



Amarant
Groep

**Jaardocument
maatschappelijke
verantwoording
2016**



Inhoudsopgave

	Voorwoord Raad van Bestuur	5
1.	Over Amarant Groep	7
	1.1 Inleiding	
	1.2 Voor wie werkt de Amarant Groep?	
	1.3 Structuur van de organisatie	
	1.4 Bekostiging	
2.	Financiën	13
	2.1 Financieel jaarverslag	
	2.2 Beheersing van risico's	
3.	Bestuur en governance	21
	3.1 Algemeen	
	3.2 Raad van Bestuur	
	3.3 Raad van Toezicht	
4.	Jaarrekening	27



Voorwoord

Raad van Bestuur

De Amarant Groep was, is en blijft verbonden met de samenleving, werkend aan welzijn en geluk van de meest kwetsbare mensen. Wij bieden hoogwaardige zorg en dienstverlening en gaan daarbij de meest complexe vragen niet uit de weg. De waarde die we kunnen toevoegen aan het welzijn en geluk van de cliënt staat centraal. Samen, in verbinding, komen we tot zorg- en dienstverlening waar cliënten en opdrachtgevers de waarde van zien en voelen.

Onze medewerkers halen in teamverband het beste in elkaar naar boven. Zij krijgen daarvoor de ruimte en worden daarbij door hun leidinggevende en de organisatie volop ondersteund. Om aan te kunnen blijven sluiten bij de wensen van onze cliënten en opdrachtgevers, is het nodig dat we werken aan goede zorg voor vandaag maar ook, met inzet van creativiteit en innovatie, nog betere, verantwoorde en betaalbare zorg voor morgen. Het is daarom belangrijk dat we innovatieve zorgconcepten blijven ontwikkelen. Dat vraagt creativiteit, ondernemerschap en leiderschap dat daarop aansluit. Om dit te faciliteren is de structuur van de organisatie per 1 januari 2017 veranderd. Er staan mensen "aan het roer" die hun leiderschap richten op inhoud, strategie en onderlinge verbinding. De opdracht van alle leidinggevenden is verbonden aan de cliënt en de medewerker. Wij zetten de organisatie met al zijn middelen en mogelijkheden in op het perspectief van cliënt en medewerker. Een organisatie die proactief is en waar het kan, het werk beter, makkelijker en leuker maakt. De ondersteuning van teams wordt stap voor stap verbeterd en tevens worden er stappen gezet op het terrein van administratieve lastenvermindering.

Wij zetten krachtig in op een stevige verbinding met cliënten en hun vertegenwoordigers. Is die verbinding goed en vitaal, dan is dat een belangrijke waarborg voor kwaliteit en ontwikkeling. Voor teams en hun managers is de (verdere) ontwikkeling van lokale medezeggenschap de uitdaging voor de komende jaren.

Wij danken alle medewerkers, vrijwilligers, externe commissieleden en leden van medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht voor hun bijdrage in het verslagjaar.

Ronald Helder en Marc Bindels
Raad van Bestuur Amarant Groep





Over de Amarant Groep

1.1 Inleiding

De Amarant Groep is actief in de provincie Noord-Brabant en kent meerdere doelgroepen: mensen met een (lichte tot ernstige) verstandelijke beperking, cliënten met autisme (normaal begaafd), een lichamelijke beperking en/of een niet aangeboren hersenletsel. We ondersteunen kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Aan deze doelgroepen bieden we begeleiding en behandeling 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.

Wij doen dit met vakbekwame professionals die werken met aandacht, warmte en betrokkenheid.

Dit in overleg met onze cliënten en hun vertegenwoordigers, georganiseerd in medezeggenschap op verschillende niveaus. Wij hebben de bereidheid om voortdurend te willen veranderen. We zijn creatief en laten ons zien. Als de zorgvraag dat vraagt en de omgeving dat nodig maakt.

Veranderingen in het sociaal domein

In 2015 vonden tal van wijzigingen plaats in de zorgsector (care). De AWBZ werd vervangen door de Wet langdurige zorg (Wlz); lichtere zorgvormen (voor volwassenen) werden overgeheveld naar de Wmo (uitvoering door gemeenten). Daarnaast werden verantwoordelijkheden op het gebied van de jeugdzorg overgeheveld naar de gemeenten. Deze grootschalige transitie bracht een andere manier van denken en werken met zich mee: bij de gemeente, de cliënt én bij de zorgaanbieder. Uitgangspunt is niet langer het recht op zorg, maar het uitgaan van eigen kracht en verantwoordelijkheid. Gemeenten moeten ervoor zorgen dat mensen met een beperking de regie over hun eigen leven kunnen voeren en kunnen deelnemen aan de maatschappij. 'Zorgen voor' wordt 'zorgen dat'. Het jaar 2015 was nog een jaar waarin sprake was van overgangsrecht, het jaar 2016 is dus het jaar geweest waarin de effecten van de stelselwijzigingen echt zichtbaar werden.

In verbinding

Als kompas voor de komende jaren verscheen in 2016 het nieuwe strategisch kader van de Amarant Groep, In verbinding. Dit plan schetst de grote lijnen voor de komende vijf jaar en is een logisch vervolg op het vorige strategisch kader Brandend vuur (2012) en de kadernotitie Bouwstenen (2013). Keken we in die twee documenten vooral naar buiten respectievelijk naar binnen, het nieuwe strategisch kader richt zich nadrukkelijk op de verbinding tussen de binnen- en de buitenwereld. Want alleen in verbinding met onze cliënten kunnen we goede, menslievende en verantwoorde zorg op maat leveren. Daarnaast is verbinding met onze opdrachtgevers en andere betrokkenen nodig om vraaggericht te kunnen werken, te kunnen ondernemen en uitdaging te behouden in ons werk.

Waardecreatie door krachtige teams

Juist in de relatie tussen de cliënt en zijn of haar begeleider zijn we van betekenis, en daarom willen we die relatie – nog meer dan nu al het geval is – centraal stellen. Dat betekent concreet dat teams meer verantwoordelijkheden krijgen: 'krachtige teams', als middel bij uitstek om onze publieke waarde te kunnen realiseren. Bij publieke waarde gaat het om de vraag wat de toegevoegde waarde van onze zorg voor het individu en de gemeenschap is? Sturen op kwaliteit wordt sturen op het resultaat voor de cliënt en waar mogelijk voor de gemeenschap. Of het nu gaat om medisch advies, nieuwe zorgconcepten, ICT en sociale media of toegepast wetenschappelijk onderzoek: al onze activiteiten beoordelen we vanuit de vraag of en in hoeverre het bijdraagt aan betere zorg. Krachtige teams, met medewerkers die zélf verantwoordelijkheid hebben en beslissingen kunnen nemen, zijn daarbij het 'middel' om de waarde van onze zorg en organisatie te verhogen voor cliënt én opdrachtgever.

1.2 Voor wie werkt de Amarant Groep?

De Amarant Groep werkt voor vier doelgroepen, die weer overeenkomen met de vier verschillende 'labels' binnen de overkoepelende organisatie.

Amarant

Amarant richt zich op mensen, van jong tot oud, met een matig tot ernstige verstandelijke beperking. Soms is er sprake van bijkomende medisch/verpleegkundige problematiek en zintuiglijke en/of lichamelijke beperkingen. De begeleidings- en zorgvraag varieert van matig tot ernstig intensief en is 'levensbreed': van wonen en een zinvolle dagbesteding tot vrije tijd en behandeling. De zorg wordt geboden in de wijk (ambulant, wonen en dagbesteding) of in centra voor specialistische zorg en behandeling.

Idris

Idris richt zich op (intensieve) begeleiding en behandeling van kinderen, jongeren en volwassenen met een licht verstandelijke beperking met bijkomende psychische, psychiatrische en/of gedragsproblemen. Zij worden doorgaans begeleid en behandeld vanuit een polikliniek (ambulant) in de vorm van dagbehandeling. Is dat niet mogelijk, dan vinden begeleiding en behandeling plaats vanuit specialistische behandelcentra. Waar nodig zet Idris deze intensieve begeleiding en behandeling zo vroeg mogelijk in. Met de cliënt werken we aan het verminderen van gedragsproblematiek, aan competentere functioneren, aan het terugkrijgen van de regie over het eigen leven, en daarmee aan het versterken van de maatschappelijke participatie (school, arbeid, zelfstandig wonen). Daarnaast verzorgt Idris de 'rugdekking' voor de reguliere langdurige begeleiding en zorg in buurten en wijken. Waar reguliere begeleiding volstaat, wordt deze geboden door Amarant. In samenwerking met de academische wereld richt Idris zich verder op het ontwikkelen van diagnostiek en vroegtijdige interventies. Het doel: intensieve begeleiding en behandeling voorkomen.

Dr. Leo Kannerhuis Brabant

Normaal begaafde kinderen, jongeren en volwassenen met (een ernstige vorm van) autisme kunnen terecht in het Dr. Leo Kannerhuis Brabant: een gespecialiseerd bovenregionaal behandelcentrum. Vaak is er sprake van bijkomende psychiatrische problematiek. De behandeling wordt geboden via de polikliniek (diagnostiek en ambulante behandeling), de centra voor dagbehandeling en de centra voor behandeling met verblijf. Kerndoelstellingen in de behandeling: met de cliënt en zijn omgeving werken aan volledige participatie (op het gebied van school, arbeid en zelfstandig wonen).

Pauwer

Pauwer biedt specialistische zorg op maat aan kinderen, jongeren en volwassenen met niet-aangeboren hersenletsel en/of een lichamelijke beperking. Pauwer biedt wonen, logeren, dagbesteding, naschoolse opvang en ambulante dienstverlening.

1.3 Structuur van de organisatie

De Amarant Groep heeft de rechtsvorm van een stichting waarbij geen sprake is van consolidatieverplichtingen.

Besturingsmodel

De stichting beschikt over een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid van de Amarant Groep; de Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken (zie hoofdstuk Bestuur en Governance). De stichting kent verder een Ondernemingsraad en een Centrale CliëntenVertegenwoordigersraad (CCvR).

Divisiestructuur

Om echt aan te kunnen sluiten bij de wensen van onze cliënten en opdrachtgevers, is het nodig dat we flexibel werken. Het is belangrijk dat we innovatieve zorgconcepten ontwikkelen die, waar gewenst, dwars door de merken heen gaan. Om dit te realiseren, is op basis van de notitie 'Slagvaardig voor kwaliteit' de structuur van de organisatie per 1 januari 2017 veranderd. De reorganisatie gaat voornamelijk over de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd. Niet meer vanuit de RVE's (resultaatverantwoordelijke eenheden) maar vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er zijn 5 divisies gevormd, gericht op 5 strategische zorgdomeinen. Dit zijn:

- Divisie Jeugd
- Divisie Wonen in de Wijk
- Divisie Sociaal Domein
- Divisie Intensieve Behandeling
- Divisie Specialistische Zorg

Het directieteam adviseert de Raad van Bestuur over de strategische keuzes en innovaties van de Amarant Groep. En over de uitwerking ervan per regio. Daarnaast bieden de diverse afdelingen van de Divisie Huisvesting en Bedrijfsdiensten en het Bestuursbureau ondersteuning en advies.

Zes sturingsgebieden

Vanuit deze structuur wordt gestuurd op de gebieden:

1. kwaliteit van zorg
2. kwaliteit van arbeid
3. kwaliteit van huisvesting
4. marktontwikkeling en innovatie
5. transformatie
6. evenwicht in opbrengsten en kosten

Deze zes sturingsgebieden zijn opgenomen in de management control cyclus.

Teamsupport

Wat hebben krachtige teams nodig, om zich zoveel mogelijk bezig te kunnen houden met hun kerntaken, het verlenen van zorg? Hiervoor ontwikkelen we teamsupport. Teamsupport is geen nieuwe afdeling, maar gaat over het herinrichten van processen. Dit om de teams zo goed mogelijk te faciliteren en te ondersteunen.

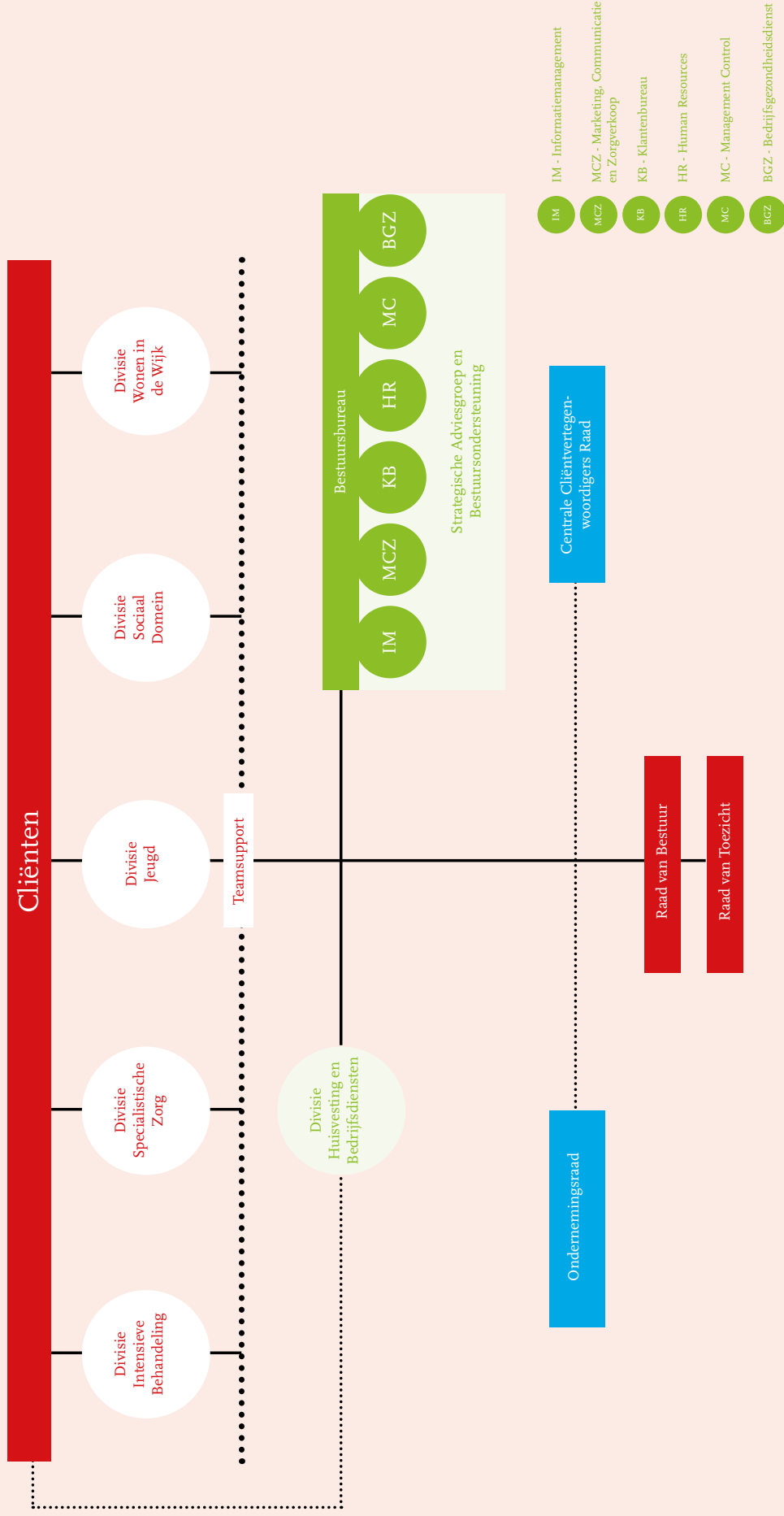
Medezeggenschap cliënten

Goede én verantwoorde zorg bieden: dat doen we met elkaar. De Amarant Groep gaat daarom graag in gesprek met cliënten en ouders/verwanten van cliënten. Dat doen we via medezeggenschap; onze cliënten hebben het (wettelijke) recht om mee te denken, te praten en te beslissen over de zorg en begeleiding bij de Amarant Groep. Dat gebeurt op meerdere niveaus in de organisatie, op maat en dichtbij. Medezeggenschap begint op cliëntniveau, de communicatie tussen cliënt/verwant en professional. Daarnaast kent Amarant cliëntenraden op lokaal niveau en op centraal niveau, de zogenoemde Centrale Cliëntenvertegenwoordigersraad (CCvR). Meer informatie is terug te vinden in het jaarverslag 2016 van de CCvR.

Medezeggenschap medewerkers

De ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt alle circa vijfduizend medewerkers die werkzaam zijn bij de Amarant Groep. Met de Raad van Bestuur praat de OR over het sociale, het bedrijfsorganisatorische en het financieel-economische beleid van de Amarant Groep. Meer informatie is terug te vinden in het jaarverslag 2016 van de OR.

Organogram van Amarant Groep



Organogram van de Amarant Groep per 1 januari 2017

1.4 Bekostiging

De zorg- en dienstverlening van de Amarant Groep wordt bekostigd vanuit de volgende wetten/subsidies:

- Wet langdurige zorg (Wlz)
- Jeugdwet
- Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
- Zorgverzekeringswet (Zvw)

De Wlz is voor de Amarant Groep de belangrijke inkomstenbron. De productieafspraken in de Wlz maakt de Amarant Groep met twee CZ-zorgkantoren (regio's West-Brabant en Zuidoost-Brabant) en twee VGZ-zorgkantoren (regio's Midden-Brabant en Noordoost-Brabant).

