

Jaarstukken 2025

Amarant



jouw leven, jouw mogelijkheden

Inhoudsopgave

1 Verslag interne toezichthouder 2025.....	5
1.1 Algemeen	5
1.2 Visie van de Raad van Toezicht.....	5
1.3 Vergaderingen van de Raad van Toezicht.....	6
1.4 Ontmoetingen medezeggenschap en stakeholders	7
1.5 Commissies	7
1.5.1 Remuneratiecommissie.....	7
1.5.2 Auditcommissie Financiën en vastgoed.....	8
1.5.3 Auditcommissie Kwaliteit en HR	8
1.6 Scholing en reflectie op eigen functioneren.....	9
1.7 Bezoldiging Raad van Toezicht.....	9
1.8 Overzichten	10
2 Bestuursverslag.....	15
2.1 Doelstelling, missie, kernwaarden	15
2.2 Financiële ontwikkelingen	21
2.2.1 Algemeen	21
2.2.2 Weerstandsvermogen.....	22
2.2.3 Liquiditeit en rentabiliteit	22
2.2.4 Kengetallen jaarrekening 2025	22
2.2.4.1 Opbrengsten	23
2.2.4.2 Personeelskosten	25
2.2.4.3 Afschrijvingskosten	25
2.2.4.4 Overige bedrijfskosten	26
2.2.4.5 Financiële baten en lasten	28
2.3 Belangrijkste risico's en risicobeheersing.....	28
2.3.1 Inleiding.....	28
2.3.2 Strategische risico's.....	29
2.3.3 Risicomanagement op tactisch niveau en operationeel niveau	30
2.4 Cultuur en gedrag	31
2.4.1 Visie op bestuur	31
2.4.2 Klachten cliënten.....	32
2.4.3 Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten.....	32
2.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten.....	33
2.6 Toepassing en naleving van gedragscodes en relevante wet- en regelgeving	34
2.6.1 Governancecode	34

2.6.2	Wet normering topinkomens (WNT)	34
2.6.3	Bescherming van persoonsgegevens	34
2.6.4	AI Verordening	35
2.7	Onderzoek en ontwikkeling	36
2.8	Toekomstverwachtingen	38
2.9	Niet-financiële prestatie-indicatoren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	39
2.9.1	Duurzaamheid	39
3	Jaarrekening	43
3.1	Balans Amarant (na resultaatbestemming)	43
3.2	Winst- en verliesrekening Amarant	45
3.2.1	Resultaatbestemming	46
3.3	Kasstroomoverzicht Amarant	47
3.4	Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling	48
3.4.1	Algemeen	48
3.4.2	Grondslagen van waardering van activa en passiva	49
3.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling	52
3.5	Toelichting op de balans	56
3.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	64
3.7	Overzicht langlopende leningen	65
3.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening	67
3.9	WNT-verantwoording 2025	71
3.9.1	Honoraria accountant	75
3.10	Transacties met verbonden partijen	76
3.11	Resultaatbestemming	76
3.12	Gebeurtenissen na balansdatum	76
3.13	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	76
3.13.1	Ondertekening bestuurders en toezichhouders	76
3.14	Overige gegevens	77
3.14.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	77
3.14.2	Nevenvestigingen	77
3.14.3	Controleverklaring van de accountant	77
3.15	Controleverklaring	78
	BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amarant 2025	80



Verslag
interne toezichthouder
Hoofdstuk 1

1 Verslag interne toezichthouder 2025

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 2025

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

De samenstelling in 2025 was als volgt:

- Gerco Blok, voorzitter, benoeming tot en met 31 december 2028 (tweede termijn);
- Machteld Roos, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2025 (tweede termijn), afgetreden per 1 februari 2025;
- Ton Christophersen, lid en vicevoorzitter per 1 februari 2025, benoeming tot en met 31 december 2026 (eerste termijn);
- Nicolette Engbers, lid, benoeming tot en met 31 december 2028 (tweede termijn);
- Abdoulmajid Bozia, lid per 1 juli 2024, benoeming tot en met 30 juni 2028 (eerste termijn);
- Inge Bongers, lid per 1 november 2024, benoeming tot en met 31 oktober 2028 (eerste termijn);
- Jeroen Lambriks, 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. Machteld Roos is per 1 februari 2025 afgetreden in verband met het aanvaarden van een toezichthouderschap bij Stichting Philadelphia en het voorkomen van een eventueel tegenstrijdig belang.

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. In 2025 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 eind 2025 haar toezichtvisie geëvalueerd. Er is afgesproken de toezichtvisie te verrijken aan de hand van de volgende punten:

- Er wordt nadrukkelijker aan de visie toegevoegd waar de Raad van Toezicht vanuit werkt en handelt. Het uitgangspunt voor de raad is waardengericht toezicht en er is een aantal waarden uitgewerkt;
- Er is besproken of de Raad van Toezicht in de toezichtvisie in wil gaan op toezichthouden op specifieke onderwerpen zoals digitalisering & AI en duurzaamheid. Het gaat er vooral om alert te blijven dat thema's die er in de huidige context en tijdsgewricht toe doen op de agenda blijven. Dat zal in de visie benoemd worden.

De Raad van Toezicht blijft het van belang vinden zich naast de systeemwereld te 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. Met de Raad van Bestuur zijn afspraken gemaakt op welke wijze zij dit kunnen faciliteren. Dit is vastgelegd in het informatieprotocol. Samenvattend ziet dat er als volgt uit:

<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Periodieke managementrapportage met belangrijkste indicatoren op de sturingsgebieden kwaliteit van zorg, kwaliteit van arbeid en evenwicht in opbrengsten en kosten.</p> <p>Overzicht calamiteiten en incidenten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. In 2025 was dit zeven keer in verband met een ingelaste vergadering inzake de Wet verbetering beschikbaarheid jeugdhulp en de impact hiervan op de samenstelling van de Raad van Toezicht. 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. In *overzicht 3* (zie paragraaf 1.8) is een overzicht opgenomen van alle door de Raad van Toezicht genomen besluiten.

Daarnaast zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Overdracht activiteiten Noordoost/Zuidoost-Brabant Jeugd naar Koraal;
- Onderzoek van de IGJ inzake de inzet van uitzendkrachten;
- Verslag gesprek met de IGJ ‘In dialoog over besturing’ d.d. 21 januari 2025;
- Divisie Jeugd: Jeugd op koers – scenario’s voor de toekomst;
- Crossroads Hart van Brabant en ontwikkelingen t.a.v. de toekomstige governance;
- Stand van zaken Quli U.A. en opheffen Coöperatieve Quli U.A.;
- Organisatie inrichting in relatie tot het strategisch kader;
- Continuïteit van zorg;
- Amarant in netwerken en toezicht op netwerken – ‘vlootshouw’;
- FAIR (Flexibele Arbeid In de Regio);
- Businessplan Amarant 2026-2030;
- Ontwikkelingen transitietafels;
- Wet voor betere beschikbaarheid jeugdhulp;
- Strategische samenwerking met CZ.

De Raad van Toezicht is vroegtijdig door de Raad van Bestuur meegenomen in strategische ontwikkelingen en keuzes, zoals de nieuwe strategische koers, het strategisch vastgoedplan en de ontwikkelingen binnen de divisie jeugd. Dat geeft veel vertrouwen en de Raad van Toezicht kan daarmee haar rol als klankbord goed invullen. De Raad van Bestuur is daarnaast heel transparant geweest ten aanzien van het onderzoek van de IGJ naar een uitzendbureau waarmee werd samengewerkt en de impact voor Amarant. De aanpak van de Raad van Bestuur was proportioneel en vertrouwenwekkend. De Raad van Toezicht heeft daarnaast haar complimenten gegeven ten aanzien van de financiële sturing, wat heeft geleid tot een positief jaarresultaat 2025. Tevens ligt er weer een solide begroting voor 2026.

1.4 Ontmoetingen medezeggenschap en stakeholders

Er hebben in 2025 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 waarbij we onder leiding van innovatieadviseurs aan de slag gingen in een workshop rondom lokaal organiseren, één van de thema's uit het strategisch kader;
- een afvaardiging van de commissie Kwaliteit heeft met de Ondernemingsraad gesproken over de evaluatie van de acties in de zomerperiode gericht op continuïteit van zorg;
- tijdens een tweede inspiratiemiddag met de medezeggenschap hebben we in subgroepen diverse woon- en dagbestedingslocaties bezocht en een toelichting gekregen op Ontmoeten & Zo (een ontmoetingsplek voor ouders van kinderen met een beperking om ervaringen uit te wisselen).

In september 2025 heeft de Raad van Toezicht met Transvorm een gesprek gehad over het regiobeeld arbeidsmarkt. De belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen zijn toegelicht en tevens de positie van Amarant in dit regionale beeld. Op basis daarvan is gereflecteerd, in aanwezigheid van de directeur HR, op de strategie Mens & Organisatie.

1.5 Commissies

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

Eind vorig 2024 heeft Machteld Roos een nieuw toezichthouderschap aanvaard bij Philadelphia, een andere grote instelling in de Gehandicaptenzorg. Daarbij is de afweging gemaakt om haar toezichthouderschap bij Amarant per 1 februari 2025 voortijdig te beëindigen om eventueel tegenstrijdig belang te voorkomen. Op advies van de remuneratiecommissie is besloten een nieuw lid voor de Raad van Toezicht te werven met een profiel financiën en vastgoed. Per 1 november 2025 is Jeroen Lambriks benoemd op dit profiel. Daarnaast heeft de raad besloten om conform haar toezichtvisie via de NVTZ een ervaringsplek aan te bieden voor een toekomstige toezichthouder in opleiding. Per 1 november 2025 is deze trainee gestart.

Per 1 januari 2026 is de wet Verbetering beschikbaarheid jeugdzorg van kracht. Deze wet stelt aanvullende eisen aan de samenstelling van de Raad van Toezicht ten opzichte van de reeds vigerende wetgeving. Dit heeft als gevolg dat Gerco Blok en Nicolette Engbers helaas geen lid meer mogen zijn van de Raad van Toezicht van Amarant. Tijdens de RvT-vergadering van 16 december jongstleden is na voorbereiding door de remuneratiecommissie, gesproken over de consequenties van de nieuwe wet en de continuïteit en opvolging binnen de Raad van Toezicht. Er is afgesproken toe te werken naar compliant zijn aan de nieuwe wet per 1 juli 2026. Inmiddels is duidelijk dat de IGJ er ook rekening mee houdt dat het tijd kost om intern toezicht te regelen dat volledig voldoet aan de nieuwe wetgeving. Zij zullen daarom het eerste half jaar van 2026 stimulerend en agenderend optreden en na 1 juli 2026 gaan handhaven als dat nodig is.

1.5.2 Auditcommissie Financiën en vastgoed

De auditcommissie kwam vier keer bij elkaar in 2025. Vanuit de Raad van Toezicht waren Machteld Roos (tot 1 februari 2025), Ton Christophersen en Abdoulmajid Bozia bij de vergaderingen aanwezig. Per 1 november 2025 is Jeroen Lambriks toegetreden tot de 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 2024 (waaronder het bestuursverslag en de jaarrekening 2024), 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;
- Strategisch vastgoedplan Amarant en rapportage portefeuille huisvestingsprojecten;
- Risicomanagement, waaronder actualisatie frauderisicoanalyse;
- Concurrentieanalyse 2024;
- Businessplan 2026-2030;
- Voortgang samenwerkingsverbanden Siem en Crossroads in de regio Hart van Brabant;
- Voortgang ontwikkelingen m.b.t. milieu en duurzaamheid/ESG.

1.5.3 Auditcommissie Kwaliteit en HR

De commissie kwam vier keer bij elkaar in 2025. Vanuit de Raad van Toezicht waren hier Nicolette Engbers en Inge Bongers bij aanwezig. 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 2025 tweemaal per jaar op een locatie van Amarant vergaderd. Iedere vergadering worden een compacte kwaliteitsrapportage en kwartaalrapportage Kwaliteit van Arbeid gedeeld evenals stand van zaken toezichtbezoeken en calamiteiten IGJ en stand van zaken verbeteracties.

De volgende onderwerpen kwamen in 2025 onder andere aan bod:

- Beleid t.a.v. integriteitskwesaties en ondersteuning van medewerkers bij klachten;
- Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP);
- Competentiegericht werven in relatie tot arbeidsmarktproblematiek;
- Gezonde seksuele ontwikkeling en verbeterplan seksualiteit divisie Jeugd;
- HR-strategie;
- Werkbezoek Zorg in Onderwijs;
- Transitietafel Gehandicaptenzorg West-Brabant;
- Verzuim in samenhang met MD en leiderschapstraject;
- 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 7 november 2025 heeft de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De afgelopen twee jaar heeft een zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsgevonden waardoor de raad ervoor heeft gekozen de evaluatie dit jaar zelf te doen. De evaluatie heeft gestructureerd plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst van PwC met de volgende onderwerpen:

- Verantwoordelijkheid en samenstelling van de Raad van Toezicht;
- Vergaderingen van de Raad van Toezicht;
- Functioneren Raad van Toezicht/commissies;
- Voorzitter van de Raad van Toezicht;
- Relatie Raad van Bestuur/Raad van Toezicht;
- Functioneren secretaris;
- Overall performance.

Tevens is de toezichtvisie geëvalueerd. 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 2025 een norm betekent van € 246.000.

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 2025 € 19.542 per jaar en de voorzitter € 29.310 per jaar en bleven daarmee binnen de bezoldigingsnorm.

1.8 Overzichten

1. Rooster van aftreden van de 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
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	Vicevoorzitter Raad van Toezicht m.i.v. 1 februari 2025	1 januari 2023	Einde 1e termijn 31 december 2026. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 januari 2027.	31 december 2030
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 MSc.	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
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
Dhr. J.J. Lambriks MSc.	Lid Raad van Toezicht	1 november 2025	Einde 1 ^e termijn 31 oktober 2029. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 november 2029.	31 oktober 2033
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. Afgetreden per 1 februari 2025.

2. Hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht

Naam	Hoofd- en nevenfuncties 2025
Dhr. drs. G.T. Blok Aandachtsgebied: N.v.t. (voorzitter)	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Bestuur Stichting Emergis Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid bestuur Nederlandse GGz.
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestuurder Laurentius Stichting voor katholiek onderwijs ▪ Bestuurder Laurentius Kinderopvang Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Algemeen Bestuur Poolwest ▪ Lid Raad van Toezicht Natuurlijk voor kinderen (tot 1 maart 2025) ▪ Vicevoorzitter Raad van Toezicht SWV Roosendaal-Moerdijk.
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers Aandachtsgebied: Kwaliteit van zorg en Kwaliteit van arbeid	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoogleraar Duurzame innovatie voor mentale gezondheid, Tranzo, TiU en voorzitter Tranzo, TSB, TiU Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht Salios.
Dhr. A. Bozia MSc. Aandachtsgebied: Financiën en vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur Digitale Voorzieningen (gemeente Amsterdam) Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht De Zorgcirkel Purmerend (m.i.v. augustus 2025).
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers Aandachtsgebied: Kwaliteit van zorg en Kwaliteit van arbeid	Hoofdfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interim bestuurder MEE & de Wering (tot 1 juli 2025) ▪ Interim bestuurder Groeimee (tot 1 juli 2025) ▪ Interim bestuurder OP Groei (tot 1 juli 2025) ▪ Interim directeur-bestuurder SWV VO Deventer (m.i.v. 1 september 2025). Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ N.v.t.
Dhr. J.J. Lambriks MSc. Aandachtsgebied: Financiën en vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestuurder Amstelring Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid commissie arbeid Actiz ▪ Regiovertegenwoordiger zorg- en welzijnsorganisaties inzake Integraal Zorg Akkoord (IZA) ▪ Bestuurslid Connect4Care ▪ Lid Raad van Toezicht Calidus.
Mw. drs. M. Roos-Bannink Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter College van Bestuur Universiteit Twente Nevenfuncties:


- Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark
- Bestuurslid Stichting Special Sport Events Twente
- Bestuurslid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten
- Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland
- Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente
- (t/m 28 april 2025)
- Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV (t/m 30 april 2025)
- Bestuurslid Universiteiten van Nederland (t/m 31 augustus 2025)
- Lid Raad van Toezicht HAN
- Lid Raad van Toezicht Philadelphia (m.i.v. 1 februari 2025)
- Voorzitter Ledenraad SURF (m.i.v. 18 juni 2025).

3. Besluitenlijst van de Raad van Toezicht

Nr.	Datum	Onderwerp
1	18 februari 2025	Goedkeuring strategisch kader 2025-2028 en strategieplaat
2	18 februari 2025	Verlening van decharge aan Mw. M. Roos voor het tot 1 februari 2025 gevoerde toezicht
3	23 mei 2025	Goedkeuring jaarrekening 2024
4	23 mei 2025	Goedkeuring verkoop van de panden Mgr. Zwijsenstraat 90 te Best en Wildheuvel 20 te Best aan Koraal
5	23 mei 2025	Goedkeuring Lange Termijn Huisvestingsplan incl. investeringskader 2026-2030 en inclusief prioritering van projecten
6	23 september 2025	Goedkeuring van het voorgenomen besluit van toetreding tot het Innovatiefonds Gehandicaptenzorg
7	7 november 2025	Besluit benoeming van dhr. J.J. Lambriks tot lid Raad van Toezicht per 1 november 2025
8	7 november 2025	Goedkeuring van het advies bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht 2026 en vaststelling toetsing WNT-klasse
9	16 december 2025	Goedkeuring van de exploitatiebegroting 2026
10	16 december 2025	Goedkeuring van de investeringsbegroting 2026

4. Scholingsactiviteiten Raad van Toezicht

Naam	Individuele scholingsactiviteiten i.h.k.v. toezichthouderschap in 2025
Dhr. drs. G.T. Blok	<ul style="list-style-type: none">TIAS: Executive leadership management program, persoonlijk leiderschap (6 dagen)TIAS: Executive leadership management program, strategisch leiderschap (6 dagen)TIAS: Module Dialogisch Leiderschap (4 dagen).
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	<ul style="list-style-type: none">NVTZ-opleiding Cybersecurity, privacy en ethiek editie 2.
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	<ul style="list-style-type: none">NVTZ-opleiding 'Werkgeverstaken in de Raad van Toezicht' 2025 editie 3.Conferentie 'Supporting Health by Technology', Enschede 10 en 11 juni 2025 – editie 14.
Dhr. A. Bozia MSc.	<ul style="list-style-type: none">NVTZ leergang 'De Nieuwe Toezichthouder'.
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	<ul style="list-style-type: none">N.v.t.
Dhr. J.J. Lambriks MSc.	<ul style="list-style-type: none">N.v.t.
Mw. drs. M. Roos-Bannink	<ul style="list-style-type: none">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 2025 op basis van het kwaliteitskompas.

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

Amarant heeft een nieuw strategisch kader: Koersvaste Avonturiers. Hierin staan onze ambities voor de periode tot en met 2028 opgeschreven; onze poolster waar we binnen Amarant samen naar op weg zijn. Want de wereld om ons heen verandert snel en er zijn uitdagingen om de zorg toekomstbestendig te blijven organiseren. Bij Amarant nemen we de wereld van vandaag serieus, maar leven niet bij de waan van de dag. We hebben vertrouwen in de kracht van onze organisatie. Amarant heeft ongekend veel expertise en mogelijkheden in huis. We werken vanuit onze stabiele basis en proberen nieuwe dingen uit om de zorg die nodig is voor morgen te realiseren. Samen zijn wij Koersvaste Avonturiers. Als koersvaste avonturiers gaan we samen op reis. Met ons kompas in de hand bepalen we onze route en houden we de koers scherp in de gaten. Ons ultieme doel, onze poolster, is helder: het verwezenlijken van onze ambities voor cliënten, medewerkers en de organisatie.

We willen:

- passende zorg voor onze cliënten;
- een werkplek zijn waar talenten kunnen bloeien;
- een duurzame organisatie en een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.

Om onze poolster te bereiken moeten we af en toe nieuwe wegen inslaan. Onze reis slaagt alleen als we in beweging blijven. Amarant heeft de kracht om het samen anders te doen.

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 had een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A. Deze coöperatie was een initiatief van Arq, Amarant, Dichterbij en Koraal. Quli is een e-healthplatform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brachten hun visie op zorg in. Het belang van Amarant in de Coöperatieve Quli U.A. bedroeg 20 % (1 van de 5 zetels). Het belang van Quli U.A. in Quli B.V. bedroeg 45 %. Het kapitaalbelang in de coöperatie is in de jaarrekening 2025 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 diende de coöperatie nog twee jaar te blijven bestaan. In het najaar van 2025 zijn stappen ondernomen om de coöperatie te ontbinden. De coöperatie Quli U.A. is op 17 december 2025 uitgeschreven uit het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Interne organisatiestructuur

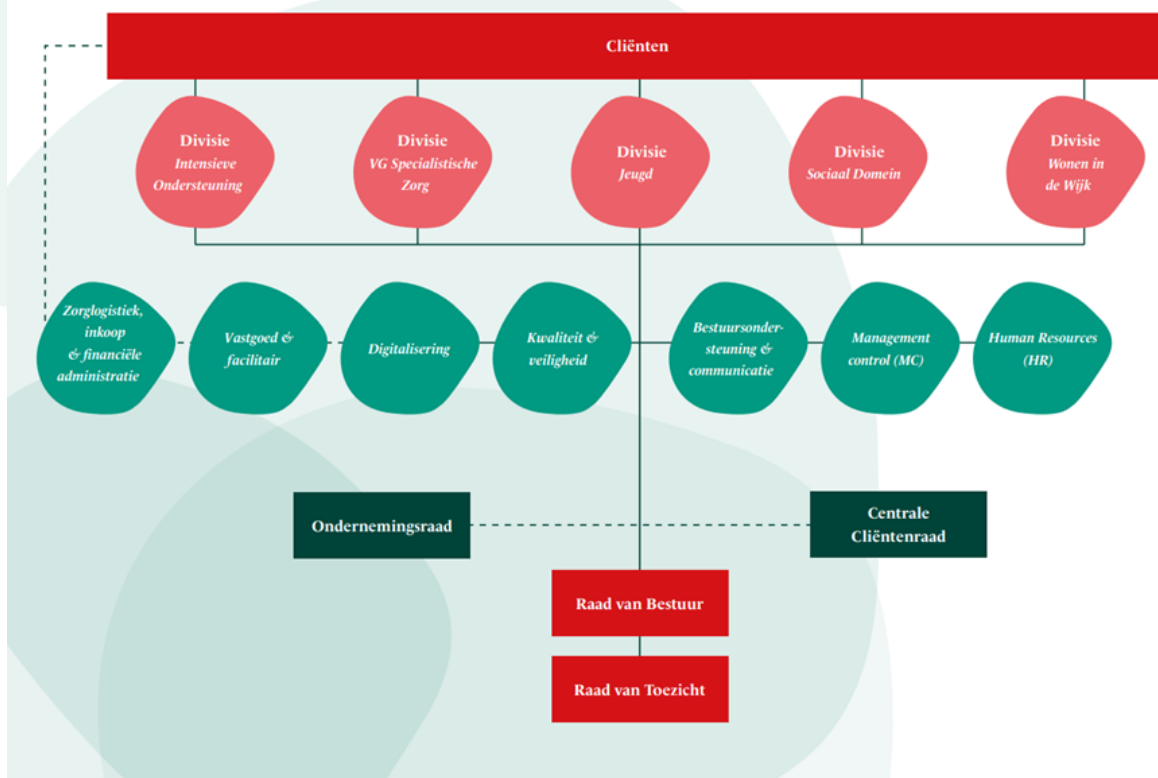
De stichting beschikt over een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht (interne toezichthouder). De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid van Amarant; de Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken. De stichting kent verder een Ondernemingsraad (OR) en een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

Organogram Amarant - 1 april 2025



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 2025 bedraagt 3.756 (2024: 3.711 FTE). Daarmee is de inzet licht gestegen. Door de toenemende arbeidsmarktkrapte wordt het wel steeds moeilijker om openstaande vacatures op te vullen.

De mens centraal

In een tijd waarin veel verandert, vinden we het belangrijk om altijd de mens centraal te zetten. We willen een organisatie zijn waar iedereen zich gezien en gehoord voelt, waar we goed met elkaar in contact blijven en aandacht hebben voor elkaar. De naam van de afdeling HR is begin 2026 veranderd in Mens en Organisatie.

Bij Amarant gaat het niet alleen om de cliënt, maar ook om onze medewerkers en vrijwilligers. Hun welzijn is net zo belangrijk. Medewerkers hebben immers een grote invloed op het geluk en de ontwikkeling van cliënten. Daarom willen we dat iedereen zich prettig voelt bij Amarant. In de volgende paragrafen lees je wat er het afgelopen jaar gedaan is om dit te bereiken.

Gezond, veilig en plezierig werken

Leidinggevenden binnen Amarant hebben oog voor wat medewerkers nodig hebben om hun werk gezond, veilig en met plezier te kunnen doen. Ze staan dicht bij de teams, signaleren op tijd wat er speelt en bieden passende ondersteuning. In het afgelopen jaar zien we dat het verzuim (in lijn met de branche en de regio) gestegen is van 9,0% naar 9,4%. Door vroegtijdig contact vanuit de afdeling Bedrijfsgezondheidszorg met verzuimende medewerkers is complexe casuïstiek sneller in beeld en worden eerder interventies ingezet die bij moeten dragen aan het verkorten van de verzuimduur. Daarnaast ondersteunen we medewerkers én leidinggevenden met advies, trainingen en begeleiding. Zo stimuleren we inzetbaarheidsgesprekken en zorgen we dat ontwikkel- en jaargesprekken daadwerkelijk plaatsvinden. We zijn actief op zoek naar andere passende mogelijkheden binnen Amarant – ook buiten de gebaande paden om behoud zo veel als mogelijk te realiseren. Daarnaast is er veel aandacht voor preventie en veiligheid op de werkvloer. Eind 2025 is aan alle medewerkers een vitaliteitscheck en een gesprek met een leefstijlcoach aangeboden. De bevindingen worden gebruikt om preventief nadere acties uit te zetten.

Kandidaatgericht werven en ontwikkelen

De arbeidsmarkt en de achterblijvende instroom bij zorg- en welzijns-opleidingen, maakt dat we een uitdaging hebben om de bezetting op orde te houden. Daarnaast zien we veranderende zorgvragen. Om de kwaliteit van zorg aan onze cliënten te kunnen blijven bieden en verbeteren, is het belangrijk dat we voldoende en kwalitatief goede medewerkers nu en in de toekomst hebben. In juli 2025 is de nieuwe Werken-bij-website gelanceerd. We werven vanuit profielen en richten ons op het aantrekken van medewerkers waarin wij talent en potentie zien. Medewerkers die zich in willen inzetten voor onze cliënten en zich in het vak willen (door-)ontwikkelen. Zo creëren we een werkplek waar talenten kunnen bloeien. Potentiële medewerkers kunnen laagdrempelig contact opnemen met de recruiters van Amarant Werkt.

Leren en ontwikkelen

Amarant is een lerende organisatie. Iedereen leert, altijd, overal. We zijn dan ook een erkend leerbedrijf. Dat houdt in dat studenten het praktijkgedeelte van hun opleiding bij ons kunnen volgen. Landelijk en ook binnen Amarant zien we dat het werven van geschoold personeel steeds moeilijker wordt. Opleiden is een antwoord om voldoende personeel te verkrijgen en te behouden, zeker met het oog op de toekomst. In 2020 zijn we succesvol gestart met het Amarant Brede zij-instroomtraject, voor alle divisies middels een landelijk erkend diploma. In 2025 is de 11^e groep zij-instromers geslaagd. Daar zijn we ontzettend trots op! Ook hebben we mogelijkheden voor BBL-ers, hbo-deeltijd, duaal en certificentrajecten.

Het komende jaar richt Amarant zich op het verder versterken van het leerwerkklimaat. We zien dat deze door de bezettingsproblematiek en werkdruk op veel plekken onder druk staat. In 2025 is er een leerafdeling binnen de divisie Intensieve Ondersteuning opgezet.

Project Kansrijk: hét leerwerktraject voor statushouders en jonge vluchtelingen

In 2025 zijn we gestart met de tweede groep deelnemers van Project Kansrijk. Dit leerwerktraject geeft statushouders de kans op een waardevolle baan in de gehandicaptenzorg. In 40 weken werden 12 deelnemers stap voor stap begeleid en opgeleid. Ze leerden alle taken die nodig zijn om cliënten en collega's te ondersteunen. Van deze groep hebben 9

deelnemers hun certificaat behaald en gaan zij aan de slag als assistent begeleider bij Amarant. Ook het vergelijkbare Project Oekraïne is afgerond. Dit heeft 7 nieuwe collega's opgeleverd. In beide trajecten hebben we veel aandacht besteed aan het leren van de Nederlandse taal.

