

# Jaarstukken 2023

*Amarant*



*jouw leven, jouw mogelijkheden*

## Inhoudsopgave

1	Verlag interne toezichthouder 2023 .....	5
1.1	Algemeen .....	5
1.2	Visie van de Raad van Toezicht .....	5
1.3	Vergaderingen van de Raad van Toezicht .....	6
1.3.1	Samenwerkingsvlootshow .....	6
1.3.2	Bestuursvisie .....	6
1.3.3	Vertaling strategisch kader in OGSM .....	7
1.3.4	Regiovisie .....	7
1.4	Ontmoetingen medezeggenschap .....	7
1.5	Commissies .....	7
1.5.1	Remuneratiecommissie .....	8
1.5.2	Auditcommissie Financiën en vastgoed .....	8
1.5.3	Auditcommissie Kwaliteit en HR .....	9
1.6	Scholing en reflectie op eigen functioneren .....	9
1.7	Bezoldiging Raad van Toezicht .....	10
1.8	Overzichten .....	11
2	Bestuursverslag .....	17
2.1	Doelstelling, missie, kernwaarden .....	17
2.2	Financiële ontwikkelingen .....	21
2.2.1	Algemeen .....	21
2.2.2	Weerstandsvermogen .....	22
2.2.3	Liquiditeit en rentabiliteit .....	22
2.2.4	Kengetallen jaarrekening 2023 .....	23
2.2.4.1	Opbrengsten .....	23
2.2.4.2	Personeelskosten .....	26
2.2.4.3	Afschrijvingskosten .....	27
2.2.4.4	Overige bedrijfskosten .....	27
2.2.4.5	Financiële baten en lasten .....	28
2.3	Belangrijkste risico's en risicobeheersing .....	28
2.3.1	Inleiding .....	28
2.3.2	Strategische risico's .....	29
2.3.3	Risicomanagement op tactisch niveau en operationeel niveau .....	31
2.4	Cultuur en gedrag .....	32
2.4.1	Visie op bestuur .....	32
2.4.2	Klachten cliënten .....	33
2.4.3	Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten .....	33
2.5	Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten .....	34
2.6	Toepassing en naleving gedragscodes .....	34

2.6.1	Governancecode.....	34
2.6.2	Wet normering topinkomens (WNT).....	35
2.6.3	Gegevensbescherming.....	35
2.7	Onderzoek en ontwikkeling.....	35
2.8	Toekomstverwachtingen.....	36
2.9	Niet-financiële prestatie-indicatoren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ....	38
2.9.1	Duurzaamheid .....	38
2.10	Overige onderwerpen .....	40
2.10.1	Kwaliteitsdialoog .....	40
2.10.2	Digitalisering .....	40
3	Jaarrekening.....	42
3.1	Balans Amarant (na resultaatbestemming).....	42
3.2	Winst- en verliesrekening Amarant.....	44
3.2.1	Resultaatbestemming .....	45
3.3	Kasstroomoverzicht Amarant.....	46
3.4	Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling.....	47
3.4.1	Algemeen.....	47
3.4.2	Grondslagen van waardering van activa en passiva .....	48
3.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling.....	52
3.5	Toelichting op de balans.....	54
3.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa.....	61
3.7	Overzicht langlopende leningen.....	62
3.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening.....	64
3.9	WNT-verantwoording 2023.....	68
3.9.1	Honoraria accountant.....	72
3.10	Transacties met verbonden partijen .....	73
3.11	Resultaatbestemming .....	73
3.12	Gebeurtenissen na balansdatum .....	73
3.13	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening.....	73
3.13.1	Ondertekening bestuurders en toezichhouders .....	73
3.14	Overige gegevens .....	74
3.14.1	Statutaire regeling resultaatbestemming.....	74
3.14.2	Controleverklaring van de accountant .....	74
3.15	Controleverklaring.....	75
	BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amarant 2023 .....	77

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

**Verslag**  
**interne toezichthouder**  
*Hoofdstuk 1*

# 1 Verslag interne toezichthouder 2023

## 1.1 Algemeen

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

### Samenstelling 2023

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

De samenstelling in 2023 was als volgt:

- Mark van Houdenhoven, voorzitter tot 1 december 2023, benoeming tot en met 25 februari 2027 (tweede termijn);
- Machteld Roos, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2025 (tweede termijn);
- Karin Manuel, lid, benoeming tot en met 31 oktober 2024 (tweede termijn);
- Gerco Blok, lid en vanaf 1 december 2023 voorzitter, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn);
- Nicolette Engbers, lid, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn);
- Ton Christophersen, lid, benoeming tot en met 31 december 2026 (eerste termijn).

In *overzicht 1* (zie paragraaf 1.8) is het rooster van aftreden opgenomen en in *overzicht 2* (zie paragraaf 1.8) een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de verschillende leden Raad van Toezicht.

De onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht is gewaarborgd volgens de criteria uit de Wtza, de Governancecode Zorg 2022 en het reglement Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht waren de afgelopen drie jaar niet in dienst van Amarant. Hetzelfde geldt voor echtgenoten, geregistreerd partners of andere levensgezellen van de leden en voor pleegkinderen of bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De leden van de Raad van Toezicht zijn geen bestuurslid van een organisatie, waarbij de Raad van Bestuur lid is van de Raad van Toezicht of lid van een Raad van Toezicht van een andere instelling, die binnen het verzorgingsgebied van Amarant geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden verricht. In 2023 waren er geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen Amarant, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

## 1.2 Visie van de Raad van Toezicht

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

<p><b>Systeemwereld:</b> weergave van de leefwereld, ligt vast in regels, procedures, et cetera. Zegt iets over ‘het hier en nu’ in de leefwereld, maar kent het hier en nu niet.</p>	<p><b>Leefwereld:</b> het hier en nu, gaat over het feitelijk gedrag en alle inter- en intrapersonlijke dynamieken daarvan. In de leefwereld ontmoeten de uitvoerende professional en cliënt elkaar.</p>
<p>Periodieke managementrapportage met belangrijkste indicatoren op de sturingsgebieden kwaliteit van zorg, kwaliteit van arbeid en evenwicht in opbrengsten en kosten.</p> <p>Overzicht calamiteiten en incidenten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werkbezoeken</li> <li>▪ Bespreken van casuïstiek (N=1)</li> <li>▪ Bespreking van dilemma’s en uitdagingen</li> <li>▪ Gesprekken/themasessies met behandelaren, professionals en de medezeggenschap. Een delegatie van de Raad voert minimaal 1x per jaar overleg met de OR en CCR.</li> </ul>

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

### 1.3 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 zes keer. De voorzitter Raad van Toezicht maakt voor de RvT-vergaderingen in overleg met de bestuurders een ontwerpagenda mede op basis van de jaaragenda/jaarplanning, besluiten van de Raad van Toezicht, voorstellen van de bestuurders en van de leden van de Raad van Toezicht. De belangrijkste onderwerpen die in 2023 aan de orde zijn geweest, worden onderstaand kort toegelicht. In *overzicht 3* (zie paragraaf 1.8) is een overzicht opgenomen van alle door de Raad van Toezicht genomen besluiten.

#### 1.3.1 Samenwerkingsvlootshouw

Om haar rol als toezichthouder bij netwerken/samenwerkingsverbanden nader in te kunnen vullen, is afgesproken dat de Raad van Bestuur éénmaal per jaar in een overzicht voor de Raad van Toezicht samenvat welke samenwerkingsverbanden er zijn, inclusief doelstelling, vorm, omvang, risico’s en governancestructuur (een ‘samenwerkingsvlootshouw’). In 2023 is een dergelijk overzicht voor het eerst gemaakt en besproken. Dit heeft veel inzicht gegeven.

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

#### 1.3.2 Bestuursvisie

Het afgelopen jaar heeft de Raad van Bestuur haar visie op bestuur uitgewerkt. De visie op bestuur is vormgegeven als een landkaart en geeft een aantal belangrijke leidende principes weer die de Raad van Bestuur wil uitdragen in de organisatie. Naast de missie, visie, kernwaarden en strategie geeft de visie op bestuur verder invulling aan het leiderschap en de organisatiecultuur waar we binnen Amarant voor staan.

### 1.3.3 Vertaling strategisch kader in OGSM

De uitgangspunten en ambities uit het strategisch kader vragen om verdere invulling en concretisering om hiermee slagvaardig aan de slag te kunnen. Het OGSM model<sup>1</sup> is gebruikt om meer focus aan te brengen en te komen tot meer concrete doelstellingen en plannen. Voor iedere strategie is een stuurgroep ingericht om te werken aan de uitvoering van de strategie.

### 1.3.4 Regiovisie

Amarant heeft een breed portfolio verspreid over meerdere regio's. Daarnaast werkt Amarant in diverse regio's steeds meer samen. In het strategisch kader hebben we reeds aangegeven dat het van belang is te werken aan een toekomstbestendig productportfolio dat aansluit bij de veranderingen in het zorglandschap en bijdraagt aan passende zorg. Daarom is besloten tot het opzetten van een afwegingskader regiovisie. Een afwegingskader op basis waarvan gefundeerde beslissingen genomen kunnen worden over consolidatie, uitbreiding dan wel inkrimping van onze samenwerkingsverbanden en portfolio-aanbod voor verschillende doelgroepen in de diverse regio's.

Het afgelopen jaar heeft op basis van het afwegingskader een analyse van ons zorgaanbod per regio plaatsgevonden en deze is besproken met de Raad van Toezicht. Middels een stoplicht-methodiek is op basis van een goede balans tussen data en expertise/ervaring gekomen tot een oordeel per regio waarbij ten behoeve van meer context ook kwalitatieve overwegingen / inzichten zijn weergegeven.

## 1.4 Ontmoetingen medezeggenschap

Er hebben in 2023 ook diverse ontmoetingen plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap, onder andere:

- een afvaardiging van de commissie Kwaliteit is aangesloten bij een regulier overleg van de Centrale Cliëntenraad met de Raad van Bestuur;
- alle leden Raad van Toezicht zijn met één van de leden Raad van Bestuur, een OR- en een CCR-lid op werkbezoek geweest bij een locatie van Amarant;
- er heeft een inspiratiemiddag plaatsgevonden met de medezeggenschap waarin is deelgenomen aan workshops. Er heeft een spiegelgesprek plaatsgevonden met zij-instromers, er is gesproken over de ethische aspecten van technologie in de zorg en het project Kansrijk (leerwerktraject voor statushouders) is toegelicht;
- een afvaardiging van de commissie Kwaliteit heeft met de Ondernemingsraad gesproken over het organiseren van medezeggenschap en toezicht bij samenwerkingsverbanden aan de hand van de casus Siem.

## 1.5 Commissies

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

- een Remuneratiecommissie: adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van benoeming, ontslag en beloning van de leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- een Auditcommissie Financiën en Vastgoed: ziet toe op het financieel-economisch beleid en adviseert de Raad van Toezicht op dit vlak;

---

<sup>1</sup> OGSM staat voor **O**bjectives, **G**oals, **S**trategies en **M**asures.

- een Auditcommissie Kwaliteit: houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en fungeert als klankbord en adviesorgaan, ook inzake het gevoerde HR-beleid binnen Amarant.

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

### **1.5.1 Remuneratiecommissie**

Mark van Houdenhoven had met ingang van 1 november 2023 een nieuwe baan als voorzitter Raad van Bestuur van Careyn. In verband met de limiteringsregeling moest de heer Van Houdenhoven met ingang van die datum zijn voorzitterschap van de Raad van Toezicht van Amarant neerleggen. Er is daarom een procedure voor opvolging opgestart. De remuneratiecommissie heeft afstemming gehad met de overige leden Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur inzake het profiel en de procedure. Er is vastgesteld dat het profiel voor de voorzitter ongewijzigd is ten opzichte van het profiel dat in februari 2022 is opgesteld. De medezeggenschap heeft positief geadviseerd om het profiel te handhaven.