De productieafspraken in de Zvw maakt de Amarant Groep met zes zorgverzekeraars. Voor wat betreft de Wmo en de Jeugdwet is de Amarant Groep actief in meer dan 60 gemeenten in de provincies Noord-Brabant en Zeeland.



Financiën

2.1 Financieel beleid

Algemeen

De voorliggende jaarrekening 2016 van de Amarant Groep vertoont een positief resultaat van € 5,6 miljoen (2,1% van de omzet). In 2015 bedroeg het exploitatieresultaat van de Amarant Groep € 6,7 miljoen positief (2,5 % van de omzet).

Het resultaat 2016 is beïnvloed door enkele eenmalige baten en lasten. Indien de eenmalige baten en lasten worden geëlimineerd resteert een genormaliseerd resultaat van € 5,9 miljoen positief (2,2% van de omzet).

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerde resultaat 2016 bedraagt zoals hierboven genoemd € 5,9 miljoen (2,2% van de totale opbrengsten). Ten opzichte van de jaren 2013 (€ 9,2 miljoen), 2014 (€ 18,7 miljoen) en 2015 (€ 11,2 miljoen) is het genormaliseerde resultaat afgenomen.

In mln €	2016	2015	2014	2013
Genormaliseerd resultaat	€ 5,9	€ 11,2	€ 18,7	€ 9,2

De afgelopen jaren bevond het genormaliseerd resultaat zich rond de € 10 miljoen. In 2014 is het resultaat eenmalig positief beïnvloed doordat de zorgkantoren (onder druk van VWS) eind (november) 2014 aanvullende middelen (€ 8 miljoen) beschikbaar hebben gesteld. In 2016 is het genormaliseerde resultaat afgenomen ten opzichte van 2015, doordat gedurende 2016 een bedrag van € 5 miljoen beschikbaar is gesteld aan de RVE's. Op RVE-niveau heeft in samenspraak met de cliëntmedezeggenschap besluitvorming plaatsgevonden inzake de aanwending van deze middelen. Verder is in 2016 circa € 1 miljoen beschikbaar gesteld voor de verdere versterking van de lokale medezeggenschap.

Een goede financiële positie is van belang voor een solide basis voor de toekomst. Vanuit een financieel gezond beleid is de doelstelling om komende jaren te blijven sturen op een positief resultaat van circa 1%-2% van de omzet. De verwachting is namelijk dat de opbrengsten (o.a. op het gebied van vastgoed) onder druk zullen komen te staan. Ook is het zo dat vrijwel elke aanpassing van overheidsbeleid in de publieke sector, naast verbetering van kwaliteit gepaard gaat met een kostenreductie dan wel doelmatigheidsdoelstelling.

Weerstandsvermogen

Doordat de vermogensdoelstelling van een eigen vermogen van minimaal 25% (in zowel solvabiliteit als in weerstandsvermogen) in 2015 is bereikt, de verwachte toekomstige exploitatieresultaten positief zijn en de kwaliteit van sturing in de basis op orde is, is besloten in 2016 € 5 miljoen beschikbaar te stellen aan de RVE's. Vanaf 2017 is besloten om structureel extra middelen aan de divisies toe te kennen voor een bedrag van € 4,5 miljoen.

Met een goed weerstandsvermogen en een goede solvabiliteit heeft de Amarant Groep een betere toegang tot de kapitaalmarkt, heeft het continuïteit van financiering (en daarmee van zorgverlening) en financiering tegen zeer lage rentekosten (rentevoordeel).

In onderstaande tabel is het verloop van het weerstandsvermogen weergegeven. Het weerstandsvermogen is hierbij berekend door het Eigen Vermogen (inclusief bestemmingsreserves) te delen op de omzet van de Amarant Groep. Het bruto weerstandsvermogen van de Amarant Groep ligt hoger, indien we ook de voorzieningen (€ 35,6 miljoen) betrekken in het beoordelen van de vermogenspositie.

	2016	2015	2013
Weerstandsvermogen (netto)	27,70%	25,50%	22,00%
Weerstandsvermogen (bruto)	41,10%	41,80%	38,40%
Solvabiliteit	31,10%	27,80%	26,70%

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. De Amarant Groep monitort hier gedurende het jaar op. Met de ondergenoemde ratio's voldoen we aan de eisen en normen die gesteld zijn in de leningsvoorwaarden van de bank.

	2016	2015	2014
Current Ratio	0,95	1,14	1,03
Debt Service Coverage Ratio	3,49	3,29	2,99

Resultaat RVE's

Alle RVE's hebben een positief resultaat gerealiseerd met uitzondering van RVE Idris. De transitie binnen de Jeugdwet is gepaard gegaan met forse bezuinigingen (25% in de afgelopen jaren). Met name RVE Idris heeft hiervan de gevolgen gemerkt.

Kengetallen jaarrekening 2016

De jaarrekening kan worden toegelicht aan de hand van een aantal kengetallen, die hieronder zullen worden toegelicht.

Omzet (in mln €)

Opbrengsten	2016	2015	Vershil	%
Omzet	€ 264,10	€ 264,40	€ 0,30-	-0,1%
Waarvan zorgprestaties/subsidies	€ 253,00	€ 254,10	€ 1,10-	-0,4%
Waarvan overige opbrengsten	€ 11,10	€ 10,30	0,80	7,8%

De omzet van de Amarant Groep is in 2016 afgenomen met 0,1% (-/- € 0,3 miljoen). Deze afname bestaat voor € 1,1 miljoen uit een afname van het budget zorgprestaties en subsidies en voor € 0,8 miljoen uit een toename van de overige opbrengsten.

Zorgprestaties en overige subsidies(-/- € 1,1 miljoen)

De afname van de zorgprestaties (omzet Wlz, Wmo, Jeugdwet) en subsidies (o.a. behandeling) bedraagt € 1,1 miljoen. Ten opzichte van 2015 valt binnen de Wlz een groei waar te nemen binnen FACT (€ 1,0 miljoen). Bij FACT worden cliënten met een zware zorgvraag behandeld in de thuissituatie in plaats van opname binnen klinisch verblijf. Cliënten behouden hierdoor meer eigen regie en binding met het netwerk. Daarnaast is sprake van doelmatige zorg, omdat opname binnen verblijf aanzienlijk duurder is dan zorg vanuit FACT. Ook is er sprake van een groei van de omzet op meerzorg voor de zorgintensieve cliënten (€ 0,7 miljoen).

Tegenover deze groei, staat een daling van de omzet als gevolg van het overhevelen per 1 januari 2016 van de justitiële plaatsen naar GGZ Eindhoven (€ 0,9 miljoen). De omzet binnen de Wmo is afgenomen met € 0,5 miljoen, met als oorzaak de kortingen die door de gemeenten op de tarieven zijn aangebracht. In Tilburg is dit effect het grootst. Vanaf 2017 heeft de gemeente Tilburg onderkend dat in 2016 te veel is gekort en daardoor zijn de tarieven in 2017 met 15% verhoogd. In de gemeente Eindhoven valt ook een daling van de omzet waar te nemen. Deze daling is het gevolg van afname van de vraag in deze gemeente.

Ook de omzet binnen de Jeugdwet is afgenomen met € 1,4 miljoen, ondanks de groei in volume (met name in de regio's Midden Brabant en West Brabant Oost). Verklaring hiervoor zijn de forse kortingen die zijn toegepast op de tarieven door de gemeenten.

Overige opbrengsten (+/+ € 0,8 miljoen)

De overige opbrengsten zijn met € 0,8 miljoen toegenomen tot € 11,1 miljoen. Belangrijkste verklaring van deze toename is de boekwinst op de verkoop van een aantal kleinschalige locaties (€ 1,3 miljoen). Hiertegenover staat een lagere detacheringsofbrengst van personeel voor een bedrag ad € 0,2 miljoen en een lagere huurofbrengst ad € 0,2 miljoen. Dit is met name het gevolg van het afstoten van een aantal kantoorlocaties, die deels werden gehuurd door derden. Verder is een afname zichtbaar in de omzet van de winkels en verkoop van producten binnen de dagbestedingslocaties (€ 0,1 miljoen)

Personeelskosten (in mln €)

Personeelskosten	2016	2015	Verschil	%
FTE's	3.461	3.421	40	1,2%
Personeelskosten	€ 184,90	€ 177,70	€ 7,20	4,1%

Personeel in loondienst (+/+ € 5,6 miljoen)

De personeelskosten voor personeel in loondienst zijn in 2016 € 5,60 miljoen hoger dan in 2015 (+/+ 3,4 %). De toename is deels te verklaren door een toename van het aantal FTE met 40 FTE (+1,2%). De toename van het aantal FTE vertegenwoordigt een waarde van € 1,9 miljoen. De toename van het aantal FTE is deels het gevolg van het beschikbaar stellen van extra middelen voor de zorg en de groei van de omzet.

Per 01-01-2016 heeft conform de CAO Gehandicaptenzorg een structurele loonsverhoging plaatsgevonden. Deze loonsverhoging leidt tot € 3,0 miljoen aan extra personeelskosten (1,4%) en valt een stijging waar te nemen in de premiepercentages voor sociale lasten. Deze premiestijgingen hebben geleid tot een toename van de sociale lasten met € 0,7 miljoen (0,4%).

Personeel niet in loondienst (+/+ € 2,0 miljoen)

In 2016 is door de Amarant Groep fors ingezet op de verbetering van ICT. Naast de kosten van de ICT portfolio zijn in 2016 de drie ECD's van de Amarant Groep samengevoegd tot één ECD, te weten PlanCare2. De totale eenmalige kosten voor 2016 bedragen € 2,0 miljoen.

Andere personeelskosten (-/- € 0,4 miljoen)

In de jaarrekening 2016 is een voorziening getroffen voor de mogelijke nabetaling ORT over vakantiedagen van vorige boekjaren (2012-2015). Binnen de zorg en welzijnssector is namelijk waarschijnlijk sprake van een latente plicht om aan medewerkers die stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen. Momenteel wordt onderhandeld over de CAO Gehandicaptenzorg. Verwachting is dat hierin ook afspraken over de vergoeding van ORT over wettelijke vakantiedagen zullen worden opgenomen. De personeelskosten zijn hiermee met € 2,9 miljoen gestegen.

De reservering voor de openstaande PBL-uren is toegenomen met € 1,1 miljoen en de kosten om personeel te laten re-integreren in het arbeidsproces zijn in 2016 gestegen met € 0,1 miljoen ten opzichte van 2015. Zowel in 2015 als ook in 2016 heeft een vrijval plaatsgevonden in de voorziening reorganisatie. De hoogte van de vrijval in de jaren was verschillend, hetgeen een bedrag van € 4,5 miljoen verklaard.

Afschrijvingskosten en duurzame waardevermindering (in mln €)

Afschrijvingskosten	2016	2015	Vershil	%
Afschrijvingskosten	€ 16,10	€ 17,90	€ 1,80-	-10,1%

De afschrijvingskosten zijn in 2016 € 1,8 miljoen lager dan in 2015. Deze lagere afschrijvingskosten worden voor € 3,2 miljoen verklaard doordat in 2016 minder "geïmpaird" (afwaardering van het vastgoed) is dan in 2015.

Hiertegenover staan extra afschrijvingskosten (€ 1,24 miljoen) van opgeleverde bouwprojecten (o.a. KDC Kobalt te Tilburg, Gouwberg 13 te Rijsbergen, Heuvel te Gilze en Brigidastraat te Breda in 2016). Ook is de resterende boekwaarde van de locatie Jacob Catssingel te Breda in één keer afgeschreven (€ 0,16 miljoen) in verband met sloop.

Overige bedrijfskosten (in mln €)

Overige bedrijfskosten	2016	2015	Vershil	%
Overige bedrijfskosten	€ 54,20	€ 58,70	€ 4,50-	-7,7%

De overige bedrijfskosten laten een daling zien van € 4,5 miljoen (-/-7,7 %). Hieronder zullen per categorie de meest opvallende mutaties worden toegelicht.

Algemene kosten (+/+ € 2,9 miljoen)

Binnen de algemene kosten valt een toename in kosten waar te nemen ad € 2,9 miljoen. Dit is met name veroorzaakt door de volgende posten:

- Software en computerbenodigheden (€ 1,3 miljoen): In 2016 is extra geïnvesteerd in ICT, I-pads en de implementatie van het nieuwe ECD;
- OZB belastingen (€ 0,7 miljoen): Door de gemeente Tilburg is een hertaxatie uitgevoerd van de WOZ-waarde van de centrumlocaties 't Hooge Veer en het Daniel de Brouwerpark. Dit heeft ertoe geleid dat over de jaren 2014-2016 een aanvullende aanslag van € 0,2 miljoen per jaar is ontvangen.

- Advieskosten en administratieve diensten door derden (€ 0,7 miljoen): In 2016 is een tijdelijke toename in deze kosten zichtbaar, met name door de digitalisering van de personeelsdeclaraties (Youforce), de implementatie van strategische personeelsplanning, onderzoek naar de uitvoering van de governance code, beschrijven van de zorgprogramma's en de ontwikkeling van intranet voor cliënten.
- Dienstreizen (€ 0,2 miljoen): toename onder andere ontstaan door groei van de productie FACT.

Patiënt en bewonersgebonden kosten (-/- € 0,7 miljoen)

Binnen de patiënt- en bewonersgebonden kosten is een afname zichtbaar van € 0,7 miljoen. Deze mutatie bestaat uit:

- In 2015 zijn extra middelen ingezet (€ 8.000,- per team) om verschraving binnen de zorg tegen te gaan, tegemoet te komen aan het vergroten van menslievende zorg, de aandacht voor de cliënt (presentie) en waar mogelijk het bieden van extra comfort. De kosten van ontspanning en ontwikkelingsactiviteiten waren hierdoor in 2015 € 0,9 hoger dan in 2016.
- Door de invoering van de Wmo en Jeugdwet is steeds vaker sprake van onderaannemerschap, omdat de toegekende budgetten slechts worden toegekend aan één aanbieder. Mocht een andere aanbieder vervolgens een gedeelte van de zorg leveren, dan dienen over en weer facturen te worden verzonden. Hierdoor valt een toename in kosten onderaanneming waar te nemen ad € 0,2 miljoen.

Onderhoud en energiekosten (-/- € 1,9 miljoen)

De kosten voor onderhoud en energie zijn € 1,9 miljoen lager dan in 2015.

- De kosten voor energie zijn € 1,8 miljoen lager dan in de jaarrekening 2015. Verklaringen hiervoor zijn de milde winter in 2016 ten opzichte van 2015, een nieuw verbeterd contract met Gazprom en doordat in 2015 een mogelijke boete is voorzien ad € 0,6 miljoen voor de leverancier Ennatuurlijk. Door aanpassing van het bouwscenario locatie 't Hooge Veer wordt minder energie afgenomen, dan in eerste instantie met Ennatuurlijk was overeengekomen.
- De onderhoudskosten nemen af met € 0,1 miljoen en betreft met name lagere uitgaven op klein onderhoud.

Huur en leasing (-/- € 0,8 miljoen)

De kosten voor huur en leasing zijn afgenomen met € 0,8 miljoen. Deze daling valt te verklaren doordat een aantal huurlocaties zijn afgestoten. Het betreft hier deels kantoorlocaties en dagbestedingslocaties en daarnaast de locatie Europaplein Dongen, waarbij ervoor is gekozen niet langer te huren maar het gebouw in eigendom te verkrijgen.

Dotaties en vrijval voorzieningen (-/- € 3,9 miljoen)

De mutaties in de voorzieningen betreft de mutatie in de voorziening verlieslatende contracten ad -/- € 3,9 miljoen.

Financiële baten en lasten (in mln €)

Financiële baten en lasten	2016	2015	Verschil	%
Financiële baten en lasten	€ 3,30	€ 3,40	€ 0,10-	-2,9%

De rentekosten zijn in 2016 nagenoeg gelijk aan de rentekosten in 2015. Het gemiddelde rentepercentage over de totale leningenportefeuille is in 2016 gedaald van 3,7% naar 3,35%. Binnen de Amarant Groep wordt 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 zijn we aangesloten bij het Waarborgfonds voor de zorg (Wfz).

2.2 Beheersing van risico's

Algemeen

De verwachte budgetkorting van 5% voor 2017 binnen de langdurige zorg (Wlz) is van de baan. In juni 2016 is door de Staatssecretaris aangekondigd dat de bezuiniging van € 500 miljoen binnen de langdurige zorg niet doorgaat. Het is fijn dat het kabinet inziet dat verder bezuinigen op de gehandicaptenzorg niet kan. De Staatssecretaris vraagt met zijn kamerbrief 'Waardig leven met zorg' uitdrukkelijk invulling te geven aan individuele wensen van de cliënten binnen de Gehandicaptenzorg. Er wordt gevraagd maatwerk voor cliënten te creëren.