Optimalisatie van het dienstenpatroon: inzichten uit de TONOS-pilot

In 2025 heeft Amarant een pilot uitgevoerd met TONOS, een instrument dat inzicht geeft in de zorgvraag van cliënten en de hierbij passende personeelsinzet. Door de zorgvraag als vertrekpunt te nemen, ontstaat een concreter beeld van werkdruk, benodigde functiemix en ruimte binnen diensten. De pilot laat zien dat scenario's — zoals variëren in dienstlengtes of het bundelen van teams — helpen om te bepalen wat minimaal nodig is voor verantwoord en houdbaar werken. Daarbij bleek dat het creëren van voldoende ruimte binnen diensten meer flexibiliteit biedt bij onverwachte of niet-planbare zorgvragen. Daarnaast leverde de pilot inzicht op in mogelijkheden voor team overstijgende inzet, zoals vlinderdiensten, en zijn datastromen en privacy afspraken verder aangescherpt. Tegelijkertijd maakte de pilot duidelijk dat TONOS geen verandering op zichzelf brengt: de waarde ontstaat door zorgvuldige invoer, duiding en begeleiding van teams. Op basis van deze opbrengsten gebruiken we de inzichten uit de pilot om te verkennen op welke manier TONOS in de toekomst mogelijk kan bijdragen aan het organiseren van passende en toekomstbestendige zorg.

Vrijwilligers bij Amarant

We zijn ontzettend dankbaar voor de inzet van ruim 1.300 vrijwilligers. Dankzij hen krijgen onze cliënten nét dat beetje extra aandacht. Vrijwilligerswerk bij Amarant is heel divers: van maatje zijn tot creatieve activiteiten, van sporten tot klussen. Er is voor iedereen iets dat aansluit bij talenten en interesses.

In 2025 is de nieuwe vrijwilligerswebsite gelanceerd. Hierdoor kunnen vrijwilligers makkelijker ontdekken welk soort inzet bij hen past. Ook kunnen bedrijven die zich vanuit maatschappelijke betrokkenheid willen inzetten laagdrempelig contact leggen. Of het nu gaat om een uurtje per week koffiedrinken, helpen in de tuin of meegaan met een uitje: elke bijdrage is goud waard. Samen zorgen we voor extra aandacht, plezier en waardevolle momenten. Ook is er een vrijwilligers app gelanceerd waar vrijwilligers eenvoudig belangrijke informatie kunnen vinden.

In 2025 mochten we 192 nieuwe vrijwilligers verwelkomen. Daarnaast hadden we met 173 uitstromers de laagste uitstroom in jaren. Om waardering en behoud te versterken, hebben we in 2025 jubileumdata ingevoerd. Vrijwilligers ontvangen voortaan een attentie bij bijzondere mijlpalen. Ook is de positie van aandachtsfunctionarissen vrijwilligers versterkt. Zij verzorgen de coördinatie, begeleiding en waardering van vrijwilligers. Dit draagt bij aan een warm welkom, ondersteuning en behoud.

Vergewisplicht

In 2025 heeft Amarant het proces rondom de identificatie- en vergewisplicht verder aangescherpt naar aanleiding van een inspectiebezoek. De procesafspraken zijn breed geïmplementeerd: organisaties waarvan wij medewerker inlenen en onderaannemers hebben zich geconformeerd naar de aangescherpte controleafspraken. Toezicht en controle is beter en efficiënter ingericht.

Continuïteit van zorg

De continuïteit van zorg staat onder druk door de krappe arbeidsmarkt binnen zorg en welzijn. Voor de zomerperiode van 2025 is er een centrale interventiestructuur opgezet. Directie, management en stafafdelingen werkten samen met als doel om de beschikbare personele capaciteit zo goed mogelijk te verdelen. Er is gewerkt aan diverse initiatieven. Deze zijn wekelijks besproken op centraal niveau, zodat er coördinatie plaats kon vinden en er van elkaar geleerd kon worden.

Na de zomer is Amarant-breed geëvalueerd: wat ging goed, wat ging minder en wat willen we verder brengen ten behoeve van de zomer 2026? De structuur van coördinatie is behouden in iets aangepaste vorm. Er zijn 6 werkgroepen geïnstalleerd die allemaal onder regie van één directeur werken aan een concrete opdracht. Iedere opdracht draagt bij aan het verbeteren van de personele inzet in de zomer 2026. Het hogere doel is om de baten die we daaruit halen ook te kunnen organiseren in de andere maanden van het jaar.

Dit zijn de onderwerpen waaraan gewerkt wordt:

1. Burenhulp, Zusterteams, Roostercirkels en onderlinge samenhang;
2. Collega's van ondersteunende diensten in het primaire proces;
3. Wat is er nodig om het werk in het primaire proces makkelijker te maken?
4. Mobiliteit richting werken in complexe zorg vergroten;
5. Behoud en waardering van medewerkers;
6. Managementinformatie: KPI's en effectmeting van de interventies.

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 2025 op basis van het kwaliteitskompas);
- 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 2025 van Amarant toont een positief resultaat van € 16,2 miljoen (4,1 % van de omzet). In 2024 bedroeg het exploitatieresultaat van Amarant € 7,2 miljoen positief (1,9 % van de omzet). Het positieve resultaat ad € 16,2 miljoen bestaat uit zowel een positief resultaat van de zorg- en vastgoedexploitatie. De zorgdivisies tezamen hebben over 2025 een positief resultaat gerealiseerd, vergelijkbaar met het positieve resultaat van de divisies in 2024. Het divisie management heeft aangetoond goed te kunnen (bij)sturen.

Het verwachte resultaat is hoger dan de vermogensdoelstelling om jaarlijks een resultaat van 1% tot 2% van de omzet te realiseren. 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). Verwachting is dat door de verwachte bezuinigingen, zoals opgenomen in het regeerakkoord, de komende jaren resultaten binnen de zorgsector onder druk zullen zetten. Amarant is echter financieel gezond en verwacht ook in de komende jaren een positief resultaat te kunnen realiseren dat voldoet aan de vermogensdoelstelling van een resultaat van minimaal 1% tot 2% van de omzet.

Het hogere resultaat is deels incidenteel van aard. Zo is de aangekondigde landelijke doelmatigheidskorting uitgesteld naar 2027. Daarnaast heeft het zorgkantoor het richttarief verhoogd en is een positief resultaat gerealiseerd op de CAO Gehandicaptenzorg. De indexering op de personeelskosten vanuit de overheid is hoger dan de meerkosten van de CAO. Verder geldt dat op het lopende banksaldo aanzienlijke rentebaten zijn ontvangen.

Ook is een mutatie zichtbaar in de voorzieningen (voorziening WGA en voorziening verlieslatende contracten Hart van Brabant). In de jaarrekening 2024 was een voorziening WGA getroffen van € 6,7 miljoen. Deze voorziening is in 2025 afgenomen naar € 3,5 miljoen. De mutatie bedraagt +/- € 3,2 miljoen. Indien in 2024 geen voorziening was getroffen was het resultaat in 2025 € 3,2 miljoen lager uitgevallen. De daling van de voorziening is met name het gevolg van een daling van het aantal medewerkers van Amarant dat instroomt in de WGA naar 2 jaar ziekte. In de afgelopen jaren was mede door corona een hogere instroom zichtbaar. Hier komt bij dat de toetsing door het UWV dient plaats te vinden. Bij het UWV zijn forse achterstanden. Daardoor zijn met terugwerkende kracht een aantal medewerkers volledig afgekeurd (IVA), waardoor Amarant deze medewerkers niet na 2 jaar ziekte langer hoeft door te betalen. Tegenover de lagere instroom staat dat Amarant ook een hogere premie betaalt aan de verzekeraar, doordat het aantal medewerkers waarvoor premie wordt afgedragen is verhoogd.

In de jaarrekening 2024 is een voorziening van € 2,7 miljoen getroffen voor een verwacht negatief resultaat binnen het samenwerkingsverband Crossroads voor de jeugdzorg in Hart van Brabant. Het door de regio beschikbaar gestelde lumpsumbudget is ook in 2025 lager dan de feitelijk gerealiseerde productie. Dit negatieve saldo wordt verdeeld over de combinanten. Het tekort over 2025 is bekostigd uit de in 2024 getroffen voorziening verlieslatende contracten. Op basis van de reële verwachting dat ook in de resterende looptijd van het contract (2026) nog sprake zal zijn van negatieve resultaten binnen het samenwerkingsverband. Voor het jaar 2026 bedraagt de getroffen voorziening verlieslatende contracten € 1,6 miljoen.

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. Belangrijke aandachtspunten zijn de sturing op verzuim en bezetting en het verkrijgen van een passende financiering, voor zorg geleverd vanuit het sociaal domein (Wmo en Jeugdwet).

Amarant heeft een convenant met de Belastingdienst inzake horizontaal toezicht. Per 1 januari 2026 is dit convenant met 3 jaar verlengd.

2.2.2 Weerstandsvermogen

Het Eigen Vermogen stijgt van € 116,3 miljoen naar € 132,6 miljoen. Het percentage weerstandsvermogen neemt toe van 30,7% (ultimo 2024) naar 33,5% (ultimo 2025). Belangrijkste oorzaak van deze toename is het positieve resultaat 2025. Met dit weerstandsvermogen voldoet Amarant aan de bancaire norm.

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.

	2025	2024	2023	2022
Weerstandsvermogen	33,5 %	30,7 %	30,8 %	30,2 %
Solvabiliteit	41,3 %	38,3 %	38,3 %	36,8 %

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.

	2025	2024
Current Ratio*	1,17	1,15
Debt Service Coverage Ratio	4,00	4,28

* In bovenstaande berekening is de verplichting Balansverlof volledig meegenomen als kortlopende schuld. Indien alleen de jaarlijkse opbouw als kortlopende schuld zou worden meegenomen en rest als langlopende verplichting dan zou de current ratio in 2025 1,53 bedragen en in 2024 1,51..

Volgens het convenant met de banken dient Amarant minimaal een EBITDA te behalen van € 15,5 miljoen. De EBITDA over 2025 bedraagt € 31,8 miljoen. In 2024 was de EBITDA € 20,8 miljoen.

2.2.4 Kengetallen jaarrekening 2025

De jaarrekening kan worden toegelicht aan de hand van een aantal kengetallen, die hieronder zullen worden toegelicht. Hierbij wordt de realisatie 2025 afgezet tegen de realisatie 2024.

2.2.4.1 Opbrengsten

Opbrengsten (* € 1 mln)	2025	2024	Vershil	%
Omzet	€ 395,90	€ 379,40	€ 16,50	4,3 %

Waarvan Wet langdurige zorg (Wlz)	€ 314,90	€ 300,70	€ 14,20	4,7 %
Waarvan Jeugdwet	€ 39,80	€ 37,20	€ 2,60	7,0 %
Waarvan Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	€ 17,40	€ 17,40	€ 0,00	0,0 %
Waarvan Zorgverzekeringswet (Zvw)	€ 5,70	€ 5,60	€ 0,10	1,8 %
Waarvan Ministerie van Justitie (forensische zorg)	€ 0,60	€ 1,20	- € 0,60	-50,0 %
Waarvan Persoonsgebonden Budgetten (PGB)	€ 4,60	€ 4,60	€ 0,00	0,0 %
Waarvan subsidies	€ 2,10	€ 1,90	€ 0,20	10,5 %
Waarvan opbrengsten onderaanneming	€ 0,90	€ 0,90	€ 0,00	0,0 %
Waarvan overige opbrengsten	€ 9,90	€ 9,90	€ 0,00	0,0 %

De omzet van Amarant is in 2025 toegenomen met 4,3 % (+/+ € 16,5 miljoen). Deze toename kan als volgt worden gespecificeerd:

Wlz (+/+ € 14,2 miljoen)

De Wlz-omzet is met 4,7 % toegenomen ten opzichte van 2024, hetgeen een toename betekent van +/+ € 14,2 miljoen.

De getoonde toename binnen de Wlz is voor een belangrijk gedeelte te verklaren door een indexering van de tarieven (+/+ € 11,4 miljoen) en zorgzwaarteverzwaring (+/+ € 1,6 miljoen). Hiertegenover staat een afname van meerzorggelden (-/- € 0,6 miljoen) en een daling van de ambulante behandeling (-/- € 0,5 miljoen). Tot slot is door de zorgkantoren in 2025 het richttariefpercentage aangepast van 97 % naar 97,8 % (+/+ € 2,3 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.

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 2024 is de omvang van deze middelen gelijk gebleven.

Jeugdwet (+/+ € 2,6 miljoen)

Binnen de Jeugdwet is een stijging van de omzet zichtbaar van € 2,6 miljoen ten opzichte van 2024. Deels is de toename te verklaren door indexering van de tarieven. De indexering vertegenwoordigt een bedrag van € 1,8 miljoen. Daarnaast is een lichte 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 (+/+ € 2,0 miljoen). Verder is in de regio West-Brabant-Oost een toename zichtbaar in de ambulante dienstverlening (+/+ € 0,4 miljoen). Hiertegenover staat een daling van de omzet in de regio West-Brabant-West (-/- € 0,5 miljoen).

Binnen de regio Hart van Brabant is een daling van de omzet zichtbaar (-/- € 1,1 miljoen). De daling is met name zichtbaar in omzet geleverd door onderaannemers (uitbesteding zorg) (-/- € 1,0 miljoen). Ingezet is om de omvang van uitbesteede zorg te verminderen. Daarnaast is de uitstroom verhoogd en zijn een aantal cliënten uitgestroomd van hoogcomplexere zorg (segment 1) naar laagcomplexere zorg (segment 4).

Een belangrijk aandachtspunt blijft de bezetting van de verblijfslocaties en de productiviteit van ambulante 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.

Amarant heeft per 1 januari 2026 de jeugdzorgactiviteiten in de regio's Noordoost- en Zuidoost-Brabant overgedragen naar een andere zorgaanbieder (Koraal). Amarant wil zich voor haar jeugdwetactiviteiten meer focussen op haar kernregio's Midden- en West-Brabant.

Wmo (+/+ € 0,0 miljoen)

De Wmo-omzet is gelijk aan 2024. Dit bestaat uit een toename door indexering van de tarieven (+/+ € 0,8 miljoen) en een groei in aantal cliënten in de D6-gemeenten (West-Brabant) (+/+ € 0,3 miljoen). Hiertegenover staat een daling van de omzet Beschermd Wonen in Breda (-/- € 0,3 miljoen) en de ambulante zorg in de regio Dongemond (-/- € 0,2 miljoen). Tot slot is een lagere omzet zichtbaar binnen Siem (samenwerkingsverband Hart van Brabant) (-/- € 0,6 miljoen). De daling is met name het gevolg van een lagere opbrengst voor de backoffice. Binnen Siem zijn in 2025 extra medewerkers aangenomen in de backoffice en is de inzet van Amarant afgebouwd.