Daarnaast ging voor alle partijen de voorkeur uit naar opvolging door een interne kandidaat. Gezien de wens om per 1 november 2023 een opvolger te benoemen, is gekeken naar een zorgvuldige, maar pragmatische insteek van de procedure. Zowel een afvaardiging van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de adviescommissies van de OR en CCR hebben een gesprek gehad met de betreffende interne kandidaat. Met volledige steun van alle gremia is Gerco Blok in de Raad van Toezicht vergadering van 7 november 2023 met ingang van 1 december 2023 benoemd tot voorzitter Raad van Toezicht.

Tijdens de RvT-vergadering van 12 december 2023 is op aangeven van de remuneratiecommissie van gedachten gewisseld over de toekomstige samenstelling van de Raad van Toezicht en het profiel van te stellen vacature(s). De remuneratiecommissie werkt dit uit voor de eerstvolgende RvT-vergadering in februari 2024.

### **1.5.2 Auditcommissie Financiën en vastgoed**

De auditcommissie komt normaliter vier keer bij elkaar. In 2023 hebben vijf vergaderingen plaatsgevonden. Er is een extra overleg geweest van de auditcommissie in verband met de voorgenomen verkoop van de aandelen Quli B.V. en opheffing van de Coöperatieve Quli U.A.

Vanuit de Raad van Toezicht waren Machteld Roos en Ton Christophersen bij de vergaderingen aanwezig. Verder waren de Raad van Bestuur en de concerncontroller aanwezig. Bij de auditcommissie in mei en december was ook de accountant aanwezig. In deze vergaderingen bespraken we de jaarstukken 2022 (waaronder het bestuursverslag en de jaarrekening 2022), het accountantsrapport bij de jaarstukken, de managementletter bij de interim controle en de (meerjaren-)begroting. Daarnaast kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- financiële resultaten (structureel agendapunt);
- voortgang digitale transformatie Amarant;
- ontwikkelingen huisvesting en voortgang investeringsbegroting 2023-2025;
- herijking investeringsbegroting (processtappen) en routekaart naar Strategisch Vastgoedplan 2024-2050;
- risicomanagement, waaronder actualisatie frauderisicoanalyse;
- uitbreiding hypothecaire inschrijving op registergoederen Amarant;
- stand van zaken invoering van ECD/ONS Nedap;
- voortgang samenwerkingsverbanden Siem en Crossroads in de regio Hart van Brabant.



### 1.5.3 Auditcommissie Kwaliteit en HR

De auditcommissie kwam vier keer bij elkaar in 2023. Vanuit de Raad van Toezicht waren hier Gerco Blok, Nicolette Engbers en Karin Manuel bij aanwezig. Verder waren de Raad van Bestuur en op regelmatige basis inhoudelijke experts uit de organisatie aanwezig. De commissie heeft in 2023 expliciet aandacht besteed aan het voeren van het verdiepende gesprek en een 'reis' maken naar de leefwereld. Om hier nog beter invulling aan te kunnen geven is afgesproken dat de commissie in 2024 tweemaal per jaar op een locatie van Amarant gaat vergaderen.

De volgende onderwerpen kwamen in 2023 onder andere aan bod:

- update thema Crisiszorg, in aanwezigheid van beleidsmedewerker;
- kennismaking en eerste ervaringen directeur divisie HR;
- verdieping doelgroep mensen met NAH, in aanwezigheid van directeur divisie Specialistische Zorg en hoofd behandeling;
- LVB en uitbuiting, in aanwezigheid van beleidsmedewerker en hoofd behandeling divisie Wonen in de Wijk;
- divisie Jeugd: dilemma's vanuit oogpunt van kwaliteit van zorg en kwaliteit van arbeid, in aanwezigheid van hoofd behandeling divisie Jeugd;
- update zorgprogramma LVB-P, in aanwezigheid van hoofd behandeling divisie Intensieve Ondersteuning;
- casuïstiekbespreking;
- gezien de hoogte van het verzuim binnen Amarant is dit voortdurend gespreksonderwerp geweest in de commissie.

### 1.6 Scholing en reflectie op eigen functioneren

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

Op 7 november 2023 heeft de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Voorafgaand aan de evaluatie hebben zowel de leden van de Raad van Toezicht als de leden van de Raad van Bestuur het zelfevaluatie instrument van Board Research ingevuld. De rapportages op basis van dit instrument waren input ten behoeve van het evaluatiegesprek. Tevens is hiermee een bijdrage geleverd aan wetenschappelijk onderzoek door de Rijksuniversiteit Groningen. De evaluatie is begeleid door prof. dr. Jan Kremer.

Aansluitend aan de evaluatie heeft prof. dr. Jan Kremer (speciaal gezant passende zorg VWS) een college verzorgd over passende zorg.

## **1.7 Bezoldiging Raad van Toezicht**

Per 1 januari 2016 is de WNT-2 voor zorginstellingen in werking getreden. De toetsingscriteria kunnen jaarlijks wijzigen, waardoor jaarlijks de toetsing uitgevoerd moet worden en vastgesteld moet worden door de Raad van Toezicht. Amarant komt bij de WNT-toetsing, net als vorig jaar, uit op klasse V met een puntentotaal van 13 wat voor 2023 een norm betekent van € 223.000.

Voor de bezoldiging Raad van Toezicht wordt de adviesregeling van de NVTZ gevolgd. Dit betekent een honorering van maximaal 8% van het maximum van de bezoldigingsklasse van de bestuurder (de voorzitter van de Raad van Bestuur) voor leden en 12% voor voorzitters. De leden Raad van Toezicht ontvingen in 2023 € 17.710 per jaar en de voorzitter € 26.565 per jaar en bleven daarmee binnen de bezoldigingsnorm.

## 1.8 Overzichten

### 1. Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Naam	Functie	Aanvang 1 <sup>e</sup> termijn Raad van Toezicht Amarant	Einde 1 <sup>e</sup> termijn Raad van Toezicht Amarant	Einde 2 <sup>e</sup> termijn Raad van Toezicht Amarant
Dhr. drs. G.T. Blok	Lid Raad van Toezicht t/m 30 november 2023; voorzitter Raad van Toezicht m.i.v. 1 december 2023	1 januari 2021	Einde 1 <sup>e</sup> termijn 31 december 2024. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 januari 2025.	31 december 2028
dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	Lid Raad van Toezicht	1 januari 2023	Einde 1 <sup>e</sup> termijn 31 december 2026 Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 januari 2027.	31 december 2030
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	Lid Raad van Toezicht	1 januari 2021	Einde 1 <sup>e</sup> termijn 31 december 2024. Mogelijkheid tot herbenoeming m.i.v. 1 januari 2025.	31 december 2028
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	Lid Raad van Toezicht	1 november 2016	Einde 1 <sup>e</sup> termijn op 31 oktober 2020. Herbenoeming m.i.v. 1 november 2020.	31 oktober 2024
Mw. drs. M. Roos-Bannink	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	1 januari 2018	Einde 1 <sup>e</sup> termijn op 31 december 2021. Herbenoeming m.i.v. 1 januari 2022.	31 december 2025
Dhr. prof. dr. M. van Houdenhoven	Voorzitter Raad van Toezicht t/m 30 november 2023	26 februari 2019	Einde 1 <sup>e</sup> termijn op 25 februari 2023. Herbenoeming m.i.v. 26 februari 2023.	n.v.t. Afgetreden per 30 november 2023

## 2. Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Hoofd- en nevenfuncties 2023
Dhr. drs. G.T. Blok  Aandachtsgebied: Kwaliteit van zorg	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van Bestuur Stichting Emergis</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N.v.t.</li> </ul>
Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA  Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestuurder Laurentius Stichting voor katholiek onderwijs</li> <li>▪ Bestuurder Laurentius Kinderopvang</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Algemeen Bestuur Poolwest</li> <li>▪ Lid Raad van Toezicht Natuurlijk voor kinderen</li> <li>▪ vice-voorzitter Raad van Toezicht SWV Roosendaal-Moerdijk</li> </ul>
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers  Aandachtsgebied: kwaliteit van zorg	Hoofdfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interim adjunct-directeur Jeugdgezondheidszorg voor GGD HN tot 1 juli 2023</li> <li>▪ Interim directeur-bestuurder Stichting SWV PassendWijs tot 1 april 2023</li> <li>▪ Interim directeur-bestuurder Stichting SWV De Verbinding</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raad van Toezicht SKOV (Stichting Katholiek Onderwijs Volendam): vicevoorzitter + lid kwaliteitscommissie</li> </ul>
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel  Aandachtsgebied: kwaliteit van arbeid	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestuurder Stichting Maria Dommer</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van Toezicht ROC TOP Amsterdam</li> <li>▪ Lid Raad van Toezicht Verify</li> </ul>
Mw. drs. M. Roos-Bannink  Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicevoorzitter College van Bestuur Universiteit Twente</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van Toezicht HAN</li> <li>▪ Statutair Bestuurder UTH (gerelateerd aan functie UT)</li> <li>▪ Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark (gerelateerd aan functie UT)</li> <li>▪ Lid Bestuur Special Sport Events Twente (gerelateerd aan functie UT)</li> <li>▪ Lid Stichting 4TU (gerelateerd aan functie UT)</li> <li>▪ Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente (sinds 30 mei 2023; gerelateerd aan functie UT)</li> <li>▪ Plv. lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland (gerelateerd aan functie UT).</li> <li>▪ Lid Bestuur Universiteiten Nederland (sinds 1 september 2023; gerelateerd aan functie UT).</li> </ul>


<p>Dhr. prof. dr. M. van Houdenhoven</p> <p>Aandachtsgebied: Financiën en Vastgoed</p>	<p>Hoofdfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voorzitter Raad van Bestuur, Sint Maartenskliniek, Ubbergen tot 1 nov. 2023</li> <li>▪ Voorzitter Raad van Bestuur, Careyn, Utrecht vanaf 1 nov. 2023</li> <li>▪ Bijzonder hoogleraar economische bedrijfsvoering in de gezondheidszorg, Faculteit der Management Wetenschappen, Radboud Universiteit, Nijmegen</li> </ul> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van Toezicht Oogziekenhuis, Rotterdam t/m mei 2023</li> <li>▪ Lid Raad van Advies Rechtbank Gelderland</li> <li>▪ Voorzitter ICMS – (Interdisciplinary Consortium for Clinical Movement Sciences &amp; Technology) tot 1 nov. 2023</li> <li>▪ Voorzitter Bestuur Stichting de Moutery</li> </ul>
--	--

### 3. Besluitenlijst Raad van Toezicht

Nr.	Datum	Onderwerp
1	14 februari 2023	Verlening van décharge aan Dhr. P.A.C.M. van der Velden voor het tot 1 januari 2023 gevoerde toezicht.
2	14 februari 2023	Goedkeuring verkoop van de aandelen Quli B.V. en opheffing van de Coöperatieve Quli U.A.
3	16 mei 2023	Goedkeuring jaarrekening 2022.
4	26 september 2023	Goedkeuring uitbreiding van de hypothecaire inschrijving op registergoederen van Amarant.
5	7 november 2023	Benoeming van Dhr. G.T. Blok tot voorzitter Raad van Toezicht m.i.v. 1 december 2023, voor de resterende zittingstermijn tot 1 januari 2025.
6	12 december 2023	Goedkeuring exploitatiebegroting 2024.
7	12 december 2023	Goedkeuring investeringsbegroting 2024-2025.
8	12 december 2023	Verlening van décharge aan Dhr. M. Van Houdenhoven voor het gevoerde beleid tot 1 december 2023.
9	12 december 2023	Goedkeuring advies bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht 2024 en vaststelling toetsing WNT-klasse.

#### 4. Scholingsactiviteiten Raad van Toezicht

Naam	Individuele scholingsactiviteiten i.h.k.v. toezichhouderschap
Dhr. drs. G.T. Blok	▪ Masterclass Bestuur en Governance – Tias d.d. 19 – 21 juni 2023
dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA	▪ Het Nederlands Zorgstelsel – NVTZ Academie editie 2-2023 d.d. 1 oktober 2023. ▪ Strategische keuzes: Extern krachtenveld & scenario's – NVTZ Academie editie 3-2023 d.d. 14 december 2023.
Mw. drs. N.B.G.M. Engbers	▪ N.v.t.
Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel	▪ N.v.t.
Mw. drs. M. Roos-Bannink	▪ RAAD webinar: data en de nieuwe EU wet- en regelgeving d.d. 12 december 2023.
Dhr. prof. dr. M. van Houdenhoven	▪ N.v.t.