De afgelopen jaren (2015 en 2016) hebben we binnen het Sociaal Domein (Jeugdwet en Wmo) te maken gehad met forse budgetkortingen en taakstellingen, zoals werken met lagere tarieven en afschalen van zorg. Ook voor 2017 is in het Sociaal Domein sprake van een krimp budget (2%-5%). Het risicoprofiel van de Amarant Groep is de afgelopen jaren toegenomen, door druk op tarieven, de toenemende concurrentie, een toename van het aantal opdrachtgevers (en diversiteit aan contracten) en de omslag van aanbod- naar vraag- en resultaatgestuurde zorg. Dit vraagt erom de goede dingen nog beter (effectiever en efficiënter) te doen. Dit is van belang omdat de sector de komende jaren blijft veranderen. Het is voor de Amarant Groep van belang om zich niet te laten overvallen, maar actief en op tijd in te spelen op deze ontwikkelingen. De ingezette lijn van transformatie en innovatie blijft van groot belang.

De hierboven beschreven ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg hebben ertoe geleid dat het belang van risicomanagement is toegenomen. Door de toenemende dynamiek in de zorgsector wordt door de Amarant Groep gestuurd op externe kansen en risico's. De risico's worden geïnventariseerd en doorvertaald naar de financiële gevolgen voor de interne bedrijfsvoering. Telkens wordt bepaald of direct acties uitgezet moeten worden. Periodiek wordt gerapporteerd aan de Raad van Bestuur over de verwachte risico's en de financiële gevolgen voor de bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur meldt periodiek aan de Raad van Toezicht de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en de financiering van de organisatie. Alsmede de door haar ingezette tegenmaatregelen teneinde deze risico's te mitigeren.

Voorts zijn er binnen de Amarant Groep nog diverse andere activiteiten om te sturen op vermindering van risico's. Hieronder wordt een aantal hiervan opgesomd.

- Business process redesign

Op 01-01-2015 zijn de Wmo en de Jeugdwet ingevoerd. De dynamiek en vooral de impact ervan op de backoffice-processen bleek groter en complexer te zijn dan waarop de Amarant Groep had geanticipeerd. Door de grote diversiteit aan afspraken en contracten, veelvoud aan wijzigingen gedurende het jaar, etc. liepen doorlooptijden op en ontstonden hoge werkvoorraden. Het is van belang om de backoffice-processen beter in te richten op de nieuwe situatie. Er zal gestreefd worden naar Business Process Re-design en implementatie van het traject contract tot verantwoording en de processen die hieronder vallen. Dit inclusief de bijbehorende organisatie-inrichting en herinrichting van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een en ander dient te leiden tot een werkbaar, efficiënt en toekomstbestendig proces dat aansluit bij de huidige wetten en financieringswijzen.

- Implementatie elektronisch cliëntdossier

In 2016 is het project Elektronisch Cliëntdossier (ECD) gerealiseerd waardoor nu sprake is van één applicatie voor de cliënten- en productieadministratie (dit waren drie applicaties). In 2017 zal aandacht zijn voor verdere optimalisatie van de inrichting en verbeteren van de rapportages.

- Internal audit functie

Er zal in 2017 een internal auditor worden aangesteld. De kerntaak van de internal audit functie is het verstrekken van zogeheten "assurance" aan het management: het met voldoende zekerheid bevestigen dat zaken op orde zijn, op basis van objectief en deskundig onderzoek. Denk hierbij aan het vaststellen dat:

- De governance adequaat is;
- Het systeem van risicomanagement op orde is en goed werkt;
- De beheersmaatregelen ("controls") toereikend zijn en goed hebben gewerkt;
- Gehandeld wordt overeenkomstig de relevante wet- en regelgeving;
- De managementinformatie betrouwbaar is;
- De interne beheersing wordt ondersteund door gedrag en cultuur ("soft controls").

De gedachte is om de internal audit functie zo "lean en mean" mogelijk te organiseren, zonder dat dit ten koste gaat van de effectiviteit. Dit krijgt in de loop van 2017 gestalte.

- Onderzoek naar beyond budgeting

Een relatief nog onbekend alternatief voor budgetteren vormt het zogenoemde beyond-budgetingmodel. Dit model is erop gericht een organisatie met een groot aanpassingsvermogen te creëren door een flexibele organisatiestructuur en een adaptief prestatieproces te implementeren. Hierin speelt het budgetteringsproces geen rol meer en is het vervangen door een scala van geïntegreerde managementtechnieken zoals (bijvoorbeeld) de balanced scorecard, INK-model, voortschrijdende prognoses (rolling forecasts), dynamische normen en empowerment.

Het aantrekkelijke van het beyond-budgetingmodel is dat dit gebruik maakt van bestaande managementtechnieken waar organisaties al ervaring mee hebben opgedaan. Daarnaast biedt het een geïntegreerd concept aan waarbij niet alleen naar de proceskant wordt gekeken maar ook naar de structuur- en gedragskanten. Dit betekent dat het veranderingsproces beperkt kan blijven doordat de organisatie al bekend is met veel van de gebruikte technieken.

In 2017 zal onderzoek worden gedaan naar vereenvoudiging van het begrotingsproces. Daarbij zal bekeken worden of het model 'beyond budgetting' geheel of gedeeltelijk ingevoerd kan worden.

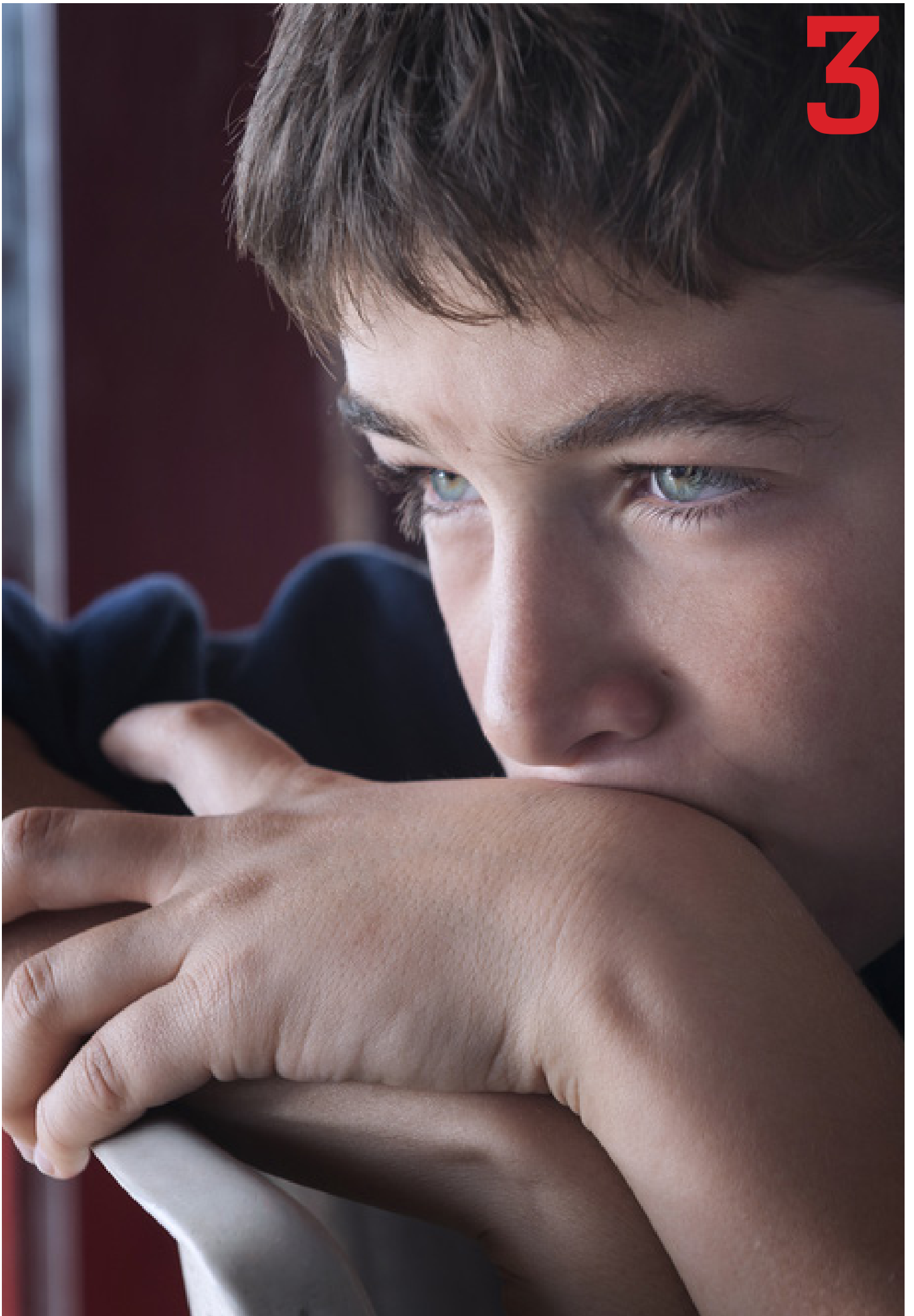
- Optimalisatie planning & controlcyclus

Het is voor goede sturing van belang dat de diverse producten (o.a. rapportages) van de planning- en control cyclus tijdig beschikbaar komen. Bij de recente reorganisatie is de afdeling Informatiemanagement strategisch rechtstreeks onder de Raad van Bestuur gepositioneerd. Voorts worden binnen de afdeling Management Control teamcontrollers aangesteld die de krachtige teams ondersteunen bij het sturen op evenwicht in opbrengsten en kosten.

In 2015 is gestart met een business intelligence tool om de kwaliteit van de managementinformatie (nog) verder te verhogen met behulp van een business intelligence tool. Dashboards zijn ontwikkeld met daarop de gewenste stuurinformatie (KPI's). De dashboards zijn ontwikkeld voor de krachtige teams (huishoudboekje), maar ook voor het management. Voor de sturingsgebieden 'evenwicht opbrengsten en kosten' en 'kwaliteit van arbeid' is dit inmiddels afgerond. In 2017 zal aandacht zijn voor verdere uitbouw van de BI-tool. Dit betreft de volgende zaken:

- doorontwikkeling dashboard kwaliteit van arbeid;
- ontwikkeling dashboard kwaliteit van zorg;
- ontsluiting elektronisch cliëntdossier (ECD);
- ontsluiting roosterpakket Harmony;
- output op het gebied van productiviteit.

3



Bestuur en governance

3.1 Algemeen

Raad van Bestuur / Raad van Toezicht

De Amarant Groep heeft de rechtsvorm van een stichting waarbij geen sprake is van consolidatieverplichtingen. De statutair bepaalde bestuursstructuur kent een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur.

Medezeggenschap

Op het gebied van medezeggenschap kent de stichting een Ondernemingsraad (OR) en een Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad (CCvR). De OR en de CCvR hebben wettelijke en statutaire bevoegdheden. Meer informatie over beide organen is terug te vinden in hun separate jaarverslag.

Lidmaatschappen

De Amarant Groep is lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), de brancheorganisatie in de gehandicaptenzorg. De Amarant Groep (onderdeel Idris) is bovendien lid van de Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra (VOBC). De Amarant Groep (Dr. Leo Kannerhuis Brabant) is lid van GGZ Nederland.

Normen voor goed bestuur

De Amarant Groep geeft uitvoering aan de Governancecode Zorg 2017. De statuten en reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van Amarant Groep worden in 2017 hierop aangepast. Daarnaast is de Klokkenluidersregeling van Amarant Groep aangepast op basis van de nieuw vastgestelde modelregeling van de Brancheorganisaties Zorg (2017).

3.2 Raad van Bestuur

Algemeen

De Amarant Groep kent een tweehoofdige collegiale Raad van Bestuur van wie één de voorzitter is. De heer Helder is voorzitter, de heer Bindels is lid Raad van Bestuur.

Het besturen van de Stichting is opgedragen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur verdeelt zijn werkzaamheden in onderling overleg. De Raad van Bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor de beleidsvorming binnen de organisatie. Waar sprake is van eigen taken, aandachtsgebieden en functies, vindt de beleidsvoorbereiding plaats door het betrokken lid van de Raad van Bestuur.

Bezoldiging

De individuele bezoldiging van de leden van Raad van Bestuur wordt, conform de Jaarverslaggeving WTZi, vermeld in de jaarrekening (paragraaf 4.10). De vaststelling van de rechtspositie en de regeling van de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur geschieden door de Raad van Toezicht en zijn vastgelegd in een overeenkomst tussen een lid van de Raad van Bestuur en de stichting. In geval van schorsing of ontslag handelt de Raad van Toezicht zoals vastgelegd in deze overeenkomst. De bestuurdersbeloning van de heer Helder en de heer Bindels is conform de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren (NVZD).

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Dit betekent dat de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum is gebonden. Per 1 januari 2014 wordt de WNT-norm door de invoering van de ministeriële regeling voor WNT binnen zorg- en welzijn bepaald door een staffeltabel. Deze staffeltabel is opgesteld conform de beloningscode Bestuurders Zorg (BBZ) zoals die bestaat binnen de koepelorganisaties NVZD en NVTZ en is overgenomen door de minister. Daarbij is de Amarant Groep ingedeeld in Klasse H, wat overeenkomt met een maximale bezoldiging van € 203.728. De norm is exclusief de sociale verzekeringspremies en indien van toepassing BTW. Alle leden van de Raad van Bestuur blijven in 2016 onder deze norm.

Nevenfuncties

De leden van de Raad van Bestuur mogen in bescheiden mate nevenfuncties vervullen. Dit is vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur. Bij het aannemen van nevenfuncties moet het uitgangspunt zijn dat dit geen enkele belemmering mag opleveren voor het optimaal uitoefenen van de bestuurdersfunctie bij de Amarant Groep. Het aannemen van bezoldigde nevenfuncties behoeft instemming van de Raad van Toezicht. De nevenfuncties van de Raad van Bestuur hebben de goedkeuring van de Raad van Toezicht. Voor meer details over de nevenfuncties van de Raad van Bestuur zie paragraaf 4.10.

3.3 Raad van Toezicht

Samenstelling

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

De heer Mertens is, op basis van het vastgestelde rooster van aftreden, per 1 januari 2016 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. Hiermee is een vacature ontstaan voor een lid van de Raad van Toezicht. Mevrouw van den Berg is, op basis van het vastgestelde rooster van aftreden, per 1 januari 2017 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. Hiermee ontstaat per die datum een tweede vacature voor een lid van de Raad van Toezicht. Deze beide vacatures zijn per 1 november 2016 ingevuld door mevrouw Boelema en mevrouw Manuel.

De heer Matijssen heeft aangegeven het lidmaatschap van de Raad van Toezicht te moeten beëindigen vanwege de aanvaarding van een nieuwe werkkring. De heer Matijssen blijft in principe tot 1 oktober 2017 als toezichthouder in functie totdat in zijn opvolging is voorzien, tenzij zich eerder onverhoopt een conflicterende situatie met zijn nieuwe werkzaamheden mocht voordoen. De heer De Jaeger treedt - volgens het rooster van aftreden - per 1 januari 2018 terug als lid van de Raad van Toezicht. Hiermee ontstaan een tweetal nieuwe vacatures voor een lid van de Raad van Toezicht.

Op basis van artikel 7 van de statuten van de Amarant Groep heeft de Raad van Toezicht twee vacatures vastgesteld. Voor de benoemingsprocedure is een profielschets opgesteld. Doel is om per 1 oktober 2017 respectievelijk 1 januari 2018 een nieuw lid voor de Raad van Toezicht te benoemen.

Voor de samenstelling en de nevenfuncties van de Raad van Toezicht zie paragraaf 4.10.

Taken

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het bestuur van de organisatie en bewaakt de legitimiteit ervan. Als basis geldt hiervoor de Governancecode Zorg 2017.

Per lid van de Raad van Toezicht van de Amarant Groep zijn aandachtsgebieden ingesteld. Dit biedt de gelegenheid om onderwerpen te laten voorbereiden door daartoe ingestelde voorbereidingscommissies. De voorbereidingscommissies hebben geen beslissingsbevoegdheid. Er is een auditcommissie Financiën & Vastgoed, een adviescommissie Kwaliteit van Zorg en Veiligheid en een adviescommissie HRM.

De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de Amarant Groep, in relatie tot haar maatschappelijke functie. Ook toetst de Raad van Toezicht in hoeverre de Raad van Bestuur daarbij een zorgvuldige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de Amarant Groep zijn betrokken. Daarnaast benoemt de Raad van Toezicht de leden van de Raad van Bestuur en de accountant van de instelling. Ook keurt de Raad van Toezicht de begroting en de jaarrekening goed én kan hij besluiten tot wijziging van de statuten.

Evaluatie eigen functioneren

De Raad van Toezicht heeft op 1 november 2016 zijn eigen functioneren uitgebreid geëvalueerd. Daaruit kwam naar voren dat de Raad van Toezicht vooral bij dilemma's, complexe en hardnekkige vraagstukken meer beschikbaar wil zijn als klankbord voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht wil zichzelf de vraag stellen of en hoe zij een rol invult in het opbouwen van relaties met de buitenwereld. Daartoe wordt in 2017 een stakeholdersbeleid opgesteld. De Raad van Toezicht wil ook het partnership met de medezeggenschap uitdiepen om meer gevoel te krijgen en een beter beeld te ontwikkelen ten aanzien van wat er op de werkvloer speelt.

De verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht neemt toe. De informatievoorziening naar de Raad van Toezicht ontwikkelt daar ook in mee. Met in achtnaam van beschikbare tijd en in relatie tot de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur wil de Raad daartoe het werkprogramma aanpassen. Een meer actieve en direct betrokken rol van de Raad van Toezicht past bij de open en transparante cultuur die de Amarant Groep nastreeft. De formele verhoudingen tussen toezicht, bestuur, directies en medezeggenschap blijven in de basis onveranderd.

Overlegvormen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Amarant Groep heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur. Daartoe stelt de voorzitter in overleg met de Raad van Bestuur een agenda op. De Raad van Toezicht van de Amarant Groep onderscheidt daarbij de volgende groepen van agendapunten: periodieke agendapunten, die in een daartoe bestemde vergadering behandeld worden (bijvoorbeeld de behandeling van de begroting en de jaarrekening, het functioneren van de Raad van Bestuur, de kwaliteit van de zorg en arbeid); reguliere agendapunten, die de Raad van Bestuur voor elke vergadering kan agenderen (bijvoorbeeld overleg met de Ondernemingsraad, overleg met de Centrale CliëntenVertegenwoordigersraad); incidentele vergaderpunten, die niet noodzakelijk binnen de jaarcyclus aan de orde komen (fusies en samenwerking, benoeming van bestuurders, onvoorziene zaken); klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur.

Bij de behandeling van de jaarrekening is de externe accountant aanwezig voor het verstrekken van een toelichting. Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft twee keer per jaar een tripartite overleg met de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur, en één keer per jaar met de Centrale CliëntvertegenwoordigersRaad (CCvR). De leden van de Raad van Toezicht onderhouden – met het oog op deskundigheidsbevordering contacten – met degenen die ondersteuning geven aan het werk van de Raad van Toezicht. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het bijwonen van seminars of deelname aan lezingen/bijeenkomsten van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ).

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Dit betekent dat de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum is gebonden. Voor zorginstellingen geldt een afzonderlijke WNT-norm met een maximale bezoldigingsgrens. Deze grens is gebaseerd op een klasse-indeling van A t/m J. Voor de Amarant Groep geldt dat de voorzitter van de Raad van Bestuur is ingedeeld in de categorie H, wat overeenkomst met een bezoldiging van maximaal €203.728,-. De WNT kent een maximaal honorarium voor de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht. Meer informatie over de bezoldigingsnorm van de voorzitter Raad van Toezicht en de leden Raad van Toezicht Amarant Groep is terug te vinden in paragraaf 4.10.

Activiteiten in het verslagjaar

Onderwerpen die in vergaderingen aan de orde kwamen, worden vermeld in paragraaf 4.10. Dit geldt ook voor zaken waaraan de Raad van Toezicht in 2016 haar statutaire goedkeuring heeft verleend.



Jaarrekening

- 4.1 Balans (na resultaatbestemming) Amarant Groep
- 4.2 Resultatenrekening Amarant Groep
- 4.3 Kasstroomoverzicht Amarant Groep
- 4.4 Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling
- 4.5 Toelichting op de balans Amarant Groep
- 4.6 Verloopoverzicht materiële en financiële vaste activa Amarant Groep
- 4.7 Projecten in uitvoering en mutaties in het verslagjaar Amarant Groep
- 4.8 Overzicht langlopende leningen
- 4.9 Toelichting op de resultatenrekening
- 4.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders
- 4.11 Transacties met verbonden partijen
- 4.12 Resultaatbestemming
- 4.13 Gebeurtenissen na balansdatum
- 4.14 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening
- 4.15 Overige gegevens
- 4.16 Controleverklaring

4.1 Balans Amarant Groep (na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2016 €	31 december 2015 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1.	193.959.987	190.992.462
Financiële vaste activa	2.	718.990	716.004
<i>Totaal vaste activa</i>		<i>194.678.977</i>	<i>191.708.466</i>
Vlottende activa			
Vorraden	3.	1	1
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	4.	163.224	-319.776
Vorderingen en overlopende activa	5.	20.819.836	16.882.413
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.	1.531.040	2.349.647
Liquide middelen	7.	18.115.498	32.617.760
<i>Totaal vlottende activa</i>		<i>40.629.599</i>	<i>51.530.045</i>
Totaal activa		235.308.576	243.238.511
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal		304.553	304.553
Bestemmingsreserves		0	12.346.045
Bestemmingsfondsen		71.864.548	53.896.277
Algemene en overige reserves		950.590	950.590
<i>Totaal eigen vermogen</i>	8.	<i>73.119.691</i>	<i>67.497.465</i>
Voorzieningen	9.	35.571.145	43.129.948
Langlopende schulden	10.	83.649.487	87.224.949
Schulden uit hoofde van financieringoverschot	11.	1.345.347	3.006.683
Kortlopende schulden en overlopende passiva	12.	41.622.906	42.379.466
Totaal passiva		235.308.576	243.238.511

4.2. Resultatenrekening Amarant Groep

	Ref.	2016 €	2015 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (uit Wlz/Zvw-zorg, exclusief subsidies)	14.	203.790.706	203.464.006
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties (inclusief Wmo-huishoudelijke hulp)	15.	43.248.116	46.110.533
Subsidies (exclusief Wmo-huishoudelijke hulp, inclusief overige Wmo-prestaties)	16.	5.983.702	4.591.054
Overige bedrijfsopbrengsten	17.	11.080.734	10.284.289
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>		<u>264.103.258</u>	<u>264.449.882</u>
BEDRIJFSLASTEN			
Personeelskosten	18.	184.888.588	177.728.412
Afschrijvingen op materiële / financiële vaste activa	19.	13.916.801	12.575.454
Bijzondere waardeverminderingen impairment	20.	2.182.492	5.368.577
Overige bedrijfskosten	21.	54.229.335	58.690.372
Som der bedrijfslasten		255.217.216	254.362.816
<i>Bedrijfsresultaat</i>		<u>8.886.042</u>	<u>10.087.066</u>
Financiële baten en lasten	22.	-3.263.816	-3.361.320
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</i>		<u>5.622.226</u>	<u>6.725.746</u>
Buitengewone baten en lasten	23.	-	-
<i>Resultaat boekjaar</i>		<u>5.622.226</u>	<u>6.725.746</u>

4.2.1. Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt bestemd:

	2016	2015
	€	€
<i>Toevoeging/onttrekking:</i>		
Reserve aanvaardbare kosten	5.622.226	7.321.246
Bestemmingsreserve vastgoed en facilitaire zaken		0
Bestemmingsreserve kleinschalige woonvormen	0	696.000
Bestemmingsreserve doelgroepenbeleid/kwaliteit van zorg	0	-299.000
Bestemmingsreserve frictie historische naar reële budgetten	0	-894.000
Bestemmingsreserve marktontwikkeling en innovatie	0	-98.500
<i>Totaal bestemming</i>	<u>5.622.226</u>	<u>6.725.746</u>

4.3 Kasstroomoverzicht Amarant Groep

		2016		2015
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
<i>Bedrijfsresultaat</i>		8.886.042		10.087.066
Aanpassingen voor:				
afschrijvingen	16.099.298		17.944.015	
mutaties voorzieningen	-7.558.803		-2.191.811	
		<u>8.540.495</u>		<u>15.752.204</u>
Veranderingen in vlottende middelen:				
voorraden	0		0	
mutatie onderhanden werk DBC	-483.000		-648.387	
vorderingen	-3.937.423		-10.807.103	
vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	-842.729		496.891	
	-699.838		2.677.667	
		<u>-5.962.990</u>		<u>-8.280.934</u>
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		<u>11.463.547</u>		<u>17.558.336</u>
Buitengewoon resultaat	-		-	
		<u>-</u>		<u>-</u>
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>		<u>11.463.547</u>		<u>17.558.336</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen materiële vaste activa		-20.133.138	-26.816.473	
Desinvesteringen materiële vaste activa		1.384.767	765.504	
Desinvesteringen immateriële vaste activa		0	0	
Uitgegeven leningen u/g		-350.000	0	
Overige investeringen in financiële vaste activa		0	0	
		<u>-19.098.371</u>		<u>-26.050.969</u>
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		<u>-19.098.371</u>		<u>-26.050.969</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Ontvangen en betaalde interest	-3.235.253		-3.329.232	
Nieuw opgenomen leningen	1.134.451		12.000.000	
Aflossing langlopende schulden	-4.766.635		-4.497.363	
		<u>-6.867.437</u>		<u>4.173.405</u>
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		<u>-6.867.437</u>		<u>4.173.405</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>-14.502.262</u>		<u>-4.319.228</u>

Bij de opstelling van het kasstroomoverzicht is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

4.4 Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling

4.4.1. Algemeen

Algemene gegevens

Naam rechtspersoon	: Stichting Amarant Groep
Adres	: Bredaseweg 412
Postcode en plaats	: 5037 LH Tilburg
Telefoonnummer	: 013 - 462 40 30
Nummer Kamer van Koophandel	: 41096992
Aansluitnummers NZa	: 300-170, 300-171, 300-1164, 300-1165, 300-1651,300-2337
E-mailadres	: raad.van.bestuur@amarantgroep.nl
Website	: http://www.amarantgroep.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.

Groepsverhoudingen

Binnen de groepsverhoudingen hebben zich in 2016 geen wijzigingen voorgedaan.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken.

Verbonden rechtspersonen

Op grond van artikel 7, lid 5 en 6, van de Regeling Verslaggeving WTZi zijn de volgende stichtingen buiten de jaarrekening gebleven:

- Stichting Vrienden van Amarant te Tilburg;
- Stichting Beheer Cliëntengelden Amarant te Tilburg;
- Stichting De Hanekam te Tilburg;
- Stichting Beum te Dorst.

Financiële instrumenten

Algemeen

De Amarant Groep 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.

4.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings-, vervaardigingsprijs of goedgekeurde kosten verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijving van de materiële vaste activa worden berekend op basis van een vast percentage van die kosten conform deels de desbetreffende beleidsregels, deels over de geschatte economische levensduur van het vast actief.

Binnen de Amarant Groep 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	50%
Permanente gebouwen dagbesteding	30	jaar	0%
Verbouwingen grootschalig	20	jaar	0%
Verbouwingen KSW	10	jaar	0%
Installaties grootschalig	15	jaar	0%
Installaties KSW	15	jaar	0%
Instandhouding	10	jaar	0%
Trekkingsrechten	10	jaar	0%
Instandhouding KSW	10	jaar	0%
Aanloopkosten grootschalig	40	jaar	0%
Aanloopkosten KSW	1	jaar	0%
Bouwrente grootschalig	40	jaar	0%
Bouwrente KSW	1	jaar	0%
Inventaris	7	jaar	0%
Automatiseringsapparatuur	3	jaar	0%
Vervoermiddelen	5	jaar	0%

De gehanteerde afschrijvingspercentages voor de toepassing van de economische levensduur zijn vermeld in de desbetreffende bijlage.

De materiële vaste activa, die behoren tot de niet-WTZi/WMG-gefinancierde vaste activa, worden gewaardeerd

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

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZi-vergunningsplichtige vaste activa, de WTZi-meldingsplichtige vaste activa, de WMG-gefinancierde vaste activa en de kleinschalige woonvoorzieningen (KSW) per activagroep wordt verwezen naar 4.6.1 mutatieoverzicht materiële/financiële vaste activa. In toelichting 4.7 Projecten in uitvoering zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze lager is.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (=de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Voor het vastgoed van de Amarant Groep zijn in 2011 de bekostigingsregels aangepast. Volledige nacalculatie van kapitaallasten van goedgekeurde investeringen is vervangen door prestatiebekostiging. Hierbij geldt een overgangstermijn van 6 jaar (tot en met 2017) waarin deze overgang gefaseerd wordt doorgevoerd. Als gevolg van deze wijziging in de bekostiging, in samenhang met de beleidsvoornemens van het kabinet inzake de hervorming van de langdurige zorg, is geconcludeerd dat sprake is van indicaties die kunnen duiden op mogelijke duurzame waardevermindering. Als gevolg hiervan dient de Amarant Groep overeenkomstig RJ121 te toetsen of de boekwaarde nog kan worden gerealiseerd uit de toekomstige opbrengsten.

De Amarant Groep heeft de directe opbrengstwaarde bij verkoop, en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van dit zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden (RVE's), en vergeleken met de boekwaarde van dit vastgoed en de overige met bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2016.

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

- Als kasstroomgenererende eenheid zijn de per 01-01-2017 ingestelde divisies van de Amarant Groep 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 50 % van de WOZ. Dagbestedingsgebouwen in de wijk worden afgeschreven tot een restwaarde van € 0,-.
- Op centrumlocaties is een herinvestering van 35 % van € 2.223,- per BVO na 20 jaar bovenop de jaarlijkse instandhouding meegenomen.
- De bezettingsgraad is gebaseerd op de werkelijke bezetting van december 2015, verminderd met een mogelijke extra leegstand van 1 %.
- Huidige samenstelling van de cliëntenpopulatie.
- Uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2017, en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2018 tot aan einde levensduur. Bij de berekening hiervan is rekening gehouden met de effecten van de overgangsregeling 2012-2017.

- Vervangingsinvesteringen tot een niveau welke noodzakelijk worden geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden zijn in de berekening meegenomen.
- Een disconteringsvoet van 5,25 %.
- De maatregelen uit het regeerakkoord zijn meegenomen in de berekening. Voor de ZZP's 1VG, 1LG, 2VG, 3LG is gerekend met een maximale huur van € 590,-. 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. Voor de zorgverlening binnen de Jeugdwet is gerekend met een korting van 5,3% voor 2017.

Het verschil tussen de boekwaarde per 31 december 2016 en de contante waarde van de toekomstige kasstromen bedraagt € 21,8 miljoen positief (2015: € 13,0 miljoen). Op de bedrijfswaarde is reeds in mindering gebracht een bijzondere waardevermindering van € 2,2 miljoen voor de divisies Intensieve Behandeling, Huisvesting en Bedrijfsdiensten en HR Servicecentrum. Voor de verlieslatende huurcontracten is in de jaarrekening 2016 een voorziening opgenomen.

Financiële vaste activa

Onder de financiële activa zijn de activa opgenomen, waarvoor vanuit de NZa goedkeuring is verleend om deze conform de compensatieregeling vaste activa in 6 jaar tot nihil te mogen afschrijven onder gelijktijdige toekenning van een vergoeding in de aanvaardbare kosten.

Vorraden

De voorraden aanwezig binnen de Amarant Groep zijn gewaardeerd op een symbolisch bedrag van € 1.

Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's

De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC indien deze lager is. De productie van de onderhanden projecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. 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 twaalf maanden. Rekening-courantschulden 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 de Amarant Groep na aftrek van al haar vreemd vermogen. Onder het kapitaal wordt opgenomen het bij oprichting of later ingebrachte kapitaal. Onder het collectief gefinancierd vermogen worden de reserves opgenomen die voortkomen uit de subsidie- en/of zorggebonden dan wel collectief gefinancierde activiteiten. Het collectief gefinancierd gebonden vermogen kan slechts worden besteed voor zorgactiviteiten. De bestemmingsreserves zijn een gedeelte van het eigen vermogen waaraan door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven. Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen is vrij besteedbaar en komt voor uit niet-collectief gefinancierde activiteiten.

Voorzieningen

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

uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

De volgende voorzieningen zijn gevormd:

De **voorziening groot onderhoud** werd gevormd voor de bekostiging van achterstallig onderhoud. In 2015 zijn de gereserveerde middelen voor 2015 volledig onttrokken. Vanaf 2016 is de voorziening groot onderhoud komen te vervallen.

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 kan in redelijkheid worden aangenomen dat ze te zijner tijd de WIA zullen instromen. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde. Daarnaast is vanaf 2015 in de voorziening tevens rekening gehouden met de transitievergoeding die aan medewerkers bij uitdiensttreding zal moeten worden betaald.

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 verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde.

De **voorziening PBL** (Persoonlijk Budget Levensfase) is bepaald op basis van de openstaande PBL-uren per einde verslagjaar plus de uren van het overgangsrecht voor de groep medewerkers van 45 tot en met 49 jaar. Het betreft de verplichting op loondoorbetaling bij opname van de extra verlofuren. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde. Bij Pauwer is ook het overgangsrecht voor medewerkers van 50 jaar en ouder in de voorziening opgenomen.

De **voorziening verlieslatende contracten** is bepaald op basis van de huurcontracten waarbij de verwachte opbrengsten uit de NHC-financiering en verhuur aan cliënten (ZZP's 1VG, 1LG, 2VG, 3LG en 3VG) lager zijn dan de toekomstige huisvestingslasten. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde gebaseerd op de resterende termijn van het huurcontract.

De **voorziening meerzorg** is vanaf 2016 komen te vervallen, aangezien toetsing van meerzorgcliënten in de nieuwe situatie vooraf worden getoetst in plaats van achteraf. De voorziening was getroffen omdat de resultaten van toetsingen pas bekend waren in de loop van het boekjaar.

