicht
10	10 december 2024	Goedkeuring van de exploitatiebegroting 2025
11	10 december 2024	Goedkeuring van de investeringsbegroting 2025
12	10 december 2024	Goedkeuring van het Strategisch Vastgoedplan
13	10 december 2024	Goedkeuring van het advies bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht 2025 en vaststelling van de toetsing WNT-klasse

4. Scholingsactiviteiten Raad van Toezicht

Naam	Individuele scholingsactiviteiten i.h.k.v. toezichthouderschap in 2024
Dhr. drs. G.T. Blok	▪ 'Leergang voor de voorzitter 2024' van de NVTZ editie 3 ▪ Leergang 'organisatorisch leiderschap' van het TIAS
Mw. drs. M. Roos-Bannink	▪ N.v.t.
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	▪ N.v.t.
Dhr. A. Bozia	▪ N.v.t.
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	▪ De NVTZ Leergang 'Nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn 2024' editie 7 ▪ De cursus 'ESG/CSRD voor de publieke sector' van Sijthoff Accountants Academy (juni 2024)
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	▪ N.v.t.
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	▪ N.v.t.

Bestuursverslag

Hoofdstuk 2

2 Bestuursverslag

2.1 Doelstelling, missie, kernwaarden

Inleiding

Amarant is actief in de provincie Noord-Brabant en kent meerdere doelgroepen: mensen met een (lichte tot ernstige) verstandelijke beperking, mensen met autisme (normaal begaafd) en mensen met niet aangeboren hersenletsel.

Amarant heeft een toelatingsvergunning conform de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Amarant ondersteunt kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Aan deze doelgroepen wordt begeleiding en behandeling geboden, die aansluit op de zorgvraag in elke levensfase. Het perspectief van de cliënt staat daarbij te allen tijde centraal, met de nadruk op meetbare resultaten. Het resultaat is in alle gevallen gericht op meedoen, zélf doen en kwaliteit van leven. Voor meer informatie over kwaliteit van zorg en ontwikkelingen daarin, wordt verwezen naar het Voortgangsverslag 2024.

Amarant doet dit met vakbekwame professionals die zich kenmerken door aandacht, warmte en betrokkenheid. Dit in overleg met onze cliënten en hun vertegenwoordigers, georganiseerd in medezeggenschap op verschillende niveaus. Amarant heeft de bereidheid om voortdurend te willen veranderen. We zijn creatief en zijn pro-actief als de zorgvraag dat vraagt en de omgeving dat nodig maakt.

Statuten

In de statuten d.d. 30 december 2021 is de doelstelling van Stichting Amarant als volgt verwoord:

De stichting heeft als algemeen nut beogende instelling ten doel het (doen) verrichten van werkzaamheden als bedoeld in artikel 5 lid 1 letter c Wet op de vennootschapsbelasting 1969, waarbij de stichting dit doel tracht te bereiken door de behandeling, zorg en dienstverlening en al hetgeen daarmee in de ruimste zin genomen in verband staat voor kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen met een (lichte) beperking waarbij verschillende financieringsgrondslagen aan de orde kunnen zijn.

Missie

Amarant draagt bij aan het welzijn en geluk van mensen met een (verstandelijke) beperking, autisme of hersenletsel. Doel is om problemen te verminderen, de zelfredzaamheid te stimuleren en in te zetten op een hogere kwaliteit van leven in verbinding met verwanten, medezeggenschap en samenwerkingspartners.

Visie

Bij Amarant denken we vooral in de mogelijkheden die mensen met een (verstandelijke) beperking, autisme of hersenletsel hebben. Samen met verwanten, medezeggenschap en samenwerkingspartners dragen we bij aan het welzijn en geluk van onze cliënten.

Amarant creëert een veilig, ondernemend en professioneel werkklimaat en stimuleert medewerkers zich te blijven ontwikkelen, zowel persoonlijk als professioneel. Want als je denkt in mogelijkheden, houdt leren nooit op en ontstaat ruimte voor creativiteit en innovatieve ideeën.

Strategie

In 2024 was ons strategisch kader 'Groot denken, klein doen' nog van toepassing. Het afgelopen jaar zijn we ook gestart met de voorbereiding van een nieuw strategisch kader. We hebben interne en externe ontwikkelingen, trends, verhalen en ideeën verzameld. We hebben met medewerkers, cliënten, verwanten en betrokken samenwerkingspartners een inspirerende reis gemaakt. Samen stapten we in een denkbeeldige tijdmachine naar het jaar 2030 om na te denken over de koers van Amarant voor de komende jaren.

Belangrijke lessen die we ophaalden zijn dat:

- we vast moeten houden aan de huidige koers;
- we vervolgstappen moeten zetten in de realisatie van onze plannen;
- Amarant een stabiele en stevige basis kent;
- we met elkaar ongekend veel expertise en mogelijkheden in huis hebben;
- dat we lef mogen tonen om sommige dingen radicaal anders te doen.

Met deze waardevolle inzichten, over onszelf en de wereld om ons heen, zijn we plannen gaan maken. De wereld om ons heen verandert snel en er zijn diverse uitdagingen om de zorg toekomstbestendig te blijven organiseren.

Uitdagingen die veel van ons vragen en soms moeten we het dus ook echt anders gaan doen. Bij Amarant zien we dit echter niet alleen als problemen en beperkingen, maar juist ook als kansen en mogelijkheden. In 2025 publiceren we onze nieuwe koers waarin we vertellen waar we ons kompas de komende jaren op richten.

Kernwaarden

Verbindend, nieuwsgierig en lef zijn kernwaarden die richting geven aan het denken en doen van de organisatie. Zo geeft Amarant invulling aan de missie en visie.

1. Verbindend

Welzijn en geluk staan voorop. De relatie tussen cliënt, verwant en zorgprofessional staat hierbij centraal. In het belang van de cliënt werkt men binnen Amarant als collega's samen met medezeggenschap en samenwerkingspartners aan de best mogelijke zorg voor de cliënt.

2. Nieuwsgierig

Er is oprechte aandacht voor elkaar. Daarbij hoort een onderzoekende, open houding waarbij ruimte is voor verschillende geluiden en meningen. Door vragen te stellen en te luisteren, komt men samen tot nieuwe inzichten en ideeën. Amarant kijkt ook naar de persoonlijke drijfveren, het eigen gedrag, kwaliteiten en ontwikkelpunten. Zo halen we als organisatie het beste uit onszelf, zowel persoonlijk als professioneel.

3. Lef

Amarant is ondernemend en gaat uitdagingen niet uit de weg. Amarant zoekt grenzen op en stelt grenzen om goede en verantwoorde zorg te kunnen leveren. Er is ruimte voor creativiteit om zo te doen wat nodig is om de zelfredzaamheid en het welzijn van de cliënt te verbeteren. Amarant durft hierbij nieuwe, innovatieve paden te betreden. Fouten maken mag. We spreken elkaar aan op gedrag en staan ervoor open om van elkaar te leren. Samen komen we verder.

Juridische structuur met verbonden partijen

Amarant heeft de rechtsvorm van een stichting. Er is met uitzondering van de steunstichting Vrienden van Amarant geen sprake van verbonden partijen en/of dochterondernemingen. Deze steunstichting is evenwel niet in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt, omdat de betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Amarant heeft een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A. De coöperatie is een initiatief van Arq, Amarant, Dichterbij en Koraal. Quli is een e-healthplatform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brengen hun visie op zorg in. Het belang van Amarant in de Coöperatieve Quli U.A. bedraagt 20 % (1 van de 5 zetels). Het belang van Quli U.A. in Quli B.V. bedraagt 45 %. Het kapitaalbelang in de coöperatie is in de jaarrekening 2024 gewaardeerd op € 0,- aangezien het gestorte kapitaal reeds in het verleden ten laste van het resultaat van Amarant is gebracht. In de loop van 2023 zijn de aandelen van de coöperatie in Quli B.V. verkocht aan een derde partij. Uit juridische en fiscale overwegingen dient de coöperatie nog twee jaar te blijven bestaan. Daarna zal de coöperatie Quli U.A. worden opgeheven (september 2025).

Interne organisatiestructuur

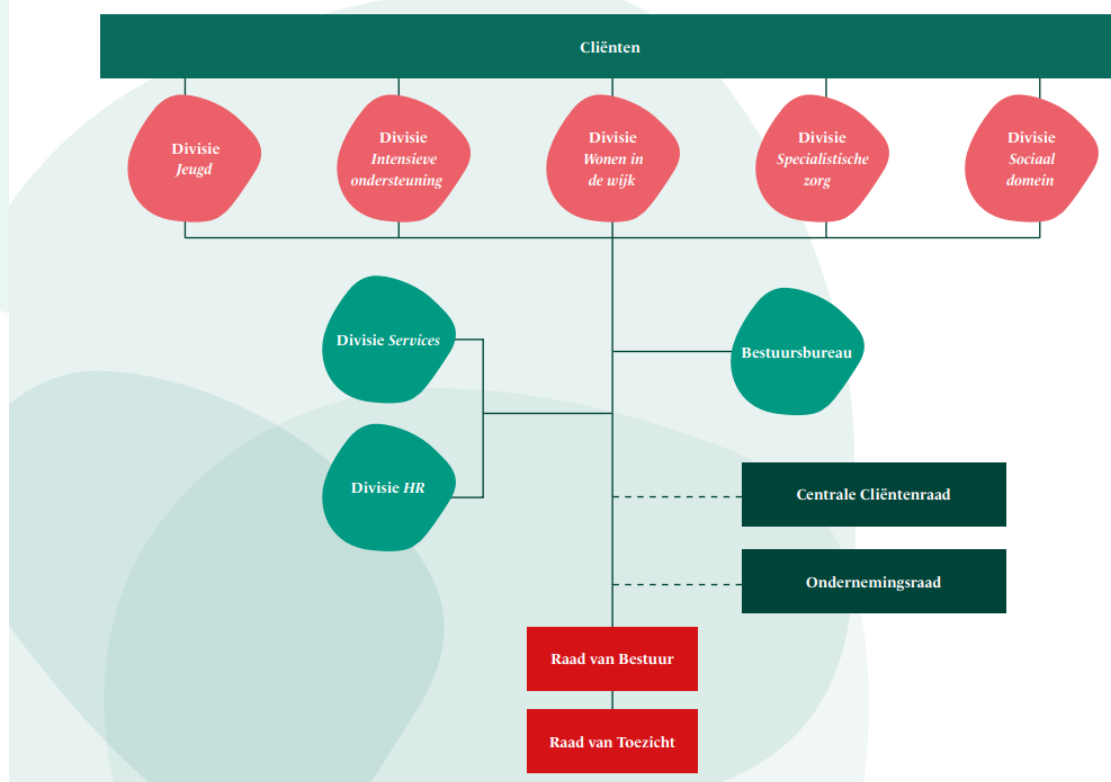
De stichting beschikt over een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht (interne toezichthouder). De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid van Amarant; de Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken. De stichting kent verder een Ondernemingsraad (OR) en een Centrale Cliëntenraad (CCR).

Om echt aan te kunnen sluiten bij de wensen van onze cliënten en opdrachtgevers, is het nodig dat we flexibel werken en een netwerkorganisatie vormen. Er zijn vijf zorgdivisies gevormd, gericht op vijf strategische zorgdomeinen. Dit zijn:

- Divisie Intensieve Ondersteuning;
- Divisie Jeugd;
- Divisie Sociaal Domein;
- Divisie Specialistische Zorg;
- Divisie Wonen in de Wijk.

De Raad van Bestuur, bestuurssecretaris, concerncontroller en directeuren ontmoeten elkaar in het Directieoverleg ten behoeve van beeld- en oordeelsvorming op strategische thema's en ten behoeve van goede afstemming en integratie van de activiteiten tussen de verschillende divisies, voor zover zij de divisies overstijgen. Daarnaast bieden de diverse afdelingen van de Divisie Services, Divisie HR en het Bestuursbureau ondersteuning en advies.

Organogram Amarant



Personele bezetting en ontwikkelingen HR: gezond, veilig en met plezier werken

Bij Amarant werken circa 5.100 medewerkers. De formatieve inzet in verloonde FTE over 2024 bedraagt 3.717 (2023: 3.737 FTE). Daarmee is de inzet nagenoeg gelijk gebleven. Door de toenemende arbeidsmarktkrapte wordt het wel steeds moeilijker om openstaande vacatures op te vullen.

In 2024 zijn 846 nieuwe medewerkers verwelkomd (2023: 767). In 2024 is het verzuim gedaald t.o.v. 2023 (9,0 % versus 9,8 %; dit betreft het 12-maandgemiddelde). Ook is het aantal medewerkers dat niet verzuimd heeft gestegen (39,1 % versus 38,5 %). Het verzuim over 2024 stijgt echter nog uit boven het gemiddelde in de sector.

De mens centraal

In deze tijd van vele ontwikkelingen is het van belang om de mens centraal te stellen, omdat we een organisatie willen zijn waar medewerkers zich gehoord en gezien voelen, waar we in verbinding staan met elkaar en aandacht hebben voor elkaar. Door te blijven werken aan een gezond veilig en plezierig werkklimaat, sterke teams, innovatie en ontwikkeling, kunnen wij als goed werkgever zorgen dat medewerkers met plezier en energie bij ons blijven werken en dat we aantrekkelijk blijven voor nieuwe collega's. We willen dat medewerkers hun verblijf en reis binnen Amarant zo positief mogelijk ervaren. Zij dragen bij aan het welzijn en het geluk van de cliënt. In de onderstaande paragrafen is af te lezen wat we het afgelopen jaar hebben gedaan.

Gezond, veilig en plezierig werken

Leidinggevendenden hebben doorlopend aandacht voor wat medewerkers nodig hebben om het werk gezond, veilig en met plezier te kunnen doen vanuit nabijheid, signalering en ondersteuning. Medewerkers en leidinggevendenden krijgen hierin ondersteuning, advies en trainingen. Zo wordt bijvoorbeeld het houden van inzetbaarheidsgesprekken gestimuleerd en worden jaar- en ontwikkelgesprekken gevoerd. Medewerkers die één week verzuimen worden sinds mei 2024 actief benaderd. Zo kunnen we eerder ondersteuning bieden als dat nodig is. Ook sturen we actief op het behouden van medewerkers die door beperkingen nog maar gedeeltelijk inzetbaar zijn in het eigen of ander werk bij Amarant, door opzoek te gaan naar wat er wel mogelijk is. We proberen buiten de vaste kaders te denken. Daarnaast zijn we actief aan de slag gegaan met preventie, en is er nog meer aandacht gekomen voor veiligheid op de werkplek. Tot slot hebben een subsidie aangevraagd en gekregen (MDIEU) om de facilitering van gezond, veilig en plezierig werken te verstevigen. Daar gaan we ook komende jaar verder mee aan de slag.

Talent en potentie

Naast de reguliere werving leiden we steeds meer medewerkers zelf op. We richten ons op het aantrekken van medewerkers waarin wij talent en potentie zien. Medewerkers die zich willen inzetten voor onze cliënten en zich in het vak willen (door-)ontwikkelen. We kijken naar wat de kandidaat aan talent, potentie en werkervaring met zich meebrengt en hoe dit inzetbaar is binnen Amarant. Daaropvolgend kijken we naar welke kennis en ervaring iemand nog moet opdoen om vakbekwaam te worden voor de reguliere functies binnen de primaire zorg. Hierbij gaan we altijd uit van een combinatie tussen praktijkleren en leren door middel van theorie. Elk leerwerktraject resulteert ten minste in aantoonbare vakbekwaamheid op het werk- en denkniveau van de uit te oefenen functie zoals opgenomen in het functieprofiel. Het bestaande opleidingsaanbod (BBL en zij-instroom) hebben we uitgebreid met mbo-certificaten trajecten op niveau 2 (tot assistent begeleider), niveau 3 (tot begeleider) en niveau 4 (tot persoonlijk begeleider). Deze certificaten zijn landelijk erkend en worden ingeschreven bij DUO. Hiermee hebben we een divers aanbod aan ontwikkeltrajecten beschikbaar. Waarbij we ons in 2025 nog verder oriënteren op modulaire trajecten, waar instroom in ontwikkeltrajecten gedurende het hele jaar mogelijk is. Daarnaast zet Amarant zich nadrukkelijk in voor werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Amarant heeft in het tweede kwartaal van 2024 het Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) keurmerk ontvangen (trede 2). Dat is een ontzettend mooi resultaat. Ook de komende jaren zet Amarant in op het werken aan mogelijkheden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, met als einddoel een duurzame werkplek.

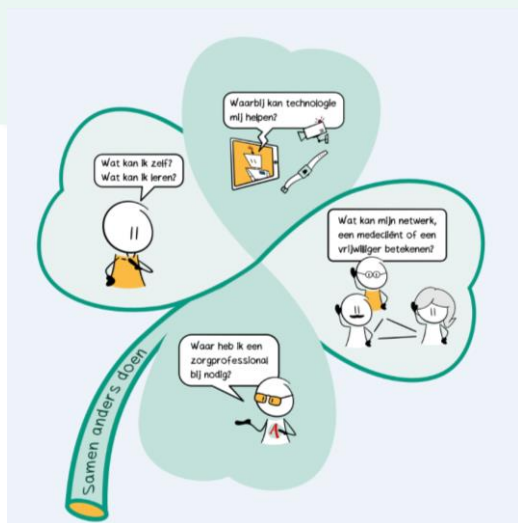
Project Kansrijk: hét leerwerktraject voor statushouders en jonge vluchtelingen

In september 2023 zijn we met onze partners - Cello, Sterk Huis, gemeente Tilburg, WerkgeversServicepunt Midden-Brabant, Refugee Team, Yonder en Calibris Advies - een leerwerktraject gestart dat statushouders de kans biedt op een betekenisvolle baan in de gehandicaptenzorg. In dit traject van 40 weken zijn 15 deelnemers op maat begeleid en opgeleid. Stap voor stap hebben ze alle werkzaamheden geleerd om onze cliënten en collega's te ondersteunen. 12 deelnemers zijn geslaagd en nu werkzaam als assistent-begeleider binnen Amarant. Het project Kansrijk is door het Actie Leer Netwerk van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) benoemd tot koploper in zorg en welzijn. We zijn trots dat we een inspiratie kunnen zijn voor anderen. Het succes heeft geleid tot een nieuw vervolgtraject: Kansrijk 2.0. De deelnemers zijn geworven en het traject loopt van februari 2025 - januari 2026.

Voor Oekraïense vluchtelingen zijn we een vergelijkbaar traject gestart. Dit traject loopt door tot medio 2025. In beide trajecten wordt sterk ingezet op de ontwikkeling van de Nederlandse taal.

Evenwichtige teams, nu en in de toekomst

De keuzes die Amarant maakt in antwoord op technologische ontwikkelingen, de veranderende zorg en arbeidsmarkt leiden tot een andere samenstelling van teams. In 2024 is de visie op zorgtechnologie en innovatie opgesteld. Door taken en werkzaamheden anders te organiseren, ontstaat er meer ruimte voor functiedifferentiatie en de inzet van vrijwilligers. Passende zorg, die voor medewerkers vertaald is naar de klaver 'Samen anders doen' (zie onderstaande figuur), vraagt eveneens om een heroriëntatie op het werk van zorgverlener. Hoe dit team er in de toekomst uitziet, kan per locatie verschillen, maar zeker is dat er meer verschillende functies gaan ontstaan en dat vrijwilligers onlosmakelijk verbonden zijn met teams. In 2024 is de workshop Samen anders doen ontwikkeld, welke in 2025 door de teams kan worden aangevraagd voor het verkrijgen van inzichten hoe het verder in de praktijk kan worden gebracht. Ook hebben we in totaal meer dan 200 nieuwe vrijwilligers aan ons verbonden. Dat is het hoogste aantal nieuwe vrijwilligers in 5 jaar tijd. Daarnaast zijn er in vergelijking met de afgelopen 5 jaar minder vrijwilligers uitgestroomd. Gekeken naar de demografische gegevens van het vrijwilligersbestand, ontkomen we er helaas niet aan dat vrijwilligers uitstromen.



Optimalisatie dienstenpatroon (TONOS Care - module plannen)

We zijn begonnen met een nieuwe aanpak om de samenstelling en inzet van onze teams te optimaliseren (dienstenpatroon). Dit is momenteel een pilot op een beperkt aantal locaties. Op basis van de resultaten zal duidelijk worden of we gaan verbreden.

Eerst voeren we de zorgvraag van onze cliënten voor een week in, gebaseerd op de gevraagde activiteiten. Vervolgens koppelen we aan deze activiteiten het minimale functieniveau dat nodig is om deze zorg te leveren.

Daarna gebruiken we algoritmes die ons in staat stellen snel verschillende 'wat-als'-scenario's door te rekenen. Denk hierbij aan:

- Aanpassen van het moment van uitvoering van de gevraagde activiteit;
- Wijzigen van minimale of maximale dienstlengtes;
- (Deels) samenvoegen van teams of cliënten;
- Inzet van uitzendkrachten op bepaalde momenten.

Door deze scenario's te analyseren, onderzoeken we het effect op het dienstenpatroon en de benodigde samenstelling van de teams. De inzichten die we hieruit halen, helpen ons structureel de optimale balans te realiseren. Daarnaast krijgen we meer grip op de werkelijke inzet van medewerkers en functieniveau ten opzichte van de zorgwaarde. Hierdoor wordt inzichtelijk of deze inzet in verhouding staat tot de zorgwaarde en kunnen we indien nodig hier actie op ondernemen (ofwel minder inzetten, ofwel de zorgwaarde verhogen). Zo kunnen we beter inspelen op de werkelijke zorgbehoeften van onze cliënten en zorgen dat de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek staat.