# **Bestuursverslag**

## *Hoofdstuk 2*



## 2 Bestuursverslag

### 2.1 Doelstelling, missie, kernwaarden

#### Inleiding

Amarant is actief in de provincie Noord-Brabant en kent meerdere doelgroepen: mensen met een (lichte tot ernstige) verstandelijke beperking, mensen met autisme (normaal begaafd) en mensen met een lichamelijke beperking en/of niet aangeboren hersenletsel. Amarant ondersteunt kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Aan deze doelgroepen wordt begeleiding en behandeling geboden, die aansluit op de zorgvraag in elke levensfase. Het perspectief van de cliënt staat daarbij te allen tijde centraal, met de nadruk op meetbare resultaten. Het resultaat is in alle gevallen gericht op meedoen, zélf doen en kwaliteit van leven. Voor meer informatie over kwaliteit van zorg en ontwikkelingen daarin, wordt verwezen naar het Jaarbeeld 2023 van Amarant met daarin het kwaliteitsrapport.

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

#### Statuten

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

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

#### Missie

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

#### Visie

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

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

#### Strategie

‘Groot denken, klein doen’ is het motto waarmee Amarant de komende jaren met vertrouwen tegemoet treedt. Met kleine haalbare stappen vooruit maken we onze grote ambities waar. Daartoe hebben we het strategisch kader 2021-2024 'Groot denken, klein doen' opgesteld.

## **Kernwaarden**

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

### *1. Verbindend*

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

### *2. Nieuwsgierig*

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

### *3. Lef*

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

## **Juridische structuur met verbonden partijen**

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

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

## **Interne organisatiestructuur**

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

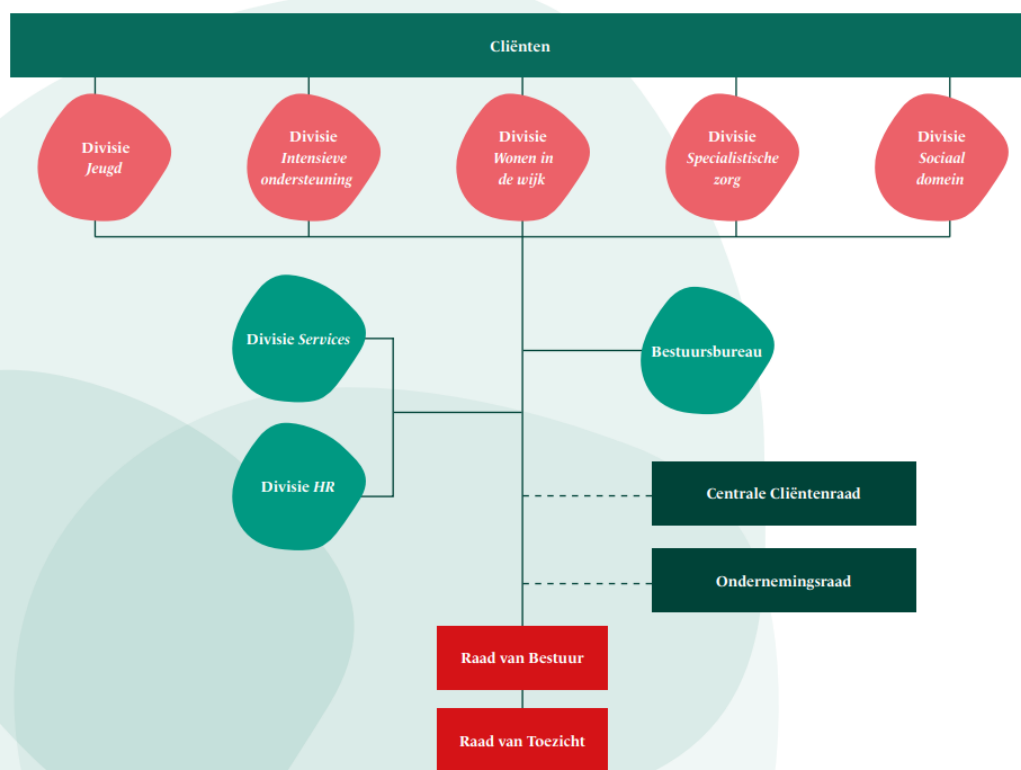
Om echt aan te kunnen sluiten bij de wensen van onze cliënten en opdrachtgevers, is het nodig dat we flexibel werken en een netwerkorganisatie vormen. Er zijn vijf zorgdivisies gevormd, gericht op vijf strategische zorgdomeinen. Dit zijn:

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

De Raad van Bestuur, bestuurssecretaris, concerncontroller en directeuren ontmoeten elkaar in het Directieoverleg ten behoeve van beeld- en oordeelsvorming op strategische thema's en ten behoeve van goede afstemming en integratie

van de activiteiten tussen de verschillende divisies, voor zover zij de divisies overstijgen. Daarnaast bieden de diverse afdelingen van de Divisie Services, Divisie HR en het Bestuursbureau ondersteuning en advies.

## Organogram Amarant



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

Bij Amarant werken circa 5.100 medewerkers. De formatieve inzet in FTE over 2023 bedraagt 3.737 FTE (2022: 3.801 FTE). Dit betreft een daling van 64 FTE. Door de toenemende arbeidsmarktkrapte wordt het steeds moeilijker om openstaande vacatures op te vullen.

In 2023 zijn er 767 nieuwe medewerkers verwelkomd. In 2023 is het verzuim gedaald t.o.v. 2022 (9,8% versus 10,5%; dit betreft het 12-maandgemiddelde). Ook is het aantal medewerkers dat niet verzuimd heeft gestegen met ruim 400 collega's (tot bijna 2.000 collega's). Het verzuim over 2023 stijgt echter nog uit boven het gemiddelde in de sector. Door de directeur HR is een plan van aanpak opgesteld voor het verminderen van het verzuim. Dit plan van aanpak is besproken in het Directieoverleg. De komende periode zal uitvoering worden gegeven aan dit plan van aanpak. Onderdeel van dit plan is een pilot (verbetering verzuimbegeleiding) binnen de afdeling Bedrijfsgezondheidszorg.

Werkgeluk van medewerkers is essentieel om passende zorg te leveren aan cliënten. We willen dat medewerkers hun verblijf en reis binnen Amarant zo positief mogelijk ervaren. Amarant zet in op het programma 'Samen anders doen' om nu en in de toekomst te kunnen beschikken over voldoende en gekwalificeerd personeel. Inzet is om het netwerk van de cliënt, vrijwilligers en mede-clieñten meer bij de zorg te betrekken. Verder wordt steeds onderzocht op welke wijze gebruikgemaakt kan worden van arbeidsbesparende technologie en domotica. Gezond veilig en plezierig werken blijft ook in 2024 een belangrijk aandachtspunt.



Wat is er in 2023 (samen anders) gedaan?

- Er is ingezet op gezondheid van onze medewerkers. Leidinggevenden hebben doorlopend aandacht voor wat onze medewerkers nodig hebben om het werk met gezond, veilig en plezierig te kunnen doen. Vanuit nabijheid, signalering en ondersteuning. Medewerkers en leidinggevenden worden hierin ondersteuning, advies en trainingen geboden. Zo wordt bijvoorbeeld het houden van jaar- en ontwikkelgesprekken gestimuleerd en worden inzetbaarheidsgesprekken gehouden.
- Naast de reguliere en specifieke arbeidsmarktcampagnes (bijv. LVB complex, flex en vrijwilligers) zijn er nieuwe doelgroepen medewerkers benaderd en verwelkomd.
  - Het zij-instroomtraject op niveau 3 en 4 dat Amarant sinds 2020 succesvol is gestart, is uitgebreid met het modulaire en flexibele MBO-certificaten traject op niveau 2 tot assistent begeleider. Deze certificaten zijn landelijk erkend. Hierdoor kan Amarant nieuwe doelgroepen verwelkomen. Denk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kandidaten waarbij de vooropleiding niet volledig aansluit en kandidaten die geen volledige studie meer willen doen. Daarnaast biedt het interne medewerkers de mogelijkheid om door te stromen (vanuit de schoonmaak of huishoudelijk medewerker naar de zorg). In 2024 wordt het modulair opleiden verder uitgebreid naar niveau 3 en 4.
  - In het najaar van 2023 zijn 15 statushouders gestart in het kader van Project Kansrijk. Het betreft een samenwerkingsverband tussen Amarant, Cello, Sterk Huis, Calibris Advies, de gemeente Tilburg, het Werkgevers Servicepunt Midden-Brabant, Refugee Team en ROC Tilburg waarbij statushouders een leerwerktraject krijgen aangeboden. Verschillende woonvoorzieningen op het Daniël de Brouwerpark en binnen Wonen in de Wijk hebben leerwerkplekken beschikbaar gesteld. Maar ook een aantal dagbestedingslocaties en Recreatie & Vrije Tijd. Alle deelnemers zijn enthousiast aan de slag. Er is een vergelijkbaar traject gestart voor Oekraïense vluchtelingen. In beide trajecten wordt sterk ingezet op ontwikkeling van de Nederlandse taal.
- Meer regie op rooster. Er is gewerkt aan méér flexibiliteit voor medewerkers door de invloed op het eigen rooster binnen teams te vergroten. Zo kunnen medewerkers werken in een zuster team, zijn er divisie overstijgende flexpools en kunnen medewerkers die in een vast team werken, zelf diensten kiezen (genaamd: shiftpicking). Medewerkers hebben zelf de regie en kunnen dan zelf kiezen wanneer en op welke voorziening ze extra gaan werken. Ook is Amarant begonnen met de pilot zelf roosteren. Dat betekent met je hele team een rooster maken. Drie locaties nemen deel. De pilot is verlengd en half 2024 wordt het geëvalueerd. Daarnaast werken medewerkers vanuit de ondersteunende afdelingen tijdens vakantieperiodes mee in de zorg. Dit bespaart inzet van uitzendkrachten.
- Leerlijnen voor cliënten. Amarant is een lerende organisatie, ook voor haar cliënten. Er zijn dan ook veel mogelijkheden voor cliënten om te leren en ontwikkelen. Een prachtige nieuwe mijlpaal hierin is - dat er naast veilig werken (SWB) - er in 2023 nieuwe certificerende leerlijnen zijn gestart. Iedere cliënt kan binnen de sector werk & dagbesteding op eigen niveau methodisch en op maat onderdelen van een vak leren. Verschillende locaties hebben geïnvesteerd in de voorbereiding en de cliënten de ruimte gegeven om het waar te maken. Op dit moment is er de Leerlijn Horeca, Groen & Dier locaties en Assistent Logistiek. In 2024 wordt gestart met de leerlijn woonhulp en facilitair. Er zijn momenteel 121 cliënten die aan het leren zijn op de werkvloer.

- Amarant zet zich nadrukkelijk in voor werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Amarant beschikt over het keurmerk: trede 3 op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Trede 3 is de hoogste trede op de prestatieladder. Ook de komende jaren zet Amarant in op het werken aan mogelijkheden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, met als einddoel een duurzame werkplek. In het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2024 vindt de nieuwe beoordeling plaats. Ook de komende jaren zet Amarant in op het werken aan mogelijkheden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met als einddoel een duurzame werkplek.

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

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

Het sturingsmodel van Amarant kent drie kernsturingsdomeinen:

- Kwaliteit van Zorg (zie ook het Jaarbeeld);
- Kwaliteit van Arbeid;
- Evenwicht in opbrengsten en kosten.

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

Vanuit financieel gezond beleid is de doelstelling om jaarlijks op Amarantniveau een positief resultaat te realiseren van 1% à 2% van de omzet. Een marge van 1% tot 2% is noodzakelijk om verstoringen in de bedrijfsvoering op te kunnen vangen en draagt bij aan de wendbaarheid van de organisatie. Ieder kwartaal worden de resultaten per divisie besproken in een kwartaalbespreking, waarbij naast de Raad van Bestuur, het verantwoordelijk directielid en de concerncontroller tevens het serviceteam (de consultant kwaliteit, de HR-functionaris en de divisiecontroller) van de divisie aansluit. Er worden concrete acties uitgezet op alle kernsturingsgebieden.