De **voorziening ORT** is bepaald op basis van de verwachte nabetaling ORT over wettelijke vakantie-uren in de periode 2012-2015. In de loop van 2017 zal de nieuwe CAO Gehandicaptenzorg worden afgesloten en hierin zullen de definitieve afspraken over de nabetaling worden vastgelegd. De voorziening ORT is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

De **voorziening voor reorganisatiekosten** is bestemd voor de uitvoering van de reorganisatieplannen per divisie, waarbij het strategisch accent niet langer ligt op transitie en afvloeiing van personeel wegens krimpende budgetten, maar op het slagvaardig maken van de organisatie voor de toekomst, in lijn met de doelen uit het Strategisch Kader 'In Verbinding'. Hierbij wordt ingezet op onder meer strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verhogen van het opleidingsniveau van medewerkers. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

De **Voorziening voor verlieslatende contracten JW en Wmo** is gevormd ter financiering van de te verwachten verliezen in verband met afgesloten contracten met gemeenten in het kader van de Jeugdwet en Wmo. De omzet van de feitelijk afgesloten contracten is hierbij afgezet ten opzichte van de realistische toekomstige kostprijs voor deze vorm van zorgverlening.

4.4.3 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 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.

Pensioenen

Stichting Amarant Groep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Amarant Groep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Amarant Groep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In januari 2016 bedroeg de dekkingsgraad 90,8%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 127%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Amarant Groep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Amarant Groep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen (WNT)

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

Overige

De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huurcontracten, operationele lease-contracten 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 en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Amarant Groep maakt geen gebruik van financiële leasing.

4.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

	2016 €	2015 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	161.734.057	154.227.392
Machines en installaties	14.930.500	14.442.922
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	10.452.019	9.896.848
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	6.843.411	12.425.300
Totaal materiële vaste activa	193.959.987	190.992.462

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

	2016 €	2015 €
Boekwaarde per 1 januari	190.992.462	182.567.051
Bij: investeringen *	20.133.138	26.816.476
Af: bijzondere waardeminderings impairment	2.182.492	5.368.577
Af: afschrijvingen	13.598.353	12.256.983
Af: afschrijvingen economisch	0	0
Af: desinvesteringen *	1.384.767	765.502
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Boekwaarde per 31 december	193.959.987	190.992.462

Aanschafwaarde	309.349.528	296.815.092
Cumulatieve afschrijvingen bijzondere waardevermindering	16.364.400	14.256.290
Cumulatieve afschrijvingen	94.684.915	87.604.552
Cumulatieve afschrijvingen economisch	4.340.227	3.961.788

* Dit zijn de bedragen na eliminatie van in het boekjaar gereed gekomen projecten.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZi-vergunningplichtige vaste activa, de WTZi-meldingsplichtige vaste activa, de WMG-gefinancierde vaste activa, de extramuraal zonder WTZi-vergunningplichtige vaste activa, de niet-WTZi / WMG-gefinancierde vaste activa en de Kleinschalige Woonvoorzieningen per activagroep wordt verwezen naar 4.6.1 mutatieoverzicht materiële / financiële vaste activa. In toelichting 4.7 projecten in uitvoering is het overzicht opgenomen van de onderhanden en gereedgekomen projecten.

2. Financiële vaste activa

	2016 €	2015 €
Overige vorderingen:		
Te verrekenen afschrijvingen inzake buiten gebruik gestelde materiële vaste activa	318.449	636.900
Leningkosten	50.541	79.104
Verstekte lening	350.000	0
Totaal financiële vaste activa	718.990	716.004

Toelichting financiële vaste activa:

- Te verrekenen afschrijvingen inzake buiten gebruik gestelde materiële vaste activa

In 2011 is een aanvraag ingediend bij de NZa voor compensatie vaste activa voor locaties waarbij sprake is van leegstand of sloop. Daarnaast is voor het voormalig OCB een aanvraag goedgekeurd voor asbestverwijdering. De stand ultimo 2011 zal in zes jaar door de NZa in het budget van de Amaran Group worden vergoed.

- Leningkosten

De leningkosten betreft de boeterente van een vervroegd geheel afgeloste lening, waarvan we jaarlijks een deel afschrijven. De aflossing voor 2016 bedraagt € 28.563.

- Verstrekte lening

In 2016 is een lening verstrekt aan Stichting de Hanekam ad 350.000,-. Deze lening wordt in 10 jaar afgelost. In 2017 bedraagt de aflossing € 80.000 en de negen resterende termijnen bedraagt de aflossing € 30.000 per jaar. Het rentepercentage dat wordt gehanteerd is 2,5% per jaar.

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2016
	€
Boekwaarde per 1 januari	716.006
Bij: verstrekte lening	350.000
Af: afschrijving buitengebruik gestelde activa	318.453
Af: afschrijvingen leningkosten	28.563

Boekwaarde per 31 december

718.990

3. Voorraden

	2016	2015
	€	€
Totaal voorraden	1	1

4. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

	2016	2015
	€	€
Onderhanden werk DBC's	320.822	-968.163
Af: Nuancering	0	648.387
Af: Eenmalige verrekening	-155.723	0
Af: Garantieregeling	-1.875	0
Totaal onderhanden werk	163.224	-319.776

5. Vorderingen en overlopende activa

	2016	2015
	€	€
Debiteuren sociaal domein	16.236.007	11.113.83
Debiteuren overig	1.317.793	2.201.532
Debiteuren DBC's	175.638	169.158
Nog te factureren omzet DBC's	311.987	265.508
Overige vorderingen	270.648	376.175
Totaal vorderingen	17.912.073	14.126.210

Vooruitbetaalde bedragen	1.533.824	1.403.821
Nog te ontvangen bedragen	952.939	1.331.382
Overige overlopende activa	21.000	21.000
	<hr/>	<hr/>
<i>Totaal overlopende activa:</i>	<i>2.507.763</i>	<i>2.756.203</i>
	<hr/>	<hr/>
<i>Totaal vorderingen en overlopende activa</i>	<i>20.819.836</i>	<i>16.882.413</i>

Toelichting vorderingen en overlopende activa:

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 € 423.799. In het voorgaande verslagjaar bedroeg de voorziening voor oninbaarheid € 426.243. Uit het oogpunt van voorzichtigheid is in het kader debiteuren sociaal domein tevens een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 3,1 miljoen. Deze voorziening is bepaald door van iedere individuele gemeente vast te stellen wat het financiële risico is en daarnaast is een voorziening opgenomen voor gerealiseerde overproductie in regio's met een budgetplafond.

7. Liquide middelen

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
	€	€
	<hr/>	<hr/>
Bankrekeningen	17.945.011	32.433.450
Kassen	170.487	184.310
	<hr/>	<hr/>
<i>Totaal liquide middelen</i>	<i>18.115.498</i>	<i>32.617.760</i>

PASSIVA

8. Eigen vermogen

2016
€

2015
€

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

Kapitaal	304.553	304.553
Bestemmingsfondsen	71.864.548	53.896.277
Bestemmingsreserves	0	12.346.045
Algemene en overige reserves	950.590	950.590

Totaal eigen vermogen

73.119.691

67.497.465

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2016 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2016 €
Kapitaal	304.553	-	-	304.553
<i>Totaal kapitaal</i>	<u>304.553</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>304.553</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2016 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2016 €
- Reserve aanvaardbare kosten	53.896.277	5.622.226	12.346.045	71.864.548
<i>Totaal bestemmingsfondsen</i>	<u>53.896.277</u>	<u>5.622.226</u>	<u>12.346.045</u>	<u>71.864.548</u>

Bestemmingsreserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2016 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2016 €
- Huisvesting en Bedrijfsdiensten	1.482.104	-	-1.482.104	-
- Kleinschalige woonvormen	9.141.441	-	-9.141.441	-
- Doelgroepenbeleid/kwaliteit van zorg	361.000	-	-361.000	-
- Friciekosten overgang historische - reële budgetten	140.000	-	-140.000	-
- Marktontwikkeling en innovatie	1.221.500	-	-1.221.500	-
Totaal bestemmingsreserves	12.346.045	-	-12.346.045	-

Algemene en overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2016 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2016 €
Algemene reserve	950.590	-	-	950.590
Totaal algemene en overige reserves	950.590	-	-	950.590
Totaal eigen vermogen	67.497.465	5.622.226	-	73.119.691

Toelichting

Reserve aanvaardbare kosten

De reserve aanvaardbare kosten wordt gevormd uit dat deel van de exploitatieresultaten, waarop geen nacalculatie door de tariefbeoordelende instanties plaatsvindt. Exploitatie-overschotten worden toegevoegd aan deze reserve, terwijl tekorten aan de reserve worden onttrokken.

Bestemmingsreserve

Amarant Groep heeft in het verleden een aantal onderdelen van het eigen vermogen bestemd voor specifieke doeleinden. Vanaf 2016 is ervoor gekozen deze onderdelen van het eigen Vermogen niet langer te beklemmen. Hierdoor zijn de bestemmingsreserves 'Huisvesting en Bedrijfsdiensten', 'Kleinschalige Woonvormen' en 'Friciekosten overgang historische - reële budgetten' via de overige mutaties in 2016 toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten.

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2016 €	Dotatie €	Onttrekking /Vrijval €	Saldo per 31-12-2016 €
Voorziening langdurig zieken	1.582.171	1.780.062	1.495.527	1.866.706
Voorziening uitgestelde beloningen	2.359.075	402.215	230.484	2.530.806
Voorziening persoonlijk budget levensfase	17.798.702	1.999.137	859.206	18.938.633
Voorziening verlieslatende contracten	4.212.000	799.000	655.000	4.356.000
Voorziening ORT	0	2.906.000	0	2.906.000
Voorziening voor reorganisatiekosten (transitie)	10.920.000	0	10.920.000	0
Voorziening voor reorganisatiekosten (transformatie)	0	2.570.000	0	2.570.000
Verlieslatende contracten JW/Wmo	6.258.000	0	3.855.000	2.403.000
Totaal voorzieningen	43.129.948	10.456.414	18.015.217	35.571.145

<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:</i>	31-12-2016
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	5.909.960
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	29.661.185
Totaal voorzieningen	35.571.145
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.923.467

Algemeen

Het effect van oprenten van die voorzieningen die op contante waarde zijn gewaardeerd, is verwerkt als onderdeel van de dotaties in het boekjaar. Dit effect bedraagt circa € 927.000.

Voorziening langdurig zieken

De stand van de voorziening voor langdurig zieken is bepaald op: **€ 1.866.706**

De voorziening is getroffen voor langdurig zieken € 1.866.706, waarvan in redelijkheid kan worden aangenomen dat de betreffende werknemers ziek blijven en te zijner tijd de WIA zullen instromen, waardoor de Amarant Groep verplicht is het salaris door te betalen. Hierbij is zowel het eerste jaar loondoorbetaling (100 %) als het tweede jaar loondoorbetaling (70 %) meegerekend. Daarnaast is rekening gehouden met de transitievergoeding die bij uitdiensttreding dient te worden betaald. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

De Amarant Groep is eigenrisicodragers voor de WIA-WGA en heeft het eigen risico verzekerd bij Allianz Inkomensverzekering tot en met 31-12-2011. Voor de medewerkers die niet meeverzekerd zijn is een voorziening getroffen van € 0,- (ultimo 2015 € 54.200). Vanaf 01-01-2012 is het eigen risico verzekerd bij De Amersfoortse. De niet meeverzekerde medewerkers zijn opgenomen in de polis bij De Amersfoortse waarvoor een hogere premie wordt betaald. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening uitgestelde beloningen

De stand van de voorziening uitgestelde beloningen is bepaald op: **€ 2.530.806**

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 persoonlijk budget levensfase

De stand van de voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) is bepaald op: **€ 18.938.633**

Vanaf 2009 is het persoonlijk budget levensfase opgenomen in de CAO Gehandicaptenzorg. De voorziening is als volgt uit te splitsen:

- Voor de openstaande PBL-uren per 31-12-2016 is een voorziening getroffen van € 17.949.304 .
- Voor de medewerkers in de leeftijd van 45-49 op peildatum 31-12-2010 is een voorziening getroffen van € 989.331. In de CAO is voor deze groep medewerkers een overgangsregeling opgenomen. Deze medewerkers hebben extra verlofrechten toegekend gekregen. De Amarant Groep heeft de verplichting om bij opname van de verlofrechten het loon door te betalen aan de medewerkers.

De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde (4 %).

Voorziening verlieslatende contracten

In 2016 is de voorziening verlieslatende contracten bepaald op: **€ 4.356.000**

Deze voorziening heeft betrekking op kleinschalige huurlocaties, waarbij de toekomstige NHC-financiering of de maximale huur bij overheveling naar gemeenten van ZZP 1VG tot en 3VG niet toereikend is voor de financiering van de huisvestingslasten van deze locaties. De toekomstige verliezen uit deze contracten worden reeds genomen in 2016. De voorziening zal in de komende jaren vrijvallen om deze meerkosten te kunnen bekostigen.

Voorziening voor reorganisatiekosten

In 2016 is de voorziening reorganisatiekosten bepaald op **€ 2.570.000**.

De huidige reorganisatievoorziening is bestemd voor de uitvoering van de reorganisatieplannen per divisie, waarbij het strategisch accent niet langer ligt op transitie en afvloeiing van personeel wegens krimpende budgetten, maar op het slagvaardig maken van de organisatie voor de toekomst, in lijn met de doelen uit het Strategisch Kader 'In Verbinding'. Hierbij wordt ingezet op onder meer strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verhogen van het opleidingsniveau van medewerkers. De verplichting is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening ORT

Binnen de zorg en welzijnssector is waarschijnlijk sprake van een latente plicht om aan medewerkers die stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen. In de VVT sector is recentelijk een onderhandelingsakkoord bereikt over de cao. In dit onderhandelingsakkoord zien we dat met ingang van 2017 ORT wordt uitgekeerd over de wettelijke en bovenwettelijke verlofuren. De VGN zet namens de werkgever in op nabetaling over wettelijke vakantiedagen en niet over de bovenwettelijke uren. In de loop van 2017 zal de nieuwe CAO Gehandicaptenzorg worden afgesloten en hierin zullen de definitieve afspraken over de nabetaling worden vastgelegd.

Voorziening voor verlieslatende contracten JW en Wmo

In 2016 is de voorziening verlieslatende contracten Jeugdwet en Wmo bepaald op **€ 2.403.000**. Vanaf 1 januari 2015 heeft de Amarant Groep meerdere contracten met gemeenten voor zorgverkoop in het kader van de Jeugdwet en de Wmo. De kortingen op de tarieven in deze contracten zijn zodanig groot dat sprake is van een verlieslatend contract. De Amarant Groep heeft naar haar cliënten een feitelijke en tevens morele verplichting tot het leveren van zorg. Op grond van bovenstaande heeft Amarant Groep vastgesteld dat zij in de jaarrekening 2014, op basis van de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 252, een voorziening 'verlieslatende contracten' moet vormen om dit verlies te dekken. Immers er is sprake van een verplichting die zijn oorsprong vindt vóór balansdatum en die in de toekomst leidt tot een uitstroom van middelen (kosten voor de zorglevering). Voor de bepaling van de voorziening is het feitelijke contract afgezet tegen de toekomstige kostprijs voor de betreffende zorgverlening. In 2016 is de voorziening geactualiseerd op basis van de nieuwe afspraken met gemeenten in het kader van de Wmo en Jeugdwet.

10. Langlopende schulden

	2016 €	2015 €
Schulden aan kredietinstellingen	83.649.487	87.224.949
Totaal langlopende schulden	<u>83.649.487</u>	<u>87.224.949</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2016 €	2015 €
Stand per 1 januari	90.857.133	83.354.496
Bij: nieuwe leningen	1.134.451	12.000.000
Af: vervroegde aflossingen	0	0
Af: aflossingen	<u>4.766.635</u>	<u>4.497.363</u>
<i>Stand per 31 december</i>	87.224.949	90.857.133
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.575.462	3.632.184
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>83.649.487</u>	<u>87.224.949</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	3.575.462
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	83.649.487
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	69.347.640

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 4.8 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.
- In 2013 is een hypotheek verstrekt over de totale onroerende goederen aan de Rabobank, Wfz en Provincie Noord-Brabant.

11. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot en/of vorderingen uit hoofde van financieringstekort

<i>Vorderingen uit hoofde van bekostiging:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.531.040	2.349.647
<i>Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging</i>	<u>1.531.040</u>	<u>2.349.647</u>

<i>Schulden uit hoofde van bekostiging:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	1.345.347	3.006.683
<i>Totaal schulden uit hoofde van bekostiging</i>	<u>1.345.347</u>	<u>3.006.683</u>

	<i>t/m 2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Totaal</i>
	€	€	€	€	€
<i>Saldo per 1 januari</i>	<i>332.444</i>	<i>-1.232.183</i>	<i>242.703</i>	<i>0</i>	<i>-657.036</i>
Financieringsverschil boekjaar				1.138.541	1.138.541
Correcties voorgaande jaren		-10.874	317.447		306.573
Mogelijk oninbaar toch ontvangen			792.047		792.047
Betalingen/ontvangsten	-490.812	684.184	-1.587.804		-1.394.432
<i>Subtotaal mutatie boekjaar</i>	<i>-490.812</i>	<i>673.310</i>	<i>-478.310</i>	<i>1.138.541</i>	<i>842.729</i>
<i>Saldo per 31 december</i>	<u><i>-158.368</i></u>	<u><i>-558.873</i></u>	<u><i>-235.607</i></u>	<u><i>1.138.541</i></u>	<u><i>185.693</i></u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

- Amarant West-Brabant	c	c	c	a
- Amarant Midden-Brabant	c	c	c	a
- Amarant Noordoost-Brabant	c	c	c	a
- Amarant Zuidoost-Brabant	c	c	c	a
- Idris West- en Zuidoost-Brabant	c	c	c	a
- Idris Midden- en Noordoost-Brabant	c	c	c	a
- Pauwer Zorgkantoor West-Brabant	c	c		
- Pauwer Zorgkantoor Amsterdam/Utrecht	c	c		

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.531.040	2.349.647
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	<u>-1.345.347</u>	<u>-3.006.683</u>
	<u>185.693</u>	<u>-657.036</u>

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
	€	€
<i>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar Wlz-zorg</i>		
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	202.415.946	202.148.894
Af: ontvangen voorschotten	202.369.927	202.079.968
Af: voorziening mogelijk oninbaar	177.025	792.047
<i>Subtotaal financieringsverschil Wlz-zorg</i>	<u><i>-131.006</i></u>	<u><i>-723.121</i></u>
<i>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar subsidies</i>		
Wettelijk budget aanvaardbare kosten subsidies	4.585.190	3.563.376
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	3.315.643	2.399.784
<i>Subtotaal financieringsverschil subsidies</i>	<u><i>1.269.547</i></u>	<u><i>1.163.592</i></u>

	2016	2015
	€	€
<i>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar (GGZ)</i>		
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	840.293	1.145.730
Af: Ontvangen voorschotten	921.019	2.843.423
Af: Mutatie onderhanden werk DBC's	-140.179	-13.718
Af: Mutatie nog te ontvangen bedragen DBC's	52.958	-1.633.895
Af: Voorziening mogelijk oninbaar		-
Af: Correctie voorgaande jaren	6.495	-50.080
<i>Subtotaal financieringsverschil GGZ</i>	<u>0</u>	<u>0</u>
	2016	2015
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	0	895.723
Af: Ontvangen voorschotten	0	1.093.491
<i>Subtotaal financieringsverschil Justitie</i>	<u>0</u>	<u>-197.768</u>
<i>Totaal financieringsverschil in het boekjaar</i>	<u>1.138.541</u>	<u>242.703</u>

12. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	2016	2015
	€	€
Crediteuren	6.532.549	6.662.536
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	3.575.462	3.632.184
Belastingen en sociale premies	7.433.167	7.820.996
Schulden terzake pensioenen	2.649.914	2.331.240
Nog te betalen salarissen	89.601	74.013
<i>Overige schulden:</i>		
- Teveel ontvangen subsidie Provincie	23.978	38.924
- Overige schulden	3.329.899	2.910.098
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	<u>23.634.570</u>	<u>23.469.991</u>
	2016	2015
	€	€
<i>Overlopende passiva:</i>		
Nog te betalen kosten	8.306.697	8.695.268
Vakantiegeld	6.133.165	5.857.073
Vakantiedagen	2.475.913	2.322.765
Vooruitontvangen opbrengsten	1.072.561	2.034.369
<i>Totaal overlopende passiva</i>	<u>17.988.336</u>	<u>18.909.475</u>
<i>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</i>	<u>41.622.906</u>	<u>42.379.466</u>

Het rekening-courantkrediet bij de Rabobank ter financiering van het werkkapitaal bedraagt **€ 15.000.000**.

13. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

- Erfpacht-, huur- en leasecontracten van **€ 11.872.538**
De totale verplichting tot einde looptijd van de diverse erfpacht-, huur- en leasecontracten bedraagt circa € 62 miljoen, waarvan kortlopend (korter dan 1 jaar) het hierboven genoemde bedrag. Van de totale verplichting heeft een bedrag van circa € 36 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar (2017 tot en met 2021) en een bedrag van circa € 15 miljoen langer dan 5 jaar.
- Obligoverplichting Waarborgfonds (WfZ) **€ 2.117.964**
Dit bedrag heeft betrekking op de leningen die afgesloten zijn met zekerheid van het Waarborgfonds. 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 € 70.598.795.
- Verplichting bouwprojecten **€ 6.214.753**
Dit bedrag heeft betrekking op aangegane verplichtingen inzake bouwprojecten. Met aannemers zijn reeds financiële verplichtingen die in een later stadium gefactureerd zullen worden.
- Persoonlijk budget levensfase **€ 5.830.519**
Dit bedrag heeft - voor de Amarant Groep - op de overgangsregeling van het persoonlijk budget levensfase voor de medewerkers van 50 jaar en ouder. Het betreft de verplichting om loondoorbetaling bij opname van de extra verlofuren.

De afgegeven bankgaranties betreffen:

- Bankgarantie t.b.v. Segbregts Belegging en Beheer B.V. (2002)	€	8.508
- Bankgarantie t.b.v. Nationaal Grondbezit B.V. (2010)	€	66.000
- Bankgarantie t.b.v. Nationaal Grondbezit B.V. (2010)	€	21.500
- Bankgarantie t.b.v. Nationaal Grondbezit B.V. (2012)	€	21.300
- Bankgarantie t.b.v. Gemeente Breda (2015)	€	25.000

4.6 Mutatieoverzicht materiële / financiële vaste activa

4.6.1 WTZi-vergunningplichtige materiële vaste activa

	Grond	Terreinvoorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Bouwrente	Aanloopkosten	Onderhanden projecten	SUBTOTAAL WTZi-VERGUNNING	TOTAAL MATERIELE VASTE ACTIVA
Afschrijvingspercentage NZa	n.v.t.	5,00%	2,00%	5,00%	5,00%	2,50%	2,50%	n.v.t.		
Afschrijvingspercentage economisch	n.v.t.	5,00%	2,50%	5,00%	6,70%	2,50%	2,50%	n.v.t.		
Stand per 1 januari 2016										
- aanschafwaarde	5.893.412	7.629.763	76.892.137	15.740.674	18.915.178	1.371.824	2.236.816	7.839.881	136.519.685	296.815.092
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	66.062	3.671.309	1.169.853	64.747	85.592	77.911	-	5.135.474	14.181.908
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	4.827.277	21.290.545	2.824.999	4.850.361	754.132	1.266.593	-	35.813.907	87.678.934
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	88.475-	2.296.676	74.352	1.653.834	4.937	26.001-	-	3.915.323	3.961.788
Boekwaarde per 1 januari 2016	5.893.412	2.824.899	49.633.607	11.671.470	12.346.236	527.163	918.313	7.839.881	91.654.981	190.992.462
Mutaties in het boekjaar										
- investeringen	32.132-	482.717	7.124.961	3.672.726	2.876.451	-	-	9.396.872	23.521.596	42.109.187
- afschrijvingen duurzame waardeverm.	-	-	265.487	334.956	500.256	19.778	15.939	-	1.136.416	2.182.492
- afschrijvingen NZa	-	312.851	1.799.595	1.019.615	1.205.163	35.985	60.606	-	4.433.814	13.219.915
- afschrijvingen economische levensduur	-	2.497-	667.990	37.509-	295.087	5.189-	7.670-	-	910.212	378.439
- terugname geheel afgeschreven activa	-	262.428	-	-	406.566	-	-	-	668.994	5.309.198
- aanschafwaarde	-	262.428	-	-	406.566	-	-	-	668.994	5.309.198
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
per saldo	93.742	-	-	-	-	-	-	14.124.723	14.124.723	24.265.552
										904.736
										-
										-
										-
										-
										-
										-
										-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	32.132-	172.364	4.391.888	2.355.664	875.945	50.574-	68.875-	4.727.851-	2.916.430	2.967.525
Stand per 31 december 2016										
- aanschafwaarde	5.861.280	7.850.052	84.017.098	19.413.400	21.385.063	1.371.824	2.236.816	3.112.030	145.247.563	309.349.528
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	66.062	3.936.796	1.504.809	565.003	105.370	93.850	-	6.271.890	16.364.400
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	4.877.700	23.090.140	3.844.614	5.648.958	790.117	1.327.199	-	39.578.727	94.684.915
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	90.972-	2.964.666	36.843	1.948.921	252-	33.671-	-	4.825.535	4.340.227
Boekwaarde per 31 december 2016	5.861.280	2.997.263	54.025.495	14.027.134	13.222.181	476.589	849.438	3.112.030	94.571.411	193.959.987

4.6.2 WTZi-meldingsplichtige vaste activa

	Trekings- rechten	Subtotaal	Instandhouding	Onderhanden projecten	Subtotaal	SUBTOTAAL WTZi-MELDING
Afschrijvingspercentage NZa	5,00%		10,00%	n.v.t.		
Afschrijvingspercentage economisch	10,00%		10,00%	n.v.t.		
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	4.814.651	4.814.651	12.467.976	-	12.467.976	17.282.627
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	232.241	-	232.241	232.241
- cumulatieve afschrijvingen NZa	2.878.983	2.878.983	8.837.790	-	8.837.790	11.716.773
- cumulatieve afschrijvingen economisch	1.803.528	1.803.528	144.932-	-	144.932-	1.658.596
Boekwaarde per 1 januari 2016	132.140	132.140	3.542.877	-	3.542.877	3.675.017
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen duurzame waardeverm.	-	-	27.383	-	27.383	27.383
- afschrijvingen NZa	240.733	240.733	1.159.033	-	1.159.033	1.399.765
- afschrijvingen economische levensduur	152.640-	152.640-	73.308	-	73.308	79.332-
- terugname geheel afgeschreven activa	-	-	-	-	-	-
aanschafwaarde	-	-	964.541	-	964.541	964.541
cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	964.541	-	964.541	964.541
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-
- desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
aanschafwaarde	-	-	45.873	-	45.873	45.873
cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	31.036	-	31.036	31.036
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-
per saldo	-	-	14.837	-	14.837	14.837
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	88.093-	88.093-	1.274.561-	-	1.274.561-	1.362.654-
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	4.814.651	4.814.651	11.457.562	-	11.457.562	16.272.213
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	-	259.624	-	259.624	259.624
- cumulatieve afschrijvingen NZa	3.119.716	3.119.716	9.001.247	-	9.001.247	12.120.962
- cumulatieve afschrijvingen economisch	1.650.888	1.650.888	71.624-	-	71.624-	1.579.264
Boekwaarde per 31 december 2016	44.047	44.047	2.268.316	-	2.268.316	2.312.363

4.6.3 WMG-gefinancierde vaste activa

	Verbouwing	Inventaris	Vervoermiddelen	Automatisering	SUBTOTAAL WMG
<i>Afschrijvingspercentage NZa/ economisch</i>	10,0%	10,0% of 14,29%	20,00%	20,00%/33,33%	
Stand per 1 januari 2016					
- aanschafwaarde	84.802	17.782.043	1.116.657	2.884.808	21.868.310
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	39.029-	35.223-	130-	74.382-
- cumulatieve afschrijvingen NZa	43.343	9.912.303	575.135	1.473.604	12.004.385
- cumulatieve afschrijvingen economisch	7.538	-	-	-	7.538
Boekwaarde per 1 januari 2016	33.921	7.908.769	576.745	1.411.334	9.930.769
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	1.981.200	164.605	1.593.167	3.738.972
- afschrijvingen duurzame waardeverm.	-	-	-	-	-
- afschrijvingen NZa	11.307	2.084.911	200.838	875.287	3.172.343
- afschrijvingen economische levensduur	-	-	-	-	-
- terugname geheel afgeschreven activa	-	1.542.703	79.304	600.352	2.222.359
Aanschafwaarde	-	-	-	-	-
Cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	1.542.703	79.304	600.352	2.222.359
Cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-
- desinvesteringen	-	47.631	13.250	1.425	62.306
Aanschafwaarde	-	-	-	-	-
cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	27.451	11.042	1.029	39.522
cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-
per saldo	-	20.180	2.208	396	22.784
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	11.307-	123.891-	38.441-	717.484	543.845
Stand per 31 december 2016					
- aanschafwaarde	84.802	18.172.909	1.188.708	3.876.198	23.322.617
- cum. afschr. duurzame waardeverm.	-	39.029-	35.223-	130-	74.382-
- cumulatieve afschrijvingen NZa	54.650	10.427.060	685.627	1.745.510	12.914.847
- cumulatieve afschrijvingen economisch	7.538	-	-	-	7.538
Boekwaarde per 31 december 2016	22.614	7.784.878	538.304	2.128.818	10.474.614

4.6.4 Kleinschalige Woonvoorzieningen

	Grond	Terreinvoorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Instandhouding	Onderhanden projecten	SUBTOTAAL KLEIN-SCHALIG
Afschrijvingspercentage NZa	n.v.t.	5,00%	2,50%	5,00%	5,00%	10,00%	n.v.t.	
Afschrijvingspercentage economisch	n.v.t.	5,00%	3,30%	5,00%	6,70%	10,00%	n.v.t.	
- aanschafwaarde	16.582.610	293.296	64.853.147	7.232.375	3.049.923	6.591.031	4.532.688	103.135.070
- cum. afschr. duurzame waardevern.	-	324-	7.436.998	471.995	417-	1.740	-	7.909.992
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	186.040	14.680.662	4.794.158	1.615.652	3.080.160	-	24.356.672
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	2.058.404-	109.240-	384.782	74.791	-	1.708.071-
Boekwaarde per 1 januari 2016	16.582.610	107.580	44.793.891	2.075.462	1.049.906	3.434.340	4.532.688	72.576.477
Mutaties in het boekjaar								
- investeringen	1.690.445	-	5.645.315	-	-	244.815	6.779.050	14.359.625
- afschrijvingen duurzame waardevern.	-	-	-	-	-	92.487	-	92.487
- afschrijvingen NZa	-	15.471	1.811.033	589.668	165.183	787.902	-	3.369.257
- afschrijvingen economische levensduur	-	-	577.513-	81.948-	77.574	65.960	-	515.927-
- terugname geheel afgeschreven activa	-	-	-	-	-	-	-	-
Aanschafwaarde	-	13.202	-	967.581	71.558	19.462	-	1.071.802
cum. afschr. duurzame waardevern.	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa	-	13.202	-	967.581	71.558	19.462	-	1.071.802
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-	-	-
- desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Aanschafwaarde	633.384	-	1.451.825	-	-	96.116	7.580.575	9.761.899
cum. afschr. duurzame waardevern.	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa	-	-	792.638	-	-	41.540	-	834.178
cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	-	-	-	-	-	-
Per saldo	633.384	-	659.187	-	-	54.575	7.580.575	8.927.721
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.057.061	15.471-	3.752.609	507.720-	242.757-	756.110-	801.525-	2.486.086
Stand per 31 december 2016								
- aanschafwaarde	17.639.671	280.094	69.046.637	6.264.794	2.978.365	6.720.268	3.731.163	106.660.993
- cum. afschr. duurzame waardevern.	-	324-	7.436.998	471.995	417-	94.227	-	8.002.479
- cumulatieve afschrijvingen NZa	-	188.309	15.699.056	4.416.245	1.709.277	3.807.060	-	25.819.946
- cumulatieve afschrijvingen economisch	-	-	2.635.917-	191.188-	462.356	140.751	-	2.223.998-
Boekwaarde per 31 december 2016	17.639.671	92.109	48.546.500	1.567.742	807.149	2.678.230	3.731.163	75.062.563

4.6.5 Extramuraal zonder WTZi-vergunning, niet-WTZi- en WMG-gefinancierde materiële vaste activa

	Grond	Terrein-voorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Onderhanden projecten	SUBTOTAAL EXTRAMURAAL	Verbouwingen	SUBTOTAAL NIET-WTZi / WMG
Afschrijvingspercentage NZa	n.v.t.	5,00%	2,50%	10,00%	5,00%	n.v.t.			
Afschrijvingspercentage economisch	n.v.t.	5,00%	2,50%	10,00%	6,70%	n.v.t.			
Stand per 1 januari 2016	3.007.625	257.882	8.758.012	4.318.520	1.479.345	52.731	17.874.115	135.285	135.285
- aanschafwaarde			958.415	17.841	2.327		978.583	-	-
- cum. afschr. duurzame waardeverm.			1.841.725	1.408.467	410.427		3.712.792	74.405	74.405
- cumulatieve afschrijvingen NZa		52.173	68.744	137-	19.811		88.402	-	-
- cumulatieve afschrijvingen economisch		16-						-	-
Boekwaarde per 1 januari 2016	3.007.625	205.725	5.889.128	2.892.349	1.046.780	52.731	13.094.338	60.880	60.880
Mutaties in het boekjaar									
- investeringen				270.751		218.243	488.994	-	-
- afschrijvingen duurzame waardeverm.		110.059	536.825	277.747	1.574		926.205	-	-
- afschrijvingen NZa		16.106	341.702	350.577	129.587		837.971	6.764	6.764
- afschrijvingen economisch		1.959	32.703	14.376	14.447		63.485	-	-
- terugname geheel afgeschreven activa									
Aanschafwaarde				381.502			381.502	-	-
cum. afschr. duurzame waardeverm.								-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa				381.502			381.502	-	-
cumulatieve afschrijvingen economisch								-	-
- desinvesteringen									
Aanschafwaarde						270.751	270.751	-	-
cum. afschr. duurzame waardeverm.								-	-
cumulatieve afschrijvingen NZa								-	-
cumulatieve afschrijvingen economisch								-	-
Per saldo						270.751	270.751	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)		128.123-	911.230-	371.949-	145.608-	52.507-	1.609.418-	6.764-	6.764-
Stand per 31 december 2016	3.007.625	257.882	8.758.012	4.207.769	1.479.345	224	17.710.857	135.285	135.285
- aanschafwaarde			1.495.240	295.588	3.901		1.904.788	-	-
- cum. afschr. duurzame waardeverm.			2.183.427	1.377.542	540.014		4.169.261	81.169	81.169
- cumulatieve afschrijvingen NZa		68.279	101.447	14.239	34.258		151.887	-	-
- cumulatieve afschrijvingen economisch		1.943						-	-
Boekwaarde per 31 december 2016	3.007.625	77.602	4.977.898	2.520.400	901.172	224	11.484.920	54.116	54.116