Regie op rooster

Medewerkers krijgen meer invloed op het eigen rooster, zodat ze flexibeler inzetbaar zijn binnen hun team. Zo kunnen medewerkers werken in een zuster team, zijn er divisie overstijgende flexpools en kunnen medewerkers die in een vast team werken, zelf diensten kiezen. We noemen dit shiftpicking. Medewerkers hebben zelf de regie en kunnen dan kiezen wanneer en op welke voorziening ze extra gaan werken. Ook is Amarant als pilot begonnen met drie locaties die zelf roosteren. Dat betekent met je hele team een rooster maken. Na de zomer 2024 is een inventarisatie gedaan bij alle managers, welke teams ook graag een start zouden willen maken met de Module Teamroosteren. Inmiddels zijn er 40 aanmeldingen. De Module Teamroosteren wordt momenteel in 16 teams uitgerold. Sommige locaties zijn er blij mee, sommige zijn echt nog aan het ervaren. We proberen de implementatie zo snel mogelijk te verbreden bij de teams die dit willen en waar het passend is. Het is een proces dat steeds opnieuw zorgvuldig gelopen wordt om de slingskans te vergroten. Tot slot werken tijdens vakantieperiodes medewerkers vanuit de ondersteunende afdelingen mee in de zorg. Hierdoor zijn extra handjes beschikbaar en leren we van elkaar.

Belangrijke elementen van het gevoerde beleid: plan-do-check-act

Amarant ziet het besturen van een organisatie als een cyclisch proces waarbij constant naar verbetering wordt gezocht. De planning & control-cyclus is gebaseerd op de Deming-circle (plan-do-check-act), waarbij wordt gestuurd op kansen en risico's. Het proces bestaat (op hoofdlijnen) uit het opstellen van een kaderbrief, een exploitatiebegroting, de maandelijkse managementrapportage en tenslotte de jaarrekening. De begroting wordt bottom-up opgebouwd, waarbij middelen worden gereserveerd voor innovatie.

Het sturingsmodel van Amarant kent drie kernsturingsdomeinen:

- kwaliteit van zorg (zie ook het Voortgangsverslag 2024);
- kwaliteit van arbeid;
- evenwicht in opbrengsten en kosten.

Binnen Amarant wordt een strikte scheiding aangebracht tussen middelen voor zorg en middelen voor vastgoed. Dit is noodzakelijk om ook voor de toekomst de kwaliteit van huisvesting te kunnen borgen en te kunnen blijven investeren in nieuwe (en vervangende) huisvesting. Voor ieder bouwproject wordt een businesscase opgesteld, waarbij zowel de financiële gevolgen voor de zorg- als de vastgoedexploitatie worden doorgerekend.

Ieder kwartaal worden de resultaten (realisatie ten opzichte van de begroting) per divisie besproken en geanalyseerd in een kwartaalbespreking, waarbij naast de Raad van Bestuur, het verantwoordelijk directielid en de concerncontroller tevens het serviceteam (de consultant kwaliteit, de HR-functionaris en de divisiecontroller) van de divisie aansluit. Er worden concrete acties uitgezet op alle kernsturingsgebieden. De financiële rapportage wordt maandelijks bijgewerkt en is te raadplegen in een dashboard.

2.2 Financiële ontwikkelingen

2.2.1 Algemeen

De voorliggende jaarrekening 2024 van Amarant toont een positief resultaat van € 7,2 miljoen (1,9 % van de omzet). In 2023 bedroeg het exploitatieresultaat van Amarant € 10,1 miljoen positief (2,9 % van de omzet). Het positieve resultaat ad € 7,2 miljoen bestaat uit zowel een positief resultaat van de zorg- en vastgoedexploitatie.

De arbeidsmarktkrapte, de hogere CAO-lonen, de stijgende bouwkosten en de inflatie leggen druk op de exploitatieresultaten, terwijl ook de houdbaarheid van de landelijke zorguitgaven verder onder druk komt te staan.

Ondanks het hoge verzuim en de arbeidsmarktkrapte is Amarant er door goede sturing in geslaagd een positief resultaat te realiseren dat voldoet aan de doelstelling. Vanuit een gezond financieel beleid is de doelstelling om een positief jaarresultaat te realiseren van 1 %-2 % van de omzet. Een positieve marge draagt bij aan de wendbaarheid van de organisatie om verstoringen in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen (o.a. arbeidsmarktkrapte, hoog verzuim, etc. of eventuele toekomstige kortingen vanuit de overheid). Het positieve resultaat draagt tevens bij aan de financierbaarheid van toekomstige investeringen in het eigen vastgoed en toekomstige investeringen op het gebied van IT en digitalisering (innoveren).

Het resultaat zou hoger zijn uitgevallen als geen sprake zou zijn geweest van een negatief resultaat binnen het samenwerkingsverband Crossroads voor de jeugdzorg in Hart van Brabant. Het door de regio beschikbaar gestelde lumpsumbudget is lager dan de feitelijk gerealiseerde productie. Dit negatieve saldo is verdeeld over de combinanten en strategische partners van Crossroads. Het aandeel van Amarant voor 2024 in het tekort bedraagt € 2,4 miljoen. Daarnaast is ook over 2023 een verlies gerealiseerd dat verdeeld wordt over de Crossroadspartners. Het aandeel van Amarant in dit tekort is € 0,4 miljoen. Aangezien de reële verwachting is dat ook in de resterende looptijd van het contract (2025 en 2026) nog sprake zal zijn van negatieve resultaten binnen het samenwerkingsverband is een voorziening verlieslatend contract getroffen van € 2,7 miljoen in de jaarrekening 2024. Bij deze voorziening is ervan uitgegaan dat er acties worden uitgezet, zowel in Crossroadsverband als intern binnen Amarant om het tekort te reduceren. De uitgezette acties zullen nauwgezet worden gemonitord.

Naast de voorziening verlieslatend contract regio Hart van Brabant is door Amarant in de jaarrekening 2024 een voorziening WGA getroffen van € 6,7 miljoen. Amarant heeft voor medewerkers die na 2 jaar ziekte instromen in de WGA een beheersverzekering afgesloten bij de Goudse. Binnen deze beheersverzekering is een resultaatdeling opgenomen. Dit houdt in dat Amarant op basis van de feitelijke instroom en de feitelijke duur dat medewerkers in de WGA zitten een nabetaling dient te betalen als deze instroom hoger en de duur langer is dan in de basispremie is opgenomen. In de afgelopen jaren is, mede door corona, een fors hogere instroom zichtbaar. Daarnaast is de duur dat medewerkers in de WGA zitten gemiddeld 5,4 jaar, terwijl in de basispremie rekening is gehouden met 4,5 jaar.

Dit samen heeft ertoe geleid dat er de afgelopen jaren sprake is van aanzienlijke nabetalingen. Deze nabetalingen hebben grotendeels betrekking op voorgaande jaren. In de voorziening WGA is een berekening uitgevoerd van de verwachte nabetalingen over de afgelopen jaren. Deze meerkosten zijn opgenomen in de voorziening. Jaarlijks zal de voorziening worden herijkt. De sturing op verzuim is aangescherpt om zo naar de toekomst de instroom in de WGA te verminderen en de duur dat medewerkers in de WGA zitten te verkorten. De eerste signalen van verbetering zijn reeds zichtbaar in de voorziening langdurig zieken (een daling met € 0,9 miljoen).

De zorgdivisies tezamen hebben over 2024 een positief resultaat gerealiseerd, vergelijkbaar met het positieve resultaat van de divisies in 2023. Het divisie management heeft aangetoond goed te kunnen bijsturen.

Er is sprake van een solide financiële bedrijfsvoering alsmede een stevig sturingsmodel dat Amarant in staat stelt tijdig en snel bij te sturen waar nodig. Daar de verwachting is dat het positieve resultaat op huisvesting de komende jaren onder druk komt te staan (als gevolg van oplopende bouwkosten, oplopende huurkosten en de oplopende rente) zal scherpe sturing op zowel het resultaat van de zorgdivisies als op het resultaat van huisvesting van groot belang blijven. Ook het verkrijgen van een passende financiering, voor zorg geleverd vanuit het sociaal domein (Wmo en Jeugdwet), blijft belangrijk.

2.2.2 Weerstandsvermogen

Het Eigen Vermogen stijgt van € 109,1 miljoen naar € 116,3 miljoen. Het percentage weerstandsvermogen daalt licht van 30,8% (ultimo 2023) naar 30,7% (ultimo 2024). Belangrijkste oorzaak van deze daling is dat de omzet is gegroeid door indexering ter compensatie van de loonstijgingen. Daarnaast is de omzet van uitbesteding zorg toegenomen. Binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant treedt Amarant op als combinant. Onderaannemers kunnen hun factuur niet langer rechtstreeks naar de jeugdwetregio sturen, maar sturen deze nu naar Amarant die deze vervolgens declareert bij de jeugdwetregio. Dit heeft geleid tot een omzetgroei.

Met dit weerstandsvermogen voldoet Amarant aan de bancaire norm. De bancaire norm voor het weerstandsvermogen ligt op minimaal 20%-25%.

In onderstaande tabel is het verloop van het weerstandsvermogen en de solvabiliteit weergegeven. Het weerstandsvermogen is hierbij berekend door het Eigen Vermogen te delen op de omzet van Amarant. De solvabiliteit is berekend door het Eigen Vermogen te delen op het balanstotaal van Amarant.

	2024	2023	2022	2021
Weerstandsvermogen	30,7 %	30,8 %	30,2 %	29,7 %
Solvabiliteit	38,3 %	38,3 %	36,8 %	35,8 %

Met een goed weerstandsvermogen en een goede solvabiliteit heeft Amarant een betere toegang tot de kapitaalmarkt, heeft het continuïteit van financiering (en daarmee van zorgverlening), alsmede financiering tegen zeer lage rentekosten (rentevoordeel). Hierdoor is er sprake van relatief lage financieringslasten waardoor er meer gelden naar de zorg kunnen gaan.

2.2.3 Liquiditeit en rentabiliteit

Naast de solvabiliteitsratio en het weerstandsvermogen zijn voor de financiële performance andere ratio's van belang. Met betrekking tot de rente en aflossingscapaciteit is de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van belang. Voor de liquiditeit is de Current Ratio (kortlopende vorderingen en liquide middelen gedeeld door de kortlopende schulden) van belang. Banken stellen hieraan eisen in de leningsvoorwaarden. Amarant monitort hier gedurende het jaar op. Met de ondergenoemde ratio's wordt voldaan aan de eisen en normen die gesteld zijn in de leningsvoorwaarden van de bank.

	2024	2023
Current Ratio*	1,73	1,57
Debt Service Coverage Ratio	4,28	4,04

* De verplichting Balansverlof is in de berekening van de current ratio van 2023 en 2024 deels meegerekend als kortlopende en deels als langlopende verplichting.

Ten behoeve van het Businessplan 2020-2025 heeft Amarant een revolverende investeringsfaciliteit ter beschikking van € 10 miljoen. Bij deze overeenkomst is een nieuwe financiële indicator met elkaar afgesproken, namelijk een minimaal te behalen EBITDA van € 15,5 miljoen. De EBITDA over 2024 bedraagt € 20,8 miljoen. In 2023 was de EBITDA € 26,2 miljoen.

2.2.4 Kengetallen jaarrekening 2024

De jaarrekening kan worden toegelicht aan de hand van een aantal kengetallen, die hieronder zullen worden toegelicht. Hierbij wordt de realisatie 2024 afgezet tegen de realisatie 2023.

2.2.4.1 Opbrengsten

Opbrengsten (* € 1 mln)	2024	2023	Vershil	%
Omzet	€ 379,40	€ 353,400	€ 26,00	7,4 %

Waarvan Wet langdurige zorg (Wlz)	€ 300,70	€ 280,30	€ 20,40	7,3 %
Waarvan Jeugdwet	€ 37,20	€ 33,60	€ 3,60	10,7 %
Waarvan Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	€ 17,40	€ 15,90	€ 1,50	9,4 %
Waarvan Zorgverzekeringswet (Zvw)	€ 5,60	€ 5,40	€ 0,20	3,7 %
Waarvan Ministerie van Justitie (forensische zorg)	€ 1,20	€ 0,80	€ 0,40	50,0 %
Waarvan Persoonsgebonden Budgetten (PGB)	€ 4,60	€ 4,30	€ 0,30	7,0 %
Waarvan subsidies	€ 1,90	€ 1,30	€ 0,60	46,2 %
Waarvan opbrengsten onderaanneming	€ 0,90	€ 0,80	€ 0,10	12,5 %
Waarvan overige opbrengsten	€ 9,90	€ 11,00	-/-€ 1,10	-/-10,0 %

De omzet van Amarant is in 2024 toegenomen met 7,4 % (+/+ € 26,0 miljoen). Deze toename kan als volgt worden gespecificeerd:

Wlz (+/+ € 20,5 miljoen)

De Wlz-omzet is met 7,3 % toegenomen ten opzichte van 2023, hetgeen een toename betekent van +/+ € 20,5 miljoen.

De getoonde toename binnen de Wlz is voor een belangrijk gedeelte te verklaren door een indexering van de tarieven (+/+ € 13,7 miljoen), zorgzwaarteversicherung (+/+ € 1,1 miljoen) en aanvullende middelen voor meerzorgcliënten (+/+ € 1,5 miljoen). Daarnaast is door de landelijke overheid de eerder aangekondigde korting op de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) teruggedraaid in 2024 en verplaatst naar 2025. Dit leidt tot een aanvullend budget van +/+ € 1,3 miljoen. Tevens is door de zorgkantoren in de loop van 2024 het richttariefpercentage aangepast van 96 % naar 97 % (+/+ € 2,8 miljoen). De zorgkantoren berekenen jaarlijks het richttariefpercentage op basis van de jaarrekening van alle zorgaanbieders in de Gehandicaptenzorg. Met het richttariefpercentage zou minimaal 75 % van de aanbieders een nulresultaat moeten kunnen realiseren. Voor 2025 is het richttarief verhoogd naar 97,8 %.

Op verzoek van de beide zorgkantoren treedt Amarant op als kassier voor de regionale transitie-middelen en het regionaal expertisecentrum NAH 18-. Dit betreft projecten waarin Amarant samenwerkt met andere zorgaanbieders om regionale knelpunten op te lossen. Zo wordt in de regio West-Brabant onder andere gewerkt aan het project VG met verslaving en sociale robotica. In Midden-Brabant betreft dit de regionale transitietafel met name voor de complexe doelgroep. Ten opzichte van 2023 is de omvang van deze middelen toegenomen met +/+ € 0,1 miljoen.

Naast bovenstaande mutaties is een geringe groei waar te nemen binnen de ambulante zorg in de thuissituatie (+/+ € 0,5 miljoen). Hiertegenover staat een daling binnen de dagbesteding aan extramurale cliënten van -/- € 0,6 miljoen. De daling binnen de extramurale dagbesteding betreft met name zorg aan kinderen jonger dan 18 jaar binnen de kinderdagcentra. Zij krijgen minder snel dan voorheen een indicatie voor de Wlz, omdat er nog ontwikkelmogelijkheden zijn. Daardoor ontvangen zij een Jeugdwetbeschikking in plaats van een Wlz-indicatie.

Daar waar mogelijk zet Amarant in op scheiden van wonen zorg. Gebleken is dat het realiseren van scheiden van wonen en zorg lastig is, door de forse toename in energiekosten en huurprijzen, waardoor het voor cliënten moeilijk wordt de huisvestingslasten zelf te dragen. Desondanks blijft Amarant inzetten op het aanbieden van meer scheiden van wonen en zorg om de zorg zo ook in de toekomst betaalbaar te houden.

Jeugdwet (+/- € 3,6 miljoen)

Binnen de Jeugdwet is een stijging van de omzet zichtbaar van € 3,6 miljoen ten opzichte van 2023. Deels is de toename te verklaren door indexering van de tarieven. De indexering vertegenwoordigt een bedrag van € 2,1 miljoen. Daarnaast is een groei gerealiseerd in het aantal cliënten dat wordt gefinancierd vanuit Landelijk Transitiearrangement (LTA) en zijn vanaf augustus 2024 de tarieven LTA naar aanleiding van een landelijk kostprijsonderzoek verhoogd (+/- € 1,8 miljoen). Doordat de groei van LTA deels een omzetting betreft van reeds bestaande verblijfscliënten is een afname zichtbaar in het reguliere verblijf binnen de Jeugdwet van +/- € 1,0 miljoen.

Amarant is voornemens de jeugdzorgactiviteiten in de regio's Noord-Oost- en Zuid-Oost-Brabant per 1 juni 2025 over te dragen naar een andere zorgaanbieder (Koraal). Amarant wil zich voor haar Jeugdwetactiviteiten meer focussen op haar kernregio's Midden- en West-Brabant. Na de bekendmaking van de voorgenomen overdracht is een daling zichtbaar in de omzet in deze regio's op de locaties die zijn gevestigd in deze regio's. De daling bedraagt € 0,5 miljoen. Er zijn daarentegen wel meer cliënten (op basis van woonplaatsbeginsel) vanuit de regio Zuid-Oost-Brabant die zorg ontvangen op een verblijfslocatie in Midden- of West-Brabant. Verder is in de regio West-Brabant-Oost een toename zichtbaar in de ambulante dienstverlening. Deze beide laatste mutaties (meer verblijf Zuid-Oost buiten de regio en groei van ambulante zorg in de regio West-Brabant-Oost) vertegenwoordigen een groei van € 0,4 miljoen.

Binnen de regio Hart van Brabant is een groei van de omzet zichtbaar die met name is veroorzaakt door groei geleverd door onderaannemers (uitbesteding zorg). De groei van uitbesteding zorg bedraagt € 4,5 miljoen. De betreffende onderaannemers kunnen niet meer rechtstreeks hun zorg declareren bij de jeugdwetregio, omdat zij geen contract meer hebben met de jeugdwetregio Hart van Brabant. Hun declaratie verloopt daardoor via de combinanten van Crossroads. Intentie is om in 2025 meer centrale regie te organiseren in Crossroadsverband voor wat betreft onderaannemers. Mede door de groei van de onderaannemers is de gerealiseerde productie in Hart van Brabant hoger dan het door de regio beschikbaar gestelde lumpsumbudget. Het aandeel van Amarant in dit tekort bedraagt +/- € 2,4 miljoen. Daarnaast is er ook nog sprake van een eindafrekening over 2023 voor de regio Crossroads Hart van Brabant, waarbij het aandeel van Amarant +/- € 0,4 miljoen bedraagt. Tot slot is over de periode 2015-2024 in overleg met de regio West-Brabant-Oost een eenmalige correctie op de Jeugdwetomzet overeengekomen van +/- € 0,9 miljoen.

Een belangrijk aandachtspunt blijft de bezetting van de verblijfslocaties en de productiviteit van ambulant begeleiders en de poli Jeugd. Voor de divisie Jeugd is een koersdocument opgesteld om via een gericht actieplan toe te werken naar een gezonde budgettaire neutrale bedrijfsvoering eind 2026.

Wmo (+/- € 1,5 miljoen)

De Wmo-omzet laat een stijging zien van +/- € 1,5 miljoen. Deels is de toename te verklaren door indexering van de tarieven. De indexering vertegenwoordigt een bedrag van € 1,0 miljoen. Daarnaast is een groei zichtbaar binnen de Wmo-omzet in de regio Hart van Brabant (Siem). De inzet van Amarant in de wijkteams is toegenomen van 36,5 FTE in 2023 naar 43 FTE in 2024, door de toename van het aantal cliënten. Deze toename is deels toe te schrijven aan het project High Lane in Tilburg dat in december 2023 is gestart. De omzetgroei in de regio Hart van Brabant bedraagt +/- € 0,5 miljoen. Ook in de regio West-Brabant is sprake van groei binnen de Wmo ad +/- € 0,2 miljoen. Tegenover deze groei staat een daling van de omzet ad +/- € 0,2 miljoen in de regio's Zuid-Oost-Brabant en Zeeland. Amarant heeft de Wmo-omzet in deze regio's in 2024 afgebouwd en de cliënten overgedragen aan andere zorgaanbieders.

Zvw (+/- € 0,2 miljoen)

De gerealiseerde omzet binnen de Zorgverzekeringswet is in 2024 toegenomen met +/- € 0,2 miljoen. Deze groei is met name veroorzaakt door indexering van de tarieven. De zorg binnen de Zvw betreft met name FACT LVB. Voor de financiering van deze zorg heeft Amarant contracten gesloten met meerdere zorgverzekeraars. Per 1 april 2024 is met de verzekeraars een innovatieregeling overeengekomen voor FACT LVB. Doelstelling is om op basis van deze innovatieregeling toe te werken naar een separate tariefcode voor FACT LVB met een passende financiering.

Justitie (+/- € 0,4 miljoen)

De opbrengsten Justitie zijn toegenomen met +/- € 0,4 miljoen. Tot en met 2023 werd de forensische zorg geleverd vanuit een zorgexperiment. Met ingang van 2024 is deze zorg officieel omgezet naar een reguliere prestatie. Tot dit moment was Amarant terughoudend in het realiseren van groei. Vanaf 2024 is extra ingezet op het uitbreiden van het forensische zorgaanbod, hetgeen heeft geleid tot de toename van € 0,4 miljoen.

PGB / subsidies / opbrengsten onderaanneming (+/- € 1,0 miljoen)

De opbrengsten PGB zijn +/- € 0,3 miljoen hoger dan 2023. Dit betreft de indexering van de PGB-tarieven. Voor wat betreft de subsidies geldt dat de subsidies voor opleidingen +/- € 0,6 miljoen hoger zijn dan in 2023. De hogere opbrengst is met name te relateren aan aanvullende subsidieopbrengsten uit het SectorPlan Plus. De opbrengsten van onderaanneming zijn toegenomen met +/- € 0,1 miljoen. Amarant is door andere zorgaanbieders meer ingehuurd om een gedeelte van de zorgverlening aan cliënten van deze andere aanbieders te verzorgen.

Overige opbrengsten (-/- € 1,1 miljoen)

De afname van de overige opbrengsten bedraagt -/- € 1,1 miljoen. Deze daling is voor -/- € 0,1 miljoen te verklaren door een lagere doorbelasting van personeel van Amarant naar derden (met name andere zorgorganisaties en gemeenten). Hiertegenover staan hogere opbrengsten verhuur aan derden (o.a. verhuur van appartementen aan cliënten) ad +/- € 0,15 miljoen.