## **2.2 Financiële ontwikkelingen**

### **2.2.1 Algemeen**

De voorliggende jaarrekening 2023 van Amarant toont een positief resultaat van € 10,1 miljoen (2,9% van de omzet). In 2022 bedroeg het exploitatieresultaat van Amarant € 4,7 miljoen positief (1,4% van de omzet).

De arbeidsmarktkrapte, de hogere CAO-lonen en de inflatie zorgen voor magere financiële resultaten bij zorginstellingen, terwijl de houdbaarheid van de landelijke zorguitgaven verder onder druk komt te staan. Ondanks de arbeidsmarktkrapte en het hoge verzuim is Amarant erin geslaagd, door goede sturing op de inzet van uitzendkrachten, de inzet van personeel niet in loondienst lager te laten uitkomen dan in 2022. Naast de sturing op inzet van uitzendkrachten is ook de sturing op bezetting verder aangescherpt om zo open plaatsen sneller op te vullen.

Vanuit een gezond financieel beleid is de doelstelling om een positief jaarresultaat te realiseren van 1%-2% van de omzet. Met het huidige resultaat wordt voldaan aan deze doelstelling. Voor 2024 is een positief resultaat begroot van 1% van de omzet. Een positieve marge draagt bij aan de wendbaarheid van de organisatie om verstoringen in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen (o.a. arbeidsmarktkrapte, hoog verzuim, et cetera. of eventuele toekomstige kortingen vanuit de overheid). Het positieve resultaat draagt tevens bij aan de financierbaarheid van toekomstige investeringen in het eigen vastgoed en toekomstige investeringen op het gebied van IT en digitalisering (innoveren).

De zorgdivisies tezamen hebben over 2023 een positief resultaat gerealiseerd, terwijl zij in 2022 nog een negatief resultaat realiseerden. Het divisie management heeft aangetoond goed te kunnen bijsturen. Het positieve resultaat ad € 10,1 miljoen is naast het resultaat van de zorgdivisies opgebouwd uit een regulier begrotingsresultaat van 1% van de omzet en een positief resultaat op huisvesting.

Vanaf 2023 zijn de compensatieregelingen voor corona komen te vervallen. Doordat Amarant in de afgelopen jaren prudent is omgegaan met het aanvragen van deze compensatie heeft het vervallen van deze regelingen niet geleid tot verstoringen in de bedrijfsvoering van Amarant in 2023.

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

### 2.2.2 Weerstandsvermogen

Het Eigen Vermogen stijgt van € 99,0 miljoen naar € 109,1 miljoen. Het percentage weerstandsvermogen neemt toe van 30,2% (ultimo 2022) naar 30,8% (ultimo 2023). Met dit weerstandsvermogen voldoet Amarant aan de bancaire norm. De bancaire norm voor het weerstandsvermogen ligt op minimaal 20%-25%.

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

	2023	2022	2021	2020
Weerstandsvermogen	30,8%	30,2%	29,7%	28,9%
Solvabiliteit	38,3%	36,8%	35,8%	34,6%

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

### 2.2.3 Liquiditeit en rentabiliteit

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

	2023	2022
Current Ratio*	1,57	1,15
Debt Service Coverage Ratio	4,04	3,05

\* De verplichting Persoonlijk Budget Levensfase is in de berekening van de current ratio van 2022 en 2023 deels meegerekend als kortlopende en deels als langlopende verplichting.



Ten behoeve van het Businessplan 2020-2025 heeft Amarant een revolverende investeringsfaciliteit ter beschikking van € 10 miljoen. Bij deze overeenkomst is een nieuwe financiële indicator met elkaar afgesproken, namelijk een minimaal te behalen EBITDA van € 15,5 miljoen. De EBITDA over 2023 bedraagt € 26,2 miljoen. In 2022 was de EBITDA € 20,4 miljoen.

## 2.2.4 Kengetallen jaarrekening 2023

De jaarrekening kan worden toegelicht aan de hand van een aantal kengetallen, die hieronder zullen worden toegelicht. Hierbij wordt de realisatie 2023 afgezet tegen de realisatie 2022.

### 2.2.4.1 Opbrengsten

Opbrengsten (* € 1 mln)	2023	2022	Vershil	%
Omzet	€ 353,80	€ 327,70	€ 26,10	8,0%

Waarvan Wlz	€ 280,30	€ 259,70	€ 20,60	7,9%
Waarvan Jeugdwet	€ 33,60	€ 30,40	€ 3,20	10,5%
Waarvan Wmo	€ 15,90	€ 16,50	-/-€ 0,60	-/-3,6%
Waarvan Zvw	€ 5,40	€ 4,80	€ 0,60	12,5%
Waarvan Justitie	€ 0,80	€ 0,90	-/-€ 0,10	-/-11,1%
Waarvan PGB	€ 4,30	€ 4,70	-/-€ 0,40	-/-8,5%
Waarvan subsidies	€ 1,30	€ 1,90	-/-€ 0,60	-/-31,6%
Waarvan opbrengsten onderaanneming	€ 0,80	€ 0,40	€ 0,40	100,0%
Waarvan overige opbrengsten	€ 11,40	€ 8,40	€ 3,00	35,7%

De omzet van Amarant is in 2023 toegenomen met 8,0% (+/+ € 26,1 miljoen). Deze toename kan als volgt worden gespecificeerd:

#### Wlz (+/+ € 20,6 miljoen)

De Wlz-omzet is met 7,9% toegenomen ten opzichte van 2022, hetgeen een toename betekent van +/+ € 20,6 miljoen.

De getoonde toename binnen de Wlz is voor een belangrijk gedeelte te verklaren door een indexering van de tarieven (+/+ € 18,2 miljoen), zorgzwaarteversicherung (+/+ € 1,4 miljoen) en aanvullende middelen voor meerzorgcliënten (+/+ € 1,5 miljoen). Daarnaast zijn vanuit de landelijk overheid tijdelijk extra middelen beschikbaar gesteld voor cliënten met een 7VG-profiel (+/+ € 1,5 miljoen). Deze middelen zijn incidenteel toegekend vooruitlopend op de verwachte uitkomsten van het lopende kostprijsonderzoek dat wordt uitgevoerd door de Nederlandse Zorgautoriteit. Inzet van het kostprijsonderzoek is om vanaf 2025 te komen tot passende tarieven voor de Wet Langdurige Zorg.

Tegenover de omzetgroei is een daling waar te nemen in het aantal verblijfscliënten binnen de Wlz, circa -/- € 1,4 miljoen. De daling is te verklaren doordat de locatie Wilhelminasingel Breda in de loop van 2023 is gesloten. Daarnaast is een daling zichtbaar in het aantal LVG-cliënten 18-23 jaar binnen de trainingshuizen en behandelgroepen. Deze plaatsen zijn grotendeels ingevuld met Jeugdwetcliënten LVG tot 18 jaar.

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

In de Wlz-omzet was in 2022 nog de ontvangen vergoeding voor meerkosten ten gevolge van corona meegenomen. Via deze landelijke compensatieregeling werden de nog resterende meerkosten corona (met name beschermingsmiddelen en testen) vanuit de overheid vergoed. Vanaf 2023 zijn de compensatieregelingen komen te vervallen. Per saldo leidt dit tot een daling van de Wlz-omzet met -/- € 0,6 miljoen.

Amarant neemt deel aan de regionale tafels van de zorgkantoren. Hier worden afspraken gemaakt voor samenwerking tussen verschillende aanbieders in het kader van de transitie-instrumenten. Op dit moment neemt Amarant deel aan de volgende projecten: VG met verslavingsproblematiek (West-Brabant), Kansrijk (Midden-Brabant) en ketenzorg LVB (Zuid-Oost-Brabant).

### **Jeugdwet (+/+ € 3,2 miljoen)**

Binnen de Jeugdwet is een stijging van de omzet zichtbaar van € 3,2 miljoen ten opzichte van 2022. Deels is de toename te verklaren door indexering van de tarieven. De indexering vertegenwoordigt een bedrag van € 1,6 miljoen. Naast de reguliere indexering zijn met gemeenten maatwerkafspraken gemaakt over verhoging van de tarieven voor verblijf (regio's West-Brabant-Oost, Zuid-Oost-Brabant en West-Brabant-West, tezamen +/+ € 0,8 miljoen) om zo te komen tot een passende financiering voor verblijfszorg. Daarnaast is een groei gerealiseerd in het aantal cliënten dat wordt gefinancierd vanuit Landelijk Transitiearrangement (LTA) (+/+ € 0,4 miljoen). Een belangrijk aandachtspunt blijft de bezetting van de verblijfslocaties.

Binnen de regio Midden-Brabant wordt vanaf 1 januari 2023 samengewerkt in het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant. Binnen deze regio wordt de zorg vergoed tegen de tarieven die zijn afgesproken in de zogenaamde menukaart. Deze tarieven zijn gebaseerd op de kostprijzen van de aanbieders binnen het samenwerkingsverband. De omzetgroei van +/+ € 0,5 miljoen in de regio Midden-Brabant is met name veroorzaakt door een groei in de omvang van uitbesteding zorg (kassiersfunctie). De regio Hart van Brabant (HvB) heeft alleen nog een overeenkomst met Crossroads HvB, waardoor onderaannemers (na afloop van de lopende beschikking) hun facturen zenden aan de combinanten van Crossroads HvB (voor de verstandelijk gehandicaptenzorg is dit Amarant).

Voor de ambulante zorg vanuit de Jeugdwet geldt dat een lagere productie is gerealiseerd in de regio's Noord-Oost-Brabant en West-Brabant-West (-/- € 0,2 miljoen). Hier tegenover staat een toename van de ambulante zorg in de regio's West-Brabant-Oost en Zuid-Oost-Brabant (+/+ € 0,4 miljoen). In de regio Zuid-Oost-Brabant is de groei van de ambulante zorg te relateren aan het samenwerkingsverband PACE, waar Amarant samen met een drietal aanbieders (Pactum, Combinatie Jeugdzorg en GGZ Eindhoven) aanbod biedt voor cliënten met multiproblematiek.

Tot slot is een daling van de omzet zichtbaar ten opzichte van 2022 ad -/- € 0,3 miljoen ten gevolge van de sluiting van de verblijfslocatie Heschepad in Oss medio 2022.

### **Wmo (-/- € 0,6 miljoen)**

De Wmo-omzet laat een daling zien van -/- € 0,6 miljoen. Deze daling komt met name voor rekening van de Wmo-omzet in de regio Hart van Brabant. Vanaf januari 2023 wordt door Amarant samengewerkt in het samenwerkingsverband Siem. De gemeente heeft nog slechts één partij gecontracteerd en heeft ten tijde van de contractering een korting toegepast op de tarieven. De omzet in de regio Hart van Brabant valt daardoor -/- € 0,6 miljoen lager uit dan in 2022.

Ook in de Wmo-omzet (Begeleiding) in de gemeente Breda is een daling waar te nemen van -/- € 0,4 miljoen. Vooral binnen de dagbesteding is sprake van een lagere instroom. Dit komt doordat de gemeente steeds vaker cliënten doorleidt naar het voorliggend veld en minder naar een specialistische aanbieder zoals Amarant.

Wat betreft Wmo Beschermd Wonen geldt dat de gemeente Breda in 2022 is overgestapt op een nieuwe product- en dienstencatalogus met een andere tariefstructuur. Daarvan is in 2023 een negatief financieel effect van -/- € 0,3 miljoen zichtbaar, omdat iedereen nu is omgezet naar de nieuwe wijze van financiering. Daarnaast is er een beweging zichtbaar naar Beschermd Thuis. Dat betekent dat gestreefd wordt om voor cliënten scheiden van wonen en zorg te realiseren.



Dat betekent dat steeds meer cliënten zelf gaan huren en de gemeente de huisvestingscomponent niet meer hoeft te vergoeden.