4.6.6 Financiële vaste activa

	Terrein-voorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Instandhouding	Bouwrente	Aanloopkosten	Leningskosten	Verstrekte lening	TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA
Afschrijvingspercentage NZa	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	n.v.t.	n.v.t.	
Afschrijvingspercentage econ.	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	n.v.t.	n.v.t.	
Stand per 1 januari 2016										
- aanschafwaarde	61.592	4.666.652	907.079	292.959	48.827	114.169	136.465	137.681	-	6.365.424
- cum. afschr. duurz. waardeverm.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cum. Afschrijvingen	53.706	4.260.049	760.745	256.945	38.466	103.285	117.645	58.577	-	5.649.418
- cum. Afschr.economisch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2016	7.886	406.603	146.334	36.014	10.361	10.884	18.820	79.104		716.004
Mutaties in het boekjaar										
- investeringen	-	-	-	-	-	-	-	-	350.000	350.000
- herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	3.945	203.307	73.172	18.004	5.180	5.442	9.403	28.563	-	347.016
- terugname afgeschreven activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cum. Herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Per saldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekw. (per saldo)	3.945-	203.307-	73.172-	18.004-	5.180-	5.442-	9.403-	28.563-	350.000	2.984
Stand per 31 december 2016										
- aanschafwaarde	61.592	4.666.652	907.079	292.959	48.827	114.169	136.465	137.681	350.000	6.715.424
- cum. afschr. duurz. waardeverm.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen NZa	57.651	4.463.356	833.917	274.949	43.646	108.727	127.048	87.140	-	5.996.434
- cumulatieve afschr. economisch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2016	3.941	203.296	73.162	18.010	5.181	5.442	9.417	50.541	350.000	718.990

4.7 Projecten in uitvoering en mutaties in het verslagjaar

Nr.	Briefnr.	Datum	Omschrijving	WTZI-type	Projectgegevens		Investeringen		Goedkeuringen		
					t/m 2015	2016	Gereed	t/m 2016	Nominaal bedrag WTZI	Indexering WTZI	Aangepaste goedkeuring
					€	€	€	€	€	€	€
981	Vergunning	nvt	Frans Siemerpad 24, Tilburg	WZY-vergunning	4.101.143	1.974.478	6.075.621	-	-	-	-
2001	Vergunning	nvt	Groenensakker 2-4, Rijsbergen	WZY-vergunning	250.885	2.886.598	-	3.137.483	-	-	-
2056	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	-74.215	6.776	-	-67.439	-	-	-
2140	Vergunning	nvt	Gouwborg 13-15, Rijsbergen	WZY-vergunning	2.832.331	1.038.886	3.871.217	-	-	-	-
2165	Vergunning	nvt	Bredaseweg 375, Tilburg	WZY-vergunning	240.152	-437.737	-	-197.585	-	-	-
2217	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	-10.302	99.527	-	89.225	-	-	-
2221	Vergunning	nvt	Hamerstraat 4-6, Tilburg	WZY-vergunning	76.523	507.550	-	-	-	-	-
2228	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	53.019	-53.019	-	-	-	-	-
2235	Vergunning	nvt	Winkellaan 1, Tilburg	WZY-vergunning	-	201.352	201.352	-	-	-	-
2245	Vergunning	nvt	Roos van de Venplein 1-4, Tilburg	WZY-vergunning	-	36.046	-	36.046	-	-	-
2248	Vergunning	nvt	Dalenstraat 21, Tilburg	WZY-vergunning	2.000	45.044	-	47.044	-	-	-
2254	Vergunning	nvt	Nachtzorg, Tilburg	WZY-vergunning	178.595	278.110	456.705	-	-	-	-
2256	Vergunning	nvt	Torenplein 1, Tilburg	WZY-vergunning	-12.000	55.511	43.511	-	-	-	-
2257	Vergunning	nvt	Leuvenaarsstraat 82, Breda	WZY-vergunning	141.174	29.570	170.744	-	-	-	-
2258	Vergunning	nvt	Bosstraat 1, Tilburg	WZY-vergunning	-	55.452	-	55.452	-	-	-
2262	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	84.363	67.882	152.245	-	-	-	-
2260	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	484	754.730	755.214	-	-	-	-
2263	Vergunning	nvt	Gouwborg 2-4-6, Rijsbergen	WZY-vergunning	-25.332	18.220	-	-7.112	-	-	-
2266	Vergunning	nvt	Torenplein 1, Tilburg	WZY-vergunning	1.060	-1.060	-	-	-	-	-
2272	Vergunning	nvt	Leijakkerplein 3, Tilburg	WZY-vergunning	-	7.661	-	7.661	-	-	-
2273	Vergunning	nvt	Roos van de Venplein 5, Tilburg	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2274	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2275	Vergunning	nvt	Brandveiligheid, diverse locaties	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2278	Vergunning	nvt	Spie 15, Tilburg	WZY-vergunning	-	102.136	102.136	-	-	-	-
2279	Vergunning	nvt	Bredaseweg 375, Tilburg	WZY-vergunning	-	6.255	-	6.255	-	-	-
2283	Vergunning	nvt	Bosstraat 6, Tilburg	WZY-vergunning	-	189.354	189.354	-	-	-	-
2286	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2290	Vergunning	nvt	Bredaseweg 570, Tilburg	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2296	Vergunning	nvt	Bredaseweg 373c, Tilburg	WZY-vergunning	-	-	-	-	-	-	-
2302	Vergunning	nvt	Spie 2, Tilburg	WZY-vergunning	-	17.911	17.911	-	-	-	-
2305	Vergunning	nvt	Leuvenaarsstraat 84, Breda	WZY-vergunning	-	5.000	-	5.000	-	-	-
2306	Vergunning	nvt	Winkellaan 3, Tilburg	WZY-vergunning	-	1.504.641	1.504.641	-	-	-	-
			Subtotaal WZY-vergunning - extramuraal vergunning		7.839.881	9.396.872	14.124.723	3.112.030			

Nr.	Brieffnr.	Datum	Omschrijving	WTZi-type	Investeringen			Goedkeuringen		
					t/m 2015	2016	t/m 2016	Nominaal bedrag WTZi	Indexering WTZi	Aangepaste goedkeuring
					€	€	€	€	€	€
2053	Kleinschalig	nvt	Jacob Catsingel 14, Breda	Kleinschalig	242.304	126.401	-	368.705	-	-
2153	Kleinschalig	nvt	Sperwerstraat, Oosterhout	Kleinschalig	14.400	20.442	-	34.842	-	-
2170	Kleinschalig	nvt	Ringbaan West 225, Tilburg	Kleinschalig	864.741	830.759	-	1.695.500	-	-
2205	Kleinschalig	nvt	Kasterleestraat, Breda	Kleinschalig	37.557	9.786	-	47.342	-	-
2208	Kleinschalig	nvt	Ruwaard, Oss	Kleinschalig	99.483	99.483	-	-	-	-
2209	Kleinschalig	nvt	Nieuwe Leuvenaarsstraat, Breda	Kleinschalig	16.397	299.732	-	316.129	-	-
2210	Kleinschalig	nvt	Kloosterstraat 14-16, Goidle	Kleinschalig	-	14.620	-	14.620	-	-
2213	Kleinschalig	nvt	Baarseweg 52, Chaam	Kleinschalig	1.932	-1.932	-	-	-	-
2220	Kleinschalig	nvt	Twikkelstraat 61, Breda	Kleinschalig	378.387	130.957	-	509.344	-	-
2231	Kleinschalig	nvt	De Heuvel, Gilze	Kleinschalig	2.846.818	534.173	3.380.990	-	-	-
2250	Kleinschalig	nvt	Elzeneind, Oss	Kleinschalig	18.150	-	-	18.150	-	-
2253	Kleinschalig	nvt	Laagstraat Rijen	Kleinschalig	237	-237	-	-	-	-
2255	Kleinschalig	nvt	Europaplein, Dongen	Kleinschalig	9.257	20.366	-	29.623	-	-
2265	Kleinschalig	nvt	Schoolstraat, Dongen	Kleinschalig	-	5.000	-	5.000	-	-
2267	Kleinschalig	nvt	Hostelweg, Eindhoven	Kleinschalig	3.025	-	-	3.025	-	-
2276	Kleinschalig	nvt	Ridder 7, Boxtel	Kleinschalig	-	144.335	144.335	-	-	-
2281	Kleinschalig	nvt	Spaarnwoudelaan, Tilburg	Kleinschalig	-	65.408	65.408	-	-	-
2284	Kleinschalig	nvt	Brigidastraat 15, Breda	Kleinschalig	-	667.850	-	667.850	-	-
2287	Kleinschalig	nvt	Brigidastraat 15, Breda	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
2288	Kleinschalig	nvt	Dakwaaierdiverse locaties	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
2289	Kleinschalig	nvt	lonisering diverse locaties	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
2291	Kleinschalig	nvt	Brigidastraat 15, Breda	Kleinschalig	-	1.598.580	1.598.580	-	-	-
2293	Kleinschalig	nvt	Cartier van Disselstraat 16-62, Breda	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
2294	Kleinschalig	nvt	Enclaveberg, Roosendaal / Veldhovening, Tilburg	Kleinschalig	-	35.072	35.072	-	-	-
2295	Kleinschalig	nvt	Korenbloem, Bavel	Kleinschalig	-	0	-	0	-	-
2299	Kleinschalig	nvt	Hellebaardlaan, Zeeland	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
2300	Kleinschalig	nvt	Straatwilde, Prinsenbeek	Kleinschalig	-	16.035	-	16.035	-	-
2301	Kleinschalig	nvt	Westbroekstraat 30-32, Amsterdam	Kleinschalig	-	5.000	-	5.000	-	-
2304	Kleinschalig	nvt	CV-ketels, diverse	Kleinschalig	-	-	-	-	-	-
			Europaplein, Dongen	Kleinschalig	-	2.356.190	2.356.190	-	-	-
			Subtotaal Kleinschalig		4.532.688	6.779.050	7.580.575	3.731.164	-	-

Nr.	Briefnr.	Datum	Projectgegevens		WTZi-type	Investeringen			Goedkeuringen		
			Omschrijving	t/m 2015		2016	t/m 2016		Nominiaal bedrag WTZi	Indexering WTZi	Aangepaste goedkeuring
							Gereed	Onderhanden			
2189	Extramuraal	nvt	Nieuwe Rielseweg 39a, Goirle	1.929	16.879	18.808	-	-	-	-	-
2242	Extramuraal	nvt	Ketelhuis, Tilburg	15.751	15.751	-	-	-	-	-	-
2252	Extramuraal	nvt	Van Limburg Sturmlaan 2, Tilburg	26.595	-	26.595	-	-	-	-	-
2264	Extramuraal	nvt	Van Limburg Sturmlaan 2, Tilburg	-	79.188	79.188	-	-	-	-	-
2271	Extramuraal	nvt	Ketelhavenstraat 57.59, Tilburg	8.457	6.263	14.720	-	-	-	-	-
2277	Extramuraal	nvt	Spoorstraat 55, Dorst	-	224	-	224	-	-	-	-
2280	Extramuraal	nvt	Steunpunten, diverse locaties	-	-	-	-	-	-	-	-
2282	Extramuraal	nvt	Enschotsestraat 70, Tilburg	-	-	-	-	-	-	-	-
2285	Extramuraal	nvt	Wethouder van Dijklaan 19, Dorst	-	45.270	45.270	-	-	-	-	-
2292	Extramuraal	nvt	Schipholaan 26, Tilburg	-	12.081	12.081	-	-	-	-	-
2297	Extramuraal	nvt	Wethouder van Haperenstraat 28, Breda	-	34.155	34.155	-	-	-	-	-
2298	Extramuraal	nvt	Lambertusstraat 3, Eften-Leur	-	39.934	39.934	-	-	-	-	-
			Subtotaal Extramuraal zonder vergunning	52.731	218.243	270.751		224			
TOTAAL PROJECTEN IN UITVOERING				12.425.301	16.394.166	21.976.049		6.843.418			

RECAPITULATIE	t/m 2015	2016	T/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
WTZi-Meldingsplichtige investeringen	-	-	-	-
Kleinschalige investeringen	4.532.688	6.779.050	7.580.575	3.731.164
WTZi-Vergunningsplichtige investeringen	7.839.881	9.396.872	14.124.723	3.112.030
Extramuraal zonder WTZi-vergunning	52.731	218.243	270.751	224
Totaal	12.425.301	16.394.166	21.976.049	6.843.418

4.7.1 Specificatie van in het boekjaar gereedgekomen projecten

Activa	Investeringsen			Toekomstige lasten		Rentekosten
	WTZI	Kleinschalig	Overige	Totaal	Afschrijving WTZI	
Grond	€	€	€	€	€	€
Terreinvoorzieningen	-32.132	1.690.445	-	1.658.313	-	-
Gebouwen	482.717	-	-	482.717	-	-
Instandhouding	7.124.961	5.645.315	-	12.770.276	-	-
Verbouwingen	-	244.815	-	244.815	-	-
Installaties	3.672.726	-	270.751	3.943.476	-	-
Aanloopkosten	2.876.451	-	-	2.876.451	-	-
Totaal	14.124.723	7.580.575	270.751	21.976.049	-	-

4.8 Overzicht langlopende leningen

Leninggever	Datum	Hoofd-som	Totaal looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Rest-schuld 31-12-2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossing in 2016	Restschuld over 5 jaar	Rest. looptijd eind 2016	Aflossings-wijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden
BNG 40.0080082	01-06-1993	1.926.297	40 jaar	onderhandse lening	2,620	866.834	€	48.157	577.889	18	per jaar	48.157	Staat der Nederlanden
BNG 40.0085850	17-12-1996	653.398	28 jaar	onderhandse lening	1,290	210.021	€	23.336	70.007	9	per jaar	23.336	Staat der Nederlanden
BNG 40.0086146	17-03-1997	1.325.674	27 jaar	onderhandse lening	4,249	441.891	€	49.099	147.297	9	per jaar	49.099	Staat der Nederlanden
BNG 40.0086702	17-06-1997	596.857	28 jaar	onderhandse lening	4,251	213.163	€	21.316	85.265	10	per jaar	21.316	Staat der Nederlanden
BNG 40.0086708	17-06-1997	712.163	28 jaar	onderhandse lening	4,251	254.344	€	25.434	101.738	10	per jaar	25.434	Staat der Nederlanden
BNG 40.0099435	20-09-2004	250.000	40 jaar	onderhandse lening	2,850	181.250	€	6.250	143.750	29	per jaar	6.250	borgstelling WFZ
BNG 40.0099434	20-09-2004	600.000	40 jaar	onderhandse lening	2,850	435.000	€	15.000	345.000	29	per jaar	15.000	borgstelling WFZ
BNG 40.0103293	15-01-2008	5.000.000	30 jaar	onderhandse lening	4,835	3.833.333	€	166.667	2.833.333	23	per jaar	166.667	borgstelling WFZ
BNG 40.0104402	01-10-2009	605.027	19 jaar	onderhandse lening	4,560	413.966	€	31.844	382.122	13	per jaar	31.844	Staat der Nederlanden
BNG 40.0105529	01-07-2010	5.672.253	25 jaar	onderhandse lening	3,660	4.537.802	€	226.890	3.176.461	20	per jaar	226.890	borgstelling WFZ
BNG 40.0105974	01-12-2010	431.091	20 jaar	onderhandse lening	4,250	323.318	€	21.555	301.764	15	per jaar	21.555	borgstelling WFZ
BNG 40.0106328	31-12-2013	5.672.253	20 jaar	onderhandse lening	4,250	5.105.027	€	283.613	4.821.415	18	per jaar	283.613	borgstelling WFZ
BNG 40.0088969	15-12-1998	4.265.534	40 jaar	onderhandse lening	4,600	2.452.682	€	106.638	2.346.044	23	per jaar	106.638	Staat der Nederlanden
BNG 40.0101576	01-04-1996	1.998.448	40 jaar	onderhandse lening	4,280	1.049.185	€	49.961	999.224	21	per jaar	49.961	Staat der Nederlanden
BNG 40.0109386	02-12-2014	3.750.000	30 jaar	onderhandse lening	2,045	3.625.000	€	125.000	2.875.000	29	per jaar	125.000	borgstelling WFZ
BNG 40.110227	30-11-2015	12.000.000	30 jaar	onderhandse lening	1,645	12.000.000	€	400.000	9.600.000	30	per jaar	400.000	borgstelling WFZ
BNG 40.110481	01-05-2016	1.134.451	20 jaar	onderhandse lening	1,2500	1.134.451	€	0	850.838	30	per jaar	56.723	borgstelling WFZ
ABN/AMRO 555310507	01-10-1994	291.544	30 jaar	onderhandse lening	2,760	169.118	€	5.831	134.132	9	per jaar	5.831	borgstelling WFZ
ABN/AMRO 536906688	01-11-2004	539.998	30 jaar	onderhandse lening	2,700	242.998	€	27.000	80.998	9	per jaar	27.000	borgstelling WFZ
ABN/AMRO 555332233	31-12-1996	3.630.242	30 jaar	onderhandse lening	4,010	1.905.877	€	90.756	1.361.341	11	per jaar	90.756	borgstelling WFZ
RABO CL000006556	30-12-1996	2.268.901	40 jaar	onderhandse lening	4,040	1.191.173	€	1.191.173	0	21	per jaar	0	borgstelling WFZ
RABO OHL 04048	30-12-1996	1.134.451	20 jaar	onderhandse lening	4,040	56.722	€	56.722	0	1	per jaar	0	borgstelling WFZ
RABO OHL 04454	21-07-1995	7.805.020	40 jaar	onderhandse lening	4,420	3.902.510	€	195.125	2.731.757	20	per jaar	195.125	borgstelling WFZ
RABO OHL 03530 / 20435	30-06-2010	6.000.000	40 jaar	onderhandse lening	3,520	5.250.000	€	150.000	4.350.000	35	per jaar	150.000	borgstelling WFZ
RABO OHL 03643 / 20436	31-12-2010	8.000.000	40 jaar	onderhandse lening	3,620	7.000.000	€	200.000	5.800.000	35	per jaar	200.000	borgstelling WFZ