Zvw (+/+ € 0,1 miljoen)

De gerealiseerde omzet binnen de Zorgverzekeringswet is in 2025 toegenomen met +/+ € 0,3 miljoen. Hiertegenover staat een lichte daling van de omzet binnen FACT LVB (-/- € 0,2 miljoen). Voor de financiering van FACT LVB 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 (-/- € 0,6 miljoen)

De opbrengsten Justitie zijn afgenomen met -/- € 0,6 miljoen. De daling is met name het gevolg van afschaling van zorg. Een aantal cliënten is afgeschaald vanuit een VPT naar een aantal uren ambulante begeleiding in de thuissituatie.

PGB / subsidies / opbrengsten onderaanneming (+/+ € 0,2 miljoen)

De opbrengsten PGB en opbrengsten onderaanneming zijn gelijk aan 2024. Voor wat betreft de subsidies geldt dat de subsidies voor opleidingen +/+ € 0,2 miljoen hoger zijn dan in 2024. De hogere opbrengst is met name te relateren aan aanvullende subsidieopbrengsten uit het SectorPlan Plus.

Overige opbrengsten (€ 0,0 miljoen)

De overige opbrengsten zijn gelijk aan 2024. Binnen de overige opbrengsten valt een daling waar te nemen van -/- € 0,2 miljoen door een lagere doorbelasting van personeel van Amarant naar derden (met name andere zorgorganisaties en gemeenten). Hiertegenover staan hogere opbrengsten voor de winkels en dagbestedingslocaties (+/+ € 0,4 miljoen). Tot slot is er sprake van lagere overige opbrengsten. Dit is met name veroorzaakt doordat in 2024 sprake was van verkoop van een aantal panden en in 2025 geen panden zijn verkocht).

2.2.4.2 Personeelskosten

Personeelskosten (* € 1 mln)	2025	2024	Vershil	%
FTE's	3.756	3.711	+/- 45	1,2 %
Personeelskosten	€ 271,80	€ 261,30	€ 10,50	4,0 %

De personeelskosten zijn in 2025 € 10,5 miljoen hoger dan in 2024. Deze toename is onder te verdelen in een toename van de personeelskosten in loondienst (+/- € 17,2 miljoen) en een afname van de kosten personeel niet in loondienst (-/- € 6,7 miljoen).

Personeel in loondienst (+/- € 17,2 miljoen)

Deze toename is voor € 13,3 miljoen te verklaren door een toename van de personeelskosten ten gevolge van de CAO Gehandicaptenzorg 2025. Dit bedrag bestaat uit de doorwerking van de structurele salarisverhogingen uit 2024 (2 % per 1 juni 2024 en 2 % per 1 december 2024. Daarnaast is in 2025 een structurele salarisverhoging van toepassing van 4 % per 1 juli 2025.

Naast de structurele salarisverhoging ad € 13,3 miljoen geldt dat in de nieuwe CAO het maximumuurloon onregelmatigheidstoelage (ORT) is komen te vervallen. Door het vervallen van het maximumuurloon ORT zijn de salariskosten toegenomen met € 0,7 miljoen. Daarnaast is door Amarant in de loop van 2025 een extra vergoeding beschikbaar gesteld voor medewerkers die extra willen werken. De meerkosten van deze extra vergoeding bedragen in 2025 € 0,5 miljoen.

Het aantal ingezette FTE is met 45 FTE (+/- € 2,7 miljoen) toegenomen ten opzichte van 2024. Dit is met name te verklaren door de afname van de inzet van personeel niet in loondienst. Hierdoor hebben bestaande medewerkers meer uren gewerkt en is aanvullende formatie aangetrokken. Het blijft lastig om moeilijk vervulbare vacatures op te vullen.

Personeel niet in loondienst (-/- € 6,7 miljoen)

De inzet van personeel niet in loondienst is in 2025 aanzienlijk afgenomen met € 6,7 miljoen. Met ingang van 2025 heeft Amarant de vergewisprocedure voor uitzendkrachten aangescherpt. Daarnaast is het contract met één van de uitzendbureaus opgezegd en zijn contracten gesloten met een aantal nieuwe uitzendbureaus. De beschikbare capaciteit binnen deze nieuwe uitzendbureaus wordt steeds verder opgebouwd. Daarnaast staat tegenover de lagere inzet van uitzendkrachten een toename van de ingezette FTE in loondienst en hebben ondersteunende diensten in de vakantieperiode ondersteund in de zorg (niet-zorgactiviteiten ter ontlasting van zorgmedewerkers).

2.2.4.3 Afschrijvingskosten

Afschrijvingskosten (* € 1 mln)	2025	2024	Vershil	%
Afschrijvingskosten	€ 13,90	€ 11,80	+/- € 2,10	+/- 17,8 %

De afschrijvingskosten zijn € 2,1 miljoen hoger dan in 2024. In 2025 zijn geen grote nieuwbouwlocaties opgeleverd. Wel is grond aangekocht in Rijsbergen. Op deze grond zal in de loop van 2026 nieuwbouw worden gerealiseerd. Verder is in 2025 geïnvesteerd in duurzaamheid, verhogen brandveiligheid en extra investeringen in het kader van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Tot slot is de locatie Spiegelstraat in Breda gerenoveerd. Per saldo heeft dit geleid tot een toename van de afschrijvingslasten. Verwachting is dat de komende jaren de afschrijvingslasten zullen toenemen ten gevolge van het nieuwe businessplan 2026-2030.

In het businessplan 2026-2030 zijn de voorgenomen investeringen in huisvesting opgenomen voor de periode 2026-2030 (totaal € 110 miljoen). Het businessplan is gebaseerd op de huidige ontwikkelingen in de langdurige zorg en de ontwikkeling in de markt en zorgvraag. Het businessplan betreft het formele toetsingskader. De ontwikkelingen in de zorg gaan echter snel, hierdoor zal het plan steeds geactualiseerd worden op basis van de nieuwste inzichten. Amarant zal een aanzienlijk gedeelte van deze investeringen bekostigen uit eigen middelen. Voor circa 30% (€ 35 miljoen) zal externe financiering worden aangetrokken. Amarant heeft vanuit het Waarborgfonds toestemming ontvangen om de volledige benodigde financiering geborgd te mogen lenen, waardoor Amarant kan lenen onder gunstige voorwaarden.

Naast de afschrijvingskosten van materiële vaste activa is een lichte toename zichtbaar in de afschrijvingskosten van inventaris en computerapparatuur (+/+ € 0,2 miljoen).

2.2.4.4 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten (* € 1 mln)	2025	2024	Vershil	%
Overige bedrijfskosten	€ 93,90	€ 99,60	-€ 5,70	-5,7 %

De overige bedrijfskosten liggen +/- € 5,7 miljoen lager dan in 2024 (-/- 5,7 %).

De belangrijkste aandachtspunten binnen de bedrijfskosten zijn:

Overige personeelskosten (+/+ € 0,4 miljoen)

De overige personeelskosten zijn toegenomen met +/- € 0,4 miljoen. Belangrijkste verklaring voor deze toename betreft de reservering balansverlof (+/+ € 0,5 miljoen) en lagere kosten werving en selectie (-/- € 0,1 miljoen).

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten (+/+ € 0,2 miljoen)

Binnen de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten valt een toename in kosten waar te nemen van +/- € 0,2 miljoen. Dit betreft met name de hogere kosten van voeding (ten gevolge van inflatie) (+/+ € 0,2 miljoen),

Algemene kosten (+/+ € 4,0 miljoen)

De algemene kosten liggen +/- € 4,0 miljoen hoger dan in 2024. Eén van de verklaringen hiervoor is de toename van de kosten voor software, hardware, mobiele telefonie en dataverkeer (+/+ € 2,2 miljoen). In 2025 is Amarant overgegaan naar Microsoft 365 en is geïnvesteerd in domotica nachtzorg. Ook worden steeds meer applicaties in de cloud gedraaid in plaats van op eigen servers. Gedeeltelijk is sprake van incidentele kosten.

Naast de meerkosten van digitalisering is sprake van hogere kosten van verzekeringen (+/+ € 0,2 miljoen), advieskosten in verband met verbetering bedrijfsprocessen (+/+ € 0,1 miljoen) en plan- en advieskosten huisvesting (+/+ € 0,5 miljoen). Verder is in 2025 een bedrag betaald aan schadevergoedingen (aangericht door cliënten), terwijl in 2024 juist een schadevergoeding werd ontvangen van € 0,4 miljoen in verband met brandschade (verschil +/- € 0,6 miljoen). Tot slot is er sprake van hogere kosten van dienstreizen, representatiekosten en frictiekosten in verband met de jeugdzorgactiviteiten in de regio Noordoost- en Zuidoost-Brabant.

Patiënt- en bewonersgebonden kosten (-/- € 1,1 miljoen)

De patiënt- en bewonersgebonden kosten liggen € 1,1 miljoen lager dan in 2024. De kosten voor uitbesteding zorg zijn met -/- € 1,1 miljoen gedaald. Binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant is ingezet op het terugdringen van het aantal onderaannemers. 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.

Onderhoud en energie (+/+ € 0,3 miljoen)

De kosten in verband met klein en groot onderhoud liggen gelijk aan 2024. Amarant investeert al enkele jaren in extra onderhoud om de kwaliteit van de gebouwen van Amarant op het gewenste conditieniveau te brengen of te houden. Ook in 2026 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 € 0,3 miljoen hoger dan in 2024. Amarant heeft in 2025 een vaste prijs voor energie en gas afgesproken die iets hoger ligt dan de vaste prijs die gold in het boekjaar 2024. 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 (+/+ € 0,3 miljoen)

De kosten van huur en leasing liggen € 0,3 miljoen hoger dan in 2024. Dit is met name het gevolg van indexering van de huurlasten door woningverenigingen en overige verhuurders.

Dotaties en vrijval voorzieningen (-/- € 9,8 miljoen)

De mutaties in de voorzieningen betreffen het verschil in de dotatie / vrijval binnen de diverse voorzieningen in 2025 ten opzichte van 2024. Dit betreft met name de voorzieningen WGA, voorziening langdurig zieken en de voorziening verlieslatende contracten Crossroads

Voorziening WGA

In de jaarrekening 2024 is een voorziening WGA getroffen 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 nabetalings. Deze nabetalings hebben grotendeels betrekking op voorgaande jaren. In de voorziening WGA is een berekening uitgevoerd van de verwachte nabetalings. Deze meerkosten zijn opgenomen in de voorziening. Voor 2025 geldt dat de instroom lager is dan verwacht en dat Amarant het aantal medewerkers waarover premie wordt betaald heeft opgehoogd. Het UWV heeft een achterstand in de keuring van medewerkers. Een aantal medewerkers is met terugwerkende kracht volledig afgekeurd (IVA), waardoor Amarant deze medewerkers niet voor circa 5,4 jaar hoeft na te betalen. Daarnaast is in 2025 een aantal nabetalings over voorgaande jaren betaald aan de verzekeraar. Hierdoor is de voorziening afgenomen met € 3,2 miljoen, ten opzichte van de dotatie van € 6,7 miljoen in 2024. Het verschil bedraagt hierdoor -/- € 9,9 miljoen.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is in 2025 toegenomen met € 2,4 miljoen. Dit bestaat deels uit een indexering door gestegen CAO-lonen en daarnaast een inschatting van het ziekteverloop van de op dit moment langdurig zieke medewerkers. Daarnaast heeft in 2025 een extra dotatie plaatsgevonden, omdat de reële verwachting is dat vanaf 1 juli 2026 het UWV niet langer de aan medewerkers uitgekeerde transitievergoeding zal vergoeden. Grote organisaties, waaronder Amarant, zullen deze kosten zelf moeten gaan betalen. Dit heeft geleid tot een eenmalige extra dotatie van € 1,1 miljoen. Vorig jaar was sprake van een daling van de voorziening met -/- € 0,9 miljoen. Het verschil tussen de dotatie in 2025 ad € 2,4 miljoen en de daling in 2024 ad -/- € 0,9 miljoen bedraagt +/+ € 3,3 miljoen.

Voorziening verlieslatende contracten Hart van Brabant

In de jaarrekening 2024 is een voorziening getroffen ad € 2,7 miljoen voor een verwacht verlieslatend contract Crossroads Hart van Brabant. Deze voorziening is destijds getroffen aangezien de reële verwachting is dat 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. In 2025 is het voor 2025 voorziene bedrag van -/- € 1,8 miljoen onttrokken aan de voorzieningen en is voor 2026 een dotatie gedaan aan de voorziening (+/+ € 0,7 miljoen). Hierdoor resteert voor 2026 een voorziening van € 1,6 miljoen. Het verschil tussen de dotatie in 2024 (+/+ € 2,7 miljoen) en de mutatie in 2025 (-/- € 1,1 miljoen) bedraagt -/- € 3,8 miljoen.

Het resterende verschil in de dotaties en vrijval voorzieningen (+/+ € 0,6 miljoen) betreft overige mutaties in de voorzieningen in het jaar 2024.

2.2.4.5 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten (* € 1 mln)	2025	2024	Vershil	%
Financiële baten en lasten	€ 0,10	-/- € 0,50	+/+€ 0,60	+/+120 %

De financiële baten en lasten zijn € 0,6 miljoen hoger dan in 2024. Deze stijging is met name te verklaren doordat het rentepercentage dat Amarant ontvangt op haar rekening-courantkrediet is gedaald (+/+ € 0,7 miljoen). Hiertegenover staat een afname van -/- € 0,1 miljoen voor rente over langlopende leningen, met name door lineaire aflossingen op de leningenportefeuille.

Het gemiddelde rentepercentage van Amarant ligt lager dan het gemiddelde in de sector. De huidige restschuld bedraagt circa € 84 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. Adequaar 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 geen uitputtende uiteenzetting weergegeven 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:

- vergroten van de capaciteit door opleiden van medewerkers in leerroutes en met deelcertificaten;
- kandidaatgericht werven waarbij geselecteerd wordt op competenties i.c.m. maatwerkscholing;
- een toekomstbestendig- en onderhoudsvriendelijk functiehuis voor een wendbaardere organisatie;
- inzet op het programma 'Samen anders doen', specifiek aandacht voor werven van vrijwilligers en de inzet van mantelzorgers;
- passend werk zoeken voor langdurig verzuimende medewerkers;
- versterking teams door bijvoorbeeld teamcoaching;
- het opzetten van leerafdelingen om beter en meer leerlingen te kunnen begeleiden;
- indien intern niet voldoende personeel is: het inzetten van uitzendkrachten.