Voor de regio Zuid-Oost-Brabant geldt dat Amarant hier is gestopt met het leveren van zorg op basis van de Wmo, met uitzondering van de Kempen. De cliënten zijn in de loop van 2022 overgedragen naar andere zorgaanbieders in de regio. De omzet binnen de Wmo is hierdoor met -/- € 0,1 miljoen gedaald ten opzichte van 2022. Tegenover deze dalende omzetten staat een toename van de omzet in de regio's Brabantse Wal en 6-West-Brabantse gemeenten ad +/- € 0,2 miljoen. In deze gemeenten biedt Amarant zorg aan de doelgroep Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH). Door de vergrijzing is er sprake van een toename van deze doelgroep. De stijging is met name zichtbaar binnen de dagbestedingslocaties voor deze doelgroep (Bergen op Zoom en Roosendaal). Per saldo is verder in de overige Wmo-regio's sprake van een lichte daling van de omzet met -/- € 0,1 miljoen.

Tot slot geldt dat er sprake is van een indexering van de Wmo-tarieven door gemeenten met gemiddeld 5%. Deze indexering vertegenwoordigt een waarde van € 0,7 miljoen.

#### **Zvw (+/+ € 0,6 miljoen)**

De gerealiseerde omzet binnen de Zorgverzekeringswet is in 2023 toegenomen met +/- € 0,6 miljoen. Deze groei komt met name voor rekening van FACT LVB. Daarnaast is ook een toename zichtbaar in de behandelingen die worden geboden vanuit het Therapeutisch Behandelcentrum en Hersenz. Voor de financiering van deze zorg heeft Amarant contracten gesloten met meerdere zorgverzekeraars.

#### **Justitie (-/- € 0,1 miljoen)**

De opbrengsten Justitie zijn licht afgenomen met -/- € 0,1 miljoen. Amarant is medio 2017 gestart met begeleiding in de thuissituatie (VPT) voor cliënten met een forensische titel. Het aantal cliënten, dat in 2023 gebruik heeft gemaakt van zorg op basis van een forensische titel, is iets lager dan het aantal cliënten in 2022.

#### **PGB / subsidies / opbrengsten onderaanneming (-/- € 0,6 miljoen)**

De opbrengsten PGB zijn -/- € 0,4 miljoen lager dan 2022. Dit is met name het gevolg van het niet langer meer bieden van zorg aan het PGB ouderinitiatief de Bastide. Voor wat betreft de subsidies geldt dat de subsidies voor opleidingen -/- € 0,6 miljoen lager zijn dan in 2022. De opbrengsten van onderaanneming zijn toegenomen met +/- € 0,4 miljoen. Amarant is door andere zorgaanbieders meer ingehuurd om een gedeelte van de zorgverlening aan cliënten van deze andere aanbieders te verzorgen.

#### **Overige opbrengsten (+/+ € 3,0 miljoen)**

De toename van de overige opbrengsten bedraagt +/- € 3,0 miljoen. Deze toename is te verklaren doordat in 2023 een boekwinst op verkoop van panden is gerealiseerd van +/- € 1,5 miljoen, terwijl in 2022 geen boekwinst is gerealiseerd op de verkoop van panden. Daarnaast is in 2023 een aanvullende omzet gerealiseerd door het samenwerkingsverband "Zorg in onderwijs" in de regio Hart van Brabant, waarin Amarant samenwerkt met Siza, scholen en de gemeenten in Hart van Brabant om passende zorg te bieden aan cliënten op scholen. De aanvullende omzet hiervan bedraagt +/- € 1,4 miljoen.

Verder is binnen de overige opbrengsten een toename zichtbaar van +/- € 0,15 miljoen in verband met hogere omzet van de winkels. Na corona zijn de winkels, ook binnen de dagbestedingslocaties, weer volledig geopend. Ook is een hogere opbrengst verhuur aan derden (o.a. verhuur van appartementen aan cliënten) gerealiseerd van +/- € 0,15 miljoen. Tot slot is er sprake van lagere opbrengsten ten gevolge van detachering van medewerkers (-/- € 0,2 miljoen) van Amarant bij derden (gemeenten, andere zorgaanbieders).

## 2.2.4.2 Personeelskosten

Personeelskosten (* € 1 mln)	2023	2022	Vershil	%
FTE's	3.737	3.801	-/-64	-/-1,7%
Personeelskosten	€ 253,70	€ 241,20	€ 12,50	5,2%

De personeelskosten zijn in 2023 € 12,5 miljoen hoger dan in 2022. Deze toename is onder te verdelen in een toename van de personeelskosten in loondienst (+/+ € 11,4 miljoen), personeel niet in loondienst (-/- € 0,3 miljoen) en overige personeelskosten (+/+ € 1,4 miljoen).

### Personeel in loondienst (+/+ € 11,4 miljoen)

Deze toename is voor € 9,4 miljoen te verklaren door een toename van de personeelskosten ten gevolge van de oorspronkelijke CAO Gehandicaptenzorg 2021-2024. Per 1 juni 2023 is conform de CAO Gehandicaptenzorg 2021-2024 een structurele salarisverhoging toegekend van 3,2%. Daarnaast zijn extra periodieken toegevoegd aan het einde van de schalen 35 tot en met 50, en zijn in deze schalen de laagste treden komen te vervallen. Voor de schalen 55 tot en 65 is een eenmalige uitkering toegekend van € 750,- (naar rato van dienstverband). Tot slot is ook eenmalig acht uur extra balansverlof (voorheen persoonlijk budget levensfase) toegekend en is de eindejaarsuitkering eenmalig verhoogd van 8,33% naar 8,83%

Gedurende 2023 is de CAO Gehandicaptenzorg 2021-2024 opengebroken, waardoor voor 2023 nog een aanvullende salarisverhoging is overeengekomen van 3% per 1 september 2023 en 3% per 1 december 2023. Dit leidt tot een aanvullende personeelslast voor Amarant van +/+ € 2,3 miljoen. De huidige meerkosten van de CAO zijn hoger dan de indexering die vanuit de landelijke overheid wordt ontvangen ter compensatie van de gestegen personeelskosten. Vanuit de VGN wordt gelobbyd om een aanvullende indexering te verkrijgen om de indexering passend te maken bij de meerkosten van de CAO. Mocht deze lobby niet leiden tot een aanvullende indexering, dan legt de nieuwe CAO een extra druk op de exploitatie 2024 en opvolgende jaren.

Naast de effecten van de CAO is in 2023 de naverrekening verwerkt voor het Eigen Risicodragerschap WGA. Stichting Amarant is eigenrisicodragers voor de WGA. Sinds begin 2017 is een WGA beheersverzekering bij De Goudse afgesloten. Nadat een medewerker twee jaar ziek is wordt beoordeeld of deze medewerker instroomt in de WGA. Amarant blijft dan na uitdienstdatum nog tien jaar verantwoordelijk, gezien het eigen risicodragerschap. Amarant heeft het eigen risicodragerschap verzekerd via een beheersverzekering bij De Goudse. De premie die wordt betaald is voor het grootste gedeelte afhankelijk van de aantallen instroom WGA en de gemiddelde duur van de medewerkers in de WGA. Jaarlijks wordt de premie geactualiseerd op basis van de nieuwste cijfers (instroom en duur). Normaal gesproken wordt de premie en eventuele verrekening voor 50% bekostigd door de werkgever en 50% door de werknemer. In 2023 heeft Amarant eenmalig de naverrekening (over de jaren 2017 tot en met 2021) voor haar rekening genomen. Deze naverrekening bedraagt +/+ € 4,3 miljoen.

Het aantal ingezette FTE is met 64 FTE (-/- € 4,2 miljoen) afgenomen ten opzichte van 2022. Dit is met name te verklaren door de toenemende arbeidsmarktcrachte, waardoor het steeds moeilijker worden vacatures in te vullen. Naast de bovenstaande mutaties is een afname zichtbaar in de sociale lasten en pensioenen (-/- € 0,4 miljoen).

### Personeel niet in loondienst (-/- € 0,3 miljoen)

De inzet van personeel niet in loondienst is in 2023 gedaald met € 0,3 miljoen. Hierin zijn ook meegenomen de meerkosten ten gevolge van de implementatie van het nieuwe ECD. Vanaf oktober 2022 is de sturing op inzet van uitzendkrachten aangescherpt. Zowel het verzuim als de inzet van uitzendkrachten en de interne flexpool worden dagelijks gemonitord om de inzet van personeel niet in loondienst zo veel mogelijk te beperken. De sturing op inzet van uitzendkrachten dient als katalysator om daadwerkelijk 'samen anders te doen'.

#### Overige personeelskosten (+/+ € 1,4 miljoen)

De overige personeelskosten zijn toegenomen met +/+ € 1,4 miljoen. Belangrijkste verklaring voor deze toename betreft de herijking van de personeelsvoorzieningen (balansverlof, openstaande vakantie-uren, openstaande meeruren, voorziening uitgestelde beloningen en voorziening langdurig zieken). Deze voorzieningen worden gewaardeerd tegen actueel uurloon. Het uurloon is ten gevolge van de afspraken in de CAO toegenomen met 9,2%. Dit leidt tot een verhoging van de voorzieningen met € 1,8 miljoen ten gevolge van het hogere uurloon.

Voor de voorziening langdurig zieken geldt dat er in 2023 een aantal medewerkers met LongCovid uit dienst is gegaan na twee jaar ziekte en ingestroomd in de WGA. Hierdoor is een afname zichtbaar ten opzichte van 2022. De mutatie ten opzichte van 2022 is -/- € 0,3 miljoen.

Voor de overige personeelskosten geldt dat deze zijn afgenomen, doordat in 2023 geen personeelsfeest is gegeven, terwijl dit in 2022 wel het geval was. De kosten zijn daardoor -/- € 0,5 miljoen lager dan in 2022. Tegenover deze lagere kosten staan hogere kosten voor opleidingen (+/+ € 0,1 miljoen) en hogere kosten voor re-integratie van medewerkers (+/+ € 0,3 miljoen).

#### 2.2.4.3 Afschrijvingskosten

Afschrijvingskosten (* € 1 mln)	2023	2022	Vershil	%
Afschrijvingskosten	€ 14,40	€ 13,80	€ 0,60	4,3%

De afschrijvingskosten zijn € 0,6 miljoen hoger dan in 2022. In de loop van 2023 is een tweetal grote (nieuwbouw)projecten opgeleverd (Kouter Bavel en Burgemeester Blomlaan Bergen op Zoom). Dit heeft geleid tot aanvullende afschrijvingskosten. Naast de afschrijvingskosten van materiële vaste activa is tevens een toename zichtbaar in de afschrijvingskosten van inventaris en computerapparatuur (+/+ € 0,1 miljoen). Deze toename is met name te verklaren door de activering in de loop van 2023 van het nieuwe rekencentrum.

#### 2.2.4.4 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten (* € 1 mln)	2023	2022	Vershil	%
Overige bedrijfskosten	€ 75,10	€ 66,00	€ 9,10	13,8%

De overige bedrijfskosten liggen +/+ € 9,1 miljoen hoger dan in 2022 (+/+ 13,8%).

De belangrijkste aandachtspunten binnen de bedrijfskosten zijn:

##### Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten (+/+ € 1,4 miljoen)

Binnen de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten valt een toename in kosten waar te nemen van +/+ € 1,4 miljoen. Dit betreft met name de kosten van voeding (ten gevolge van inflatie) (+/+ € 1,0 miljoen), extern vervoer (+/+ € 0,4 miljoen) en hogere kosten voor schoonmaak door derden (+/+ € 0,2 miljoen). Hiertegenover staan lagere voorraden van de winkels (-/- € 0,2 miljoen).

##### Algemene kosten (+/+ € 1,5 miljoen)

De algemene kosten liggen +/+ € 1,5 miljoen hoger dan in 2022. Verklaring hiervoor is de toename van de kosten voor software (+/+ € 1,5 miljoen). Deze toename is te verklaren door hogere kosten in verband met de implementatie van het nieuwe ECD (€ 0,6 miljoen), implementatie van de nieuwe moderne werkplek (€ 0,4 miljoen), software ten behoeve van het nieuwe rekencentrum (€ 0,1 miljoen), kosten tool voor werving en selectie medewerkers (€ 0,1 miljoen) en tot slot overige software ad € 0,3 miljoen.