Verder is in 2024 een boekwinst op verkoop van panden is gerealiseerd van +/- € 1,2 miljoen, terwijl in 2023 een boekwinst is gerealiseerd van € 1,6 miljoen, per saldo een lagere opbrengst van -/- € 0,4 miljoen. Daarnaast mocht Amarant in 2023 de vervoerskosten in de jeugdwetregio Hart van Brabant factureren aan de regio. Vanaf 2024 gaan de facturen rechtstreeks van de vervoerders naar de regio, waardoor Amarant lagere opbrengsten verantwoord ad -/- € 0,5 miljoen. Tot slot zijn de ontvangen inkoopbonussen -/- € 0,1 miljoen lager en overige mutaties binnen de overige opbrengsten van -/- € 0,15 miljoen.

2.2.4.2 Personeelskosten

Personeelskosten (* € 1 mln)	2024	2023	Verschil	%
FTE's	3.711	3.737	-/-26	-/-0,7 %
Personeelskosten	€ 261,30	€ 242,80	€ 18,50	7,6 %

De personeelskosten zijn in 2024 € 18,5 miljoen hoger dan in 2023. Deze toename is onder te verdelen in een toename van de personeelskosten in loondienst (+/- € 15,1 miljoen), personeel niet in loondienst (+/- € 3,4 miljoen).

Personeel in loondienst (+/- € 15,1 miljoen)

Deze toename is voor € 15,8 miljoen te verklaren door een toename van de personeelskosten ten gevolge van de CAO Gehandicaptenzorg 2024. Dit bedrag bestaat uit de doorwerking van de structurele salarisverhogingen uit 2023 (3 % per 1 september 2023 en 3 % per 1 december 2023). Daarnaast is in 2024 een structurele salarisverhoging van toepassing van 2 % per 1 juni 2024 en 2 % per 1 december 2024.

Naast de structurele salarisverhoging ad € 15,8 miljoen geldt dat in de nieuwe CAO het maximumuurloon onregelmatigheidstoeslag (ORT) is komen te vervallen. Door het vervallen van het maximumuurloon ORT zijn de salariskosten toegenomen met € 1,3 miljoen. De totale kostenstijging van de CAO stijgt ruim 1 % uit boven de landelijk toegekende indexering voor de personele kosten.

Tegenover deze stijging staat een daling van de salariskosten ad -/- € 0,5 miljoen, doordat de ontvangen transitievergoedingen voor medewerkers die ziek uit dienst gegaan zijn € 0,5 miljoen hoger zijn dan in 2023 (negatief opgenomen onder salariskosten) en daarnaast zijn de sociale lasten en pensioenpremies -/- € 0,2 miljoen lager dan in 2023.

Het aantal ingezette FTE is met 26 FTE (-/- € 1,3 miljoen) afgenomen ten opzichte van 2023. Dit is met name te verklaren door de toenemende arbeidsmarktkrapte, waardoor het steeds moeilijker worden vacatures in te vullen.

Personeel niet in loondienst (+/- € 3,4 miljoen)

De inzet van personeel niet in loondienst is in 2024 toegenomen met € 3,4 miljoen. Vanaf november 2023 was een toename zichtbaar in de inzet van uitzendkrachten. Dit is mede het gevolg van de toenemende arbeidsmarktkrapte (met namen voor de complexe doelgroep) en het hoge verzuim. Zowel het verzuim als de inzet van uitzendkrachten en de interne flexpool worden dagelijks gemonitord om de inzet van personeel niet in loondienst zo veel als mogelijk te beperken. De sturing op inzet van uitzendkrachten dient als katalysator om daadwerkelijk 'samen anders te doen'.

2.2.4.3 Afschrijvingskosten

Afschrijvingskosten (* € 1 mln)	2024	2023	Verschil	%
Afschrijvingskosten	€ 11,80	€ 14,40	-/- € 2,60	-/-18,1 %

De afschrijvingskosten zijn € 2,6 miljoen lager dan in 2023. In 2024 zijn geen grote nieuwbouwlocaties opgeleverd. Dit heeft ertoe geleid dat de afschrijvingen zijn afgenomen met -/- € 0,2 miljoen. Vanaf 1 januari 2023 wordt voor woningen in de wijk afgeschreven tot de WOZ-waarde. Als de boekwaarde reeds onder de WOZ-waarde ligt wordt niet meer afgeschreven op het betreffende gebouw. Deze aanpassing heeft ertoe geleid dat de afschrijvingen -/- € 2,4 miljoen (waarvan € 1,2 miljoen betrekking heeft op 2023) lager uitvallen dan in 2023. Reden voor deze aanpassing is dat gebleken is dat bij ieder verkocht pand een boekwinst werd gerealiseerd. Op basis van de jaarverslaggevingsregels dienen daarom de restwaardes te worden herijkt.

Naast de afschrijvingskosten van materiële vaste activa is een lichte afname zichtbaar in de afschrijvingskosten van inventaris en computerapparatuur (-/- € 0,1 miljoen).

2.2.4.4 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten (* € 1 mln)	2024	2023	Verschil	%
Overige bedrijfskosten	€ 99,60	€ 85,50	€ 14,10	16,5 %

De overige bedrijfskosten liggen +/- € 14,1 miljoen hoger dan in 2023 (+/- 16,5 %).

De belangrijkste aandachtspunten binnen de bedrijfskosten zijn:

Overige personeelskosten (+/- € 5,4 miljoen)

De overige personeelskosten zijn toegenomen met +/- € 5,4 miljoen. Belangrijkste verklaring voor deze toename betreft de getroffen voorziening WGA ad € 6,7 miljoen. Amarant heeft voor medewerkers die na 2 jaar ziekte instromen in de WGA een beheersverzekering afgesloten bij de Goudse. Binnen deze beheersverzekering is een resultaatdeling opgenomen.

Dit houdt in dat Amarant op basis van de feitelijke instroom en de feitelijke duur dat medewerkers in de WGA zitten een nabetaling dient te betalen als deze instroom hoger en de duur langer is dan in de basispremie is opgenomen. In de afgelopen jaren is, mede door corona, een fors hogere instroom zichtbaar. Daarnaast is de duur dat medewerkers in de WGA zitten gemiddeld 5,4 jaar, terwijl in de basispremie rekening is gehouden met 4,5 jaar.

Dit samen heeft ertoe geleid dat er de afgelopen jaren sprake is van aanzienlijke nabetalingen. Deze nabetalingen hebben grotendeels betrekking op voorgaande jaren. In de voorziening WGA is een berekening uitgevoerd van de verwachte nabetalingen over de afgelopen jaren. Deze meerkosten zijn opgenomen in de voorziening. Jaarlijks zal de voorziening worden herijkt.

De resterende mutatie binnen de overige personeelskosten bedraagt -/- € 1,3 miljoen. Deze mutatie bestaat uit een kostenstijging van +/+ € 1,2 miljoen voor de kosten van woon-werkverkeer. In de nieuwe CAO is de vergoeding woon-werkverkeer verdubbeld van € 0,08 per kilometer naar € 0,16 per kilometer. Hiertegenover staat dat de dotatie van de personeelsvoorzieningen (balansverlof, openstaande vakantie-uren, openstaande meeruren, voorziening uitgestelde beloningen en voorziening langdurig zieken) in 2024 -/- € 2,6 miljoen lager is dan in 2023. De salarisverhoging in 2023 was aanzienlijk hoger dan in 2024, met als gevolg dat de dotatie in 2024 lager uitvalt. Daarnaast is een afname zichtbaar van de voorziening langdurig zieken vallen lager uit dan in 2023. De resterende mutatie bestaat uit een toename van de opleidingskosten met +/+ € 0,1 miljoen.

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten (+/+ € 0,6 miljoen)

Binnen de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten valt een toename in kosten waar te nemen van +/+ € 0,6 miljoen. Dit betreft met name de kosten van voeding (ten gevolge van inflatie) (+/+ € 1,1 miljoen), vervoerskosten (+/+ € 0,2 miljoen), hogere kosten voor schoonmaak door derden (+/+ € 0,2 miljoen) en hogere waskosten door derden (+/+ € 0,1 miljoen). Hiertegenover staan lagere voorraden van de winkels (-/- € 1,1 miljoen). De voorraden winkels zijn lager, doordat de winkels op de centrumlocaties 't Hooge Veer en Rijsbergen zijn gesloten. In de plaza's (restaurant) op deze locaties is nog een beperkt assortiment verkrijgbaar.

Algemene kosten (+/+ € 1,0 miljoen)

De algemene kosten liggen +/+ € 1,0 miljoen hoger dan in 2023. Verklaring hiervoor is de toename van de kosten voor software (+/+ € 1,2 miljoen). Deze toename is te verklaren door de steeds verdere digitalisering (met name licentiekosten). Daarnaast is sprake van hogere kopieerkosten (+/+ € 0,1 miljoen) en hogere belastingen (+/+ € 0,1 miljoen). Hiertegenover staat een ontvangen schadevergoeding vanuit de verzekeraar voor brandschade van -/- € 0,4 miljoen.

Patiënt- en bewonersgebonden kosten (+/+ € 5,2 miljoen)

De patiënt- en bewonersgebonden kosten liggen € 5,2 miljoen hoger dan in 2023. De kosten voor uitbesteding zorg liggen € 4,5 miljoen hoger dan in 2023. De betreffende onderaannemers kunnen niet meer rechtstreeks hun zorg declareren bij de jeugdwetregio, omdat zij geen contract meer hebben met de jeugdwetregio Hart van Brabant. Hun declaratie verloopt daardoor via de combinanten van Crossroads. Naast uitbesteding zorg is een toename zichtbaar van € 0,7 miljoen in de kosten van geneesmiddelen en incontinentiemateriaal en onderzoeken door derden.

Onderhoud en energie (+/+ € 0,0 miljoen)

De kosten in verband met klein en groot onderhoud liggen circa € 1,0 miljoen hoger dan in 2023. Deze extra kosten zijn gemaakt om de kwaliteit van de gebouwen van Amarant op het gewenste conditieniveau te brengen of te houden. Ook in 2025 wordt extra geïnvesteerd om achterstallig onderhoud te verminderen. Gezien de gestegen bouwkosten zet Amarant meer in op renoveren in plaats van nieuwbouw.

De kosten voor energie zijn € 1,0 miljoen lager dan in 2023. Amarant heeft in 2024 een vaste prijs voor energie en gas afgesproken die aanzienlijk lager lag dan de vaste prijs die gold in het boekjaar 2023. Amarant blijft inzetten op verdere verduurzaming en het vergroten van het energiebewustzijn onder medewerkers om zo het energieverbruik te verminderen. Onderdeel hiervan is monitoring op het verbruik op locatieniveau.

Huur en leasing (-/- € 0,1 miljoen)

De kosten van huur en leasing liggen € 0,1 miljoen lager dan in 2023. Dit is met name het gevolg van het afstoten van een aantal huurlocaties. Hiertegenover staat de indexering van de huren door de verhuurders.

Dotaties en vrijval voorzieningen (+/+ € 2,0 miljoen)

De mutaties in de voorzieningen betreffen het verschil in de dotatie / vrijval binnen de diverse voorzieningen in 2024 ten opzichte van 2023. De belangrijkste mutatie betreft de dotatie aan de voorziening verlieslatende contracten Crossroads Hart van Brabant ad € 2,7 miljoen. Deze voorziening is getroffen aangezien de reële verwachting is dat ook in de resterende looptijd van het contract met de regio Hart van Brabant (2025 en 2026) nog sprake zal zijn van negatieve resultaten binnen het samenwerkingsverband. Bij deze voorziening is ervan uitgegaan dat er acties worden uitgezet, zowel in Crossroadsverband als intern binnen Amarant om het tekort te reduceren. De uitgezette acties zullen nauwgezet worden gemonitord. De overige mutaties in de voorzieningen bedragen -/- € 0,7 miljoen.

2.2.4.5 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten (* € 1 mln)	2024	2023	Vershil	%
Financiële baten en lasten	-/-€ 0,50	€ 0,50	-/-€ 1,00	-/-200 %

De financiële baten en lasten zijn € 1,0 miljoen lager dan in 2023. Deze daling is met name te verklaren doordat Amarant rente ontvangt op haar rekening-courantkrediet. Door het gestegen banksaldo is de ontvangen rente hoger dan in 2023 (-/- € 1,1 miljoen). Hiertegenover staat een toename van +/+ € 0,1 miljoen voor rente over langlopende leningen, met name door een eind 2023 afgesloten geborgde lening.

Het gemiddelde rentepercentage ligt momenteel op 1,93 % op een leningenportefeuille van circa € 89 miljoen. Steeds wordt door Amarant gestreefd naar het afsluiten van leningen tegen de meest gunstige condities. Om de leningen tegen gunstige voorwaarden te kunnen afsluiten is een goed weerstandsvermogen van groot belang en is Amarant aangesloten bij het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz).

2.3 Belangrijkste risico's en risicobeheersing

2.3.1 Inleiding

De visie van Amarant is dat adequaat risicomanagement bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen, de financiële stabiliteit en de positieve reputatie van de organisatie. Adequaat risicomanagement draagt ook bij aan een hogere kwaliteit van zorg en kwaliteit van arbeid. Risicomanagement sluit aan op het binnen Amarant gehanteerde kwaliteitsinstrument (kwaliteitsdialoog) en de organisatiestrategie.

Ten behoeve van adequaat risicomanagement wordt een aantal stappen gezet. De belangrijkste kansen en risico's worden inzichtelijk gemaakt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De risico's worden geclassificeerd op basis van een kans-impactanalyse en daaraan worden passende beheersmaatregelen gekoppeld. De beheersmaatregelen kunnen zowel preventief als repressief van aard zijn. Met behulp van periodieke monitoring wordt de voortgang bewaakt en indien nodig wordt tijdig bijgestuurd. De risicoanalyse wordt periodiek besproken met de Raad van Toezicht.

Hieronder is niet weergegeven een uitputtende uiteenzetting van alle mogelijke risico's en onzekerheden, maar een selectie en weergave van de belangrijkste risico's en onzekerheden.

2.3.2 Strategische risico's

De belangrijkste strategische risico's die kunnen worden onderkend zijn:

Tekort aan gekwalificeerde medewerkers (arbeidsmarktkrapte)

De huidige arbeidsmarktproblematiek plaatst Amarant voor grote uitdagingen. Zeker op langere termijn ontstaat er een groot probleem door de ontgroening en vergrijzing in combinatie met een toenemende zorgvraag. Binnen Amarant zijn de afgelopen jaren verschillende maatregelen uitgerold om het tekort aan gekwalificeerde medewerkers terug te dringen. Zo wordt ingezet op de volgende zaken:

- intensivering van instroom en behoud;
- vergroten van de capaciteit door opleiden van medewerkers;
- kandidaatgericht werven waarbij geselecteerd wordt op competenties i.c.m. maatwerkscholing;
- een toekomstbestendig- en onderhoudsvriendelijk functiehuis;
- inzet op het programma 'Samen anders doen', specifiek aandacht voor werven van vrijwilligers.

Inzake de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) geldt dat met uitzendbureau's afspraken zijn gemaakt over het hebben van een G-rekening en dat ze aangesloten zijn bij de Stichting Normering Arbeid. Ook de vergewisplicht voor externe inzet is aangescherpt.

Veiligheid en gezondheid op de werkplek

Wat betreft veiligheid en gezondheid op de werkplek is aandacht geweest voor de volgende zaken:

- vergroten van het aanbod voor gezond, veilig en plezierig werken;
- risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E);
- beleid inzake rookvrije zones;
- meer preventieve maatregelen in te zetten om ziekteverzuim te voorkomen;
- verzuimbegeleiding: triage op 8^e verzuimdag en dossiercheck vervroegd van 26 naar 13 weken.

Inbreuk op informatiesystemen / informatiebeveiliging

Amarant maakt veelvuldig gebruik van informatiesystemen waarin zij onder andere persoonlijke of bedrijfskritische gegevens vastlegt. De integriteit, betrouwbaarheid en continuïteit van deze gegevens dienen geborgd te zijn. Wanneer hier inbreuken op zijn, kan dit leiden tot schade voor de organisatie. Om het risico te verminderen zijn diverse beheersmaatregelen genomen. Zo is er een cyberverzekering afgesloten en worden audits en penetratietesten uitgevoerd. Tevens is een Chief Information Security Officer (CISO) aangesteld, die toezicht houdt op de naleving van het informatiebeveiligingsbeleid, waarbij periodiek gerapporteerd wordt aan de Raad van Bestuur.

CISO

In 2023 is de CISO gestart en begonnen met een GAP-analyse in het kader van de NEN7510-certificering. Prioriteit is het vaststellen van het Informatiebeveiligingsbeleid. Dit beleid is vastgesteld in februari 2024. De CISO ondersteunt en coördineert de implementatie en naleving van het beleid.

Het programma Cybermanager is aangeschaft als Information Security Management System (ISMS) en wordt gevuld met data over risico's, maatregelen, incidenten, et cetera op gebied van informatiebeveiliging. De nieuwe werkplek zal worden uitgerold in 2025 wat risico's voor een groot deel zal verminderen. Ook wordt gezocht naar een passende SIEM/SOC leverancier en is Amarant aangesloten bij Z-Cert.

Informatiebeveiligingsbeleid

Informatiebeveiliging is cruciaal voor Amarant. Groeiende informatie-, technologie- en digitale systemen beïnvloeden het succes van Amarant. Het digitaal delen van informatie met partners is essentieel. Snelle online veranderingen brengen kansen en risico's met zich mee. Deze risico's vormen een bedreiging voor de kwaliteit en continuïteit. Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie zijn belangrijk. Informatiebeveiliging vereist voortdurende aanpassingen. Bewustzijn en afstemming op risico's is noodzakelijk.

Informatiebeveiliging vereist inspanning op organisatorisch-, procesmatig- en technologisch vlak. Amarant hanteert leidende uitgangspunten, wettelijke naleving en blijft werken aan dynamische informatiebeveiliging. Het informatiebeveiligingsmanagement van Amarant is een cyclisch proces dat uit vijf opeenvolgende stappen bestaat, en vergelijkbaar is met de Deming-circle, om de informatiebeveiliging te blijven verbeteren. Deze vijf stappen zijn achtereenvolgens: beleidsvorming, risicoanalyse, planvorming, implementatie en monitoring, evaluatie en controle. Het informatiebeveiligingsbeleid wordt minimaal eens in de twee jaar of na een grote verandering in een van de belangrijke processen geëvalueerd en zo nodig bijgesteld, en opnieuw vastgesteld.

Met betrekking tot informatiebeveiliging heeft Amarant drie hoofddoelen:

- tijdige en continue toegang: men streeft naar ononderbroken toegang tot informatie voor geautoriseerde personen, met minimale storingen; de infrastructuur wordt beschermd om dit te waarborgen;
- nauwkeurigheid, volledigheid en betrouwbaarheid: gegevens moeten correct en volledig verwerkt worden. Bescherming tegen ongeautoriseerde wijzigingen is van belang, met controles zoals sterke multi-factor authenticatie, autorisatie en gegevens-integriteitscontroles;
- voorkomen van beveiligings- en privacy incidenten: de focus ligt op het voorkomen van gevoelige informatie-onthulling aan onbevoegden; we passen versleuteling, toegangscontroles en veilige communicatie toe.

In 2024 was sprake van grote vooruitgang op het gebied van Informatiebeveiliging. Er is via intranet (Sam) veel aandacht besteed aan bewustwording van de medewerkers en digitale vaardigheden. De voorbereidingen op de uitrol van Microsoft 365 (nieuwe werkplek) zijn gestart, hierbij wordt Zivver vervangen door Bastion 365. Verwacht wordt dat Amarant zich in 2025 kan laten certificeren (NEN7510), ter voorbereiding hierop is een ISMS ingericht. In een ISMS worden alle processen en de beheersmaatregelen voor het beveiligen van alle (vertrouwelijke) informatie beschreven en toegewezen aan verantwoordelijken. Het ISMS is gebaseerd op het normenkader van NEN7510, dit is de gebruikelijke norm voor informatiebeveiliging in de zorg. De Europese NIS2 richtlijn houdt in dat er ook verantwoording is ten aanzien van ketenpartners. Hier moet volgend jaar aan voldaan worden. Aan een groot deel van de eisen wordt voldaan met de NEN7510.

Amarant laat zich vrijwillig auditen door externe partijen. Amarant laat jaarlijks een penetratietest uitvoeren, waarbij een externe partij de informatiesystemen toetst op kwetsbaarheden. De resultaten van deze test worden geëvalueerd en de bevindingen worden omgezet in actiepunten voor de afdeling ICT. Deloitte voert periodiek een audit uit waarin wordt ingegaan op de volwassenheid van de ICT-omgeving.

Samenwerking met diverse ketenpartners (implicaties hiervan)

Om kwalitatief goede zorg te blijven leveren waarbij diverse expertise van partijen wordt gebundeld, is Amarant in diverse regio's (op het gebied van het sociaal domein) de samenwerking aangegaan met diverse ketenpartners. Dit betreft in de Jeugdwet de regio's West-Brabant-West (Crossroads), Hart van Brabant (Crossroads) en Zuid-Oost-Brabant (PACE, multiproblematiek).

Binnen de Wet Maatschappelijke ondersteuning is er sprake van het samenwerkingsverband Siem in de regio Hart van Brabant. Siem (een samenwerking van 10 zorgaanbieders met als penvoerder RIBW) is in 2023 gestart met het opzetten van gezamenlijke gebiedsteams voor Wmo Begeleiding. Ook voor Wmo Beschermd Wonen wordt intensief samengewerkt. Daarnaast is een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie opgezet. Amarant levert hier een belangrijke bijdrage in. De opbrengsten Siem zijn in de jaarrekening meegenomen in de opbrengsten Wmo (zie ook paragraaf 2.2).

Voor wat betreft Crossroads in de regio Hart van Brabant (een samenwerking van 8 zorgaanbieders met als penvoerder Sterk Huis) is sprake van de opzet van een gezamenlijke voordeur. Voorts is een algemene backoffice ingericht en wordt intensief samengewerkt op allerlei gebieden. De opbrengsten Crossroads zijn in de jaarrekening meegenomen in de opbrengsten Jeugdwet (zie ook paragraaf 2.2).