In 2025 is hier nadrukkelijk ook het risico op het inzetten van onbekwaam en onbevoegd personeel aan toegevoegd. Vanwege de handhaving op de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) zijn er met uitzendbureaus scherpere afspraken gemaakt over bijvoorbeeld het in bezit moeten hebben van een G-rekening en dat men aangesloten is bij de Stichting Normering Arbeid. Ook de vergewisplicht voor externe inzet is aangescherpt door controles op VOG, Diploma's en ID zelf uit te voeren bij alle uitzendkrachten die binnen Amarant worden ingezet.

Veiligheid en gezondheid op de werkplek

Veiligheid en fysieke en mentale gezondheid op de werkplek leidt onder andere tot een duurzame inzet van medewerkers. Hierbij is aandacht voor de volgende zaken:

- bewustwordingscampagne;
- leiderschapsprogramma gericht op een veilig werkklimaat;
- aanbod gezond, veilig en plezierig werken + de bekendheid met deze zaken;
- implementatie verbindend gezag, geweldloos verzet;
- uitvoeren Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) en begeleiding verbeterplannen;
- inzet van preventieve maatregelen zoals bedrijfsmaatschappelijk werk en bedrijfsfysiotherapie om ziekteverzuim te voorkomen;
- verzuimbegeleiding optimaliseren, door intensieve re-integratiebegeleiding en triage in een vroegtijdig stadium;
- aanscherpen preventiebeleid en protocollen;
- het inzetten van talent (de juiste medewerker op de juiste plek).

Inbreuk op informatiesystemen / informatiebeveiliging

Amarant is afhankelijk van informatiesystemen waarin (bijzondere) persoonsgegevens en bedrijfskritische gegevens worden verwerkt. De beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van deze informatie zijn randvoorwaardelijk voor veilige en continue zorgverlening. Inbreuken (zoals ransomware, datalekken of ongeautoriseerde inzage/wijziging) kunnen leiden tot verstoring van de zorgcontinuïteit, risico's voor cliënten en medewerkers, herstelkosten en meld- en sanctierisico's richting toezichthouders. Het gebruik van AI door cybercriminelen vergroot het risico. Amarant heeft een actief beleid om deze risico's te mitigeren.

In 2024 en 2025 zijn belangrijke stappen gezet zoals de vaststelling van het informatiebeveiligingsbeleid en de inzet van een Chief Information Security Officer (CISO). In 2026 wordt er gewerkt om de governance en sturing verder op het gewenste niveau te krijgen. Hierbij hoort de vertaling van het strategisch beleid naar tactisch en operationeel beleid. In 2026 wordt aandacht besteed aan de verdere inrichting van het Information Security Management System (ISMS).

Technische en organisatorische maatregelen ontwikkelen zich ondertussen door, zoals de invoering van Multi-Factor Authenticatie (MFA) bij het inloggen op informatiesystemen, netwerksegmentatie, detectie- en responsmaatregelen en de transitie naar de nieuwe werkplek met Microsoft 365. Ook is eind 2025 het structurele bewustwordingsprogramma voor medewerkers gestart, gericht op het verminderen van risico's door menselijk handelen.

Vooruitkijkend ligt de nadruk op verdere versterking van een 'zero trust'-benadering, het afronden van het ISMS, het correct uitvoeren van risicobeoordelingen en het borgen van beleid op alle niveaus binnen de organisatie. Voorts zal er in 2026 ruimschoots aandacht zijn voor NEN 7510-certificering. Hiervoor zal aanvullende expertise worden ingezet.

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) en Hart van Brabant (Crossroads). Het jaar 2026 zal een belangrijk voorbereidingsjaar zijn voor de regio West-Brabant-Oost aangezien deze regio in 2027 ook verlangt dat diverse partijen met elkaar gaan samenwerken, onder andere voor 'behandeling met verblijf' en 'dagbehandeling'. Binnen de Wmo 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 een gezamenlijke voordeur en de opzet van een A-crossteam voor ambulante zorg. 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.

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.

Binnen Amarant wordt risicomanagement niet alleen toegepast op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de reguliere bedrijfsvoering, maar ook expliciet op projectniveau. Projecten brengen immers specifieke risico's met zich

mee op het gebied van financiën, planning en inhoudelijke realisatie. Met name strategische projecten, die divisie-overstijgend zijn of een brede impact op de organisatie hebben, vragen om een structurele benadering van risicobeheersing.

2.4 Cultuur en gedrag

2.4.1 Visie op bestuur

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 in 2024 in diverse ontbijtsessies besproken met het middenmanagement binnen Amarant. In 2025 is hier een vervolg aan gegeven middels de start van een leiderschapsprogramma voor managers, ook gekoppeld aan de nieuwe strategische koers. Dit programma krijgt verder vervolg in 2026. Het programma bestaat uit onderdelen gericht op inspiratie en mindset (stijl, identiteit en attitude), kennis en vaardigheden (leiderschap in verandering en meenemen van je team) en verdieping en verbinding (optionele workshop en intervisie op thema's waar bij managers behoefte aan is).



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 ten alle tijden 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 krijgt een medewerker te maken met ongewenste omgangsvormen of integriteitskwesaties, zoals (seksuele) intimidatie, pesten, discriminatie of agressie. Ook kunnen arbeidsverhoudingen verstoord raken door onzorgvuldige bejegening of stagnerende communicatie en samenwerking. Dit kan ingrijpend en belastend zijn voor de betrokken medewerker.

Bij Amarant streven we naar een veilige en integere werkomgeving. Ongewenst gedrag wordt gesignaleerd, bespreekbaar gemaakt en benut als leermoment. Wanneer zich een incident voordoet, onderzoeken we de oorzaak en vertalen deze naar concrete verbeterpunten.

Medewerkers kunnen altijd terecht bij een HR-adviseur of bij een vertrouwenspersoon om een situatie of signaal in vertrouwen te bespreken. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, ondersteuning en advies, waarbij de medewerker zelf regie houdt over vervolgstappen. Indien nodig verwijst de vertrouwenspersoon door naar andere professionals. Daarnaast zijn er binnen de organisatie een klachtencommissie en een klokkenluidersregeling beschikbaar.

Vertrouwenspersonen

Amarant heeft een drietal vertrouwenspersonen beschikbaar voor medewerkers waarvan twee externe vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen vervullen een belangrijke signaalfunctie binnen de organisatie. Wanneer zij op basis van gesprekken met medewerkers trends, knelpunten of risico's signaleren die van invloed zijn op sociale veiligheid, integriteit, werkplezier of het personeelsbeleid, brengen zij deze geanonimiseerd onder de aandacht van de Raad van Bestuur. Hiermee dragen zij bij aan het verbeteren van het werkklimaat en het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon adviseert gevraagd en ongevraagd, zonder inhoudelijke casuïstiek te delen, en blijft daarbij onafhankelijk en zorgvuldig.

De Raad van Bestuur heeft preventief jaarlijks 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.

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 van gedragscodes en relevante wet- en regelgeving

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 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. Begin december 2025 is door de CPZ een advies rondom de zorg voor ouder wordende cliënten uitgebracht aan de stuurgroep Behandeling en Begeleiding. Momenteel wordt de visie op zorg voor ouderen herijkt en aangescherpt op basis van het uitgebrachte advies.

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. Een evaluatie onder de deelnemers aan de CPZ laat zien dat de divisie-overstijgende samenwerking over een specifiek vraagstuk als positief is ervaren. Momenteel wordt onderzocht hoe de CPZ in 2026 een vervolg kan krijgen waarbij de ervaringen van deze pilot worden meegenomen als waardevolle input.

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 2025 € 246.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

2.6.3 Bescherming van persoonsgegevens

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 toezicht uitoefent. Deze functionaris is in 2025 formeel ingezet als FG bij het samenwerkingsverband Siem, daarnaast is er een aanzet gemaakt met toezicht vanwege de AI-verordening. De doelstelling is om te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau voor het 'in control' zijn op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. Hiervoor worden met name organisatorische maatregelen doorgevoerd die leiden tot technische maatregelen. Beleidsplannen op dit gebied worden herijkt en er wordt meer aandacht gegeven aan awareness bij centrale afdelingen, het uitvoeren van Privacy Impact Assessments en passende verwerkersovereenkomsten.

Binnen Amarant is een Privacy en informatiebeveiligings Team (PIT) actief. Hieraan nemen onder andere deel de Functionaris Gegevensbescherming (voorzitter), de Privacy officer 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 2025 waren onder meer de volgende zaken aan de orde:

- er is een Privacy officer (PO) aangesteld;
- er zijn gedurende het jaar meerdere Privacy Impact Assessments (PIA's) gedaan. De PO ondersteunt bij het opstellen van deze assessments. De FG brengt vervolgens advies uit aan de Raad van bestuur. 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.
- Aan een extern bureau is opgedragen om een DPIA op te stellen voor de verwerking van cliëntgegevens in het dossier. Ook op de verwerking van medewerkergegevens in het personele proces.

2.6.4 AI Verordening

Kunstmatige intelligentie oftewel Artificial Intelligence (AI) ontwikkelt zich exponentieel, transformeert zorgorganisaties en introduceert snel nieuwe mogelijkheden, van tekstgeneratie tot autonome AI-agents. Amarant onderkent dat AI kansen biedt, maar alleen bij zorgvuldig en verantwoord gebruik. Binnen Amarant wordt informele AI toegepast. Het voornemen is om op een gereguleerde manier gebruik te maken van MS Copilot.

De EU AI Act (AI Verordening) is het eerste uitgebreide Europese wetskader voor kunstmatige intelligentie. Deze verordening treedt gefaseerd in werking van 2024 tot 2027. De verordening werkt risicogebaseerd (van verboden tot minimale risico's) en geldt zowel voor ontwikkelaars als gebruikers (deployers) van AI-systemen. In 2026 zal hierop gehandhaafd gaan worden. De AI Act stelt hoge eisen aan systemen die invloed hebben op veiligheid, gezondheid en grondrechten (zoals medische AI).

Per het 3^e kwartaal 2026 dient Amarant de verwerkingen met AI geïnventariseerd en geclassificeerd te hebben. Gezien de AVG-uitdagingen zal de FG een rol krijgen in het toezicht; deze functionaris volgt hiervoor momenteel een opleiding. Gezien de aard van de gegevens die Amarant verwerkt zullen veel AI toepassingen de classificatie 'hoog risico' hebben. Dat betekent aanvullende eisen op het gebied van Wettelijkheid, Robuustheid en Ethiek. Binnen Amarant zal er aandacht voor zijn om dit te borgen in de processen.

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.

Leercentrum

Iedereen leert, Altijd, Overal! Dit geldt uiteraard ook voor cliënten. Zij willen het liefst zoveel mogelijk zélf kunnen en gewoon meedoen in de samenleving. Bij het Leercentrum kijkt men mee naar de leervraag van de cliënt. Vanuit het Leercentrum zijn in 2025 weer diverse activiteiten voor cliënten georganiseerd. In onderstaande infographic is hierover informatie opgenomen.



Wetenschappelijk onderzoek

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 recente voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar de impact van de methode ‘Sterker dan de Kick’ (dit wordt binnen Amarant ingezet bij verslavingsproblematiek) en het GOUD gezondheidsonderzoek (een langdurig observationeel cohortonderzoek waarbij gezondheids- en ouderdomsklachten voor mensen met een verstandelijke beperking tussen de 40 en de 60 jaar in kaart worden gebracht). Een medewerkster heeft dit jaar namens Amarant binnen de Academische Werkplaats GOUD haar proefschrift verdedigd over hart- en vaatziekten bij volwassenen met een verstandelijke beperking. Een andere medewerkster is eveneens in naam van Amarant vanuit de AWVB Tranzo gepromoveerd op haar onderzoek naar ‘De waarde van werk’. Daarnaast 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 worden intern en extern gedeeld.

Innovatie en zorgtechnologie

In 2025 heeft Amarant gericht gewerkt aan de verdere inrichting en implementatie van de vastgestelde visie en strategie op innovatie en zorgtechnologie. Amarant streeft ernaar de inzet van zorgtechnologie vanzelfsprekend te maken, daar waar deze aantoonbaar waarde toevoegt voor cliënt, medewerker en organisatie. Daarnaast zet Amarant sociale en procesinnovatie in om duurzame verandering te realiseren en zo de kwaliteit van zorg én werk te borgen.

De leidende principes hierbij zijn:

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

Innovatie binnen Amarant sluit nauw aan bij het lab van Amarant uit het nieuwe strategische kader. Het lab vormt de werkwijze waarin samen leren, ontdekken en vernieuwen centraal staan. In 2025 is sociale en procesinnovatie verder ontwikkeld langs vier pijlers:

- innovatietrajecten;
- netwerk & samenwerken;
- trends;
- innovatiecultuur.

Het team Innovatie draagt bij door verandering te initiëren en te verbinden. Het team brengt beweging op gang, verbindt mensen, vraagstukken en oplossingen binnen en buiten de organisatie, verkent trends en behoeften en vertaalt deze naar concrete aanpakken. Daarnaast maakt het team complexe vraagstukken inzichtelijk en praktisch toepasbaar. Hiermee fungeert team Innovatie als aanjager en verbinder binnen het lab van Amarant, waar leren door te doen en samen vernieuwen centraal staat.

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. In het nieuwe regeerakkoord zijn forse bezuinigingen opgenomen voor de langdurige zorg.

Verwachting is dat er sprake zal zijn van een toenemend aantal moeilijk opvulbare vacatures. Speerpunt voor 2026 is het verlagen van het verzuim en vermindering van de instroom in de WGA. 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. Ook worden in de jeugdwetregio Hart van Brabant, samen met de samenwerkingspartners binnen Crossroads, acties uitgezet om het tekort ten opzichte van het beschikbare taakbudget 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. Met de vastgoedambities van Amarant en de oplopende bouwkosten is de verwachting dat het resultaat op huisvesting de komende jaren onder druk komt te staan. Scherpe sturing op zowel het resultaat van de zorgdivisies als op het resultaat van huisvesting zal 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. Passende Zorg en lokaal organiseren zijn belangrijke pijlers in het nieuwe strategische kader ("Koersvaste avonturiers").

Onze financiers en samenwerkingspartners werken samen met ons aan de volgende 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 onderzoekt met CZ Zorgkantoor de mogelijkheden om te komen tot een strategische samenwerking. Naar verwachting zal deze samenwerking in 2026 worden bekrachtigd en zal hieraan de komende jaren nadere invulling worden gegeven.
- Amarant neemt deel in het Innovatiefonds Gehandicaptenzorg waar samen met andere grotere aanbieders in de Gehandicaptenzorg en CbusineZ wordt geïnvesteerd in kansrijke innovaties. Succesvolle innovaties die voortkomen uit deze samenwerking zullen ook binnen Amarant worden geïmplementeerd.
- Amarant neemt actief deel aan de verschillende transitietafels 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.
- 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.