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

De patiënt- en bewonersgebonden kosten liggen € 2,2 miljoen hoger dan in 2022. De kosten voor uitbesteding zorg liggen € 2,1 miljoen hoger dan in 2022. Deze toename is met name te verklaren doordat onderaannemers binnen het

samenwerkingsverband Crossroads HvB hun facturen sturen naar Amarant, die deze zorg vervolgens declareert bij Crossroads HvB. De onderaannemers hebben zelf immers geen contract meer met de jeugdwetregio HvB. Naast uitbesteding zorg is een toename zichtbaar van € 0,1 miljoen in de kosten van geneesmiddelen en incontinentiemateriaal.

#### Onderhoud en energie (+/+ € 4,0 miljoen)

De kosten in verband met klein en groot onderhoud liggen circa € 0,2 miljoen lager dan in 2022. Met name de hoge kosten van het klein onderhoud zijn een aandachtspunt. Er wordt een plan van aanpak opgesteld om de kosten van klein onderhoud beter te kunnen beheersen.

De kosten voor energie zijn € 4,2 miljoen hoger dan in 2022. Amarant had voor 2022 een vaste prijs afgesproken die aanzienlijk lager lag dan de vaste prijs die gold in het boekjaar 2023. De meerkosten ten opzichte van 2022 bedragen € 3,3 miljoen. Daarnaast is in 2022 vanuit de overheid voor € 0,9 miljoen aan compensatie ontvangen voor de gestegen energiekosten.

De forse stijging van de energielasten wordt door de overheid grotendeels gecompenseerd door de toegekende indexering van de materiële kosten. Amarant blijft inzetten op verdere verduurzaming en het vergroten van het energiebewustzijn onder medewerkers om zo het energieverbruik te verminderen.

#### Huur en leasing (+/+ € 0,2 miljoen)

De kosten van huur en leasing liggen € 0,2 miljoen hoger dan in 2022. Dit is met name het gevolg van indexering van de huurpenningen.

#### Dotaties en vrijval voorzieningen (-/- € 0,3 miljoen)

De mutaties in de voorzieningen betreffen het verschil in de dotatie / vrijval binnen de diverse voorzieningen in 2023 ten opzichte van 2022. De mutatie betreft met name een mutatie in de voorziening voor mogelijk oninbare vorderingen op gemeenten in het kader van de Wmo en Jeugdwet (op basis van een risico-analyse van de openstaande vorderingen ultimo 2023).

### 2.2.4.5 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten (* € 1 mln)	2023	2022	Vershil	%
Financiële baten en lasten	€ 0,50	€ 2,00	-/-€ 1,50	-/-75,0%

De financiële baten en lasten zijn € 1,5 miljoen lager dan in 2022. Deze daling is voor € 1,4 miljoen te verklaren doordat in 2022 nog negatieve rente werd betaald over het saldo op het rekening-courantkrediet. In de loop van 2023 is het rentepercentage gestegen, waardoor Amarant niet langer rente betaalt, maar juist rente ontvangt over het openstaande rekening-courantkrediet.

Het gemiddelde rentepercentage ligt momenteel op 1,93 % op een leningenportefeuille van circa € 94 miljoen. Steeds wordt door Amarant gestreefd naar het afsluiten van leningen tegen de meest gunstige condities. Om de leningen tegen gunstige voorwaarden te kunnen afsluiten is een goed weerstandsvermogen van groot belang en is Amarant aangesloten bij het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz).

## 2.3 Belangrijkste risico's en risicobeheersing

### 2.3.1 Inleiding

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

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

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

## 2.3.2 Strategische risico's

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

### **Tekort aan gekwalificeerde medewerkers (arbeidsmarktcrachte)**

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

- intensivering van instroom en behoud;
- vergroten van het aanbod gezond, veilig en plezierig werken;
- vergroten van de capaciteit door opleiden van medewerkers;
- een toekomstbestendig- en onderhoudsvriendelijk functiehuis;
- meer preventieve maatregelen in te zetten om ziekteverzuim te voorkomen;
- inzet op het programma 'Samen anders doen'.

### **Inbreuk op informatiesystemen / informatiebeveiliging**

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

#### *CISO*

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

Het programma Cybermanager is aangeschaft als Information Security Management System (ISMS) en moet in 2024 worden gevuld met data over risico's, maatregelen, incidenten, et cetera op gebied van informatiebeveiliging. De nieuwe werkplek zal worden uitgerold in 2024 wat risico's voor een groot deel zal verminderen. Ook zal worden gezocht naar een passende SIEM/SOC leverancier en zal Amarant zich aansluiten bij Z-Cert.

### *Informatiebeveiligingsbeleid*

Informatiebeveiliging is cruciaal voor Amarant. Groeiende informatie-, technologie- en digitale systemen beïnvloeden het succes van Amarant. Het digitaal delen van informatie met partners is essentieel. Snelle online veranderingen brengen kansen en risico's met zich mee. Deze risico's vormen een bedreiging voor de kwaliteit en continuïteit. Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie zijn belangrijk. Informatiebeveiliging vereist voortdurende aanpassingen. Bewustzijn en afstemming op risico's is noodzakelijk. Informatiebeveiliging vereist inspanning op organisatorisch-, procesmatig- en technologisch vlak. Amarant hanteert leidende uitgangspunten, wettelijke naleving en blijft werken aan dynamische informatiebeveiliging. Het informatiebeveiligingsmanagement van Amarant is een cyclisch proces dat uit vijf opeenvolgende stappen bestaat, en vergelijkbaar is met de Deming-circle, om de informatiebeveiliging te blijven verbeteren. Deze vijf stappen zijn achtereenvolgens: beleidsvorming, risicoanalyse, planvorming, implementatie en monitoring, evaluatie en controle. Het informatiebeveiligingsbeleid wordt minimaal eens in de twee jaar of na een grote verandering in een van de belangrijke processen geëvalueerd en zo nodig bijgesteld, en opnieuw vastgesteld.

Met betrekking tot informatiebeveiliging heeft Amarant drie hoofddoelen:

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

Het jaar 2024 wordt het jaar van grote vooruitgang op gebied van Informatiebeveiliging, zo zal er veel aandacht komen voor bewustwording van de medewerkers en zal er veel aandacht worden besteed aan de implementatie van NEN7510 waarvan verwacht wordt dat Amarant zich in 2025 kan laten certificeren. Daarnaast zal Amarant zich gereed moeten maken om te gaan voldoen aan de Europese richtlijnen NIS-2 en CER wat veel inspanning zal vereisen voor diverse afdelingen. De NIS-2 stelt aanvullende eisen aan de organisatie op het gebied van Informatiebeveiliging. De NIS-2 is ingegeven vanwege een structureel hoger dreigingsbeeld van Cybercriminaliteit voor bedrijven in de kritieke infrastructuur, zoals energie, transport en gezondheidszorg. Ook zal er aandacht zijn voor het bezoeken van de diverse Amarant locaties en het geven van voorlichting aan medewerkers over dit onderwerp.

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

### **Samenwerking met diverse ketenpartners (implicaties hiervan)**

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

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

Voor wat betreft Crossroads in de regio Hart van Brabant (een samenwerking van 8 zorgaanbieders met als penvoerder Sterk Huis) is sprake van de opzet van een gezamenlijke voordeur. Voorts is een algemene backoffice ingericht en wordt



intensief samengewerkt op allerlei gebieden. De opbrengsten Crossroads zijn in de jaarrekening meegenomen in de opbrengsten Jeugdwet.

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

### **Stikstofproblematiek, hoge bouwkosten en niet voldoen aan duurzaamheidseisen**

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

In de komende jaren wordt Amarant geconfronteerd met een aantal risico's op het gebied van huisvesting. De verwachting is dat er in de nabije toekomst alsnog een korting wordt doorgevoerd op de Normatieve Huisvestingscomponent.

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

Voorts is sprake van fors oplopende bouwkosten. Beheersmaatregelen zijn onder andere aanpassen van het programma van eisen en versobering van afwerking.

Wat betreft duurzaamheidseisen wordt verwezen naar paragraaf 2.9.1.

### **2.3.3 Risicomanagement op tactisch niveau en operationeel niveau**

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

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

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

## 2.4 Cultuur en gedrag

### 2.4.1 Visie op bestuur

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

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



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

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



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

## **2.4.2 Klachten cliënten**

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

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

## **2.4.3 Gedragscode Medewerkers en de Gedragscode Cliënten**

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

### **Gewenst gedrag**

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

### **Ongewenst gedrag**

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

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

## **Vertrouwenspersonen**

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

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

## **2.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten**

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

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

Amarant is lid van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) en heeft een gedeelte van haar leningen geborgd bij het Wfz. Amarant zet in op een zo optimaal mogelijke spreiding van renteherzieningsdata om zo de risico's van renteherziening zo veel mogelijk te spreiden. Het gemiddelde rentepercentage van Amarant over de leningenportefeuille bedraagt ultimo 2023 1,93%.

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

## **2.6 Toepassing en naleving gedragscodes**

### **2.6.1 Governancecode**

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

Amarant heeft op de volgende herzieningen uit de code het afgelopen jaar acties uitgezet.

1. De principes van de code werken voor een zorgorganisatie ook door in de samenwerkingsverbanden die zij aangaat.
2. Er is meer aandacht voor de positie van zorgprofessionals: zowel met betrekking tot het kunnen nemen en dragen van hun professionele verantwoordelijkheid voor goede zorg als hun invloed op het dagelijks beleid en het beleid van morgen.

Ten aanzien van punt 1 hebben de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht afgesproken ieder jaar een vlootstouw te doen op de samenwerkingsverbanden. Deze vlootstouw is in 2023 voor het eerst gedaan en in september 2023 besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht, zie ook het verslag van de interne toezichthouders. Ten aanzien

van punt 2 is samen met de Ondernemingsraad gesproken over zeggenschap van professionals, dit mede op basis van het 'Landelijk actieplan zeggenschap en veerkracht'. In 2024 gaan we aan de slag met zeggenschap rondom het thema zorg voor de ouder wordende cliënt.

### **2.6.2 Wet normering topinkomens (WNT)**

Zie voor meer informatie over dit onderwerp (voor wat betreft de Raad van Toezicht) de toelichting in het verslag van de interne toezichthouder. Voor wat betreft de bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de Jaarrekening paragraaf 3.9. Krachtens de WNT is de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum gebonden. Het voor Stichting Amarant toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

### **2.6.3 Gegevensbescherming**

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

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

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

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

## **2.7 Onderzoek en ontwikkeling**

Amarant is een lerende organisatie. Amarant wil innoveren door te investeren in de ontwikkeling en creativiteit van medewerkers en cliënten. Zo wordt gewerkt met het online leerplatform GoodHabit, om de ontwikkeling en creativiteit van medewerkers te bevorderen. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het leerklimaat voor studenten door studentenbeleid, en vernieuwing in leerroutes (ook via de eigen Amarant Academie).

Ook voor cliënten is ingezet op de doorontwikkeling van het leerlandschap. Er werden door het leercentrum 31 online workshops georganiseerd. De favoriete onderwerpen waren: Rust in je hoofd, Plagen en pesten en Oplichters de baas. In totaal waren er 338 deelnemers. De meest gevraagde groepscurssussen waren: Opkomen voor jezelf, Social Media en

Mindfulness. 121 cliënten zijn op hun werkplek aan de slag om een certificaat te halen. Dit kan al in de richtingen Groen en dier, Horeca, SWB, HACCP en Logistiek. Meer dan 6.000 keer werd de mediatheek bezocht om websites te bekijken, werkboeken te downloaden en leermaterialen te lenen. Voor de opleiding tot ervaringsdeskundige hebben 3 cliënten hun certificaat gehaald.

Kennisvragen worden door middel van (wetenschappelijk) onderzoek in samenwerking met diverse kennispartners opgepakt. Onze kennisagenda is afgestemd op de ambities in het strategisch kader en richt zich in hoofdlijnen op thema's als 'cliëntparticipatie', 'passende zorg' en 'samen anders doen'. Amarant is aangesloten bij de academische werkplaatsen GOUD (gezond ouder worden) en de AWVB Tranzo (Academische werkplaats Leven met een Verstandelijke Beperking), waar gezamenlijk wordt gewerkt aan kennisontwikkeling, kennisdeling én implementatie van deze kennis, ten behoeve van verbeterde zorg en verhoogde kwaliteit van leven voor onze cliënten. Enkele voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar afbouw van anti-psychotica, arbeidsparticipatie voor mensen met een verstandelijke beperking en passende psycho-educatie voor cliënten en hun netwerk. Komende periode zullen initiatieven rondom structurele samenwerking in praktijkgericht (HBO) onderzoek worden verkend.