Uit deze samenwerkingsverplichtingen ontstaan risico's met betrekking tot financiële verantwoordelijkheid, governance, aansprakelijkheid, managen van onderaannemers en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg. Per samenwerkingsverplichting is een risicoanalyse inclusief beheersmaatregelen opgesteld die periodiek worden bijgewerkt. Om de risico's te verminderen, worden diverse beheersmaatregelen genomen. Er zal worden gewerkt met een sluitende begroting waarop gedurende het jaar wordt gemonitord op de uitnutting van middelen. De regio Hart van Brabant heeft gekozen voor een taakgerichte bekostiging (lumpsum). Daarnaast is tussen partijen onderling een samenwerkingsovereenkomst opgesteld, waarin afspraken zijn gemaakt over de rechten en plichten van de samenwerkende partijen.

Stikstofproblematiek, hoge bouwkosten en niet voldoen aan duurzaamheidseisen

Amarant beschikt over een aanzienlijke vastgoedportefeuille. Gewerkt wordt met een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan (MJOP), waarin ook verduurzaming is meegenomen. Hierdoor kan de kwaliteit van huisvesting nu en in de toekomst worden geborgd, waarbij wordt toegewerkt naar het gewenste kwaliteitsniveau (niveau 3 van de NEN2767 norm).

In de komende jaren wordt Amarant geconfronteerd met een aantal risico's op het gebied van huisvesting. De verwachting is dat er in de toekomst alsnog een korting wordt doorgevoerd op de Normatieve Huisvestingscomponent. Voorts belemmert het tekort aan sociale huurwoningen belemmert de doorstroom van cliënten van Amarant als de cliënten met lagere zorgprofielen rechtstreeks gaan huren (scheiden wonen en zorg). Onze eigen gebouwen zijn gelabeld op geschiktheid voor het scheiden van wonen en zorg. Tevens zien we dat extern ontwikkelaars niet voor onze doelgroep bouwen. Meerdere cases zijn door externe ontwikkelaars doorgerekend en als niet haalbaar bestempeld. Als in eigen beheer ontwikkelen wel tot een positieve business case leidt, verandert dit de verhouding tussen huur en eigendom. In periodieke gesprekken met de woningcorporaties zijn dit vaste agendapunten. Instappen op huur in een grotere ontwikkeling biedt kans om wel betaalbaar te huren. Er zijn momenteel op dit gebied twee initiatieven in de verkenningsfase.

Noord-Brabant verleent voorlopig geen vergunningen meer voor infra- en bouwprojecten met stikstofeffecten op Natura 2000-gebieden. De maatregel raakt projecten in alle sectoren, waaronder infrastructuur, woningbouw, landbouw en industrie. Hierdoor lopen geplande investeringen voor nieuwbouw vertraging op. Dit raakt ook Amarant. Dit leidt ertoe dat Amarant toekomstige bouwplannen constant tegen het licht houdt en prioritering aanbrengt. Pas na akkoord op een goedgekeurde businesscase wordt overgegaan tot daadwerkelijke uitvoering. De investeringsbegroting wordt ieder kwartaal besproken met de Raad van Toezicht. Amarant wil doorgaan met voorbereidingen van bouwprojecten zodat gelijk gestart kan worden met de nieuwbouw zodra vergunningen weer verstrekt worden. Daarnaast wil men kijken of renovatie een reëel alternatief is voor nieuwbouw.

De stikstofproblematiek blijkt in de praktijk nog geen belemmering te zijn op de plaatsen waar vergunningsplichtige projecten spelen. Bij ieder vergunningsplichtig project wordt het stikstofrisico in de fase Schetsontwerp in beeld gebracht om eventuele negatieve invloeden vroegtijdig te onderkennen en te beheersen. Na een recente rechterlijke uitspraak kan dit risico weer actueel worden.

Voorts is sprake van fors oplopende bouwkosten. Beheersmaatregelen zijn onder andere het aanpassen van het programma van eisen en versobering van afwerking. In nauwe samenwerking tussen de afdeling Huisvesting en de zorgdivisies is een geoptimaliseerd Programma van Eisen vastgesteld. Er wordt op projectniveau intensief samengewerkt tussen alle betrokkenen om te komen tot haalbare business cases.

Vacatures voor technisch personeel (met name specialisten in het onderhoudsteam) en enkele specifieke functies zijn moeilijk invulbaar. Dit lijkt voorlopig voort te duren. Actief werven, werken met studenten en jong afgestudeerden en het aanpassen van bestaande functies zijn methodes die voorlopig effectief blijken.

Wat betreft duurzaamheidseisen wordt verwezen naar paragraaf 2.9.1.

2.3.3 Risicomanagement op tactisch niveau en operationeel niveau

Amarant heeft risicomanagement op tactisch niveau ingericht binnen de verschillende divisies. Iedere divisie dient per kwartaal over de top drie risico's en de werking van de beheersmaatregelen (of de voortgang van de implementatie hiervan) te rapporteren. Dit leidt tot een risicoparagraaf in de managementrapportage. De risicoparagraaf wordt door de Raad van Bestuur en de directeur (tezamen met het serviceteam) besproken in het kwartaalgesprek.

Operationeel risicomanagement wordt binnen Amarant vormgegeven op twee niveaus, namelijk op teamniveau en op cliëntniveau. Risicomanagement op teamniveau wordt ingevuld door middel van de kwaliteitsdialoog. De kwaliteitsdialoog is een hulpmiddel waarmee zorgteams in samenspraak met cliënten en verwanten werken aan goede zorg en werkplezier. Met drie ontwikkelpunten gaan ze vervolgens aan de slag; ze maken concrete afspraken en monitoren zelf de voortgang. Bij het succesvol afsluiten van de ontwikkelpunten kan het team vervolgens nieuwe ontwikkelpunten benoemen, waardoor een cyclus van continu verbeteren ontstaat.

Risicomanagement vindt ook plaats op het niveau van de individuele cliënt. Een belangrijk onderdeel van het methodisch zorgproces is dan ook dat voor iedere cliënt periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie plaatsvindt.

2.4 Cultuur en gedrag

2.4.1 Visie op bestuur

In 2023 heeft de Raad van Bestuur haar visie op bestuur uitgewerkt. Naast de missie, visie, kernwaarden en strategie geeft de visie op bestuur verder invulling aan het leiderschap en de organisatiecultuur waar we binnen Amarant voor staan. Het is belangrijk dat iedere medewerker zich veilig voelt en ervaart dat er een open cultuur is waarin je lastige zaken bespreekbaar mag maken, je twijfels kunt uiten en je mening mag delen. Dit begint bij de eigen collega's of leidinggevende.

De visie op bestuur is vormgegeven als een landkaart en geeft een aantal belangrijk leidende principes weer die de Raad van Bestuur wil uitdragen in de organisatie. Deze visie is het afgelopen jaar in diverse ontbijtsessies besproken met het middenmanagement binnen Amarant. Het komend jaar vraagt dit een verdere doorvertaling in de organisatie.



Op basis van onze kernwaarden, bestuursvisie en gedragscode creëren leidinggevenden een veilig, ondernemend en professioneel werkklimaat. Zij zetten de behoeften van onze medewerkers op de eerste plaats en zijn zichtbaar en dichtbij voor de medewerkers. Zij helpen hen zich te ontwikkelen en zo goed mogelijk te presteren in een prettige sfeer. We stimuleren diversiteit, iedereen mag binnen Amarant zichzelf zijn.

Onze professionals krijgen de ruimte om in verbinding met de cliënt en verwant hun vak uit te oefenen en te doen wat goed is. (Mede)zeggenschap ligt zo laag mogelijk in de organisatie. We maken afspraken over te behalen resultaten en sturen daarop. We doen wat we afspreken en spreken elkaar daarop aan. In besluitvormingsprocessen zitten de juiste mensen aan tafel en wordt er een kwalitatieve discussie gevoerd. Zorgen en dilemma's kunnen openlijk met elkaar besproken worden (aanspreekcultuur). De Raad van Bestuur heeft regelmatig contact met zorgteams en geeft de gelegenheid om knelpunten te bespreken. De directeuren draaien vaak een dienst mee om voeling te houden met de werkvloer. Ze creëren een sfeer waarin medewerkers eerlijk kunnen zijn over hoe het met ze gaat.

Als lerende organisatie is Amarant ervan overtuigd dat iedereen leert. Altijd. Overal. De organisatie stimuleert medewerkers zich te blijven ontwikkelen en hierin zelf eigenaarschap te nemen (persoonlijk leiderschap). Door te denken in mogelijkheden ontstaat creativiteit en innovatieve ideeën. We zijn nieuwsgierig naar nieuwe mogelijkheden en hebben het lef om andere werkwijzen te proberen. Daarbij behouden we het goede en werken aan een (nog) beter Amarant. Onderweg maken we fouten, dat mag want daar leren we van.

2.4.2 Klachten cliënten

Amarant heeft klanttevredenheid hoog in het vaandel staan; een goede kwaliteit van zorg- en dienstverlening wordt nagestreefd. Toch kan het gebeuren dat cliënten en/of hun (wettelijk) vertegenwoordiger niet tevreden zijn over iets, het ergens niet mee eens zijn of een klacht hebben in het kader van de zorg- en dienstverlening. Amarant wil zorgvuldig omgaan met klachten. In de klachtenprocedure is vastgelegd hoe dat geregeld is. Doel daarbij is het zo mogelijk wegnemen van de oorzaak van de klacht en het voorkomen van (soortgelijke) klachten in de toekomst. De cliënt en/of diens (wettelijk) vertegenwoordiger kan op ieder moment een klacht indienen bij de Regionale Klachtencommissie.

Toch wordt de cliënt en/of diens (wettelijk) vertegenwoordiger door de Klachtencommissie en Amarant geadviseerd om zijn of haar ongenoegen eerst te bespreken met de direct betrokkene(n) of diens leidinggevenden, omdat dit meestal de snelste en beste manier is om te komen tot een oplossing. De klachtenfunctionaris van Amarant heeft een ondersteunende rol in deze processen.

2.4.3 Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten

In de Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten hebben wij onze waarden, houding en ons gedrag beschreven. We maken hierin duidelijk wat we van elkaar mogen verwachten en welk leiderschap daarbij hoort (op basis van de visie op bestuur). Hierdoor wordt integer handelen een onderdeel van de dagelijkse gang van zaken in ons leiderschap en in onze cultuur. Ongewenst gedrag wordt binnen Amarant niet getolereerd. Amarant heeft daarom uitgangspunten geformuleerd over het gewenste gedrag en hoe wij omgaan met ongewenst gedrag.

Gewenst gedrag

In de Gedragscode Medewerkers zijn de verwachte waarden, houding en gedrag beschreven. Hierin wordt duidelijk gemaakt wat we van elkaar mogen verwachten en welk leiderschap daarbij hoort. In de gedragscode staan de verwachtingen van medewerkers naar de cliënten, naar hun verwanten, naar de vrijwilligers, naar de stakeholders en naar elkaar omschreven. De code geeft richting, maar niet per definitie de antwoorden op vragen waar de organisatie in de praktijk soms tegenaan loopt. Daarom is het belangrijk om die vragen of dilemma's met elkaar te delen en te bespreken. Hierdoor wordt integer handelen een onderdeel van de dagelijkse gang van zaken in het leiderschap en in de cultuur van onze organisatie.

Ongewenst gedrag

Mogelijk wordt een medewerker in de werksituatie geconfronteerd met een vorm van ongewenst gedrag door collega's of leidinggevende. Hierbij valt te denken aan seksuele intimidatie, pesten, discriminatie of agressie. Tevens kan het voorkomen dat de arbeidsverhouding verstoord is door onzorgvuldige behandeling of bejegening en stagnatie in de communicatie en/of samenwerking. Het is vervelend als men hiermee te maken krijgt.

Binnen de organisatie wordt ongewenst gedrag gesignaleerd, spreekt men hier elkaar op aan en wordt geleerd van fouten. Naar aanleiding van een onregelmatigheid wordt altijd nagegaan waardoor dit is veroorzaakt en wordt dit omgezet in concrete leerpunten. Een medewerker kan altijd terecht bij de HR-adviseur of vertrouwenspersoon om een signaal (buiten de eigen werksituatie) of een eigen situatie te bespreken. De medewerker ontvangt van deze persoon vertrouwelijke hulp of advies. Daarnaast is er een klachtencommissie voor medewerkers en een klokkenluidersregeling.

Vertrouwenspersonen

Amarant heeft een drietal vertrouwenspersonen beschikbaar voor medewerkers waarvan twee externe vertrouwenspersonen. Er is dan ook de mogelijkheid om anoniem te blijven en een melding via de vertrouwenspersoon te doen. Indien de vertrouwenspersonen op basis van hun contacten met medewerkers knelpunten signaleren in het personeelsbeleid, er zaken opvallen in het kader van ongewenst gedrag met consequenties voor de veiligheid en het werkplezier van de medewerkers, of andere thema's of trends bij specifieke organisatorische eenheden constateren, zullen zij dit signaleren bij de Raad van Bestuur. Hiermee is een belangrijke signaalfunctie belegd bij de vertrouwenspersonen.

De Raad van Bestuur heeft sowieso preventief tweemaal per jaar een gesprek met de zogenaamde signaleringsfunctionarissen binnen de organisatie (o.a. vertrouwenspersonen, bedrijfsarts) om van hen trends en signalen te horen.

2.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Binnen Stichting Amarant wordt treasury management toegepast om de financiële continuïteit in brede zin te waarborgen. Om richting te kunnen geven aan het treasurybeleid van Amarant, is een treasurystatuut opgesteld. Hierin staan richtlijnen en uitgangspunten opgenomen, die dienen als leidraad bij het uit te voeren treasurybeleid. Belangrijkste doelstellingen zijn het beheersen van in- en uitgaande geldstromen, het beschermen van vermogen en resultaten tegen risico's en het verkrijgen van toegang tot vermogensmarkten. Het treasurystatuut wordt periodiek geactualiseerd om aansluiting te houden op de organisatiestrategie en externe ontwikkelingen.

Voor de bewaking van de liquiditeitspositie wordt zowel een liquiditeitsbegroting opgesteld voor de korte als de middellange termijn. Streven is om te allen tijde te beschikken over voldoende liquiditeiten om aan de kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen en te kunnen blijven investeren en innoveren.

Amarant is lid van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) en heeft een gedeelte van haar leningen geborgd bij het Wfz. Amarant zet in op een zo optimaal mogelijke spreiding van renteherzieningsdata om zo de risico's van renteherziening zo veel mogelijk te spreiden. Het gemiddelde rentepercentage van Amarant over de leningenportefeuille bedraagt ultimo 2024 1,93 %.

Rentederivaten zijn afgeleide financiële instrumenten, die ingezet kunnen worden ter afdekking van financiële risico's. Door Amarant worden geen derivaten ingezet ter afdekking van renterisico's.

2.6 Toepassing en naleving gedragscodes

2.6.1 Governancecode

Voor Amarant geldt de Governance Code Zorg 2022, deze wordt integraal toegepast. Het verslag van de interne toezichthouder geeft nadere inzichten in de toepassing van de code in de praktijk.

Amarant heeft op de volgende herziening uit de code het afgelopen jaar gerichte actie uitgezet:

Er is meer aandacht voor de positie van zorgprofessionals: zowel met betrekking tot het kunnen nemen en dragen van hun professionele verantwoordelijkheid voor goede zorg als hun invloed op het dagelijks beleid en het beleid van morgen.

Samen met de Ondernemingsraad is gesproken over zeggenschap van professionals, dit mede op basis van het 'Landelijk actieplan zeggenschap en veerkracht'. In oktober 2024 zijn we gestart met een pilot professionele zeggenschap rondom het thema 'Zorg voor de ouder wordende cliënt'. Het doel is om professionele zeggenschap te versterken. Hiertoe is de Commissie Professionele Zeggenschap ingericht (CPZ). De CPZ signaleert welke problemen en oplossingen er leven in de dagelijkse zorgpraktijk voor onze ouder wordende cliënten. De rol van de CPZ is meedenken en meedoen. Voorstellen en signalen worden uitgebracht aan de stuurgroep Behandeling en Begeleiding met als uiteindelijke doel het beleid te verrijken en aan te scherpen. Door professionele zeggenschap in te richten binnen Amarant willen we collega's uit de directe zorg de ruimte geven om signalen, ideeën en oplossingen samen te brengen en bespreekbaar te maken en invloed uit te oefenen op hun eigen beroepspraktijk. We maken binnen Amarant in deze pilot gebruik van de handvaten van het platform 'Zeggenschap in de zorg'. Ook voor het versterken van de kennis van de commissieleden rondom medezeggenschap. De pilot zal eind 2025 afgerond zijn en geëvalueerd worden.

2.6.2 Wet normering topinkomens (WNT)

Zie voor meer informatie over dit onderwerp (voor wat betreft de Raad van Toezicht) de toelichting in het verslag van de interne toezichthouder. Voor wat betreft de bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar paragraaf 3.9. Krachtens de WNT is de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevendenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum gebonden. Het voor Stichting Amarant toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

2.6.3 Gegevensbescherming

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Door deze verordening krijgen mensen meer mogelijkheden om voor zichzelf op te komen bij de verwerking van hun gegevens. Hun privacyrechten zijn versterkt en uitgebreid. Daarnaast legt de AVG meer nadruk op de verantwoordelijkheid van de organisatie om aan te tonen dat deze zich aan de wet houdt. De verantwoordingsplicht houdt in dat we met documenten moeten kunnen aantonen dat we de juiste organisatorische en technische maatregelen hebben genomen om aan de AVG te voldoen. Binnen Amarant is een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld die op dit gebied beleid ontwikkelt en acties uitzet. Deze functionaris is sinds 2024 formeel ingezet als FG bij het samenwerkingsverband Siem, daarnaast is er inzet geweest voor het samenwerkingsverband Crossroads.

De doelstelling is om te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau voor het 'in control' zijn op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. Hiervoor worden meerdere technische en organisatorische maatregelen doorgevoerd. Beleidsplannen op dit gebied worden herijkt en er wordt meer aandacht gegeven aan awareness bij centrale afdelingen en aan verwerkersovereenkomsten.

Binnen Amarant is een Privacy en informatiebeveiligings Team (PIT) actief. Hieraan nemen onder andere deel de Functionaris Gegevensbescherming (voorzitter) en de Chief Informatie Security Officer (CISO). Doelstellingen en bijdragen van het Privacy- en Informatiebeveiligings Team zijn:

- ondersteuning van de medewerkers en cliënten als eerste aanspreekpunt bij privacyvragen;
- borgen continuïteit en het verminderen van kwetsbaarheid door beschikbaarheid van privacykennis op meerdere plaatsen;
- er voor zorgen dat relevante ervaringen die van invloed zijn op (te maken) beleid vanuit de divisies in het privacyteam worden ingebracht (bottom-up);
- ondersteunen, mede-uitvoeren en controleren van beleid en ingezette acties (top-down);
- zorgen voor eenheid van taal, eenheid van begrippen en eenheid van handelen;
- beoordelen van samenhang van diverse aspecten van privacy en (gezamenlijk) afwegen welke combinatie en implementatie het beste resultaat geeft voor organisatie, cliënt en medewerker.

In 2024 waren onder meer de volgende zaken aan de orde:

- er is gewerkt met een inventarisatieformulier om snel helder te krijgen of een melding gezien moet worden als een (ernstig) datalek;
- er zijn gedurende het jaar meer Privacy Impact Assessments (PIA's) gedaan. De FG ondersteunt bij het opstellen van deze assessments bij afwezigheid van een Privacy Officer. Het uitvoeren van een PIA leidt aantoonbaar tot meer privacy bewustzijn bij de betrokken medewerkers;
- De AVG spreekt over 'passende technische en organisatorische maatregelen' om de privacy te beschermen. Een genomen organisatorische maatregel is het toezien op het juiste gebruik van bevoegdheden. In 2024 is de loggingfunctie van het ECD verder ingericht. De rapportage wordt verzonden aan de verwerkingsverantwoordelijke directeur en de FG.

2.7 Onderzoek en ontwikkeling

Amarant is een lerende organisatie. Amarant wil innoveren door te investeren in de ontwikkeling en creativiteit van medewerkers en cliënten. Amarant heeft aandacht voor innovatie van leertrajecten, voorbeelden hiervan zijn de certificatenroutes waarin medewerkers snel en op maat mbo-certificaten kunnen behalen en leerlijnen voor cliënten, waardoor cliënten kunnen leren en ontwikkelen rondom thema's als horeca, groen en zorg.

Vanuit het Leercentrum zijn in 2024 weer diverse activiteiten voor cliënten georganiseerd. Er werden in totaal 27 online workshops georganiseerd. De favoriete onderwerpen waren: Rust in je hoofd, Nieuws van de maand en EHBO. De meest gevraagde groepscursussen waren: Mindfulness, EHBO en Social Media. 91 cliënten zijn op hun werkplek aan de slag om een certificaat te halen. Dit kan al in de richtingen Groen en dier (33 cliënten deden dit), Horeca (33), SWB (25). Meer dan 20.000 keer werd de mediatheek bezocht om websites te bekijken, werkboeken te downloaden en leermaterialen te lenen. Voor en door cliënten werd het magazine De Prikkel uitgebracht. In De Prikkel stonden dit jaar 75 cliënten, terwijl 13 cliënten in de redactie zaten.