- De processen op het gebied van in-, door- en uitstroom zijn doorgelicht door bureau P5Com. Dit heeft tot waardevolle inzichten geleid voor procesverbetering en verkorting van doorlooptijden. De komende periode worden de proceshervormingen en een verbeterde werkwijze geïmplementeerd voor onder andere de afdelingen Zorgbemiddeling en Helpdesk Cliënt.
- 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 Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant heeft Amarant begin 2026 haar activiteiten overgedragen 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. Voorbeeld hiervan is de jeugdwetregio West-Brabant-Oost. 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. Zie hiervoor paragraaf 2.3.2.
- 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.
- 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.

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.

In 2025 is een programmamanager duurzaamheid gestart. 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 (medewerkerwelzijn, gezond leefklimaat) en governance (bestuurlijke processen, ethiek en toezicht).

Amarant neemt deel aan het bestuurlijk netwerk duurzaamheid van de VGN. In 2025 hebben we in samenwerking met VGN, Deloitte en andere organisaties een rapportageformat ontwikkeld om op basis van de behoefte en context van onze sector op een eenduidige manier te rapporteren over duurzaamheid. Over 2025 maken we een eerste aanzet in de rapportage volgens dit format. In 2027 streven we naar een volledige rapportage over 2026 in lijn met het VGN-format.

In 2025 is gewerkt aan visievorming en een nulmeting. Dit heeft geleid tot een meerjarenplan duurzaamheid dat begin 2026 wordt vastgesteld. Vijf leidende principes vormen hierbij het kompas: bewuste keuze (minder is meer), lokaal waar het waarde toevoegt, bewustzijn van herkomst en gevolgen, preventie en duurzame inzetbaarheid, en gedeelde verantwoordelijkheid voor morgen.

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 gecertificeerd volgens de Milieuthermometer Zorg, niveau brons. De jaarlijkse controle heeft geen nieuwe aandachtspunten opgeleverd. Onze ambitie is om in april 2026 een bredere certificering te behalen op organisatieniveau op niveau brons en door te groeien naar niveau zilver aan het eind van 2028. Dit zilverniveau is meer gericht op integrale verduurzaming, waarbij duurzaam inkopen en duurzaam vastgoed belangrijke verplichte aandachtspunten zijn.

Landelijke Green Deal Samenwerken aan duurzame zorg

In juni 2023 heeft Amarant de Green Deal 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. Het behalen van MTZ-niveau zilver in 2028 is in lijn met de doelstellingen die in de Green Deal Duurzame Zorg zijn afgesproken. Hiernaast participeert Amarant ook in de 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.

In het meerjarenplan duurzaamheid 2026-2028 werkt Amarant met vier thema's om de doelstellingen van de Green Deal te realiseren: Gezonde Leefstijl, Kennis en Bewustwording, Energie en Klimaat en Circulaire Impact. Onderstaand worden per Green Deal thema de ontwikkelingen in 2025 en de voorgenomen aanpak voor 2026 geschetst.

1. Gezonde leefstijl

Amarant zet in op de gezondheid van cliënten en medewerkers. Het gaat om het creëren van een gezonde leefomgeving en het bevorderen van een gezonde leefstijl. Voor cliënten is er aandacht voor leefstijl door voorlichting en activiteiten op het gebied van beweging, voeding en ontspanning. Bij de inrichting van gebouwen is aandacht voor het creëren van een 'healing environment' middels onder meer materiaal en kleurgebruik. Voor medewerkers is vanuit het programma Veilig en Gezond Werken van de afdeling Bedrijfsgezondheidszorg (BGZ) afgelopen jaar onder andere ingezet op de vitaliteitscheck en een stappenchallenge.

In 2025 is gewerkt aan een programmatische aanpak voor leefstijl die in 2026 wordt geïmplementeerd. Speerpunt hierbij is een actuele, breed gedragen visie op gezonde voeding. Daarnaast is in 2025 een partnerschap aangegaan met Groene Gehandicaptenzorg om de verbinding tussen groen, natuur en zorg te versterken.

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. In 2025 is een duurzaamheidskalender ontwikkeld met tips voor duurzaam gedrag, deze is verspreid op alle locaties. Door het jaar heen is aandacht besteed aan speciale dagen als warmetruidendag en energiebesparing in de landelijke campagneweek 'zorg voor energie'.

In 2026 wordt een communicatieplan duurzaamheid opgesteld, haken we aan op het landelijke leerprogramma van de 'Duurzame werkdag' en starten we met klimaatgesprekken: een methodiek om medewerkers te trainen in het voeren van gesprekken over duurzaamheid en gedragsverandering.

3. Energie en Klimaat

In de Green Deal zijn de doelen voor reductie van CO₂ emissies afgestemd op het landelijke klimaatakkoord. Dit betekent het terugbrengen van CO₂ uitstoot met 55% in 2030 en energieneutraal in 2050. Door Amarant wordt gestreefd naar een CO₂ reductie van 5% per jaar. We zitten op schema om deze doelstelling te halen. De totale CO₂ uitstoot publiceert Amarant jaarlijks in de openbare Milieubarometer.

De vastgoedportefeuille is onderverdeeld in een eigendomsdeel en huurpanden (verhouding circa 60% en 40%). 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 routekaart is per pand inzichtelijk gemaakt wat er nodig is om deze duurzaam te maken. 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. Met ingang van 2025 wordt 100% groene Nederlandse stroom ingekocht. 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 gebruiken voor verduurzamingsmaatregelen en om gebruikers te wijzen op het gedrag met betrekking tot het verbruik, is alle beschikbare data ingeladen in een Energie Beheers Systeem (EBS). Vanuit dit EBS worden vanaf 2026 maandelijks rapportages verstuurd aan de managers en directeuren. In 2026 starten we met een gedragsveranderingsprogramma op pilotlocaties om energiebesparing te realiseren door bewust gedrag.

Mobiliteit

Eind 2025 is een opdracht gegeven aan extern adviesbureau 3PM om ons mobiliteitsbeleid te actualiseren. Het doel hiervan is tweeledig: het realiseren van CO₂-reductie en het bieden van betere facilitering van onze medewerkers. Er zijn e-bikes en leenfietsen beschikbaar en het wagenpark wordt stap voor stap elektrisch. In juni 2025 is de Voor Elkaar Pas met Arriva gerealiseerd: cliënten met een Wlz-indicatie kunnen gratis reizen met alle Arriva-bussen in Noord-Brabant naar dagbesteding.

Medicijnen

De Green Deal benoemt het verminderen van milieubelasting door medicatiegebruik als apart thema; wij rapporteren vanuit het nieuwe meerjarenplan hierover binnen Energie en Klimaat vanwege de gedeelde focus op milieu-impact. 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 Brocacef waar wij sinds dit jaar ook mee zijn gaan samenwerken. Met deze partij zijn ook afspraken gemaakt rondom duurzame inzameling, het voorkomen van overtollige voorraden en daarmee verspilling van geneesmiddelen bij Amarant tegen te gaan.

Circulaire Impact

De doelstelling in de Green Deal betreft het met 50% verminderen van het primair grondstofverbruik in 2030 (ten opzichte van 2018). Binnen de circulaire bedrijfsvoering is afvalscheiding voor Amarant één van de belangrijkste thema's. In mei 2025 heeft een restafvalscan plaatsgevonden. Uit deze analyse blijkt dat nog veel winst te behalen is op het gebied van afvalscheiding. Vanaf 2026 wordt in het meerjarenplan gewerkt aan een integraal afvalplan voor heel Amarant.

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

The background is a solid teal color with several overlapping, semi-transparent circles of varying shades of teal, creating a layered effect.

Jaarrekening

Hoofdstuk 3

3 Jaarrekening

3.1 Balans Amarant (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31 december 2025	31 december 2024
		€	€
<u>Vaste activa</u>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		170.620.373	171.626.902
Machines en installaties		15.806.515	13.361.458
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		16.033.122	16.194.140
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		5.813.776	2.490.730
Totaal materiële vaste activa	1.	<u>208.273.786</u>	<u>203.673.230</u>
<u>Financiële vaste activa</u>			
Andere deelnemingen	2.	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal vaste activa		208.273.786	203.673.230
<u>Vlottende activa</u>			
Vorraden	3.	1	1
<u>Vorderingen</u>			
Op handelsdebiteuren		1.936.702	2.267.072
Deposito's		30.000.000	0
Overige vorderingen		0	1.121.416
Overlopende activa		19.019.115	9.530.325
Totaal vorderingen	4.	<u>50.955.817</u>	<u>12.918.813</u>
Liquide middelen	5.	<u>61.633.108</u>	<u>87.200.851</u>
Totaal vlottende activa		112.588.926	100.119.664
Totaal activa		<u>320.862.712</u>	<u>303.792.895</u>

PASSIVA	Ref.	31 december 2025	31 december 2024
		€	€
Eigen vermogen			
Stichtingskapitaal		304.553	304.553
Bestemmingsreserves		0	0
Bestemmingsfondsen		131.337.212	115.088.224
Overige reserves		<u>950.590</u>	<u>950.590</u>
Totaal eigen vermogen	6.	132.592.355	116.343.367
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	7.	14.184.183	15.841.653
Langlopende schulden			
Schulden aan banken	8.	77.559.178	84.194.484
<u>Kortlopende schulden</u>			
Schulden aan banken		5.645.306	4.874.496
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		8.852.608	7.348.101
Belastingen en premies sociale verzekeringen		16.984.388	15.969.126
Schulden ter zake van pensioenen		5.896.727	5.561.346
Overige schulden		48.912.558	45.826.837
Overige passiva		<u>10.235.411</u>	<u>7.833.486</u>
Totaal kortlopende schulden	9.	96.526.996	87.413.391
Totaal passiva		<u>320.862.712</u>	<u>303.792.895</u>

3.2 Winst- en verliesrekening Amarant

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Zorgverzekeringswet	11.	5.735.117	5.561.010
Wet langdurige zorg	12.	314.884.009	300.648.868
Forensische zorg	13.	610.868	1.183.865
Baten uit onderaanneming	14.	885.702	876.856
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15.	<u>4.633.826</u>	<u>4.637.808</u>
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		326.749.522	312.908.406
Opbrengsten Jeugdwet	16.	39.767.111	37.194.551
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17.	<u>23.149.500</u>	<u>22.571.527</u>
Netto omzet		389.666.134	372.674.484
Overige bedrijfsopbrengsten	18.	6.251.775	6.698.723
Som der bedrijfsopbrengsten		395.917.909	379.373.207
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19.	14.510.618	21.234.900
Lonen en salarissen	20.	200.044.631	187.500.910
Sociale lasten	20.	39.535.811	35.823.207
Pensioenlasten	20.	17.709.694	16.729.642
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	21.	13.872.353	11.800.109
Bijzondere waardeverminderingen	22.	0	0
Overige bedrijfskosten	23.	<u>93.905.465</u>	<u>99.600.018</u>
Som der bedrijfslasten		379.578.571	372.688.785
BEDRIJFSRESULTAAT		<u>16.339.337</u>	<u>6.684.422</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24.	1.567.675	2.340.438
Rentelasten en soortgelijke kosten	24.	<u>-1.658.024</u>	<u>-1.790.300</u>
Som der financiële baten en lasten		-90.349	550.138
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>16.248.988</u>	<u>7.234.560</u>

3.2.1 Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt bestemd:

Toevoeging/onttrekking:

Reserve aanvaardbare kosten

Bestemmingsreserve transitie bedrijfsvoering

Totaal bestemming

	2025 €	2024 €
Reserve aanvaardbare kosten	16.248.988	7.234.560
Bestemmingsreserve transitie bedrijfsvoering	0	0
Totaal bestemming	16.248.988	7.234.560

3.3 Kasstroomoverzicht Amaran

	Ref.	2025 €	2024 €
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>			
Bedrijfsresultaat		16.339.337	6.684.422
<u>Aanpassingen voor:</u>			
- Afschrijvingen	21.22.	13.872.352	11.800.109
- Mutaties voorzieningen	7.	<u>-1.657.471</u>	<u>8.664.637</u>
		12.214.881	20.464.746
<u>Veranderingen in werkkapitaal</u>			
- Voorraden	3.	0	0
- Mutatie operationele vorderingen *	4.	-38.037.004	-66.783
- Mutatie balansverlof	9.	1.652.122	1.164.952
- Mutatie operationele schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	9.	<u>6.742.013</u>	<u>2.718.518</u>
		-	-
		29.642.870	3.816.686
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>-1.088.651</u>	<u>30.965.854</u>
Ontvangen interest	24.	<u>1.567.675</u>	<u>2.246.504</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		479.023	33.212.359
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>			
Investerings materiële vaste activa	1.	-18.641.417	-11.928.236
Desinvesterings materiële vaste activa	1.	<u>168.509</u>	<u>1.292.351</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-18.472.907	-10.635.885
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>			
Betaalde interest	24.	-1.709.362	-1.811.522
Nieuw opgenomen leningen	8.	0	0
Aflossing langlopende schulden	9.	<u>-5.864.496</u>	<u>-5.096.399</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.573.858	-6.907.921
Mutatie geldmiddelen		<u>-25.567.743</u>	<u>15.668.553</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5.	87.200.851	71.532.297
Stand geldmiddelen per 31 december	5.	<u>61.633.108</u>	<u>87.200.851</u>
Mutaties geldmiddelen		<u>-25.567.743</u>	<u>15.668.553</u>

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

* De mutatie operationele vorderingen bestaat voor € 30.000.000,- uit een overheveling van middelen naar deposito's (zie toelichting op de balans). Aangezien deze middelen niet direct opeisbaar zijn worden deze in de jaarrekening vermeld onder vorderingen. De looptijd van de deposito's bedraagt 6 maanden (€ 15 miljoen) en 12 maanden (€ 15 miljoen).

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 jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT)

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

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.

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.

Amarant had een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A.

Quli U.A. is in 2025 opgeheven en vorderingen en verplichtingen zijn reeds in eerdere jaren afgerekend, waardoor er geen financiële impact is voor de jaarrekening 2025.

Vergelijkende cijfers

De jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De cijfers over 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 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.

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 %

Activa	Economische levensduur		
		Afschrijving in	Restwaarde
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 2025 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 2025 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2026 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 € 713,-; 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 2025 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. In 2025 heeft een extra dotatie plaatsgevonden, omdat de reële verwachting is

dat vanaf 1 juli 2026 het UWV niet langer de aan medewerkers uitgekeerde transitievergoeding zal vergoeden. Grote organisaties, waaronder Amarant, zullen deze kosten zelf moeten gaan betalen. De vordering op het UWV voor vergoeding van de transitievergoeding komt daarmee te vervallen.