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

Zo begeleidt het team van Imagine, in samenwerking met de divisies Wonen in de Wijk en Specialistische zorg, een pilotproject rondom de inzet van toezichthoudende domotica bij een aantal voorzieningen voor ouder wordende cliënten. Tevens is Amarant binnen de gehandicaptensector koploper op het gebied van Virtual Reality (VR). VR wordt binnen de organisatie onder andere ingezet ter verrijking van de reguliere behandelingen.

Imagine is momenteel intensief bezig om in samenwerking met Vilans en interne stakeholders een duidelijke visie op innovatie te formuleren. Deze visie gaat Amarant in de toekomst ondersteunen om kwalitatief goede zorg te blijven leveren.

## 2.8 Toekomstverwachtingen

Voor 2024 geldt de algemene ontwikkeling dat de arbeidsmarktkrapte, de hogere CAO-lonen en de inflatie zorgen voor magere financiële resultaten bij zorginstellingen, terwijl de houdbaarheid van de landelijke zorguitgaven verder onder druk komt te staan. Verwachting is dat er sprake zal zijn van een toenemend aantal moeilijk opvulbare vacatures. Speerpunt voor 2024 is het verlagen van het verzuim. Naar verwachting zal met name de hogere inzet van uitzendkrachten druk leggen op de exploitatie van Amarant in 2024. Amarant zet in op beheersing van de inzet van uitzendkrachten. Deze beheersing is de katalysator om daadwerkelijk invulling te geven aan het programma 'Samen anders doen'.

Naast de sturing op personele kosten is ook de sturing op bezetting van verblijfslocaties en productiviteit binnen de ambulante zorg van groot belang. Ingezet wordt op het verkorten van de termijn waarbinnen open plaatsen worden opgevuld. Ook dit proces wordt maandelijks gemonitord.

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

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

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

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

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

- In het Sociaal Domein (Wmo en Jeugdwet) is er een diversiteit aan eisen en voorwaarden voor wat betreft uitvoering en verantwoording van zorg. Het is belangrijk om de uitvoering van onze zorg- en dienstverlening aan te laten sluiten bij de gemaakte afspraken en daarvoor aandacht te vragen bij gemeenten. Amarant blijft kritisch kijken naar in welke regio's men wel/niet wil inschrijven op nieuwe aanbestedingen of de zorg willen voortzetten binnen de lopende contracten. Amarant analyseert in welke regio's/gebieden men actief wil investeren in relatiebeheer, netwerkversterking, lokale samenwerking in relatie tot onze ambities voor de toekomst. En in welke regio's Amarant meer op de achtergrond wil blijven en inzet op het behoud en/of afbouw van aanbod.
- In 2023 zijn in de regio Hart van Brabant de samenwerkingsverbanden Crossroads (Jeugdwet) en Siem (Wmo) gestart. Verwachting is dat in navolging van de regio Hart van Brabant ook andere zorgregio's (in de Wmo en Jeugdwet) zullen kiezen voor het verminderen van het aantal contractpartijen. Hierdoor zal Amarant nog meer dan voorheen samenwerken met andere zorgaanbieders in samenwerkingsverbanden. Verwachting is dat deze samenwerking leidt tot betere kennisdeling en toeleiding van de cliënt naar de juiste zorg. Samenwerking brengt echter ook risico's met zich mee. Denk dan aan risico's met betrekking tot financiële verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit van zorg (inclusief gegevensuitwisseling). Amarant monitort actief deze risico's (zie ook paragraaf 2.3).
- Door de stikstofcrisis en gestegen bouwkosten staat het realiseren van nieuwbouw onder druk. Amarant zal binnen haar investeringsbegroting een prioritering aanbrengen op basis van deze gewijzigde omstandigheden. Door het actief uitvoeren van het meerjaren-onderhoudsplan kan ervoor worden gezorgd dat ook binnen de bestaande locaties de kwaliteit van huisvesting kan worden geborgd.



- Binnen het Wmo Beschermd Wonen is er steeds meer aandacht voor de beweging van Beschermd Wonen naar Beschermd Thuis. Dat wil zeggen dat bestaande cliënten verblijf (waar mogelijk) worden afgeschaald naar een situatie waar sprake is van scheiden van wonen en zorg. Binnen het samenwerkingsverband Siem is hier nadrukkelijk aandacht voor. Binnen de Wlz speelt dezelfde transitie waarbij het de bedoeling is om verblijfscliënten om te zetten naar Volledig Pakket thuis (VPT).
- Amarant ziet dat mensen steeds langer thuis willen blijven wonen, ook mensen met een relatief zware zorgvraag. Amarant wil cliënten graag ondersteunen in het zo lang mogelijk thuis wonen, en de verblijfsplekken beschikbaar houden voor de cliënten voor wie het thuis écht niet lukt. Amarant gaat hierin uit van de mogelijkheden van de cliënt en kijkt goed wat deze nodig heeft. Ook vanuit gemeenten wordt veel geïnvesteerd in regionale woonopgaven. Amarant is nauw betrokken bij de analyses en de uitvoering van nieuwe woon- en ondersteuningsvormen, bijvoorbeeld flexwoningen met zorg en woningen met community building. Een ander voorbeeld is het project High Lane te Tilburg. De appartementen van High Lane zijn met name bestemd voor jongeren, starters en doorstromers. Maar een deel van de woningen is gereserveerd voor bijzondere, maar zelfredzame doelgroepen. Samen met de zorgpartners binnen Siem en de woningbouwvereniging wordt hier gewerkt aan een vorm van begeleid wonen te midden van reguliere bewoners. Dit concept voor gemengd wonen draagt eraan bij dat deze bijzondere doelgroepen midden in de maatschappij staan en gewoon mee kunnen doen.

## 2.9 Niet-financiële prestatie-indicatoren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

### 2.9.1 Duurzaamheid

De afgelopen jaren neemt de maatschappelijke aandacht voor het in evenwicht brengen van financiële resultaten, sociale belangen en het milieu steeds verder toe. De maatschappelijke behoefte is dat zorginstellingen zich, naast financiële resultaten, ook verantwoorden op het gebied van duurzaamheid. Amarant erkent haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet zich dan ook actief in op het gebied van duurzaamheid. In het strategisch kader is 'duurzaamheid' dan ook als thema opgenomen. De Raad van Bestuur betreft nu reeds duurzaamheid in de keuzes die zij dagelijks maken.

#### Greendeals

Binnen Amarant wordt al langer ingezet op verduurzamen bijvoorbeeld door het sluiten van een aantal Green Deals. De Green Deal staat voor zorg met minimale CO2 uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor circulariteit van grondstoffen en materialen.

De regionale Greendeals waren voor Amarant de aanleiding om eerst de MTZ (Milieuthermometer Zorg) Brons te behalen bij de locaties 't Hooge Veer, Veldhovenring, Leuvenaarstraat en wijklocaties in Breda. Met deze milieuthermometer maakt Amarant haar aandacht voor een duurzame bedrijfsvoering zichtbaar en worden gerichte verbeteracties uitgevoerd. Het doel is om in 2024 alle locaties van Amarant te gaan certificeren op het niveau Brons, en dit zodanig te doen dat we het niveau Brons goed op orde hebben. Daarnaast is de ambitie om uiteindelijk het niveau Zilver te behalen met een aantal aanvullende vereisten. Waar Brons gericht is op milieuwetgeving en enkele extra eisen, is Zilver een stap verder richting integrale verduurzaming. Op dit moment is Amarant aangesloten bij de volgende regionale Greendeals:

- regionale Greendeal Metropool Regio Eindhoven;
- regionale Greendeal Hart van Brabant.

De regionale Greendeals geven ook nadere invulling aan de landelijke Green Deal 3.0 die Amarant in juni 2023 ondertekend heeft. Door hieraan deel te nemen beweegt Amarant zich in beleid en besluitvorming richting de beoogde doelen, maar ook richting het voldoen aan toenemende wetgeving op het gebied van duurzaamheid. Amarant zet zich in op het realiseren van de volgende doelstellingen:

- meer inzet op gezondheidsbevordering van cliënten (omgeving, voeding, leefstijl) en medewerkers;

- vergroten bewustwording van de impact van zorg op klimaat en klimaat op gezondheid inclusief gedragsverandering;
- 55% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot t.o.v. 2018 in 2030 en klimaatneutraal in 2050;
- 50% minder primair grondstoffenverbruik in 2030 t.o.v. 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050;
- verminderen belasting van het milieu door medicatie en verbetering van de waterkwaliteit;
- verbeteren van de circulariteit door beheersing van de afvalstromen;
- verduurzaming vastgoedportefeuille (bijvoorbeeld gefaseerd van het gas af).

Op dit moment is men binnen Amarant bezig de CO<sub>2</sub>-routekaart om te zetten naar het nieuwe format van het MPZ (milieuplatformzorg). Met deze update verkrijgt men een nieuw inzicht in hoeverre men de doelstellingen in vermindering van CO<sub>2</sub> uitstoot gaat behalen. Deze routekaart komt centraal te staan bij de keuzes die men maakt met het vastgoed. Zo wordt bewogen naar het Greendeal-doel van volledig CO<sub>2</sub>-neutrale gebouwen in 2050.

### Energieverbruik

Wat betreft het verminderen van energieverbruik zijn de volgende maatregelen getroffen die voor een deel nog doorlopen in 2024:

- het vervangen van klassieke verlichting door LED;
- isoleren van leidingen en appendages;
- het implementeren van energielabel C op kantoren;
- in de winter zijn de temperaturen van de kantoren (CV-ketels) omlaag gezet naar 19 graden.

### ESG

In Europees verband is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) opgesteld. De CSRD is een uitbreiding van de reeds bestaande Europese richtlijn rondom duurzaamheidsverslaglegging: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). De CSRD geeft handvatten om te verantwoorden op het gebied van milieu (Environmental), maatschappij (Social) en goed ondernemingsbestuur (Governance). Tezamen wordt dit ESG genoemd. Dit is dus breder dan de energie-transitie, CO<sub>2</sub>-reductie en bevorderen van circulariteit. Het gaat ook over zaken als maatschappelijke verantwoordelijkheid, ketensamenwerking, het bieden van gelijke kansen en het creëren van een gezonde werkomgeving. Het heeft dus ook raakvlakken met kwaliteit van zorg en kwaliteit van arbeid. Doel van de CSRD is het vergroten van de transparantie over duurzaamheidsinspanningen van bedrijven en organisaties, en het verbeteren van de kwaliteit van duurzaamheidsinformatie.

De individuele lidstaten van de EU zijn op dit moment bezig met vertaling van deze richtlijnen naar wetgeving voor de eigen lidstaat. Op dit moment is er alleen een verplichting voor beursgenoteerde bedrijven en grote ondernemingen in de vorm van een B.V. of N.V. om vanaf 2025 verantwoording af te leggen op basis van de nieuwe standaarden. Middelgrote en kleine ondernemingen moeten vanaf 2026 verantwoording afleggen. Reële verwachting is dat de CSRD niet zal gaan gelden voor stichtingen zoals Amarant. Ook al mocht er geen verplichting zijn te rapporteren, dan nog is de verwachting dat externe partijen zoals bijvoorbeeld zorgkantoren en banken van Amarant verlangen dat we wel inzicht geven in de wijze waarop invulling gegeven wordt aan het thema duurzaamheid. Zo besteden zorgkantoren in hun inkoopbeleid steeds meer aandacht aan duurzaamheid en willen ze met zorgaanbieders in gesprek op dit onderwerp.