Kennisvragen worden door middel van (wetenschappelijk) onderzoek in samenwerking met diverse kennispartners opgepakt. Onze kennisagenda is afgestemd op de ambities in het strategisch kader. Amarant is aangesloten bij de academische werkplaatsen GOUD (gezond ouder worden) en de AWVB Tranzo (Academische werkplaats Leven met een Verstandelijke Beperking). Hier wordt gewerkt aan kennisontwikkeling op relevante thema's ten behoeve van verbeterde zorg en verhoogde kwaliteit van leven voor onze cliënten. Kennisdeling en implementatie van opgedane kennis binnen Amarant wordt in nauwe samenwerking met de academische werkplaatsen tot stand gebracht. Enkele voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar afbouw van anti-psychotica, arbeidsparticipatie voor mensen met een verstandelijke beperking en passende psycho-educatie voor cliënten en hun netwerk. Er wordt regelmatig op projectmatige basis samengewerkt aan de ontwikkeling van kennis met andere (afdelingen van) hogescholen en universiteiten. Recente ontwikkelingen op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, innovatie en leren zijn gedeeld met geïnteresseerden binnen en buiten de organisatie tijdens het Kennisfestival 2024.

Amarant beschikt over een eigen innovatiecentrum, genaamd Imagine. Hier werken medewerkers met en zonder beperking samen om innovatie binnen de organisatie te bevorderen en integreren. Binnen het innovatiecentrum ligt de focus op het verbeteren van de kwaliteit van leven van cliënten en het werkplezier van zorgprofessionals. Daarnaast is het optimaliseren van zorgprocessen een prioriteit. Dit wordt bewerkstelligd door kennis van zorgtechnologie en (sociale) innovatie binnen de organisatie te delen, verbinden en implementeren.

Amarant heeft in 2024 veel aandacht besteed aan de herijking van de missie, visie en strategie op innovatie en zorgtechnologie. Door een strategische aanpak wil Amarant zorgtechnologie en innovatie stimuleren. Om richting en vorm te geven aan de toekomst, zijn een heldere visie en missie van cruciaal belang. De gevormde visie en missie zijn in lijn met de kernwaarden van Amarant 'Verbindend, Nieuwsgierig en Lef'. Amarant streeft ernaar de inzet van zorgtechnologie vanzelfsprekend te maken daar waar het waarde toevoegt voor cliënt, medewerker en organisatie. Daarnaast streeft Amarant ernaar om door innovatie verandering teweeg te brengen en zo de kwaliteit van zorg en werk te waarborgen. Leidende principes hierbij zijn:

- een methodische aanpak met focus en prioritering;
- samenwerking en kennisdeling;
- collectieve verantwoordelijkheid;
- cliënt en medewerker centraal.

2.8 Toekomstverwachtingen

De arbeidsmarktkrapte, de hogere CAO-lonen en de inflatie zorgen voor druk op de exploitatieresultaten van Amarant en andere zorgaanbieders binnen de Gehandicaptenzorg. Daarnaast staat de houdbaarheid van de landelijke zorguitgaven ook steeds meer onder druk. Verwachting is dat er sprake zal zijn van een toenemend aantal moeilijk opvulbare vacatures. Speerpunt voor 2025 is het verlagen van het verzuim en vermindering van de instroom in de WGA. Naar verwachting zal met name de hogere inzet van uitzendkrachten druk leggen op de exploitatie van Amarant in 2025. Amarant zet in op beheersing van de inzet van uitzendkrachten. Deze beheersing is de katalysator om daadwerkelijk invulling te geven aan het programma 'Samen anders doen'.

Naast de sturing op personele kosten is ook de sturing op bezetting van verblijfslocaties en productiviteit binnen de ambulante zorg van groot belang. Ingezet wordt op het verkorten van de termijn waarbinnen open plaatsen worden opgevuld. Ook dit proces wordt maandelijks gemonitord. Specifiek wordt ingezet op verbetering van de bedrijfsvoering van de divisie Jeugd. Er is een beleidsrijke begroting 2025 opgesteld, waarin de verbeteracties zijn opgenomen en gekwantificeerd. Ook worden in de jeugdwetregio Hart van Brabant, samen met de samenwerkingspartners binnen Crossroads, acties uitgezet om het tekort ten opzichte van de beschikbare lumpsum te verminderen.

Er is op dit moment sprake van een solide financiële bedrijfsvoering alsmede een stevig sturingsmodel dat Amarant in staat stelt tijdig en snel bij te sturen waar nodig. Het positieve resultaat wordt (nog) voor een belangrijk gedeelte bepaald door een positief resultaat op huisvesting. Amarant is momenteel bezig om de visie op en strategie inzake huisvesting te herijken. Daar de verwachting is dat het positieve resultaat op huisvesting de komende jaren onder druk komt te staan (als gevolg van de stikstofcrisis, oplopende bouwkosten, oplopende huurkosten, een mogelijke daling van de Normatieve Huisvestingscomponent en oplopende rente), zal scherpe sturing op zowel het resultaat van de zorgdivisies als op het resultaat van huisvesting van groot belang blijven. Ook het verkrijgen van een passende financiering voor zorg geleverd vanuit het sociaal domein (Wmo en Jeugdwet) blijft belangrijk.

De grote uitdaging is om kwalitatief goede zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. We moeten passende zorg leveren, waarbij het gaat over samenspel tussen cliënt, verwant en zorgmedewerker. Het gaat over duurzame zorg, lokaal en dichtbij organiseren in samenwerking met ander aanbieders. Amarant geeft dit vorm door middel van de klaver. We bekijken allereerst wat de talenten en mogelijkheden van de cliënt zijn, wat hij of zij zelf kan. Vervolgens bekijken we hoe technologie kan ondersteunen, wat het netwerk kan doen of hoe we het netwerk van cliënten kunnen opbouwen, om vervolgens de echte zorgvraag van de cliënt zo optimaal mogelijk te beantwoorden.

Onze financiers en samenwerkingspartners werken samen met ons aan deze uitdagingen.

- Tussen de VGN en zorgkantoren is in 2022 een convenant gesloten, waarin een vijftal kanslijnen is uitgewerkt voor de Gehandicaptenzorg. Het doel van dit convenant is om samen een transitie te maken naar duurzame, toekomstbestendige en betaalbare gehandicaptenzorg. Amarant zal afspraken maken met de zorgkantoren over specifieke invulling op deze kanslijnen.
- Amarant neemt actief deel aan de verschillende regiotafels die geïnitieerd zijn vanuit de zorgkantoren. Per zorgkantoorregio wordt gezamenlijk met de regionale aanbieders visie en actielijnen opgezet ten behoeve van toekomstbestendige zorg. In de regio's West- en Midden-Brabant speelt Amarant een prominente rol.
- Vanuit transitiemiddelen die beschikbaar zijn gesteld door het Ministerie van VWS werkt Amarant in de projecten: VG met verslaving (West-Brabant) en Kansrijk (inzet statushouders/vluchtelingen in het primair proces) (regio Midden-Brabant). Daarnaast implementeert Amarant binnen de eigen organisatie een aantal Good Practices ondersteund door zorgkantoor VGZ.
- Binnen gemeenten groeit de roep om meer integraal te gaan werken en daarmee meer mensen met Wmo-zorg naar het voorliggend veld (welzijn) af te kunnen schalen. Deels vanuit de gedachte dat mensen dan meer loonwaarde kunnen ontwikkelen en in loondienst kunnen treden, waardoor er minder kosten zijn voor de gemeente binnen de Wmo en qua uitkeringen. Deels vanuit de gedachte dat dit leidt tot minder specialistische zorg (en meer inzet vanuit het voorliggend veld). Daarbij sturen ze op gebiedsgerichte samenwerking in de wijk en het integraal werken in netwerken. Zij vragen om actief deel te nemen in buurten en wijken t.b.v. zorg en ontmoeten in de eigen omgeving, een sterke sociale basis (het versterken van informele zorg en mantelzorg), voldoende (zorg)voorzieningen in nabijheid. Dit vormt belangrijke input zijn voor inrichtingskeuzes voor Amarant, bijvoorbeeld in welke wijken of deelgebieden we actief aanwezig willen zijn en in willen investeren, zodat Amarant beter zichtbaar is en lijntjes korter worden met het voorliggend veld (welzijn).

Naast sturing op personele kosten en bezetting zullen naar verwachting onderstaande zaken van invloed zijn op de bedrijfsvoering van Amarant.

- In 2024 zijn de processen op het gebied van in-, door- en uitstroom doorgelicht door bureau P5Com. Dit heeft tot waardevolle inzichten geleid voor procesverbetering en verkorting van doorlooptijden. In het najaar zijn proceshervormingen en een verbeterde werkwijze ontwikkeld voor onder andere de afdelingen Zorgbemiddeling en Helpdesk Cliënt inclusief de aanschaf van een systeem voor triage en wachtlijstbeheer. De implementatie hiervan zal plaatsvinden in 2025.
- In 2024 is de crisisketen binnen Amarant opnieuw ingericht. De doelstelling van de nieuwe crisisaanpak is dat het gaat leiden tot verschuiving van intramurale crisiszorg naar meer ambulante vormen. Er is sprake van drie zorgconcepten: het Spoedhuis, Kortdurende Interventie (KDI) en Ambulant Spoedteam. In 2025 zullen de resultaten van de nieuwe aanpak worden geëvalueerd.
- In het Sociaal Domein (Wmo en Jeugdwet) is er een diversiteit aan eisen en voorwaarden voor wat betreft uitvoering en verantwoording van zorg. Het is belangrijk om de uitvoering van onze zorg- en dienstverlening aan te laten sluiten bij de gemaakte afspraken en daarvoor aandacht te vragen bij gemeenten. Amarant blijft kritisch kijken naar in welke regio's men wel/niet wil inschrijven op nieuwe aanbestedingen of de zorg willen voortzetten binnen de lopende contracten. Amarant analyseert in welke regio's/gebieden men actief wil investeren in relatiebeheer, netwerkversterking, lokale samenwerking in relatie tot onze ambities voor de toekomst. En in welke regio's Amarant meer op de achtergrond wil blijven en inzet op het behoud en/of afbouw van aanbod. Voor de jeugdwetregio's Noord-Oost-Brabant en Zuid-Oost-Brabant zal Amarant haar activiteiten in 2025 overdragen aan Koraal.
- In 2023 zijn in de regio Hart van Brabant de samenwerkingsverbanden Crossroads (Jeugdwet) en Siem (Wmo) gestart. Verwachting is dat in navolging van de regio Hart van Brabant ook andere zorgregio's (in de Wmo en Jeugdwet) zullen kiezen voor het verminderen van het aantal contractpartijen. Hierdoor zal Amarant nog meer dan voorheen samenwerken met andere zorgaanbieders in samenwerkingsverbanden. Verwachting is dat deze samenwerking leidt tot betere kennisdeling en toeleiding van de cliënt naar de juiste zorg. Samenwerking brengt echter ook risico's met zich mee. Denk dan aan risico's met betrekking tot financiële verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit van zorg (inclusief gegevensuitwisseling). Amarant monitort actief deze risico's.

- Door de stikstofcrisis en gestegen bouwkosten staat het realiseren van nieuwbouw onder druk. Amarant zal binnen haar investeringsbegroting een prioritering aanbrengen op basis van deze gewijzigde omstandigheden. Door het actief uitvoeren van het meerjaren-onderhoudsplan kan ervoor worden gezorgd dat ook binnen de bestaande locaties de kwaliteit van huisvesting kan worden geborgd.
- Binnen Wmo Beschermd Wonen is er steeds meer aandacht voor de beweging van Beschermd Wonen naar Beschermd Thuis. Dat wil zeggen dat bestaande cliënten verblijf (waar mogelijk) worden afgeschaald naar een situatie waar sprake is van scheiden van wonen en zorg. Binnen het samenwerkingsverband Siem is hier nadrukkelijk aandacht voor. Binnen de Wlz speelt dezelfde transitie waarbij het de bedoeling is om verblijfscliënten om te zetten naar Volledig Pakket thuis (VPT). Een nieuw project op dit gebied is Thuisbasis. Dit op basis van principes van 't Houvast (<http://www.hethouvast.nl/>). Het uitgangspunt hierin is dat cliënt, hoe groot de problemen ook zijn, de expert is over zijn eigen leven. Dit project wordt in 2025 verder uitgerold.
- Amarant ziet dat mensen steeds langer thuis willen blijven wonen, ook mensen met een relatief zware zorgvraag. Amarant wil cliënten graag ondersteunen in het zo lang mogelijk thuis wonen en de verblijfsplekken beschikbaar houden voor de cliënten voor wie het thuis écht niet lukt. Amarant gaat hierin uit van de mogelijkheden van de cliënt en kijkt goed wat deze nodig heeft. Ook vanuit gemeenten wordt veel geïnvesteerd in regionale woonopgaven. Amarant is nauw betrokken bij de analyses en de uitvoering van nieuwe woon- en ondersteuningsvormen, bijvoorbeeld flexwoningen met zorg en woningen met community building. Een ander voorbeeld is het project High Lane te Tilburg. De appartementen van High Lane zijn met name bestemd voor jongeren, starters en doorstromers. Maar een deel van de woningen is gereserveerd voor bijzondere, maar zelfredzame doelgroepen. Samen met de zorgpartners binnen Siem en de woningbouwvereniging wordt hier gewerkt aan een vorm van begeleid wonen te midden van reguliere bewoners. Dit concept voor gemengd wonen draagt eraan bij dat deze bijzondere doelgroepen midden in de maatschappij staan en gewoon mee kunnen doen.

2.9 Niet-financiële prestatie-indicatoren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

2.9.1 Duurzaamheid

Bij Amarant krijgt duurzaamheid steeds meer aandacht en wordt gewerkt aan een structurele integratie van dit thema in de organisatie. Wij zijn overtuigd dat we als organisatie een belangrijke verantwoordelijkheid dragen voor de wereld van vandaag en morgen. Wij geloven dat zorg en ondersteuning hand in hand gaan met respect voor mens, milieu en onze omgeving. We zetten ons in voor een duurzame toekomst door bewuste keuzes te maken in onze zorg, ondersteuning en bedrijfsvoering.

Om de visie op duurzaamheid verder vorm te geven en koers uit te zetten is een programmamanager duurzaamheid aangesteld. De programmamanager vormt de verbinding tussen duurzaamheidsthema's en draagt zorg voor beleid en verantwoording conform de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). De CSRD bekijkt duurzaamheid vanuit een breder perspectief, naast de milieu-impact wordt ook gekeken naar sociale impact (medewerkerswelzijn, gezond leefklimaat) en governance (bestuurlijke processen, ethiek en toezicht). Amarant heeft de ambitie om deze brede definitie van duurzaamheid te adapteren. Daarnaast zal de programmamanager zorg dragen voor betere rapportage en verantwoording over duurzaamheid. Niet als verplichting maar vanuit een wil om transparant te zijn over de uitvoering van de duurzaamheidstransitie. Dit geeft zowel Amarant haar cliënten, medewerkers en overige stakeholders inzicht in waar Amarant (voor) staat.

Amarant neemt deel aan het bestuurlijk netwerk duurzaamheid van de VGN. Afgelopen jaar zijn hier oriënterende stappen gezet. Samen willen we bekijken hoe we uitvoering geven aan de CSRD binnen de gehandicaptenzorg.

Milieuthermometer Zorg (MTZ)

De milieuthermometer is een sectorinstrument waarmee Amarant haar aandacht voor een duurzame bedrijfsvoering zichtbaar maakt, borgt en continu verbetering aantoont. De MTZ bevat maatregelen en eisen die gelden voor de gehele organisatie en maatregelen welke specifiek voor een locatie gelden. Naast wettelijke eisen worden 15 milieuthema's bestreken.

Negen locaties van Amarant zijn inmiddels gecertificeerd volgens de Milieuthermometer Zorg, niveau brons. De jaarlijkse controle heeft geen nieuwe aandachtspunten opgeleverd. Belangrijke aandachtspunten blijven het ontbreken van een volledige uitgewerkte CO₂-routekaart, het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen/eliminatie chloor en de vorming van green teams om medewerkers te betrekken. Corrigerende acties voor deze punten zijn uitgezet. Zo is de CO₂-routekaart inmiddels opgesteld, wordt in overleg met zorgdivisies wordt bekeken hoe gegarandeerd kan worden dat de juiste schoonmaakmiddelen worden gebruikt en is een kernteam geformeerd met vertegenwoordigers uit alle divisies.

De ambitie blijft om komende jaren alle 'Informatieplichtige' locaties te certificeren, niveau brons. De Informatieplicht geldt voor locaties met een energieverbruik van meer dan 50.000 kWh elektriciteit en/of 25.000 m³ gas. Momenteel betreft dit 38 locaties. Per 2025 volgt een vernieuwde versie van de Milieuthermometer met geactualiseerde en aangepaste eisen. Onze ambitie is om door te groeien naar niveau zilver, deze is meer gericht op integrale verduurzaming. Het thema duurzaam inkopen en duurzaam vastgoed zijn belangrijke verplichte aandachtspunten voor niveau zilver. Duurzaam inkopen is een stap waar nog veel mee te winnen is. De kennis hoe dat aan te pakken is de laatste jaren sterk gegroeid.

Landelijke Green Deal Samenwerken aan duurzame zorg

In juni 2023 heeft Amarant de Green Deal Zorg Samen werken aan duurzame zorg ondertekend. Vanuit de gemeenschappelijk gevoelde urgentie en intrinsieke overtuiging dat verduurzaming van de zorgsector móet en ook kán, realiseren partijen met deze Green Deal een onomkeerbare transformatie naar zorg met minimale impact op klimaat, milieu en leefomgeving in 2050. Aan de hand van de vijf thema's uit deze Green Deal worden onderstaande de ontwikkelingen binnen onze organisatie geschetst. Hiernaast participeert Amarant ook in regionale Green Deal Hart van Brabant. Hierbinnen vindt onderlinge uitwisseling van kennis en 'good practice' plaats en wordt samen met andere zorginstellingen gewerkt aan verduurzamingsprojecten waar regionale meerwaarde is te behalen.

1. Gezondheidsbevordering

Amarant zet in op de gezondheid van bewoners, cliënten en medewerkers. Het gaat om het creëren van een gezonde leefomgeving en het bevorderen van een gezonde leefstijl. Er is een start gemaakt met de opzet van een programmatische aanpak voor leefstijl Amarant-breed vanuit de divisie Specialistische Zorg. Er is veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en ook voor de bewoners en cliënten is er volop aandacht voor leefstijl door voorlichting en activiteiten. Dit omvat onder meer beweging, gezonde voeding en ontspanning. Daarnaast is er bij de inrichting van gebouwen aandacht voor het creëren van een 'heal-environment' middels aandacht voor onder meer materiaal en kleurgebruik. Hiervoor is een checklist ontwikkeld.

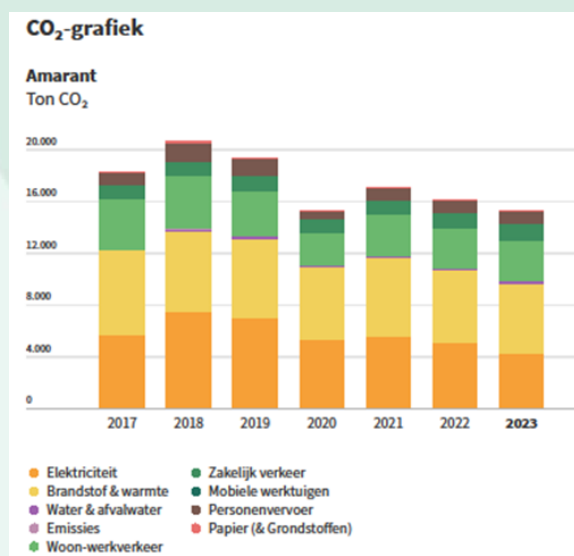
2. Kennis en bewustwording

Dit thema gaat over het vergroten van de bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat, milieuvervuiling en gezondheid en vice versa. Dit gebeurt op diverse wijzen voor zowel medewerkers als cliënten. Zo zijn er op enkele locaties voor bewoners (LVB) workshops over duurzaam gedrag gegeven. Door het jaar heen wordt aandacht besteed aan speciale dagen als warmtetruiendag en zijn energiebesparing aandacht gehad in de landelijke campagneweek 'zorg voor energie'. Voor 2025 is een duurzaamheidskalender ontwikkeld met tips voor duurzaam gedrag, deze is verspreid op alle locaties.

3. CO₂ reductie

In de Green deal zijn de doelen voor reductie van CO₂ emissies afgestemd op het landelijke klimaat akkoord. Dit betekent het terugbrengen van CO₂ uitstoot met 55 % in 2030 en energieneutraal in 2050. De uitstoot heeft met name betrekking op huisvesting en alle vervoersstromen. Door Amarant wordt gestreefd naar een CO₂ reductie van 5 % per jaar. Uit onderstaande grafiek is zichtbaar dat we dit ook halen. De totale CO₂ uitstoot publiceert Amarant jaarlijks in de openbare Milieubarometer. 2020 was vanwege corona-maatregelen een bijzonder jaar. Begin 2025 heeft Amarant haar CO₂-Routekaart ingediend bij het RVO in het kader van de EED-auditplicht. De routekaart toont het tijdspad van CO₂reductie naar energieneutraal in 2050 en komt centraal te staan bij de keuzes die men maakt met het vastgoed.

De vastgoed portefeuille is onderverdeeld in een eigendomsdeel en huurpanden (verhouding circa 50 % - 50 %). Voor het eigendomsdeel van ons vastgoed willen we aan de hand van een substantiële investering een CO₂ reductie bereiken van 52 % in 2030 en 78 % in 2050.



Vanuit de afdeling huisvesting is samen met AAG een verdiepingsslag gemaakt op de CO₂ routekaart. In deze CO₂ routekaart is per pand inzichtelijk gemaakt wat er nodig is om deze duurzaam te maken, wat de verplichte stappen zijn en welke maatregelen wenselijk zouden zijn. De kosten voor de maatregelen zijn afgezet tegen de terugverdientijd. De CO₂-routekaart gebouwen maakt onderdeel uit van het strategisch huisvestingsplan en is 'Parijs-proof'.

Binnen Amarant hebben we inmiddels meer dan 100 zonnepaneleninstallaties met een opgesteld vermogen van meer dan 1,1 mW. Middels deze zonnepanelen kan 10 % van de stroom gehaald worden uit eigen opgewekte elektriciteit. Afgelopen jaren werd 10 % groene Nederlandse stroom ingekocht. Met ingang van 2025 wordt 100 % groene Nederlandse stroom ingekocht. Ook dit draagt bij aan verlaging van CO₂ uitstoot.