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. Amarant dient medewerkers na 2 jaar ziekte nog maximaal 10 jaar 70% van hun laatstverdiende salaris te betalen. 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 verwachte toekomstige verplichtingen zijn opgenomen in de voorziening WGA. De voorziening wordt jaarlijks herijkt op basis van de feitelijke instroom en duur dat medewerkers een WGA-uitkering ontvangen.

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 1 jaar (2026). Ondanks de uitgezette acties is de reële verwachting dat ook in 2026 een tekort op dit contract zal worden gerealiseerd.

Langlopende en 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.

Leasing

Binnen Amarant is alleen sprake van operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

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 toevloeden, 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. Opbredngen 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 (Wlz)

Amarant heeft uit hoofde van de Wlz afspraken gemaakt met twee Zorgkantoren over de zorgverlening. Onder de opbrengsten Wlz 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 (Wmo)

Amarant heeft uit hoofde van de Wmo afspraken gemaakt met gemeenten over de zorgverlening. Onder de opbrengsten Wmo 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 25,9 % van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 17.283 (2025 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2025: € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,95 % 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 2025 volgens opgave van het fonds 117,7 %. 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.

PFZW is op 1 januari 2026 overgestapt op de nieuwe pensioenregeling. In de nieuwe regeling bouwen deelnemers een persoonlijk pensioenvermogen op. Dat vermogen groeit door de persoonlijke inleg van de deelnemer en werkgever, en door een positief resultaat op beleggingen. Voor sommige deelnemers komt er compensatie om de eventuele nadelen van het afschaffen van de oude regels te verminderen.

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 gepassiveerd. 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

	2025 €	2024 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	170.620.373	171.626.902
Machines en installaties	15.806.515	13.361.458
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	16.033.122	16.194.140
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	5.813.776	2.490.730
Totaal materiële vaste activa	<u>208.273.786</u>	<u>203.673.230</u>

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

	2025 €	2024 €
Boekwaarde per 1 januari	203.673.230	204.837.455
Bij: investeringen	18.641.417	11.928.236
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: afschrijvingen	13.872.353	11.800.109
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	168.508	1.292.351
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Boekwaarde per 31 december	<u>208.273.786</u>	<u>203.673.230</u>

Toelichting:

De grootste investeringen in 2025 betreffen de aankoop van grond in Rijsbergen, investeringen in duurzaamheid, brandveiligheid en investeringen in het kader van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Daarnaast is de locatie Spiegelstraat te Breda gerenoveerd. De investeringen in computer-apparatuur, vervoersmiddelen en inventaris bedragen € 4,4 miljoen.

2. Financiële vaste activa

	2025 €	2024 €
Totaal financiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>

Toelichting:

Amarant had een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A.

Quli U.A. is in 2025 opgeheven en vorderingen en verplichtingen zijn reeds in eerdere jaren afgerekend, waardoor er geen financiële impact is voor de jaarrekening 2025.

3. Voorraden

Totaal voorraden

2025 €	2024 €
<u>1</u>	<u>1</u>

4. Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen:

Op handelsdebiteuren
Deposito's
Overige vorderingen
Overlopende activa

2025 €	2024 €
1.936.702	2.267.072
30.000.000	0
0	1.121.416
19.019.115	9.530.325
<u>50.955.817</u>	<u>12.918.813</u>

Totaal vorderingen

Toelichting:

De omvang van de vorderingen en overlopende activa is toegenomen. Dit is met name veroorzaakt voor een vooruitbetaalde factuur van ruim € 8 miljoen in verband met de WGA-beheersverzekering.

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 € 119.171. In het voorgaande verslagjaar bedroeg de voorziening voor oninbaarheid € 125.513.

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 2022 €	2023 €	2024 €	2025 €	Totaal €
Saldo per 1 januari	-103.647	-	476.975	-	373.328
Financieringsverschil boekjaar				-330.633	-330.633
Correcties voorgaande jaren (v.j.)					
Gerealiseerde transitie-middelen v.j.			-644.441		-644.441
Correcties saldo					
Betalingen/ontvangsten			1.121.416		1.121.416
Subtotaal mutatie boekjaar			-476.975	-330.633	-807.608
Saldo per 31 december	-103.647	-	-	-330.633	-434.280

Stadium van vaststelling

(per erkenning):

- West-Brabant / Zuidoost-Brabant c
- Midden-Brabant / Noordoost-Brabant c

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

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

2025 €	2024 €
0	1.121.416
-330.633	-748.088
<u>-330.633</u>	<u>373.328</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar Wlz-zorg

	2025 €	2024 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	314.590.911	301.201.280
Af: ontvangen voorschotten	314.682.675	300.029.573
Af: reservering overlopende transitie-middelen	238.869	694.732
Subtotaal financieringsverschil Wlz-zorg	-330.633	476.975

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar (Justitie)

	2025 €	2024 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	610.868	1.183.865
Af: ontvangen voorschotten	610.868	1.183.865
Subtotaal financieringsverschil Justitie	0	0

Totaal financieringsverschil in het boekjaar

-330.633	476.975
-----------------	----------------

5. Liquide middelen

	2025 €	2024 €
Bankrekeningen	61.543.238	87.106.416
Kassen	89.870	94.434
Totaal liquide middelen	61.633.108	87.200.851

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2025 €	2024 €
Stichtingskapitaal	304.553	304.553
Bestemmingsfondsen	131.337.212	115.088.224
Bestemmingsreserve	-	-
Algemene en overige reserves	950.590	950.590
Totaal eigen vermogen	<u>132.592.355</u>	<u>116.343.367</u>

Het verloop van de post Kapitaal is als volgt:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	304.553	304.553
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	<u>304.553</u>	<u>304.553</u>

Het verloop van de post Bestemmingsfondsen is als volgt:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	115.088.223	107.853.663
Resultaatbestemming	16.248.988	7.234.560
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	<u>131.337.210</u>	<u>115.088.223</u>

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:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	950.590	950.590
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand per 31 december	<u>950.590</u>	<u>950.590</u>

7. Voorzieningen

	Saldo per 01-01-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Voorziening overige personeelszaken	250.000	47.667	47.667	0	250.000
Voorziening uitgestelde beloningen	2.971.778	530.827	273.952	97.971	3.130.682
Voorziening langdurig zieken	3.184.875	5.657.501	1.960.743	1.224.133	5.657.501
Voorziening WGA	6.735.000	0	3.189.000	0	3.546.000
Voorziening verlieslatende contracten	2.700.000	700.000	1.600.000	200.000	1.600.000
Totaal voorzieningen	15.841.653	6.935.995	7.071.362	1.522.104	14.184.183

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:

	31-12-2025 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	3.203.224
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	10.980.958
Totaal voorzieningen	14.184.183
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.828.885

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: **€ 3.130.682**.

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: **€ 5.657.501**.

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. In 2025 heeft een extra dotatie plaatsgevonden, omdat de reële verwachting is dat vanaf 1 juli 2026 het UWV niet langer de aan medewerkers uitgekeerde transitievergoeding zal vergoeden. Grote organisaties, waaronder Amarant, zullen deze kosten zelf moeten gaan betalen. De vordering op het UWV voor vergoeding van de transitievergoeding komt daarmee te vervallen. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening WGA

De stand van de voorziening WGA is bepaald op: **€ 3.546.000**.

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. Deze meerkosten zijn opgenomen in de voorziening. De voorziening wordt jaarlijks herijkt op basis van de feitelijk instroom en duur dat medewerkers een WGA-uitkering ontvangen.

Voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant

De stand van de voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet Hart van Brabant is bepaald op: **€ 1.600.000**.

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 1 jaar (2026). Ondanks de uitgezette acties is de reële verwachting dat ook in 2026 een tekort op dit contract zal worden gerealiseerd.

8. Langlopende schulden

Schulden aan banken

Totaal langlopende schulden

	2025 €	2024 €
Schulden aan banken	77.559.178	84.194.484
Totaal langlopende schulden	77.559.178	84.194.484

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

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	89.068.980	94.165.379
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: vervroegde aflossingen	0	0
Af: aflossingen	5.864.496	5.096.399
Stand per 31 december	83.204.484	89.068.980
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.645.306	4.874.496
Stand schulden aan kredietinstellingen per 31 december	77.559.178	84.194.484

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)

€
5.645.306
77.559.178
58.971.221

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 2025 bedraagt € 32,9 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, met rente en kosten begroot op 40% (€ 72 miljoen), totaal € 252 miljoen op de registergoederen van Amarant.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	2025 €	2024 €
<u>Kortlopende schulden:</u>		
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	5.645.306	4.874.496
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8.852.608	7.348.101
Belastingen en sociale premies	16.984.388	15.969.126
Schulden ter zake pensioenen	5.896.727	5.561.346
<u>Overige schulden:</u>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	434.280	748.088
Verplichting balansverlof	31.191.124	29.539.002
Nog te betalen salarissen	4.655	10.296
Vakantiegeld	9.092.983	8.498.777
Vakantiedagen	3.582.934	3.146.640
Overige schulden	4.606.580	3.884.034
<u>Overige passiva:</u>		
Nog te betalen kosten	9.500.449	6.984.072
Vooruitontvangen bedragen	734.961	849.414
Totaal kortlopende schulden	96.526.996	87.413.391

Toelichting:

De omvang van de schulden is toegenomen. Dit is deels te verklaren door hogere aflossingsverplichtingen op langlopende leningen, hoger saldo af te dragen belastingen en sociale premies en pensioenpremies. Daarnaast is het openstaande saldo van balansverlof toegenomen. Onder de overige schulden is een lening opgenomen van € 990.000,- die begin 2026 zal worden overgedragen aan Koraal. Deze overdracht vindt plaats tegelijkertijd met de overdracht van een tweetal panden en de jeugdzorgactiviteiten in de regio's Noordoost- en Zuidoost-Brabant.

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 € 12.101.097.
De totale verplichting tot einde looptijd van de diverse erfpacht-, huur- en leasecontracten bedraagt circa € 31,0 miljoen, waarvan kortlopend (korter dan 1 jaar) het hierboven genoemde bedrag. Van de totale verplichting heeft een bedrag van circa € 14,7 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar (2026 tot en met 2030) en een bedrag van circa € 4,2 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 loopt en steeds aan het einde van de looptijd wel of niet kan 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 betreffen personenauto's.

- Obligoverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) € 1.510.386.
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 € 50.346.186. De verwachting is dat de obligoverplichting niet zal worden aangesproken door het Wfz.
- Verplichting bouwprojecten € 19.718.130.
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 2025					
- 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 1 januari 2025	171.626.903	13.361.458	16.194.140	2.490.730	203.673.231
Mutaties in het boekjaar					
- Investerings	-	-	4.448.274	14.193.143	18.641.417
- Activeringen	6.324.131	4.545.965	-	-10.870.097	-
- Correctie voorgaande jaren	-	-	-	-	-
- Afschrijvingen	7.330.661	2.100.908	4.440.783	-	13.872.352
- Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname geheel afgeschreven activa:					
- aanschafwaarde	3.237.688	2.547.879	3.745.557	-	9.531.124
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	3.237.688	2.547.879	3.745.557	-	9.531.124
- Desinvesteringen:					
- aanschafwaarde	1.301.829	170.794	261.441	-	1.734.064
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	1.301.829	170.794	92.932	-	1.565.555
<i>Saldo desinvesteringen</i>	-	-	168.509	-	168.509
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.006.530	2.445.057	-161.018	3.323.047	4.600.555
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	266.413.049	31.907.790	33.283.054	5.813.777	337.417.670
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	95.792.676	16.101.276	17.249.932	-	129.143.884
Boekwaarde per 31 december 2025	170.620.373	15.806.515	16.033.122	5.813.777	208.273.786
Afschrijvingspercentage	2,5 % - 10 %	6,7 %	10 % - 33,33 %	n.v.t.	

3.7 Overzicht langlopende leningen

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totaal looptijd	Soort lening	Rente-herziening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31-12-2025	Restschuld over 5 jaar	Restant looptijd eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€	Jaar			%	€	€	€	€	€	Jaar		€	
BNG 40.0080082	01-06-1993	1.926.297	40 jaar	onderhandse lening	01-06-2033	2,6200	433.417		48.157	385.259	144.472	8 jaar	per jaar	48.157	Staat der Nederlanden
BNG 40.0086702	17-06-1997	596.857	28 jaar	onderhandse lening	n.v.t.	0,5900	21.316		21.316	0	0	0 jaar	per jaar	0	Staat der Nederlanden
BNG 40.0086708	17-06-1997	712.163	28 jaar	onderhandse lening	n.v.t.	0,5900	25.434		25.434	0	0	0 jaar	per jaar	0	Staat der Nederlanden
BNG 40.0099435	20-09-2004	250.000	40 jaar	onderhandse lening	20-09-2044	2,8500	125.000		6.250	118.750	87.500	19 jaar	per jaar	6.250	borgstelling WFZ
BNG 40.0099434	20-09-2004	600.000	40 jaar	onderhandse lening	20-09-2044	2,8500	300.000		15.000	285.000	210.000	19 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	2.333.333		166.667	2.166.667	1.333.333	13 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	2.495.791		226.890	2.268.901	1.134.450	10 jaar	per jaar	226.890	borgstelling WFZ
BNG 40.0105974	01-12-2010	431.091	20 jaar	onderhandse lening	31-10-2030	4,2500	129.327		21.555	107.773	0	5 jaar	per jaar	21.555	borgstelling WFZ
BNG 40.0106328	31-12-2013	5.672.253	20 jaar	onderhandse lening	31-12-2033	4,4000	2.552.514		283.613	2.268.901	850.838	8 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	1.492.937		106.638	1.386.299	853.107	13 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	599.534		49.961	549.573	299.767	11 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	2.500.000		125.000	2.375.000	1.750.000	19 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	8.400.000		400.000	8.000.000	6.000.000	20 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	680.670		56.723	623.948	340.335	11 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	3.900.000		150.000	3.750.000	3.000.000	25 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	4.050.000		150.000	3.900.000	3.150.000	26 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	1.089.073		90.756	998.317	0	1 jaar	per jaar	998.317	borgstelling WFZ
RABO OHL 03643 / 20436	31-12-2010	8.000.000	40 jaar	onderhandse lening	31-12-2046	1,5000	5.200.000		200.000	5.000.000	4.000.000	25 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	9 jaar	op 31-12-3034	0	hypotheek
RABO 0050129800	02-12-2019	2.250.000	15 jaar	onderhandse lening	31-12-2029	1,2000	1.500.000		150.000	1.350.000	600.000	9 jaar	per kwartaal	150.000	hypotheek
RABO 0050174928	17-12-2020	2.669.000	14 jaar	onderhandse lening	31-12-2028	0,8000	2.669.000		0	2.669.000	2.669.000	9 jaar	op 31-12-3034	0	hypotheek
RABO 0050174927	17-12-2020	2.331.000	14 jaar	onderhandse lening	31-12-2028	0,6500	1.665.000		166.500	1.498.500	666.000	9 jaar	per kwartaal	166.500	hypotheek
RABO 0050202713	15-12-2021	10.783.331	10 jaar	onderhandse lening	31-12-2031	1,2000	7.465.379		1.105.984	6.359.395	829.475	6 jaar	per kwartaal	1.105.984	hypotheek