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totaal looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Rest-schuld 31-12-2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossing in 2016	Rest-schuld 31-12-2016	Rest-schuld over 5 jaar	Rest. looptijd eind 2016	Aflossings-wijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€		€	€	
RABO_OHL_03989 / 20437	30-06-2011	6.000.000	40 jaar	onderhandse lening	3,950	5.400.000		150.000	5.250.000	4.500.000	36	per jaar	150.000	borgstelling WFZ
RABO_1148902576	15-04-2013	10.000.000	14 jaar	onderhandse lening	3,850	8.999.998		333.334	8.666.664	6.999.994	12	per half jaar	333.334	hypotheek
WATERSCHAPS BANK 10027158	01-04-2011	2.250.000	25 jaar	onderhandse lening	3,980	1.890.000		90.000	1.800.000	1.350.000	21	per jaar	90.000	borgstelling WFZ
WATERSCHAPS BANK 10027159	01-04-2011	6.000.000	34 jaar	onderhandse lening	3,995	5.640.000		90.000	5.550.000	5.100.000	30	per jaar	90.000	borgstelling WFZ
WATERSCHAPS BANK 10027156	31-12-2012	3.913.854	23 jaar	onderhandse lening	4,320	3.403.351		170.168	3.233.184	2.382.346	20	per jaar	170.168	borgstelling WFZ
WATERSCHAPS BANK 10027076	19-05-2013	7.500.000	30 jaar	onderhandse lening	4,155	7.000.000		250.000	6.750.000	5.500.000	28	per jaar	250.000	borgstelling WFZ
WATERSCHAPS BANK 10011434	15-04-2011	1.701.676	30 jaar	onderhandse lening	3,900	340.335		56.723	283.613	0	6	per jaar	56.723	borgstelling WFZ
WATERSCHAPS BANK 10020910	03-07-2001	1.493.391	40 jaar	onderhandse lening	3,840	970.703		37.335	933.368	746.695	26	per jaar	37.335	Staat der Nederlanden
SNS ASN05	15-02-1999	2.698.857	38 jaar	onderhandse lening	4,150	1.551.529		71.708	1.479.821	1.121.281	22	per jaar	71.708	Staat der Nederlanden
Totaal		117.821.377				90.857.133	1.134.451	4.766.635	87.224.949	69.347.640				

* In 2024 zal eenmalig een bedrag van € 122.469,75 worden afgelost

** In 2026 zal eenmalig een bedrag van € 998.316,54 worden afgelost

**** In 2045 zal eenmalig een bedrag van € 3.030.000,00 worden afgelost

Opmerkingen:

1) Op 01-05-2016 liep de rentevastperiode af van lening CL000006556 van de Rabobank. De Rabobank gaf aan dat ze de lening niet wilde verlengen. Daarom is de lening van de Rabobank geheel vervroegd afgelost en vervangen door lening BNG 40.110481. De rente is 1,25% 20 jaar vast (einde looptijd).

2) Op 31-12-2016 liep de rentevastperiode af van lening Rabo OHL 03643.

De nieuwe rente afspraak is 1,50% 30 jaar vast (tot 31-12-2046).

3) Op 01-02-2017 liep de afspraak voor de liquiditeitsopslag af.

De nieuwe afspraak is 0,02% voor 2 jaar. De totale rente komt daarmee op 3,770% tot 01-02-2019.

4) Op 02-01-2017 liep de afspraak voor de liquiditeitsopslag af.

De nieuwe afspraak is 0,02% voor 2 jaar. De totale rente komt daarmee op 3,785% tot 02-01-2019.

5) Op 31-12-2016 liep de afspraak voor de liquiditeitsopslag af.

De nieuwe afspraak is 0,01% voor 2 jaar. De totale rente komt daarmee op 4,110% tot 31-12-2018.

4.9 Toelichting op de resultatenrekening

14. Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten

	2016	2015
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	202.415.944	203.464.006
Correcties voorgaande jaren	582.715	0
Vrijval voorziening voorgaande jaren	792.047	0
<i>Totaal Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	<u>203.790.706</u>	<u>203.464.006</u>

15. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

(incl. Wmo-huishoudelijke hulp)

	2016	2015
	€	€
Opbrengsten Wmo	13.007.497	13.537.173
Opbrengsten Jeugdwet	23.530.202	24.874.700
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	840.293	1.145.730
Opbrengsten Justitie	0	895.723
Zorgprestaties tussen instellingen	858.100	749.653
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	5.012.024	4.907.554
<i>Totaal niet-gebudgetteerde zorgprestaties</i>	<u>43.248.116</u>	<u>46.110.533</u>

16. Subsidies

	2016	2015
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	4.585.190	3.563.376
Correcties voorgaande jaren	343.807	
Overige subsidies	1.054.705	1.027.678
<i>Totaal Subsidies</i>	<u>5.983.702</u>	<u>4.591.054</u>

17. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

	2016	2015
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten:		
- Doorberekende kosten (personeel/voeding)	420.522	602.010
- Opbrengst therapeutisch werken	3.947.408	4.301.163
- Overige bijdragen	45.739	46.568
- Overige opbrengsten	6.667.066	5.334.548
<i>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</i>	<u>11.080.734</u>	<u>10.284.289</u>

LASTEN

18. Personeelskosten

	2016 €	2015 €
Lonen en salarissen	138.413.777	134.460.536
Sociale lasten	23.898.868	22.716.084
Pensioenpremies	11.607.817	11.152.398
Andere personeelskosten	3.257.904	3.626.982
<i>Subtotaal</i>	<u>177.178.366</u>	<u>171.956.000</u>
Personeel niet in loondienst	7.710.222	5.772.412
<i>Totaal personeelskosten</i>	<u>184.888.588</u>	<u>177.728.412</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

Wlz/Wmo/JW/ZVW	3.461	3.421
----------------	-------	-------

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden

<u>3.461</u>	<u>3.421</u>
--------------	--------------

19 en 20. Afschrijvingen vaste activa en bijzondere waardeverminderingen

	2016 €	2015 €
Nacalculeerbare afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	4.433.814	4.018.941
- Financiële vaste activa	318.453	318.455
Overige afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	9.164.534	8.238.058
- Bijzondere waardeverminderingen impairment	2.182.492	5.368.577
<i>Totaal afschrijvingen</i>	<u>16.099.293</u>	<u>17.944.031</u>

Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten

	2016 €
Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening	16.099.293
- waarvan nacalculeerbare afschrijvingen	4.752.267
In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten:	
- WTZi-vergunningplichtige vaste activa	4.433.814
- Financiële vaste activa	318.453
<i>Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten</i>	<u>4.752.267</u>

Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa	151.475.306
Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	45.488.023

21. Overige bedrijfskosten

	2016 €	2015 €
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.083.280	17.073.156
Algemene kosten	13.929.757	10.975.958
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.083.942	5.783.808
Onderhoud en energiekosten		
- Onderhoud	5.527.679	5.615.982
- Energie gas	1.611.055	1.358.312
- Energie stroom	679.092	1.962.307
- Energie transport en overig	1.462.987	2.239.836
<i>Subtotaal onderhoud en energiekosten</i>	<i>9.280.813</i>	<i>11.176.437</i>
Huur en leasing	11.895.975	12.736.566
Dotaties en vrijval voorzieningen	-3.044.432	944.448
<i>Totaal overige bedrijfskosten</i>	<i>54.229.335</i>	<i>58.690.372</i>

22. Financiële baten en lasten

	2015 €	2014 €
Saldo rentebaten en rentelasten	-3.263.816	-3.361.320
<i>Totaal financiële baten en lasten</i>	<i>-3.263.816</i>	<i>-3.361.320</i>

4.10 WNT-verantwoording 2016

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Amarant Groep van toepassing zijnde Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Amarant Groep is € 165.000 (klasse IV). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

23. Bezoldiging topfunctionarissen

23a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Bedragen x € 1	Dhr. Drs. R.A. Helder	Dhr. Drs. M.C.M. Bindels RC MAC
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	€ 165.000	€ 165.000
Beloning	€ 185.276	€ 179.937
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 10.888	€ 10.877
Subtotaal	€ 196.164	€ 190.814
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging	€ 196.164	€ 190.814
Verplichte motivering indien overschrijding	Overgangsrecht WNT-2	Overgangsrecht WNT-2
Gegevens 2015		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1	1
Beloning	€ 184.803	€ 179.542
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 10.743	€ 10.732
Totaal bezoldiging 2015	€ 195.545	€ 190.274

23b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	Dhr. P.C.A.M. van der Velden	Mw. Drs. G.J.P. van den Berg	Mw. S.M. Boelema	Dhr. Drs. M.T.M. Dingenouts
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	€ 24.750	€ 16.500	€ 2.758	€ 16.500
Beloning	€ 19.800	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Subtotaal	€ 19.800	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging	€ 19.800	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Beloning	€ 14.812	€ 9.875	€ 0	€ 9.875
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging 2015	€ 14.812	€ 9.875	€ 0	€ 9.875
Bedragen x € 1	Dhr. T.B. Jacobs	Dhr. L.C.M. de Jaeger	Mw. dr. mr. K. Manuel	Dhr. Drs. J.H.C. Matijssen
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	€ 16.500	€ 16.500	€ 2.758	€ 16.500
Beloning	€ 13.200	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Subtotaal	€ 13.200	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging	€ 13.200	€ 13.200	€ 2.200	€ 13.200
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Beloning	€ 9.875	€ 9.875	€ 0	€ 9.875
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging 2015	€ 9.875	€ 9.875	€ 0	€ 9.875

Onderwerpen die in vergaderingen van de Raad van Toezicht aan de orde kwamen, waren in 2016:

- Jaarplan 2016;
- Jaarrekening 2015;
- Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2015;
- Exploitatiebegroting 2017-2020;
- Investeringsbegroting 2017-2020;
- Liquiditeitsbegroting 2017-2020;
- Financiële performance van de Amarant Groep;
- Kwaliteit van arbeid;
- Kwaliteit van zorg, w.o. specifiek ontwikkelplannen 2016-2017 + innovatieprojecten, visie, uitgangspunten en positionering van (intensieve) behandeling binnen de Amarant Groep, symposium t.g.v. 20 jaar WMCZ; overzicht stand van zaken toezichtbezoeken + calamiteiten IGZ; bestuursgesprek Inspectie;
- LTHP/Vastgoedbeleid;
- Interim opdracht directeur Huisvesting & Bedrijfsdiensten;
- Strategische ontwikkelingen met externe partners;
- Strategisch kader 2017-2020;
- Besturingsfilosofie;
- Strategisch risicomanagement;
- Marketing, communicatie & zorgverkoop;
- Implementatie kadernotitie "Bouwstenen voor de aangepaste richting en inrichting Amarant Groep";
- Reorganisatie "Slagvaardig voor Kwaliteit"
- Reorganisatievoorziening;
- Nabetalings ORT over vakantiedagen;
- Verzelfstandiging Beum;
- Governance w.o. governance-onderzoek, vaststelling reglement Raad van Bestuur resp. reglement Raad van Toezicht, klokkenluidersregeling, procedure werving en selectie 2 leden Raad van Toezicht; evaluatie Raad van Toezicht, bezoldiging bestuurders en toezichthouders conform WNT, besluit honorarium Raad van Toezicht Amarant Groep 2016/2017.

De Raad van Toezicht gaf in 2016 haar statutaire goedkeuring aan:

- Jaarrekening 2015 d.d. 18 mei 2016
- Exploitatiebegroting 2017 d.d. 14 december 2016;
- Investeringsbegroting 2017-2020 d.d. 14 december 2016;
- Liquiditeitsbegroting 2017-2020 d.d. 14 december 2016;
- Reglement Raad van Bestuur d.d. 24 februari 2016
- Reglement Raad van Toezicht d.d. 24 februari 2016
- Aankoop locatie Europaplein Dongen d.d. 18 mei 2016;
- Benoeming 2 leden Raad van Toezicht d.d. 6 juli 2016;
- Besluit bezoldiging Raad van Bestuur Amarant Groep en besluit honorarium Raad van Toezicht Amarant Groep 2016/2017 d.d. 14 december 2016;.
- Besluit Reorganisatieplan "Slagvaardig voor kwaliteit" d.d. 14 december 2016;
- Nieuwe klokkenluidersregeling Amarant Groep naar BOZ model 2017 d.d. 14 december 2016.

4.10.1 Honoraria accountant

	Totaal Amaran Groep	
	2016	2015
Controle van de jaarrekening	156.700	114.950
Overige controlewerkzaamheden*	121.600	136.905
Niet-controle diensten **	595	69.771
Totaal honoraria accountant	278.895	321.626

* Overige controlewerkzaamheden 2016: dit bedrag betreft de kosten voor onder andere de controles Wmo en Jeugdwetverantwoordingen van circa € 50.000, nacalculatie-opgaven en andere subsidieverantwoordingen Wlz voor ongeveer € 40.000 en diverse overige subsidieverantwoordingen voor circa € 31.600.

** Niet-controle diensten: dit bedrag betreft een bijgewoonde actualiteitenbijeenkomst voor Taks in de Zorgpraktijk, die is verzorgd door Deloitte Belastingadviseurs B.V.

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

4.11 Transacties met verbonden partijen

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

4.12 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 4.2.1.

4.13 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen noemenswaardige gebeurtenissen na balansdatum.

4.14 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van de Stichting Amarant Groep heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld in de vergadering van **11-04-2017**.

De Raad van Toezicht van de Stichting Amarant Groep heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van **16-05-2017**.

4.14.1 Ondertekening bestuurders en toezichthouders

W.G.

Dhr. Drs. R.A. Helder
(Voorzitter Raad van Bestuur)

W.G.

Dhr. Drs. M.C.M. Bindels RC MAC
(Lid Raad van Bestuur)

W.G.

Dhr. P.A.C.M. van der Velden
(Voorzitter Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. L.C.M. de Jaeger
(Vice-voorzitter Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. Drs. J.H.C. Matijssen
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Mw. S.M. Boelema
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. Drs. M.T.M. Dingenouts
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Dhr. Th.B. Jacobs
(Lid Raad van Toezicht)

W.G.

Mw. dr.mr. K. Manuel
(Lid Raad van Toezicht)

4.15 Overige gegevens

4.15.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen regeling resultaatbestemming opgenomen.

4.15.2 Controleverklaring van de accountant

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



Deloitte Accountants B.V.
Amerikalaan 110
6199 AE Maastricht Airport
Postbus 1864
6201 BW Maastricht
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9901
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Amarant Groep

VERKLARING OVER DE IN DIT JAARDOCUMENT OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de in dit jaardocument maatschappelijke verantwoording opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Amarant Groep te Tilburg gecontroleerd. Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Amarant Groep op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZI (RVW).

De jaarrekening bestaat uit:

4. De balans per 31 december 2016.
5. De resultatenrekening over 2016.
6. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 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 Groep 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.

VERKLARING OVER DE IN DIT JAARDOCUMENT OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaardocument andere informatie, die bestaat uit:

- Het voorwoord dat is opgenomen op pagina 5.
- De hoofdstukken 1 tot en met 3 die zijn opgenomen op de pagina's 7 tot en met 26.
- De overige gegevens die zijn opgenomen op pagina 69.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

2017.017916/PD/1

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 RVW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de 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 het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RVW.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de raad van 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 RVW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting 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 stichting 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 stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2016 ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting 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 toezicht 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.

Maastricht Airport, 16 mei 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: P.G.M. Retra AA

2017.017916/PD/4

www.amarantgroep.nl

Amarant
Groep

201705