In 2024 heeft een groot project plaatsgevonden waarin is overgegaan tot slimme gas- en stroommeters. Dit betekent dat wij van iedere aansluiting van iedere dag het verbruik kunnen inzien. Om deze metingen te gaan gebruiken voor verduurzamingsmaatregelen en om gebruikers te wijzen op het gedrag met betrekking tot het verbruik, wordt alle beschikbare data ingeladen in een Energie Beheers Systeem (EBS). Vanuit dit EBS worden maandelijks rapportage verstuurd aan de voorzieningen, managers en directeuren. De eerste rapportage wordt in februari 2025 verstuurd. Daarnaast worden er alarmen ingesteld om verhoogde verbruiken te signaleren, waarop geanticipeerd kan worden.

De opgave om te voldoen aan wettelijke energiebesparingsmaatregelen vergt veel inspanningen van Amarant en kent een achterstand. De achterstand is mede veroorzaakt doordat wij de verplichte maatregelen doorvoeren voor onze totale portefeuille in plaats van enkel de informatieplichtige panden. Momenteel worden maatregelen als isoleren en Led-verlichting uitgevoerd om de achterstand weg te werken. Dit in afstemming met de Omgevingsdienst Midden-Brabant. In overleg met de Omgevingsdienst voeren we maatregelen uit op portefeuilleniveau, handhaving op locatieniveau wordt zo voorkomen. Ook voor de kantoren Label C worden de eerder gemaakt plannen uitgevoerd om zo te voldoen aan de wetgeving.

Mobiliteit

Voor mobiliteit is een dergelijke routekaart nog niet gerealiseerd. Wel zijn er e-bikes en leenfietsen beschikbaar, wordt het wagenpark stap voor stap elektrisch en is er in toenemende mate aandacht voor vervoer van cliënten naar dagbesteding. Dit heeft zowel een gezondheids-, een kosten als een duurzaamheidsaspect. In het kader van de landelijk verplichting om CO₂ reductie te realiseren op het woon-werkverkeer loopt momenteel een inventarisatie van de huidige wijze waarop de medewerkers reizen.

4. Circulaire bedrijfsvoering

De doelstelling in de Green Deal betreft het met 50 % verminderen van het primair grondstofverbruik in 2030 (t.o.v. 2018).

Binnen de circulaire bedrijfsvoering is afvalscheiding voor Amarant één van de belangrijkste thema's. Afvalscheiding heeft sinds 2023 veel aandacht gehad. Met name het scheiden van plastic- en drankverpakkingen op kantoren en woonvoorzieningen werd voorheen slechts op een beperkt aantal locaties gedaan. Uit een recente analyse van het restafval blijkt dat nog steeds veel winst te behalen is.

Een verbeterproces is inmiddels ingezet. Doel hiervan is optimalisatie van afvalscheiding, het stimuleren van duurzaam gedrag en het bevorderen van hoogwaardig hergebruik van reststromen. Incontinentiemateriaal is een grote afvalstroom binnen Amarant. Om deze stroom te reduceren zijn er pilots uitgevoerd. De resultaten laten zien dat er met de juiste aandacht hier winst te behalen is voor cliënt, medewerker en milieu. Bekeken wordt hoe deze pilots verder kunnen worden uitgerold.

Bij verschillende dagbestedingslocaties zijn activiteiten gericht op circulariteit. Dat kan zijn het runnen van een kringloopwinkel of meehelpen bij de afvalinzameling, beheren depot voor gebruikte meubelen, demontagewerkzaamheden, afval prikken in de wijk, et cetera.

5. Verminderen milieubelasting door medicatiegebruik

Om medicijnresten in afvalwater en verspilling van medicijnen te minimaliseren werkt Amarant met zogenaamde baxterrollen voor de medicijnverstrekking. Verder worden op alle locaties overtollige medicijnen verzameld en afgevoerd naar de apotheek van Amarant of in de wijk.

Jaarrekening

Hoofdstuk 3

3 Jaarrekening

3.1 Balans Amarant (na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2024	31 december 2023
ACTIVA		€	€
<u>Vaste activa</u>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		171.626.902	176.656.127
Machines en installaties		13.361.458	10.013.632
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		16.194.140	15.835.478
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		2.490.730	2.332.219
Totaal materiële vaste activa	1.	203.673.230	204.837.456
<u>Financiële vaste activa</u>			
Andere deelnemingen	2.	0	0
Totaal vaste activa		203.673.230	204.837.456
<u>Vlottende activa</u>			
Vorraden	3.	1	1
<u>Vorderingen</u>			
Op handelsdebiteuren		2.267.072	1.373.952
Overige vorderingen		1.121.416	1.912.314
Overlopende activa		9.530.325	9.471.830
Totaal vorderingen	4.	12.918.813	12.758.096
Liquide middelen	5.	87.200.851	71.532.297
Totaal vlottende activa		100.119.664	84.290.394
Totaal activa		303.792.895	289.127.850

PASSIVA	Ref.	31 december 2024 €	31 december 2023 €
Eigen vermogen			
Stichtingskapitaal		304.553	304.553
Bestemmingsreserves		0	0
Bestemmingsfondsen		115.088.224	107.853.665
Overige reserves		<u>950.590</u>	<u>950.590</u>
Totaal eigen vermogen	6.	116.343.367	109.108.807
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	7.	15.841.653	7.177.016
Langlopende schulden			
Schulden aan banken	8.	84.194.484	89.068.980
<u>Kortlopende schulden</u>			
Schulden aan banken		4.874.496	5.096.399
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		7.348.101	7.939.168
Belastingen en premies sociale verzekeringen		15.969.126	15.140.210
Schulden ter zake van pensioenen		5.561.346	4.981.130
Overige schulden		45.826.837	43.545.150
Overige passiva		<u>7.833.486</u>	<u>7.070.990</u>
Totaal kortlopende schulden	9.	87.413.391	83.773.046
Totaal passiva		<u>303.792.895</u>	<u>289.127.850</u>

3.2 Winst- en verliesrekening Amarant

	Ref.	2024 €	2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Zorgverzekeringswet	11.	5.561.010	5.364.393
Wet langdurige zorg	12.	300.648.868	280.333.738
Forensische zorg	13.	1.183.865	826.151
Baten uit onderaanneming	14.	876.856	789.809
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15.	<u>4.637.808</u>	<u>4.291.517</u>
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		312.908.406	291.605.609
Opbrengsten jeugdwet	16.	37.194.551	33.512.634
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17.	<u>22.571.527</u>	<u>20.983.535</u>
Netto omzet		372.674.484	346.101.778
Overige bedrijfsopbrengsten	18.	6.698.723	7.233.433
Som der bedrijfsopbrengsten		379.373.207	353.335.211
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19.	21.234.900	17.848.784
Lonen en salarissen	20.	187.500.910	174.307.098
Sociale lasten	20.	35.823.207	35.644.670
Pensioenlasten	20.	16.729.642	15.042.575
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	21.	11.800.109	14.354.993
Bijzondere waardeverminderingen	22.	0	0
Overige bedrijfskosten	23.	<u>99.600.018</u>	<u>85.526.726</u>
Som der bedrijfslasten		372.688.785	342.724.846
BEDRIJFSRESULTAAT		<u>6.684.422</u>	<u>10.610.364</u>
Financiële baten	24.	2.340.438	1.210.028
Financiële lasten	24.	<u>-1.790.300</u>	<u>-1.720.239</u>
Som der financiële baten en lasten		550.138	-510.211
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>7.234.560</u>	<u>10.100.153</u>

3.2.1 Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt bestemd:

Toevoeging/onttrekking:

Reserve aanvaardbare kosten
Bestemmingsreserve transitie bedrijfsvoering

Totaal bestemming

	2024 €	2023 €
	7.234.560	10.100.153
	0	0
	<u>7.234.560</u>	<u>10.100.153</u>

3.3 Kasstroomoverzicht Amaran

	Ref.	2024 €	2023 €
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>			
Bedrijfsresultaat		6.684.422	10.610.364
<u>Aanpassingen voor:</u>			
- Afschrijvingen	21.22.	11.800.109	14.354.993
- Mutaties voorzieningen	7.	8.664.637	55.479
		20.464.746	14.410.472
<u>Veranderingen in vlottende middelen:</u>			
- Voorraden	3.	0	0
- Mutatie operationele vorderingen	4.	-66.783	1.352.276
- Mutatie balansverlof	9.	1.164.952	2.642.176
- Mutatie operationele schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	9.	2.718.518	8.457.693
		3.816.686	12.452.145
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		30.965.854	37.472.982
Ontvangen interest	24.	2.246.504	624.703
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		33.212.359	38.097.685
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>			
Investerings materiële vaste activa	1.	-11.928.236	-15.223.500
Desinvesterings materiële vaste activa	1.	1.292.351	542.332
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.635.885	-14.681.169
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>			
Betaalde interest	24.	-1.811.522	-1.735.940
Nieuw opgenomen leningen	8.	0	5.000.000
Aflossing langlopende schulden	9.	-5.096.399	-4.779.762
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-6.907.921	-1.515.702
Mutatie geldmiddelen		15.668.553	21.900.814
Stand geldmiddelen per 1 januari	5.	71.532.297	49.631.483
Stand geldmiddelen per 31 december	5.	87.200.851	71.532.297
Mutaties geldmiddelen		15.668.553	21.900.814

Bij de opstelling van het kasstroomoverzicht is gebruikgemaakt van de indirecte methode.

3.4 Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling

3.4.1 Algemeen

Algemene gegevens	
Naam rechtspersoon	Stichting Amarant
Adres	Bredaseweg 412
Postcode en plaats	5037 LH TILBURG
Telefoonnummer	088-6111030
Nummer Kamer van Koophandel	41096992
Aansluitnummers Nza	300-2499, 300-2505
E-mailadres	raad.van.bestuur@amarant.nl
Website	http://www.amarant.nl
Kernactiviteiten	Behandeling, zorg- en dienstverlening en al hetgeen daarmee in de ruimste zin genomen in verband staat voor kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen met een (lichte) beperking waarbij verschillende financieringsgrondslagen aan de orde kunnen zijn.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden rechtspersonen

Stichting Amarant oefent overheersende zeggenschap uit over steunstichting Vrienden van Amarant. Deze steunstichting is evenwel niet in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt omdat de betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Daarnaast heeft Amarant een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A. De coöperatie is een initiatief van Arq, Amarant, Dichterbij en Koraal. Quli is een e-healthplatform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brengen hun visie op zorg in. Het belang van Amarant in Coöperatieve Quli U.A. bedraagt 20 % (1 van de 5 zetels). Het belang van Quli U.A. in Quli B.V. bedraagt 45 %. Het kapitaalbelang in de coöperatie is in de jaarrekening 2024 gewaardeerd op € 0,-, aangezien het gestorte kapitaal reeds in het verleden ten laste van het resultaat van Amarant is gebracht. In de loop van 2023 zijn de aandelen van de coöperatie in Quli B.V. verkocht aan een derde partij. Uit juridische en fiscale overwegingen dient de coöperatie nog twee jaar te blijven bestaan. Daarna zal de coöperatie Quli U.A. worden opgeheven.

Vergelijkende cijfers

De jaarrekening 2024 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De cijfers over 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

Financiële instrumenten

Algemeen

Amarant maakt in de bedrijfsuitoefening geen gebruik van derivaten.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de rentevastperiode. De leningen worden zoveel mogelijk aangehouden tot het einde van de looptijd.

3.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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.

Schattingswijziging

Amarant heeft voor medewerkers die na 2 jaar ziekte instromen in de WGA een beheersverzekering afgesloten bij de Goudse. Binnen deze beheersverzekering is een resultaatdeling opgenomen. Dit houdt in dat Amarant op basis van de feitelijke instroom en de feitelijke duur dat medewerkers in de WGA zitten een nabetaling dient te betalen als deze instroom hoger en de duur langer is dan in de basispremie is opgenomen. In de afgelopen jaren is, mede door corona, een fors hogere instroom zichtbaar. Daarnaast is de duur dat medewerkers in de WGA zitten langer dan waarmee in de basispremie rekening is gehouden. In de premie is rekening gehouden met een gemiddelde duur van 4,5 jaar. De geschatte duur in werkelijkheid is 5,4 jaar. Amarant is bij het bepalen van de voorziening WGA uitgegaan van deze langere duur. Het financiële effect van deze schattingswijziging is € 3,5 miljoen.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings-, vervaardigingsprijs en overige toerekenbare kosten verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Binnen Amarant zijn de hieronder opgenomen afschrijvingstermijnen per activasoort (de componentenbenadering) gehanteerd:

Activa	Economische levensduur		
	Afschrijving in	Restwaarde	
Grond	0	jaar	100 %
Grond KSW	0	jaar	100 %
Terreinvoorzieningen grootschalig	20	jaar	0 %
Terreinvoorzieningen KSW	20	jaar	0 %
Permanente gebouwen grootschalig	40	jaar	0 %
Permanente gebouwen KSW	30	jaar	100 % WOZ
Permanente gebouwen dagbesteding	30	jaar	0 %
Verbouwingen grootschalig	20	jaar	0 %
Verbouwingen KSW	10	jaar	0 %
Installaties grootschalig	15	jaar	0 %
Installaties KSW	15	jaar	0 %
Instandhouding	10	jaar	0 %
Trekkingsrechten	10	jaar	0 %
Instandhouding KSW	10	jaar	0 %
Aanloopkosten grootschalig	40	jaar	0 %
Aanloopkosten KSW	1	jaar	0 %
Bouwrente grootschalig	40	jaar	0 %
Bouwrente KSW	1	jaar	0 %
Inventaris	7	jaar	0 %
Automatiseringsapparatuur	3	jaar	0 %
Vervoermiddelen	5	jaar	0 %

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, respectievelijk de verwachte directe opbrengstwaarde, indien besloten is tot verkoop en de boekwaarde groter is dan de directe opbrengstwaarde. De kleinschalige gebouwen die worden verkocht zijn gewaardeerd tegen de directe opbrengstwaarde. De gesloopte vaste activa worden gewaardeerd tegen de grondwaarde. De bouwprojecten worden opgenomen tegen de boekwaarde van het onderhanden werk.

Voor een nadere specificatie van de activa wordt verwezen naar paragraaf 3.6 Mutatieoverzicht materiële 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. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

De bedrijfswaarde bestaat uit de contante waarde van de geschatte toekomstige in- en uitgaande kasstromen bij voortgezet gebruik van de activa en bij het uiteindelijk afstoten.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, 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.

Amarant heeft de directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van dit zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden (divisies), en vergeleken met de boekwaarde van dit vastgoed en de overige met bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2024. Het verschil tussen de boekwaarde per 31 december 2024 en de realiseerbare waarde is positief, waardoor in de jaarrekening geen bijzondere waardevermindering is toegepast.

Belangrijke veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de toekomstige kasstromen zijn:

- als kasstroom genererende eenheid zijn de divisies van Amarant aangehouden. Per divisie is de bedrijfswaarde afgezet tegen de huidige boekwaarde;
- de levensduur van panden op centrumlocaties wordt gesteld op 40 jaar en de levensduur van gebouwen in de wijk op 30 jaar;
- woongebouwen in de wijk worden afgeschreven tot een restwaarde van 100 % van de WOZ; dagbestedingsgebouwen in de wijk worden afgeschreven tot een restwaarde van € 0,-;
- de bezettingsgraad is gebaseerd op de werkelijke bezetting van december 2024, verminderd met een mogelijke extra leegstand van 1 %;
- huidige samenstelling van de cliëntenpopulatie;
- uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2024 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2025 tot aan einde levensduur;
- vervangingsinvesteringen tot een niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden, zijn in de berekening meegenomen;
- een disconteringsvoet van 4,95 % voor eigendomspanden en 3 % voor huurpanden;
- voor de zorgprofielen 1VG, 1LG, 2VG, 3LG is gerekend met een maximale huur van € 683,-; voor extramurale dagbesteding en begeleiding in de thuissituatie is voor vastgoed gerekend met een bijdrage per dagdeel van € 3,50 en voor begeleiding van € 1,50 per uur.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van de financiële vaste activa in de jaarrekening 2024 bedraagt € 0,-.

Vorraden

De voorraden aanwezig binnen Amarant zijn gewaardeerd op een symbolisch bedrag van € 1. Deze waarderingssystematiek wordt toegepast, omdat de omvang van de voorraden beperkt is en jaarlijks ongeveer gelijk blijft.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. De voorziening dubieuze debiteuren is volgens de statische methode bepaald.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan 12 maanden. Rekeningcourantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is het overblijvend bedrag in de activa van Amarant na aftrek van al haar vreemd vermogen. Onder het kapitaal wordt opgenomen het bij oprichting of later ingebrachte kapitaal. De bestemmingsreserves zijn een gedeelte van het eigen vermogen waaraan door het bestuur een bestemming is toegekend. De algemene en overige reserves zijn vrij besteedbaar.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdwaarde niet materieel is of de verplichting binnen één jaar wordt afgewikkeld.

De volgende voorzieningen zijn gevormd:

De **voorziening uitgestelde beloningen** wordt gevormd voor toekomstige verplichtingen als gevolg van jubileumuitkeringen en OBU-/pensioenuitkeringen. Het betreft uitkeringen ten behoeve van 12,5-jarige jubilea, 25-jarige jubilea en 40-jarige jubilea en medewerkers die (vervroegd) uit dienst gaan door het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd, die conform CAO Gehandicaptenzorg recht hebben op een uitkering. Bij het bepalen van de verplichting is rekening gehouden met de blijfkansen van medewerkers in het huidige medewerkersbestand. De blijfkansen zijn bepaald op basis van data van de afgelopen vijf jaar. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet is 4 %.

De **voorziening langdurig zieken** is bepaald op basis van de verplichtingen die betrekking hebben op medewerkers die langdurig ziek zijn. De doorbetalingsverplichting bedraagt in het eerste jaar van ziekte 100 % en in het tweede jaar 70 %. Van deze medewerkers wordt verwacht dat deze niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde. Daarnaast is vanaf 2015 in de voorziening tevens rekening gehouden met de transitievergoeding die aan medewerkers bij uitdiensttreding zal moeten worden betaald. Deze transitievergoeding zal worden gecompenseerd door het UWV.

De **voorziening overige personeelszaken** wordt gevormd voor toekomstige verplichtingen als gevolg van letselschade. Hiervoor is een verzekering afgesloten waarbij voor het eigen risico deze voorziening is gevormd.

De **voorziening WGA** wordt gevormd voor de verwachte nabetalingen over voorgaande jaren voor medewerkers die na 2 jaar ziekte instromen in de WGA. De voorziening is bepaald op basis van de verwachte duur dat medewerkers in de WGA zitten en het aantal medewerkers dat instroomt. Deze zijn beiden hoger dan in de basispremie was opgenomen.

De **voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant** is gevormd voor de verwachte toekomstige tekorten in de regio Hart van Brabant binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant. De resterende looptijd van het contract betreft 2 jaar (2025 en 2026). Ondanks de uitgezette acties is de reële verwachting dat ook in de jaren 2025 en 2026 een tekort op dit contract zal worden gerealiseerd.

Kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

Het saldo Balansverlof is bepaald op basis van de openstaande uren per einde verslagjaar. Het betreft de kortlopende verplichting op loondoorbetaling bij opname van de extra verlofuren.

3.4.3 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 zijn, voor wat betreft het wettelijk budget aanvaardbare kosten of daarmee gelijk te stellen middelen, berekend aan de hand van de voorschriften van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). 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.

Opbrengsten

Netto omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Wet langdurige zorg

Amarant heeft uit hoofde van de Wet langdurige zorg afspraken gemaakt met twee Zorgkantoren over de zorgverlening. Onder de opbrengsten Wet langdurige zorg worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende zorg vanuit de Wlz. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Zorgverzekeringswet

Amarant heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Jeugdwet

Amarant heeft uit hoofde van de Jeugdwet afspraken gemaakt gemeenten over de zorgverlening. Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Wet maatschappelijke ondersteuning

Amarant heeft uit hoofde van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning afspraken gemaakt met gemeenten over de zorgverlening. Onder de opbrengsten Wet Maatschappelijke Ondersteuning worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende zorg WMO. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit:

- Overige subsidies;
- Overige opbrengsten.

Overige subsidies

Overige subsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven (m.n. voor opleidingen en studenten) en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Overige subsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Exploitatiesubsidies worden gepresenteerd onder de 'overige bedrijfsopbrengsten'.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan voornamelijk uit doorbelaste salariskosten aan derden (o.a. gemeenten en andere zorgaanbieders), de opbrengsten van winkels en dagbestedingsactiviteiten, verhuur van panden aan cliënten en derden en boekwinsten die voortvloeien uit de verkoop van materiële vaste activa. Deze boekwinsten worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De overige opbrengsten worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar waarin deze opbrengsten zijn gerealiseerd.

Personeelskosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties, e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen.

De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan, en vrijval van verplichtingen, worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Amarant heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Amarant valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8 % van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 15.816 (2023 € 14.714). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2023: € 128.810). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9 % van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2024 volgens opgave van het fonds 109,5 %. In het bijgewerkte herstelplan van januari 2020 laat PFZW zien dat de beleidsdekkingsgraad eind 2027 weer op het vereiste niveau kan zijn. Dit is binnen de wettelijke hersteltermijn van 10 jaar. Om de dekkingsgraad sneller te herstellen verhoogt PFZW de premie met een premieopslag gedurende de herstelperiode. Tijdens het herstelplan verhoogt PFZW de pensioenen niet volledig.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Amarant bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Amarant heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Wet normering topinkomens (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens 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.