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	5 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	6 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	1.986.252		203.716	1.782.536	763.956	9 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	9 jaar	op 31-12-2034	0	hypothec	G
WATERSCHAPSBANK 10027158	01-04-2011	2.250.000	25 jaar	onderhandse lening	01-02-2036	3,8400	1.080.000		1.080.000	0	0	0 jaar	per jaar	0	borgstelling WFZ	B
WATERSCHAPSBANK 10027159	01-04-2011	6.000.000	34 jaar	onderhandse lening	02-01-2045	3,8550	4.830.000		90.000	4.740.000	4.290.000	20 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	1.871.843		170.168	1.701.676	850.838	10 jaar	per jaar	170.168	borgstelling WFZ	
WATERSCHAPSBANK 10020910	03-07-2001	1.493.391	40 jaar	onderhandse lening	3-7-2041	0,4300	634.691		37.335	597.356	410.682	16 jaar	per jaar	37.335	Staat der Nederlanden	
WATERSCHAPSBANK 1-30189	28-06-2019	3.122.008	16 jaar	onderhandse lening	30-06-2035	0,6700	2.146.381		195.126	1.951.255	975.628	10 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	4.750.000		250.000	4.500.000	3.250.000	18 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	4.800.000		200.000	4.600.000	3.600.000	23 jaar	per jaar	200.000	borgstelling WFZ	
SNS ASN05	15-02-1999	2.698.857	38 jaar	onderhandse lening	15-02-2037	4,1500	906.157		71.708	834.449	475.909	12 jaar	per jaar	71.708	Staat der Nederlanden	I
Totaal		190.315.457					89.068.980		5.864.496	83.204.484	58.971.221			5.645.306		

- A In 2026 zal eenmalig als laatste aflossing een bedrag van € 998.316,52 worden afgelost.
- B Lening wordt per 5-1-2026 overgedragen aan Stichting Koraal in een activa-passiva transactie, is op 31-12-2025 opgenomen in de jaarrekening onder de overige schulden.
- 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	2025 €	2024 €
Zorgverzekeringswet	5.735.117	5.561.010
Wet langdurige zorg	314.884.009	300.648.868
Forensische zorg	610.868	1.183.865
Baten uit onderaanneming	885.702	876.856
<u>Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (15.):</u> Persoongebonden en volgende budgetten	4.633.826	4.637.808
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	326.749.522	312.908.406

11. Zorgverzekeringswet

Opbrengsten Zorgverzekeringswet	2025 €	2024 €
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	5.735.117	5.561.010

Toelichting:

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

12. Wet langdurige zorg

Opbrengsten Wet langdurige zorg	2025 €	2024 €
Opbrengsten Wet langdurige zorg	314.352.042	301.201.280
Correcties voorgaande jaren	0	0
Onttrekking overlopende transitie-middelen	531.967	-27.680
Reservering overlopende transitie-middelen	0	-524.732
Totaal Wet langdurige zorg	314.884.009	300.648.868

Toelichting:

De groei van het Wlz-budget is met name te verklaren door indexering van de tarieven. Daarnaast is sprake van zorgzwaarte- en een verhoging van het richttarief door de zorgkantoren. Hiertegenover staat een daling van de meerzorgopbrengsten.

13. Forensische zorg

Opbrengst forensische zorg	2025 €	2024 €
Opbrengst forensische zorg	610.868	1.183.865

14. Baten uit onderaanneming

Baten uit onderaanneming	2025 €	2024 €
Baten uit onderaanneming	885.702	876.856

15. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2025 €	2024 €
Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.633.826	4.637.808
Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	4.633.826	4.637.808

16. Opbrengsten Jeugdwet	2025 €	2024 €
Opbrengsten Jeugdwet	39.767.111	37.183.231
Compensatie corona	0	11.321
Totaal Jeugdwet	39.767.111	37.194.551

Toelichting:

De opbrengsten Jeugdwet zijn hoger dan in 2025. De belangrijkste oorzaken zijn indexering van de tarieven, hogere tarieven LTA (vanaf medio 2024) en lagere omzet voor 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 cliënten met een verstandelijke beperking) facturen ontvangt van onderaannemers die voorheen rechtstreeks bij de regio Hart van Brabant konden declareren. Amarant kan deze zorg vervolgens declareren bij de gemeenten.

Op 1 mei 2025 is de intersectorale Very Intensive Care-unit (i-VIC) te Breda gestart. De i-VIC voorziet in een leemte in het (hoog-)specialistisch jeugdhulpaanbod. In de i-VIC wordt zorg geboden aan kinderen en jeugdigen met meervoudige en complexe problemen, welke van psychiatrische aard zijn in combinatie met een verstandelijke beperking. In 2025 is hiervoor subsidie ontvangen vanuit de jeugdwetregio Hart van Brabant en het Bovenregionaal Expertisenetwerk Jeugd Brabant Zeeland.

17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2025 €	2024 €
Opbrengsten Wmo	17.398.587	17.598.967
Correcties voorgaande jaren	51.107	-163.797
Compensatie corona	0	0
Doorberekende kosten (personeel/voeding)	912.339	749.853
Opbrengst therapeutisch werken	4.787.466	4.386.502
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	23.149.500	22.571.527

Toelichting:

De doorberekende kosten personeel zijn hoger door meer detachering van medewerkers van Amarant bij derden (o.a. gemeenten). De opbrengsten therapeutisch werken zijn toegenomen door hogere omzet binnen de winkels en verkopen van dagbestedingslocaties.

18. Overige bedrijfsopbrengsten	2025 €	2024 €
<u>Overige bedrijfsopbrengsten:</u>		
Overige subsidies	2.077.131	1.881.129
Overige opbrengsten	4.174.644	4.817.594
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	6.251.775	6.698.723

Toelichting:

De subsidies zijn hoger ten gevolge van hogere subsidies voor opleidingen (m.n. Sectorplan Plus). De overige opbrengsten zijn lager, doordat in 2025 de boekwinst op verkochte panden lager is dan in 2024. Daarnaast zijn hogere opbrengsten ontvangen voor zorg in onderwijs vanuit de gemeente Tilburg.

BEDRIJFSLASTEN

19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2025 €	2024 €
Personeel niet in loondienst	14.510.618	21.234.900

Toelichting:

De kosten van personeel niet in loondienst zijn lager dan in 2024. De daling is met name het gevolg van de invoering van de wet DBA en de aanscherping binnen Amarant van de vergewisplicht.

20. Personeelskosten

	2025 €	2024 €
Lonen en salarissen	200.044.631	187.500.910
Sociale lasten	39.535.811	35.823.207
Pensioenpremies	17.709.694	16.729.642
Totaal personeelskosten	257.290.136	240.053.758

Toelichting:

De personeelskosten zijn gestegen ten gevolge van de salarisstijgingen en overige mutaties binnen de CAO Gehandicaptenzorg en toename van het aantal ingezette FTE in loondienst.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

Wlz/Wmo/JW/Zvw	3.756	3.711
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	3.756	3.711

Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

21. Afschrijvingen vaste activa en

22. Bijzondere waardeverminderingen

	2025 €	2024 €
Afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	13.872.353	11.800.109
- Financiële vaste activa	-	-
Totaal afschrijvingen	13.872.353	11.800.109

Toelichting:

De afschrijvingskosten zijn hoger dan in 2024. In 2025 zijn geen grote nieuwbouwlocaties opgeleverd. Wel is grond aangekocht in Rijsbergen. Op deze grond zal in de loop van 2026 nieuwbouw worden gerealiseerd. Verder is in 2025 geïnvesteerd in duurzaamheid, verhogen brandveiligheid en extra investeringen in het kader van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Tot slot is de locatie Spiegelstraat in Breda gerenoveerd. Per saldo heeft dit geleid tot een toename van de afschrijvingslasten. Verwachting is dat de komende jaren de afschrijvingslasten zullen toenemen ten gevolge van het nieuwe businessplan 2026-2030.

23. Overige bedrijfskosten

	2025 €	2024 €
Overige personeelskosten	10.314.865	9.876.718
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	21.294.963	21.048.308
Algemene kosten	20.761.388	16.793.389
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	15.195.676	16.341.930
Onderhoud en energiekosten	15.954.333	15.699.904
Huur en leasing	11.994.044	11.696.976
Dotaties en vrijval voorzieningen	-1.609.803	8.142.793
Totaal overige bedrijfskosten	93.905.465	99.600.018

Toelichting:

De afname van de overige bedrijfskosten bestaat met name uit hogere kosten voeding (inflatie), hogere kosten software (verdere digitalisering), lagere kosten uitbesteding zorg (hoofdaannemerschap in de regio Hart van Brabant) en mutaties in de voorziening verlieslatende contracten voor de jeugdzorg in de regio Hart van Brabant, de voorziening WGA (onder overige personeelskosten) en de voorziening langdurig zieken.

BEDRIJFSRESULTAAT

24. Financiële baten en lasten

	2025 €	2024 €
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.567.675	2.340.438
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.658.024	-1.790.300
Totaal financiële baten en lasten	-90.349	550.138

Toelichting:

De financiële baten en lasten zijn € 0,6 miljoen lager dan in de jaarrekening 2024. Dit is met name het gevolg van een lager rentepercentage dat wordt ontvangen over het rekening-courantkrediet in 2025.

3.9 WNT-verantwoording 2025

De WNT is van toepassing op Stichting Amaranat. Het voor Stichting Amaranat toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2025 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 2025	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	€ 227.453	€ 184.226
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.080	€ 16.018
Subtotaal	€ 243.533	€ 200.244
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	€ 243.533	€ 200.244
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 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 functie vervulling 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.

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 Bedragen x € 1	Dhr. drs. G.T. Blok	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	Mw. drs. N.B.G.M. Engbers
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice Voorzitter	januari lid, vanaf 1-2 Vice voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/1	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	€ 29.310	€ 1.629	€ 19.542	€ 19.542
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 2.089	€ 24.600	€ 24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 29.310	€ 1.629	€ 19.542	€ 19.542
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 2024 Bedragen x € 1	Dhr. drs. G.T. Blok	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	Mw. drs. N.B.G.M. Engbers
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice Voorzitter	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

Gegevens 2025 Bedragen x € 1	Dhr. A. Bozia MSc.	Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	Dhr. J. Lambriks MSc.
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/11 – 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 19.542	€ 19.542	€ 3.257
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 24.600	€ 4.111
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 19.542	€ 19.542	€ 3.257
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 2024 Bedragen x € 1	Dhr. A. Bozia MSc.	Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/7 – 31/12	1/11 – 31/12	1/1 – 31/10
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 9.254	€ 3.085	€ 15.414
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 11.714	€ 3.883	€ 19.417

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

3.9.1 Honoraria accountant

	Totaal Amarant	
	2025	2024
Controle van de jaarrekening	216.480	201.940
Andere controleopdrachten	47.520	44.328
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>264.000</u>	<u>246.268</u>

De overige controlewerkzaamheden betreffen de controles van de productieverantwoordingen Wmo en Jeugdwet, de nacalculatie-opgaven Wlz, de beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgopleidingen 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 2025 vastgesteld in de vergadering van 6 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting Amarant heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

3.13.1 Ondertekening bestuurders en toezichhouders

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
(Vicevoorzitter 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 MSc.
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. J.J. Lambriks Msc.
(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 ultimo 2025 128 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 de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025 (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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De winst-en-verliesrekening over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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 risico-inschattingsproces 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.

Ook hebben wij het in de controlestandaarden veronderstelde frauderisico binnen de opbrengstverantwoording geïdentificeerd, waarbij het risico specifiek onderkennen ten aanzien van niet routinematige aanpassingen van de opbrengst (aanpassingen rechtstreeks in de financiële administratie zonder tussenkomst zorgregistratie systemen). Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico zijn gericht op specifieke handmatige (anders dan maandelijkse reguliere) boekingen binnen de materiële opbrengststromen. Hierbij toetsen wij of deze journaalboekingen 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 2025 Wlz-zorgaanbieders, het normenkader zoals opgenomen in paragraaf 3.5 van het Algemeen accountantsprotocol financiële productieverantwoording Wmo en Jeugdwet 2025 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 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de 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 in 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 bij 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 fraude of fouten.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van 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 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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, 27 mei 2026

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: B. Blomjous MSc RA

BIJLAGE

**Segmentering
Jaarrekening 2025**

Amarant

BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amaran 2025

	TOTAAL 2025 €	Wlz/Overig 2025 €	Jeugdwet 2025 €	Wmo 2025 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Zorgverzekeringswet	5.735.117	5.735.117	0	0
Wet langdurige zorg	314.884.009	314.884.009	0	0
Forensische zorg	610.868	610.868	0	0
Baten uit onderaanneming	885.702	555.585	276.389	53.728
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
- Opbrengsten Wmo	17.449.695	0	0	17.449.695
- Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.633.826	4.375.238	137.655	120.933
Opbrengsten Jeugdwet	39.767.111	0	39.767.111	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5.699.805	5.077.292	381.514	240.999
Netto omzet	389.666.134	331.238.109	40.562.669	17.865.355
Overige bedrijfsopbrengsten	6.251.775	4.920.435	676.727	654.613
Som der bedrijfsopbrengsten	395.917.909	336.158.544	41.239.396	18.519.968
BEDRIJFSLASTEN				
Kosten uitbesteed werk/andere externe kosten	14.510.618	11.815.440	2.466.166	229.012
Personeelskosten	257.290.136	216.858.860	26.500.050	13.931.226
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	13.872.353	11.894.041	1.342.765	635.546
Overige bedrijfskosten	93.905.465	76.457.267	12.996.190	4.452.008
Som der bedrijfslasten	379.578.571	317.025.608	43.305.171	19.247.792
BEDRIJFSRESULTAAT	16.339.337	19.132.936	-2.065.775	-727.824
Financiële baten en lasten	-90.349	-76.137	-9.430	-4.782
RESULTAAT BOEKJAAR	16.248.988	19.056.799	-2.075.205	-732.605



Amarant

Postbus 715
5000 AS TILBURG

www.amarant.nl