Overige

De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huurcontracten, operationele leasecontracten, e.d. worden niet in de balans geactiveerd en gepasseerd. De lasten, die hieruit voortvloeien, worden onder bedrijfslasten verantwoord. Als buitengewone baten en lasten worden baten en lasten opgenomen, die niet uit de gewone bedrijfsuitoefening voortvloeien.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen onder aftrek van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Ontvangen interest is opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en betaalde interest is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Amarant maakt geen gebruik van financiële leasing.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen, die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen, die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum, worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

3.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	2024 €	2023 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	171.626.902	176.656.126
Machines en installaties	13.361.458	10.013.632
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	16.194.140	15.835.478
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.490.730	2.332.219
Totaal materiële vaste activa	203.693.231	204.837.456

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

	2024 €	2023 €
Boekwaarde per 1 januari	204.837.455	204.511.279
Bij: investeringen	11.928.236	15.223.500
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: afschrijvingen	11.800.109	14.354.993
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	1.292.351	542.332
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Boekwaarde per 31 december	203.673.230	204.837.456

Toelichting:

De grootste investeringen in 2024 betreffen de verbouwing van de locatie Brigidastraat te Breda (€ 0,5 miljoen) en de plaatsing van een Tiny House op de locatie Daniel de Brouwerpark in Tilburg (€ 0,2 miljoen). De overige investeringen betreft de uitvoering van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). De investeringen in computerapparatuur, vervoersmiddelen en inventaris bedragen € 4,7 miljoen.

2. Financiële vaste activa

	2024 €	2023 €
Totaal financiële vaste activa	0	0

Toelichting:

Amarant heeft een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A. De coöperatie is een initiatief van Arq, Amarant, Dichterbij en Koraal. Quli is een e-healthplatform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brengen hun visie op zorg in. Het belang van Amarant in Coöperatieve Quli U.A. bedraagt 20 % (1 van de 5 zetels). Het belang van Quli U.A. in Quli B.V. bedraagt 45 %. Het kapitaalbelang in de coöperatie is in de jaarrekening 2024 gewaardeerd op € 0,-. Het gestorte kapitaal is reeds in het verleden ten laste van het resultaat van Amarant gebracht. In de loop van 2023 zijn de aandelen van de coöperatie in Quli B.V. verkocht aan een derde partij. Uit juridische en fiscale overwegingen dient de coöperatie nog twee jaar te blijven bestaan. Daarna zal de coöperatie Quli U.A. worden opgeheven.

3. Voorraden

Totaal voorraden

2024 €	2023 €
1	1

4. Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen:

Op handelsdebiteuren
Overige vorderingen
Overlopende activa

2024 €	2023 €
2.267.072	1.373.952
1.121.416	1.912.314
9.530.325	9.471.830
12.918.813	12.758.096

Totaal vorderingen

Toelichting:

De omvang van de vorderingen is toegenomen. Dit is met name veroorzaakt door een hoger openstaand debiteurensaldo (m.n. op gemeenten in het kader van de WMO en jeugdwet) hiertegenover staat een afname van het openstaande financieringstekort WLz.

De voorziening dubieuze debiteuren (zie debiteuren overig) is volgens de statische methode berekend. Op de vordering op debiteuren is een voorziening van oninbaarheid in mindering gebracht van € 152.512. In het voorgaande verslagjaar bedroeg de voorziening voor oninbaarheid € 132.000.

Onder de overlopende activa is een bedrag van € 4.675.362,- voor nog te verzenden facturen ultimo 2024 (met name Wmo en Jeugdwet). In de vergelijkende cijfers over 2023 was dit bedrag € 4.625.615,-. Deze facturen zijn begin 2025 gefactureerd.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Specificatie schulden uit hoofde van financieringsoverschot en/of vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	t/m 2021 €	2022 €	2023 €	2024 €	Totaal €
Saldo per 1 januari	-103.647	-	1.882.048	-	1.778.401
Financieringsverschil boekjaar				476.975	476.975
Correcties voorgaande jaren (v.j.)			-27.680		-27.680
Gerealiseerde transitiemiddelen. v.j.			368.673		368.673
Correcties saldo					
Betalingen/ontvangsten			-2.223.041		-2.223.041
Subtotaal mutatie boekjaar			-1.882.048	476.975	-1.405.073
Saldo per 31 december	-103.647	-	-	476.975	373.328

Stadium van vaststelling

(per erkenning):

- West-Brabant / Zuid-Oost-Brabant
- Midden-Brabant / Noord-Oost-Brabant

c a
c a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

2024 €	2023 €
1.121.416	1.912.314
-748.088	-133.913
373.328	1.778.401

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar Wlz-zorg

	2024 €	2023 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	301.201.280	279.646.890
Af: ontvangen voorschotten	300.029.573	277.396.169
Af: reservering overlopende transitie middelen	694.732	368.673
Subtotaal financieringsverschil Wlz-zorg	476.975	1.882.048

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar (Justitie)

	2024 €	2023 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	1.183.865	826.151
Af: ontvangen voorschotten	1.183.865	826.151
Subtotaal financieringsverschil Justitie	0	0

Totaal financieringsverschil in het boekjaar

476.975	1.882.048
----------------	------------------

5. Liquide middelen

	2024 €	2023 €
Bankrekeningen	87.106.416	71.417.225
Kassen	94.434	115.073
Totaal liquide middelen	87.200.851	71.532.297

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2024 €	2023 €
Stichtingskapitaal	304.553	304.553
Bestemmingsfondsen	115.088.224	107.853.663
Bestemmingsreserve	-	-
Algemene en overige reserves	950.590	950.590
Totaal eigen vermogen	116.343.367	109.108.806

Het verloop van de post Kapitaal is als volgt:

	2024 €	2023 €
Stand per 1 januari	304.553	304.553
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	304.553	304.553

Het verloop van de post Bestemmingsfondsen is als volgt:

	2024 €	2023 €
Stand per 1 januari	107.853.663	97.753.510
Resultaatbestemming	7.234.560	10.100.153
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	115.088.223	107.853.663

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken. Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet. Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

Het verloop van de post Algemene en overige reserves is als volgt:

	2024 €	2023 €
Stand per 1 januari	950.590	950.590
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	950.590	950.590

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 €	Dotatie €	Onttrekking €	Vrijval €	Saldo per 31-12-2024 €
Voorziening overige personeelszaken	250.000	87.354	0	87.354	250.000
Voorziening uitgestelde beloningen	2.883.332	559.604	298.642	172.516	2.971.778
Voorziening langdurig zieken	4.043.684	3.184.875	2.793.346	1.250.338	3.184.875
Voorziening WGA	0	6.735.000	0	0	6.735.000
Voorziening verlieslatende contracten	0	2.700.000	0	0	2.700.000
Totaal voorzieningen	7.177.016	13.266.833	3.091.988	1.510.208	15.841.653

Gezien de beperkte omvang van de oprenting of verandering van de disconteringsvoet is er geen separate kolom oprenting opgenomen in bovenstaande tabel.

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

	31-12-2024 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	269.906
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	15.571.747
Totaal voorzieningen	15.841.653
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.734.487

Voorziening overige personeelszaken

De stand van de voorziening voor overige personeelszaken is bepaald op: **€ 250.000**.

De voorziening overige personeelszaken wordt gevormd voor toekomstige verplichtingen als gevolg van letselschade. Hiervoor is een verzekering afgesloten waarbij voor het eigen risico deze voorziening is gevormd.

Voorziening uitgestelde beloningen

De stand van de voorziening uitgestelde beloningen is bepaald op: **€ 2.971.778**.

De voorziening wordt gevormd voor toekomstige verplichtingen als gevolg van jubileumuitkeringen en OBU- en pensioenuitkeringen. Het betreft uitkeringen ten behoeve van 12,5 jarige jubilarissen, 25 jarige jubilarissen en 40 jarige jubilarissen, die conform CAO Gehandicaptenzorg recht hebben op een uitkering. Daarnaast hebben werknemers die met de OBU of met pensioen gaan conform de CAO Gehandicaptenzorg recht op een uitkering. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde (4 %).

Voorziening langdurig zieken

De stand van de voorziening voor langdurig zieken is bepaald op: **€ 3.184.875**.

De voorziening is getroffen voor langdurig zieken, waarvan in redelijkheid kan worden aangenomen dat de betreffende werknemers ziek blijven en te zijner tijd de WIA zullen instromen, waardoor Amarant verplicht is het salaris door te betalen. Hierbij is zowel het eerste jaar loondoorbetaling (100 %) als het tweede jaar loondoorbetaling (70 %) meegerekend. Daarnaast is rekening gehouden met de transitievergoeding die bij uitdiensttreding dient te worden betaald. Deze transitievergoeding zal worden gecompenseerd door het UWV. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening WGA

De stand van de voorziening WGA is bepaald op: **€ 6.735.000**.

Amarant heeft voor medewerkers die na 2 jaar ziekte instromen in de WGA een beheersverzekering afgesloten bij de Goudse. Binnen deze beheersverzekering is een resultaatdeling opgenomen. Dit houdt in dat Amarant op basis van de feitelijke instroom en de feitelijke duur dat medewerkers in de WGA zitten een nabetaling dient te betalen als deze instroom hoger en de duur langer is dan in de basispremie is opgenomen. In de afgelopen jaren is, mede door corona, een fors hogere instroom zichtbaar. Daarnaast is de duur dat medewerkers in de WGA zitten gemiddeld 5,4 jaar, terwijl in de basispremie rekening is gehouden met 4,5 jaar. Dit samen heeft ertoe geleid dat er de afgelopen jaren sprake is van aanzienlijke nabetalingen. Deze nabetalingen hebben grotendeels betrekking op voorgaande jaren. In de voorziening WGA is een berekening uitgevoerd van de verwachte nabetalingen over de afgelopen jaren. Deze meerkosten zijn opgenomen in de voorziening.

Voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant

De stand van de voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant is bepaald op: **€ 2.700.000**.

De voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant is gevormd voor de verwachte toekomstige tekorten in de regio Hart van Brabant binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant. De resterende looptijd van het contract betreft 2 jaar (2025 en 2026). Ondanks de uitgezette acties is de reële verwachting dat ook in de jaren 2025 en 2026 een tekort op dit contract zal worden gerealiseerd.

8. Langlopende schulden

Schulden aan banken

Totaal langlopende schulden

2024 €	2023 €
84.194.484	89.068.980
84.194.484	89.068.980

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

Stand per 1 januari
Bij: nieuwe leningen
Af: vervroegde aflossingen
Af: aflossingen

2024 €	2023 €
94.165.379	93.945.140
0	5.000.000
0	0
5.096.399	4.779.762
89.068.980	94.165.379
4.874.496	5.096.399
84.194.484	89.068.980

Stand per 31 december

Af: aflossingsverplichting komend boekjaar

Stand schulden aan kredietinstellingen per 31 december

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)
Hiervan langlopend (> 5 jaar)

€
4.874.496
84.194.484
64.248.210

De reële waarde van de langlopende schulden wijkt niet materieel af van de boekwaarde van de langlopende schulden.

Voor een nadere toelichting op de schulden aan kredietinstellingen wordt verwezen naar bijlage 3.7 Overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De volgende zekerheden zijn verstrekt:

- Rabobank: verpanding vorderingen betreffende naverrekening en vorderingen op derden, uit hoofde van exploitatiekrediet en investeringsfaciliteit. Overeengekomen is dat Amarant minimaal een EBITDA realiseert van € 15,5 miljoen positief. De EBITDA over 2024 bedraagt € 20,8 miljoen.
- In 2023 is een hypotheek verstrekt over de totale onroerende goederen aan de Rabobank, Wfz, Staat der Nederlanden, BNG, NWB, ABN AMRO en de Volksbank. De hoogte van deze hypotheek bedraagt € 180 miljoen (was € 120 miljoen), met rente en kosten begroot op 40% (€ 72 miljoen), totaal € 252 miljoen op de registergoederen van Amarant.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	2024 €	2023 €
<u>Kortlopende schulden:</u>		
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.874.496	5.096.399
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	7.348.101	7.939.168
Belastingen en sociale premies	15.969.126	15.140.210
Schulden ter zake pensioenen	5.561.346	4.981.130
<u>Overige schulden:</u>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	748.088	133.913
Verplichting balansverlof	29.539.002	28.374.051
Nog te betalen salarissen	10.296	30.855
Vakantiegeld	8.498.777	8.176.391
Vakantiedagen	3.146.640	2.899.458
Overige schulden	3.884.034	3.930.481
<u>Overige passiva:</u>		
Nog te betalen kosten	6.984.072	6.171.619
Vooruitontvangen bedragen	849.414	899.371
Totaal kortlopende schulden	87.413.391	83.773.046

Toelichting:

De omvang van de schulden is toegenomen. Dit is deels te verklaren door het hogere saldo af te dragen belastingen en sociale premies en pensioenpremies. Daarnaast is het openstaande saldo van balansverlof toegenomen.

Onder de nog te betalen kosten is een bedrag van € 419.268,- voor nog te ontvangen facturen ultimo 2024. In de vergelijkende cijfers over 2023 was dit bedrag € 532.885,-.

Het rekeningcourantkrediet bij de Rabobank ter financiering van het werkkapitaal bedraagt € 15.000.000.

Daarnaast is een revolverend investeringskrediet beschikbaar ad € 10.000.000 per jaar.

Alle kortlopende schulden hebben een kortlopend karakter (korter dan 1 jaar). De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

10. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

Ultimo verslagjaar bestaan de volgende verplichtingen (op jaarbasis) uit hoofde van:

- Erfpacht-, huur- en leasecontracten van € 12.050.855.
De totale verplichting tot einde looptijd van de diverse erfpacht-, huur- en leasecontracten bedraagt circa € 23,2 miljoen, waarvan kortlopend (korter dan 1 jaar) het hierboven genoemde bedrag. Van de totale verplichting heeft een bedrag van circa € 7,6 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar (2025 tot en met 2029) en een bedrag van circa € 3,6 miljoen langer dan 5 jaar.

Het merendeel van de huurcontracten is per direct opzegbaar tegen een in de huurovereenkomst opgenomen opzegtermijn. Veelal is deze termijn maximaal enkele maanden. Voor een aantal huurcontracten geldt dat deze langer lopen en steeds aan het einde van de looptijd wel of niet kunnen worden verlengd. De operationele lease betreft uitsluitend leasebetalingen. Van sublease-ontvangsten is geen sprake. De belangrijkste objecten, die middels operationele lease aan Amarant ter beschikking gesteld zijn betreft personenauto's.

- Obligoverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) € 1.597.018.
Dit bedrag heeft betrekking op de leningen die afgesloten zijn met zekerheid van het Waarborgfonds voor de zorgsector. Het Waarborgfonds heeft als zekerheid ingebouwd dat, indien het in financiële problemen komt, de deelnemers 3 % van de geborgde leningen als renteloze lening dienen te verstrekken aan het Waarborgfonds. Het totaal van de geborgde leningen bij het Waarborgfonds per einde verslagjaar bedraagt € 53.233.932. De verwachting is dat de obligoverplichting niet zal worden aangesproken door het Wfz.
- Verplichting bouwprojecten € 3.178.094.
Dit bedrag heeft betrekking op aangegane verplichtingen inzake bouwprojecten. Met aannemers zijn reeds financiële verplichtingen aangegaan die in een later stadium gefactureerd zullen worden. Dit betreft verplichtingen die binnen een jaar worden uitgevoerd.

- Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

- In 2025 is gebleken dat een bemiddelingsbureau voor zorgpersoneel niet in loondienst, waarvan Amarant en andere zorgaanbieders meerdere jaren gebruik maken, niet voldaan heeft aan de contractuele afspraken om alleen medewerkers te leveren die over de juiste diploma's en andere verplichte documenten beschikken. Het leveren van de beste zorg met gekwalificeerde mensen blijft de hoogste prioriteit van Amarant. De kwaliteit van zorg voor cliënten staat altijd voorop. Daarom heeft Amarant de interne controles hierop aangescherpt en in de loop van 2025 besloten geen gebruik meer te maken van de diensten van dit bemiddelingsbureau. Amarant heeft nog geen duidelijkheid kunnen verkrijgen over de vraag of het bemiddelingsbureau in gebreke is gebleven bij het doen van belastingaangiften (BTW en loonheffing) en of hieruit verplichtingen of claims kunnen voortvloeien in verband met inleenaansprakelijkheid. De omvang van de dienstverlening door het bemiddelingsbureau was in de afgelopen jaren materieel. Als de inleenaansprakelijkheid van Amarant tot financiële verplichtingen of claims zou leiden, kan thans de omvang daarvan nog niet betrouwbaar worden geschat. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen.

3.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen *	Machines en installaties *	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2024					
- Aanschafwaarde	267.141.981	27.882.819	32.702.080	2.332.219	330.059.100
- Cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- Cumulatieve afschrijvingen	92.556.850	15.798.192	16.866.602	-	125.221.644
Boekwaarde per 1 januari 2024	174.585.132	12.084.627	15.835.478	2.332.219	204.837.456
Mutaties in het boekjaar					
- Investerings	-	-	4.748.527	7.205.331	11.953.858
- Activering	3.554.849	3.491.972	-	-7.046.820	-
- Correctie voorgaande jaren **	-1.249.565	87.305	-	-	-1.162.260
- Afschrijvingen	6.501.457	2.066.343	4.239.936	-	12.807.735
- Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname geheel afgeschreven activa:					
- aanschafwaarde	3.964.467	1.017.849	4.413.360	-	9.395.676
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	3.964.467	1.017.849	4.413.360	-	9.395.676
- Desinvesteringen:					
- aanschafwaarde	2.103.929	276.442	195.469	-	2.472.719
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	842.743	214.950	45.540	-	1.180.368
Saldo desinvesteringen	1.261.186	61.492	149.929	-	1.292.351
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-2.958.229	1.276.831	358.662	158.511	-1.164.223
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	264.628.434	30.080.499	32.841.778	2.490.730	330.041.441
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	93.001.531	16.719.041	16.647.638	-	126.368.210
Boekwaarde per 31 december 2024	171.626.903	13.361.458	16.194.140	2.490.730	203.673.231

Afschrijvingspercentage 2,5 % - 10 % 6,7 % 10 % - 33,33 % n.v.t.

* In de beginbalans is een verschuiving opgenomen van bedrijfsgebouwen en terreinen naar machines en installaties. De verschuiving in de aanschafwaarde bedraagt € 2.070.995. De verschuiving in de cumulatieve afschrijving bedraagt € 1.781.098

** In de jaarrekening 2024 is een correctie over voorgaande jaren toegepast. Deze correctie heeft betrekking op het feit dat vanaf 01-01-2023 voor gebouwen in de wijk de WOZ-waarde als restwaarde wordt gehanteerd. Voor een aantal gebouwen betekent dit dat de reeds gedane afschrijving in 2023 is teruggenomen (effect +/- € 1,2 miljoen). Vanaf 2024 wordt op deze gebouwen niet meer afgeschreven zoals de boekwaarde onder de WOZ-waarde ligt.

3.7 Overzicht langlopende leningen

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totaal looptijd	Soort lening	Rente-herziening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31-12-2024	Restschuld over 5 jaar	Restant looptijd eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden	
		€	Jaar			%	€	€	€	€	€	Jaar		€		
BNG 40.0080082	01-06-1993	1.926.297	40 jaar	onderhandse lening	01-06-2033	2,6200	481.574		48.157	433.417	192.630	9 jaar	per jaar	48.157	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0085850	17-12-1996	653.398	28 jaar	onderhandse lening	17-12-2024	1,2900	23.336		23.336	0	0	0 jaar	per jaar	0	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0086146	17-03-1997	1.325.674	27 jaar	onderhandse lening	17-03-2024	0,4200	49.099		49.099	0	0	0 jaar	per jaar	0	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0086702	17-06-1997	596.857	28 jaar	onderhandse lening	17-06-2025	0,5900	42.633		21.316	21.316	0	1 jaar	per jaar	21.316	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0086708	17-06-1997	712.163	28 jaar	onderhandse lening	17-06-2025	0,5900	50.869		25.434	25.434	0	1 jaar	per jaar	25.434	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0099435	20-09-2004	250.000	40 jaar	onderhandse lening	20-09-2044	2,8500	131.250		6.250	125.000	93.750	20 jaar	per jaar	6.250	borgstelling WFZ	
BNG 40.0099434	20-09-2004	600.000	40 jaar	onderhandse lening	20-09-2044	2,8500	315.000		15.000	300.000	225.000	20 jaar	per jaar	15.000	borgstelling WFZ	
BNG 40.0103293	15-01-2008	5.000.000	30 jaar	onderhandse lening	15-01-2038	4,8350	2.500.000		166.667	2.333.333	1.500.000	14 jaar	per jaar	166.667	borgstelling WFZ	
BNG 40.0105529	01-07-2010	5.672.253	25 jaar	onderhandse lening	01-07-2035	3,6600	2.722.681		226.890	2.495.791	1.361.341	11 jaar	per jaar	226.890	borgstelling WFZ	
BNG 40.0105974	01-12-2010	431.091	20 jaar	onderhandse lening	31-10-2030	4,2500	150.882		21.555	129.327	21.555	6 jaar	per jaar	21.555	borgstelling WFZ	
BNG 40.0106328	31-12-2013	5.672.253	20 jaar	onderhandse lening	31-12-2033	4,3300	2.836.126		283.613	2.552.514	1.134.451	9 jaar	per half jaar	283.613	borgstelling WFZ	
BNG 40.0088969	15-12-1998	4.265.534	40 jaar	onderhandse lening	15-12-2038	1,3000	1.599.575		106.638	1.492.937	959.745	14 jaar	per jaar	106.638	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0101576	01-04-1996	1.998.448	40 jaar	onderhandse lening	01-04-2036	4,2800	649.496		49.961	599.534	349.728	12 jaar	per jaar	49.961	Staat der Nederlanden	
BNG 40.0109386	02-12-2014	3.750.000	30 jaar	onderhandse lening	02-12-2044	2,0450	2.625.000		125.000	2.500.000	1.875.000	20 jaar	per jaar	125.000	borgstelling WFZ	
BNG 40.110227	30-11-2015	12.000.000	30 jaar	onderhandse lening	30-11-2045	1,6450	8.800.000		400.000	8.400.000	6.400.000	21 jaar	per jaar	400.000	borgstelling WFZ	
BNG 40.110481	01-05-2016	1.134.451	20 jaar	onderhandse lening	01-05-2036	1,2500	737.393		56.723	680.670	397.058	12 jaar	per jaar	56.723	borgstelling WFZ	
BNG 40.111205	30-06-2017	4.950.000	33 jaar	onderhandse lening	30-06-2050	1,6850	4.050.000		150.000	3.900.000	3.150.000	26 jaar	per jaar	150.000	borgstelling WFZ	
BNG 40.111914	02-07-2018	4.950.000	33 jaar	onderhandse lening	30-06-2051	1,6750	4.200.000		150.000	4.050.000	3.300.000	27 jaar	per jaar	150.000	borgstelling WFZ	
BNG 40.115239	31-12-2021	1.361.341	5 jaar	onderhandse lening	31-12-2026	0,2500	1.179.829		90.756	1.089.073	0	2 jaar	per jaar	90.756	borgstelling WFZ	A
ABN/AMRO 555310507	01-10-1994	291.544	30 jaar	onderhandse lening	01-10-2024	2,7600	122.470		122.470	0	0	0 jaar	per jaar	0	borgstelling WFZ	B

ABN/AMRO 536906688	01-11-2004	539.998	20 jaar	onderhandse lening	1-11-2024	2,7000	26.998		26.998	0	0	0 jaar	per jaar	0	borgstelling WFZ	
RABO OHL 03643 / 20436	31-12-2010	8.000.000	40 jaar	onderhandse lening	31-12-2046	1,5000	5.400.000		200.000	5.200.000	4.200.000	26 jaar	per jaar	200.000	borgstelling WFZ	
RABO 0050129799	02-12-2019	2.250.000	15 jaar	onderhandse lening	31-12-2029	1,3000	2.250.000		0	2.250.000	2.250.000	10 jaar	op 31-12- 3034	0	hypothec	C
RABO 0050129800	02-12-2019	2.250.000	15 jaar	onderhandse lening	31-12-2029	1,2000	1.650.000		150.000	1.500.000	750.000	10 jaar	per kwartaal	150.000	hypothec	
RABO 0050174928	17-12-2020	2.669.000	14 jaar	onderhandse lening	31-12-2025	0,8000	2.669.000		0	2.669.000	2.669.000	10 jaar	op 31-12- 3034	0	hypothec	D
RABO 0050174927	17-12-2020	2.331.000	14 jaar	onderhandse lening	31-12-2025	0,6500	1.831.500		166.500	1.665.000	832.500	10 jaar	per kwartaal	166.500	hypothec	
RABO 0050202713	15-12-2021	10.783.331	10 jaar	onderhandse lening	31-12-2031	1,2000	8.571.363		1.105.984	7.465.379	1.935.459	7 jaar	per kwartaal	1.105.984	hypothec	
RABO 0050202712	15-12-2021	5.391.665	9 jaar	onderhandse lening	31-12-2030	1,3500	5.391.665		0	5.391.665	5.391.665	6 jaar	op 31-12- 2030	0	hypothec	F
RABO 0050202716	15-12-2021	5.391.665	10 jaar	onderhandse lening	31-12-2031	1,4500	5.391.665		0	5.391.665	5.391.665	7 jaar	op 31-12- 2031	0	hypothec	E
RABO 0050202714	15-12-2021	2.597.400	13 jaar	onderhandse lening	31-12-2026	0,8500	2.189.968		203.716	1.986.252	967.672	10 jaar	per kwartaal	203.716	hypothec	
RABO 0050202715	15-12-2021	3.402.600	13 jaar	onderhandse lening	31-12-2026	0,9500	3.402.600		0	3.402.600	3.402.600	10 jaar	op 31-12- 2034	0	hypothec	G
WATERSCHAPSBANK 10027158	01-04-2011	2.250.000	25 jaar	onderhandse lening	01-02-2036	3,9000	1.170.000		90.000	1.080.000	630.000	12 jaar	per jaar	90.000	borgstelling WFZ	
WATERSCHAPSBANK 10027159	01-04-2011	6.000.000	34 jaar	onderhandse lening	02-01-2045	3,9150	4.920.000		90.000	4.830.000	4.380.000	21 jaar	per jaar	90.000	borgstelling WFZ	H
WATERSCHAPSBANK 10027156	31-12-2012	3.913.854	23 jaar	onderhandse lening	31-12-3035	4,1900	2.042.011		170.168	1.871.843	1.021.005	11 jaar	per jaar	170.168	borgstelling WFZ	
WATERSCHAPSBANK 10020910	03-07-2001	1.493.391	40 jaar	onderhandse lening	3-7-2041	0,4300	672.026		37.335	634.691	448.017	17 jaar	per jaar	37.335	Staat der Nederlande n	
WATERSCHAPSBANK 1-30189	28-06-2019	3.122.008	16 jaar	onderhandse lening	30-06-2035	0,6700	2.341.506		195.126	2.146.381	1.170.753	11 jaar	per jaar	195.126	borgstelling WFZ	
WATERSCHAPSBANK 1-31396	17-12-2021	5.500.000	22 jaar	onderhandse lening	19-5-2043	0,5600	5.000.000		250.000	4.750.000	3.500.000	19 jaar	per jaar	250.000	borgstelling WFZ	
WATERSCHAPSBANK 1-40199	14-12-2023	5.000.000	25 jaar	onderhandse lening	14-12-2033	3,4150	5.000.000		200.000	4.800.000	3.800.000	24 jaar	per jaar	200.000	borgstelling WFZ	
SNS ASN05	15-02-1999	2.698.857	38 jaar	onderhandse lening	15-02-2037	4,1500	977.865		71.708	906.157	547.617	13 jaar	per jaar	71.708	Staat der Nederlande n	I
Totaal		133.126.071					94.165.379		5.096.399	89.068.980	64.248.210			4.874.496		

- A In 2026 zal eenmalig als laatste aflossing een bedrag van € 998.316,52 worden afgelost.
- B In 2024 zal eenmalig als laatste aflossing een bedrag van € 122.469,75 worden afgelost.
- C In 2034 zal de gehele lening ineens voor een bedrag van € 2.250.000,00 worden afgelost.
- D In 2034 zal de gehele lening ineens voor een bedrag van € 2.669.000,00 worden afgelost.
- E In 2031 zal de gehele lening ineens voor een bedrag van € 5.391.665,00 worden afgelost.
- F In 2030 zal de gehele lening ineens voor een bedrag van € 5.391.665,00 worden afgelost.
- G In 2034 zal de gehele lening ineens voor een bedrag van € 3.402.600,00 worden afgelost.
- H In 2045 zal eenmalig als laatste aflossing een bedrag van € 3.030.000,00 worden afgelost.
- I In 2037 zal eenmalig als laatste aflossing een bedrag van € 45.661,00 worden afgelost.

3.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2024 €	2023 €
Zorgverzekeringswet	5.561.010	5.364.393
Wet langdurige zorg	300.648.868	280.333.738
Forensische zorg	1.183.865	826.151
Baten uit onderaanneming	876.856	789.809

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (15.):

Persoongebonden en volgende budgetten	4.637.808	4.291.517
---------------------------------------	-----------	-----------

Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

312.908.406	291.605.609
-------------	-------------

11. Zorgverzekeringswet

	2024 €	2023 €
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	5.561.010	5.364.393

Toelichting:

De opbrengsten Zorgverzekeringswet zijn toegenomen door een indexering van de tarieven.

12. Wet langdurige zorg

	2024 €	2023 €
Opbrengsten Wet langdurige zorg	301.201.280	279.646.890
Correcties voorgaande jaren	0	0
Vrijval voorziening voorgaande jaren	-27.680	686.848
Reservering overlopende transitiemiddelen	-524.732	0

Totaal Wet langdurige zorg

300.648.868	280.333.738
-------------	-------------

Toelichting:

De groei van het Wlz-budget is met name te verklaren door indexering van de tarieven. Daarnaast is sprake van zorgzwaarteverzwaring, aanvullende meerzorggelden, het terugdraaien van de bezuiniging op de NHC's en verhoging van het richttarief door de zorgkantoren.

13. Forensische zorg

	2024 €	2023 €
Opbrengst forensische zorg	1.183.865	826.151

14. Baten uit onderaanneming

	2024 €	2023 €
Baten uit onderaanneming	876.856	789.809

15. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2024 €	2023 €
Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.637.808	4.291.517
Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	4.637.808	4.291.517

16. Opbrengsten Jeugdwet

	2024 €	2023 €
Opbrengsten Jeugdwet	37.183.231	33.512.634
Compensatie corona	11.321	0
Totaal Jeugdwet	37.194.551	33.512.634

Toelichting:

De opbrengsten Jeugdwet zijn hoger dan in 2023. De belangrijkste oorzaken zijn indexering van de tarieven en groei van de omzet door toename van uitbesteding zorg aan onderaannemers, met name binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant. De regio Hart van Brabant heeft het aantal contractpartijen verminderd, waardoor Crossroads (voor de VG Amarant) facturen ontvangt van onderaannemers die voorheen rechtstreeks bij de regio Hart van Brabant konden declareren. Amarant kan deze zorg vervolgens declareren bij de gemeenten.

17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	2024 €	2023 €
Opbrengsten Wmo	17.598.967	15.892.752
Correcties voorgaande jaren	-163.797	-22.757
Compensatie corona	0	0
Doorberekende kosten (personeel/voeding)	749.853	871.153
Opbrengst therapeutisch werken	4.386.502	4.242.386
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	22.571.527	20.983.535

Toelichting:

De doorberekende kosten personeel zijn lager door minder detachering van medewerkers van Amarant bij derden (o.a. gemeenten). De opbrengsten therapeutisch werken zijn toegenomen door hogere verhuuropbrengsten aan derden (o.a. cliënten).

18. Overige bedrijfsopbrengsten

	2024 €	2023 €
<u>Overige bedrijfsopbrengsten:</u>		
Overige subsidies	1.881.129	1.343.651
Overige opbrengsten	4.817.594	5.889.782
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	6.698.723	7.233.433

Toelichting:

De subsidies zijn hoger ten gevolge van hogere subsidies voor opleidingen (m.n. Sectorplan Plus). De overige opbrengsten zijn lager, doordat in 2024 de boekwinst op verkochte panden lager is dan in 2023. Daarnaast wordt het vervoer in de regio Hart van Brabant vanaf 2024 door de regio rechtstreeks betaald aan de regio, terwijl in 2023 Amarant deze facturen nog declareerde bij de regio. Hierdoor zijn de opbrengsten vervoer in 2024 lager.

BEDRIJFSLASTEN

19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Personeel niet in loondienst

2024
€

21.234.900

2023
€

17.848.784

Toelichting:

De kosten van personeel niet in loondienst zijn hoger dan in 2023. De groei is met name veroorzaakt door de arbeidsmarktkrapte en het hoge verzuim. Verwachting is dat ook naar de toekomst forse druk zal blijven bestaan op de beschikbare arbeidscapaciteit. Door Amarant wordt scherp gestuurd op de inzet van uitzendkrachten.

20. Personeelskosten

Lonen en salarissen

Sociale lasten

Pensioenpremies

2024
€

187.500.910

35.823.207

16.729.642

2023
€

174.307.098

35.644.670

15.042.575

Totaal personeelskosten

240.053.758

224.994.343

Toelichting:

De personeelskosten zijn gestegen ten gevolge van de meerkosten CAO Gehandicaptenzorg en het treffen van een voorziening WGA voor de verwachte naverrekeningen over oude jaren. Hiertegenover staan lagere kosten in verband met een lager aantal ingezette FTE (-/- 20 FTE), met name door steeds meer moeilijk opvulbare vacatures.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

Wlz/Wmo/JW/Zvw

3.717

3.737

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden

3.717

3.737

Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

21. Afschrijvingen vaste activa en

22. Bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen:

- Materiële vaste activa

- Financiële vaste activa

2024
€

11.800.109

-

2023
€

14.354.993

-

Totaal afschrijvingen

11.800.109

14.354.993

Toelichting:

De afschrijvingskosten zijn lager dan in 2023. In 2024 zijn geen grote nieuwbouwlocaties opgeleverd. Vanaf 1 januari 2023 wordt voor woningen in de wijk afgeschreven tot de WOZ-waarde. Als de boekwaarde reeds onder de WOZ-waarde ligt wordt niet meer afgeschreven op het betreffende gebouw. Deze aanpassing heeft ertoe geleid dat de afschrijvingen lager uitvallen dan in 2023. Reden voor deze aanpassing is dat gebleken is dat bij ieder verkocht pand een boekwinst werd gerealiseerd. Op basis van de jaarverslaggevingsregels dienen daarom de restwaardes te worden herijkt. Naast de afschrijvingskosten van materiële vaste activa is een lichte afname zichtbaar in de afschrijvingskosten van inventaris en computerapparatuur.

23. Overige bedrijfskosten

	2024 €	2023 €
Overige personeelskosten	15.928.709	10.493.706
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	21.048.308	20.475.645
Algemene kosten	16.793.389	15.825.074
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	16.341.930	11.132.005
Onderhoud en energiekosten	15.699.904	15.697.709
Huur en leasing	11.696.976	11.799.054
Dotaties en vrijval voorzieningen	2.090.802	103.533
Totaal overige bedrijfskosten	99.600.018	85.526.726

Toelichting:

De toename van de overige bedrijfskosten bestaat met name uit hogere kosten voeding (inflatie), hogere kosten software (verdere digitalisering), hogere kosten uitbesteding zorg (hoofdaannemerschap in de regio Hart van Brabant) en een voorziening verlieslatende contracten voor de jeugdzorg in de regio Hart van Brabant.

BEDRIJFSRESULTAAT

24. Financiële baten en lasten

	2024 €	2023 €
Rentebaten	2.340.438	1.210.028
Rentelasten	-1.790.300	-1.720.239
Totaal financiële baten en lasten	550.138	-510.211

Toelichting:

De financiële baten en lasten zijn € 1,1 miljoen hoger dan in de jaarrekening 2023. Dit is met name het gevolg van de rente die wordt ontvangen over het in 2024 toegenomen saldo op het rekening-courantkrediet.

3.9 WNT-verantwoording 2024

De WNT is van toepassing op Stichting Amaran. Het voor Stichting Amaran toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2024 Bedragen x € 1	Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA	Dhr. dr. B.J. van Oosterhout
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 215.638	€ 169.538
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.146	€ 16.085
Subtotaal	€ 231.784	€ 185.623
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	€ 231.784	€ 185.623
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2023 Bedragen x € 1	Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA	Dhr. dr. B.J. van Oosterhout	Dhr. drs. R.A. Helder
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 - 28/2
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 206.023	€ 155.999	€ 45.215
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.124	€ 15.035	-
Subtotaal	€ 221.147	€ 171.034	€ 45.215
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000	€ 223.000	€ 36.047
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	€ 221.147	€ 171.034	€ 45.215
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	De overschrijding wordt veroorzaakt door de eindafrekening van het vakantiegeld. Het bedrag van de overschrijding ter hoogte van € 9.168 kan op grond van artikel 3 lid 2 van de uitvoeringsregeling WNT (terugrolregeling) worden toegerekend aan de jaren 2019 tot en met 2022 zonder dat dit leidt tot een overschrijding van het bezoldigingsmaximum in die jaren.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024 Bedragen x € 1	Dhr. drs. G.T. Blok	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	€ 27.761	€ 18.507	€ 18.507	€ 18.507
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 27.761	€ 18.507	€ 18.507	€ 18.507
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2023 Bedragen x € 1	Dhr. drs. G.T. Blok	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA
Functiegegevens	Lid tot 1/12, daarna voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	€ 18.448	€ 17.710	€ 17.710	€ 17.710
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.247	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300

Gegevens 2024 Bedragen x € 1	Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	Dhr. A. Bozia
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/10	1/11 – 31/12	1/7 – 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 15.414	€ 3.085	€ 9.254
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 19.417	€ 3.883	€ 11.714
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 15.414	€ 3.085	€ 9.254
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2023 Bedragen x € 1	Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	Dhr. prof. Dr. M. van Houdenhoven
Functiegegevens	Lid	Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 1/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 17.710	€ 24.530
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.300	€ 30.609

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

3.9.1 Honoraria accountant

	Totaal Amarant	
	2024	2023
Controle van de jaarrekening	169.194	158.824
Andere controleopdrachten	37.140	42.760
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	206.335	201.584

De overige controlewerkzaamheden betreffen de controles van de productieverantwoordingen Wmo en Jeugdwet, de nacalculatie-opgaven Wlz, de beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoopleidingen en het Centrum voor Bijzondere Tandheelkunde.

Er is gekozen voor de methode van toerekening van kosten aan het boekjaar waarop de dienstverlening betrekking heeft. De genoemde bedragen zijn inclusief BTW.

3.10 Transacties met verbonden partijen

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

3.11 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2.1.

3.12 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

3.13 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Amarant heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld in de vergadering van 14 mei 2025.

De Raad van Toezicht van Stichting Amarant heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2025.

3.13.1 Ondertekening bestuurders en toezichthouders

W.G.

Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA
(Voorzitter Raad van Bestuur)

W.G.

Dhr. dr. B.J. van Oosterhout
(Lid Raad van Bestuur)

W.G.

Dhr. Drs. G.T. Blok
(Voorzitter Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. drs. A.E.J. Christophersen RA
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Mw. drs. N.B.G.M. Engbers
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. A. Bozia
(Lid Raad van Toezicht)

3.14 Overige gegevens

3.14.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen regeling resultaatbestemming opgenomen.

3.14.2 Nevenvestigingen

Amarant heeft geen nevenvestigingen. Er zijn 65 locaties ingeschreven bij de KvK.

3.14.3 Controleverklaring van de accountant

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

3.15 Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van bestuur van Stichting Amarant

Verklaring over de in deze jaarstukken opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2024 (hierna: jaarrekening) van Stichting Amarant te Tilburg gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2024.
2. De winst-en-verliesrekening over 2024.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Stichting Amarant en haar omgeving, de onderdelen van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risicoinschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne-beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij constateren dat het bestuur beschikt over een zichtbaar vastgelegde en geformaliseerde frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem geëvalueerd en in het bijzonder de frauderisicoanalyse, de gedragscode alsook de klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne-beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Wij hebben het in de controlestandaarden veronderstelde frauderisico met betrekking tot het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het bestuur en management onderkend. Tevens hebben wij overwogen of er indicaties zijn voor tendentie bij het bestuur en management van de stichting die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang in de verslaggeving die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne-beheersingsmaatregelen om dit risico te beperken. Daarnaast zijn door ons de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op het risico van het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het bestuur en management:

- Het evalueren van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het bestuur en management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen zoals voorzieningen.
- Het beoordelen van significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van de stichting.
- Het toetsen of specifieke journaalboekingen, geselecteerd op basis van risico indicatoren, en andere aanpassingen die gedurende het jaar of tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de bestuurder en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de stichting door inlichtingen in te winnen bij het bestuur en de concern controller, en het lezen van notulen van vergaderingen van de raad van toezicht.

Voor zover materieel voor de jaarrekening, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, wet- en regelgeving inzake het belastingrecht, de vereisten vanuit Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de geldende beleidsregels en regelingen van de NZa, zoals opgesomd en toegelicht in paragraaf 3.3 (tabel 1) van het Controleprotocol nacalculatie 2024 Wlz-zorgaanbieders, het normenkader zoals opgenomen in paragraaf 3.5 van het Algemeen accountantsprotocol financiële productieverantwoording Wmo en Jeugdwet 2024 aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is Stichting Amarant onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter.

Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een stichting, voor de mogelijkheid van een stichting om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijvoorbeeld het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende feitelijke levering van zorg); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening, zijn beperkt tot:

- Het bestuur en, in voorkomend geval, de raad van toezicht vragen of de stichting dergelijke wet- en regelgeving naleeft.
- De eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van ten minste 12 maanden vanaf de datum van het vaststellen van de jaarrekening.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Het bestuur heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan de factoren zoals door haar omschreven in paragraaf 2.2 van het bestuursverslag.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van Stichting Amarant om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van het vaststellen van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de zorgsector en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de zorgactiviteiten is gewaarborgd.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 20 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in deze jaarstukken opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten deze jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de interne toezichthouder.
- De overige gegevens.
- De bijlage.

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de RojW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de RojW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de overige gegevens in overeenstemming met de RojW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de zorgaanbieder in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de zorgaanbieder te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de zorgaanbieder haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Eindhoven, 28 mei 2025

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: B. Blomjous MSc RA

BIJLAGE

**Segmentering
Jaarrekening 2024**

Amarant

BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amarant 2024

	TOTAAL 2024 €	Wlz/Overig 2024 €	Jeugdwet 2024 €	Wmo 2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Zorgverzekeringswet	5.561.010	5.561.010	0	0
Wet langdurige zorg	300.648.868	300.648.868	0	0
Forensische zorg	1.183.865	1.183.865	0	0
Baten uit onderaanneming	876.856	466.305	349.470	61.081
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
- Opbrengsten Wmo	17.435.171	0	0	17.435.171
- Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.637.808	4.348.936	158.952	129.920
Opbrengsten Jeugdwet	37.194.551	0	37.194.551	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5.136.356	4.511.432	399.218	225.706
Netto omzet	372.674.484	316.720.416	38.102.190	17.851.878
Overige bedrijfsopbrengsten	6.698.723	5.399.517	566.974	732.231
Som der bedrijfsopbrengsten	379.373.207	322.119.933	38.669.164	18.584.110
BEDRIJFSLASTEN				
Kosten uitbesteed werk/andere externe kosten	21.234.900	18.218.314	2.726.225	290.361
Personeelskosten	240.478.758	202.376.962	24.763.166	12.913.630
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	11.800.109	10.076.420	1.167.753	555.936
Overige bedrijfskosten	99.600.018	76.277.480	18.278.114	5.044.424
Som der bedrijfslasten	372.688.785	306.949.176	46.935.257	18.804.352
BEDRIJFSRESULTAAT	6.684.422	15.170.757	-8.266.093	-220.243
Financiële baten en lasten	550.138	461.647	57.931	30.560
RESULTAAT BOEKJAAR	7.234.560	15.632.404	-8.208.162	-189.682



Amarant

Postbus 715
5000 AS TILBURG

www.amarant.nl