Er is binnen ESG een groot aantal kritische prestatie-indicatoren (1.144 KPI's = long list) ontwikkeld, verdeeld over 12 standaarden, waarop gerapporteerd zou kunnen worden. Hiervan zijn er een aantal verplicht, te weten:

- de algemene vereisten;
- klimaatverandering (duurzaamheid, energie, et cetera);
- eigen medewerkers (arbeidsomstandigheden, gelijke behandeling, et cetera);
- governance (bedrijfscultuur, klokkenluidersregeling, leverancierrelaties, et cetera).

Rapporteren en verantwoorden over duurzaamheid dient niet gedreven te zijn vanuit een verplichting om te rapporteren, maar vanuit de intrinsieke wil om transparant te zijn over de uitvoering van de duurzaamheidstransitie.

Een organisatie kan samen met haar stakeholders bepalen welke KPI's relevant zijn. Als de organisatie op bepaalde onderdelen niet wil rapporteren, dan moet men hier wel transparant over zijn en de reden hiervan onderbouwen.

Om te voorkomen dat iedere organisatie in de Gehandicaptenzorg zelfstandig gaat rapporteren op een grote hoeveelheid KPI's (long list) heeft Amarant aan de VGN gevraagd welke initiatieven zij ondernemen op dit gebied. Het bleek dat dat 's-Heeren Loo zelfstandig al een eerste analyse had gedaan van de belangrijkste thema's. Daarna is door de VGN een koplopersgroep geformeerd waarin participeren: 's-Heeren Loo, Amarant, ASVZ en Ipse-De Bruggen. In deze landelijke koplopersgroep dienen ook andere stakeholders/belanghebbenden te participeren zoals bijvoorbeeld Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de koepel van de accountants in de zorgsector (Coziek). Deze groep zal gezamenlijk de belangrijkste KPI's (short list) bepalen waar we als sector Gehandicaptenzorg op zouden moeten rapporteren.

Ook al zijn de verslaggevingsrichtlijnen nog in ontwikkeling, het is goed om als Amarant voorbereid te zijn. Daarom worden er intern voorbereidingen getroffen. Tevens is van belang dat de gemaakte afspraken in de koplopersgroep over de routekaart en het stappenplan richtinggevend zijn om te voorkomen dat elke organisatie een eigen traject ingaat. De projecteigenaar binnen Amarant zal zorgen voor afstemming tussen de koplopersgroep en de interne werkgroep (linking pin principe).

## **2.10 Overige onderwerpen**

### **2.10.1 Kwaliteitsdialoog**

De Kwaliteitsdialoog is een door Amarant ontwikkelde methodiek waarmee cliënten, verwanten en medewerkers samenwerken aan goede zorg en werkplezier. De methodiek bestaat uit 3 stappen: de krachtmeting, in dialoog en aan de slag met 3 ontwikkelpunten. Onderdelen die hierin terugkomen zijn cliënttevredenheid, medezeggenschap, teamreflectie en zicht op kansen en risico's om op die manier samen te bepalen wat écht belangrijk en nodig is. Op die manier werken we aan kwaliteitsverbetering, oftewel de verbetering van de zorg. Dit zijn ook elementen die terugkomen in het Kwaliteitskompas.

Zorgaanbieders die vallen onder de Wet langdurige zorg (Wlz), werken vanaf 2023 met het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. Dit is de opvolger van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. Het doel van dit landelijk kompas is om mensen met een beperking duidelijkheid te geven: wat mogen zij verwachten van de professionals en de organisatie? Het helpt medewerkers en teams om zorg te verbeteren en te blijven leren en reflecteren. Het helpt leidinggevendenden om voorwaarden voor kwaliteit te scheppen. En het biedt zorgaanbieders inzicht in de kwaliteit van de organisatie. Dat levert input op voor het (doorontwikkelen van) beleid en biedt een handvat voor verantwoording naar externe partijen. De kwaliteitsdialoog sluit goed aan bij het gedachtengoed van het landelijk kompas.

Het afgelopen jaar zijn veel voorzieningen met de Kwaliteitsdialoog aan de slag gegaan. Het aantal is van 56 naar 157 deelnemende teams gegaan en daar is men trots op! De Kwaliteitsdialoog wordt steeds meer geïntegreerd in de werkwijze van Amarant en levert mooie resultaten op.

### **2.10.2 Digitalisering**

Er wordt reeds geruime tijd binnen Amarant gewerkt aan de visie op digitalisering, waarbij wordt gezien hoe verschillende lijnen vanuit informatiemanagement, technologie en ICT op plateaus bijeen kunnen worden gebracht. Informatiebeveiliging vormt daarbij een belangrijk aspect. De uitwerking van het strategisch kader is vertaald naar het programma digitalisering, dat als een hulpmiddel moet worden gezien om de ambities in het strategisch kader te realiseren en niet als een doel op zich. 'Passende zorg' geldt als uitgangspunt, met menselijk contact op de eerste plaats en digitaal waar dat passend is, dus ondersteunende toepassing van technologie.



# Jaarrekening

## *Hoofdstuk 3*

# 3 Jaarrekening

## 3.1 Balans Amarant (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31 december 2023	31 december 2022
		€	€
<b><u>Vaste activa</u></b>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		176.656.127	176.037.586
Machines en installaties		10.013.632	7.167.286
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		15.835.478	14.321.926
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		2.332.219	6.984.481
Totaal materiële vaste activa	1.	204.837.456	204.511.279
<b><u>Financiële vaste activa</u></b>			
Andere deelnemingen	2.	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>204.837.456</b>	<b>204.511.279</b>
<b><u>Vlottende activa</u></b>			
Voorraden	3.	1	1
<b><u>Vorderingen</u></b>			
Op handelsdebiteuren		5.999.566	8.359.550
Overige vorderingen		1.912.314	2.948.197
Overlopende activa		4.846.215	2.217.299
Totaal vorderingen	4.	12.758.096	13.525.046
Liquide middelen	5.	71.532.297	49.631.483
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>84.290.394</b>	<b>63.156.531</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>289.127.850</b>	<b>267.667.810</b>

PASSIVA	Ref.	31 december 2023 €	31 december 2022 €
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal		304.553	304.553
Bestemmingsreserves		0	0
Bestemmingsfondsen		107.853.665	97.753.510
Overige reserves		<u>950.590</u>	<u>950.590</u>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	6.	<b>109.108.807</b>	<b>99.008.653</b>
<b>Vorzieningen</b>	7.	<b>7.177.016</b>	<b>7.121.537</b>
<b>Langlopende schulden</b>	8.	<b>89.068.980</b>	<b>89.165.379</b>
<u>Kortlopende schulden</u>			
Schulden aan banken		5.096.399	4.779.762
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		12.402.534	6.667.090
Belastingen en premies sociale verzekeringen		15.140.210	10.159.852
Schulden ter zake van pensioenen		4.981.130	5.031.288
Overige schulden		39.614.669	38.312.232
Overige passiva		<u>6.538.105</u>	<u>7.422.017</u>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	9.	<b>83.773.046</b>	<b>72.372.240</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b><u>289.127.850</u></b>	<b><u>267.667.811</u></b>

## 3.2 Winst- en verliesrekening Amarant

	Ref.	2023 €	2022 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
Zorgverzekeringswet	11.	5.364.393	4.830.362
Wet langdurige zorg	12.	280.333.738	259.711.728
Forensische zorg	13.	826.151	905.532
Baten uit onderaanneming	14.	789.809	386.804
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15.	<u>4.291.517</u>	<u>4.710.687</u>
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>		<b>291.605.609</b>	<b>270.545.114</b>
Opbrengsten jeugdwet	16.	33.512.634	30.400.606
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17.	<u>20.983.535</u>	<u>21.507.988</u>
<b>Netto omzet</b>		<b>346.101.778</b>	<b>322.453.708</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	18.	7.658.433	5.255.055
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>353.760.211</b>	<b>327.708.763</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19.	17.848.784	18.106.032
Lonen en salarissen	20.	185.225.804	178.024.014
Sociale lasten	20.	35.644.670	29.951.093
Pensioenlasten	20.	15.042.575	15.183.806
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	21.	14.354.993	13.772.770
Bijzondere waardeverminderingen	22.	0	0
Overige bedrijfskosten	23.	<u>75.033.020</u>	<u>66.040.153</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>343.149.846</b>	<b>321.077.868</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>10.610.364</b>	<b>6.630.895</b>
Financiële baten	24.	1.210.028	1.346
Financiële lasten	24.	<u>-1.720.239</u>	<u>-1.973.135</u>
<b>Som der financiële baten en lasten</b>		<b>-510.211</b>	<b>-1.971.789</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>		<b>10.100.153</b>	<b>4.659.106</b>
Buitengewone baten en lasten		-	-
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>10.100.153</b>	<b>4.659.106</b>

### 3.2.1 Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt bestemd:

*Toevoeging/onttrekking:*

Reserve aanvaardbare kosten

Bestemmingsreserve transitie bedrijfsvoering

**Totaal bestemming**

	2023 €	2022 €
	10.100.153	4.659.106
	0	0
	<u>10.100.153</u>	<u>4.659.106</u>

### 3.3 Kasstroomoverzicht Amaran

	Ref.	2023 €	2022 €
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>			
Bedrijfsresultaat		10.610.364	6.630.895
<b><u>Aanpassingen voor:</u></b>			
- afschrijvingen	21.22.	14.354.993	13.772.770
- Mutatie balansverlof	9.	2.642.176	950.358
- mutaties voorzieningen	7.	55.479	161.875
		17.052.648	14.885.002
<b><u>Veranderingen in vlottende middelen:</u></b>			
- voorraden	3.	0	0
- mutatie operationele vorderingen	4.	1.352.276	-1.962.441
- mutatie operationele schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	9.	8.457.693	2.826.240
		9.809.970	863.799
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>37.472.982</b>	<b>22.379.697</b>
Ontvangen interest	24.	624.703	1.346
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>38.097.685</b>	<b>22.381.043</b>
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>			
Investerings materiële vaste activa	1.	-15.223.500	-17.600.548
Desinvesterings materiële vaste activa	1.	542.332	80.785
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-14.681.169</b>	<b>-17.519.763</b>
<b><u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>			
Betaalde interest	24.	-1.735.940	-1.973.135
Nieuw opgenomen leningen	8.	5.000.000	0
Aflossing langlopende schulden	9.	-4.779.762	-4.779.762
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-1.515.702</b>	<b>-6.752.897</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>21.900.814</b>	<b>-1.891.617</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5.	49.631.483	51.523.100
Stand geldmiddelen per 31 december	5.	71.532.297	49.631.483
<b>Mutaties geldmiddelen</b>		<b>21.900.814</b>	<b>-1.891.617</b>

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

### 3.4 Algemene toelichting en waardering van grondslagen en resultaatbepaling

#### 3.4.1 Algemeen

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

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Verbonden rechtspersonen

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

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

### Vergelijkende cijfers

De jaarrekening 2023 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De cijfers over 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

### Financiële instrumenten

#### Algemeen

Amarant maakt in de bedrijfsuitoefening geen gebruik van derivaten.

#### Renterisico en kasstroomrisico

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

## 3.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

### Activa en passiva

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

### Gebruik van schattingen

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

### Materiële vaste activa

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

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

Activa	Economische levensduur		
		Afschrijving in	Restwaarde
Grond	0	jaar	100%
Grond KSW	0	jaar	100%
Terreinvoorzieningen grootschalig	20	jaar	0%
Terreinvoorzieningen KSW	20	jaar	0%
Permanente gebouwen grootschalig	40	jaar	0%
Permanente gebouwen KSW	30	jaar	50%



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

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

Voor een nadere specificatie van 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 3.6 mutatieoverzicht materiële vaste activa.

### Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen, die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde. Dit zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Amarant heeft de directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van dit zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden (divisies), en vergeleken met de boekwaarde van dit vastgoed en de overige met bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023.

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

- als kasstroom genererende eenheid zijn de divisies van Amarant aangehouden. Per divisie is de bedrijfswaarde afgezet tegen de huidige boekwaarde;
- de levensduur van panden op centrumlocaties wordt gesteld op 40 jaar en de levensduur van gebouwen in de wijk op 30 jaar;
- woongebouwen in de wijk worden afgeschreven tot een restwaarde van 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 2023, verminderd met een mogelijke extra leegstand van 1%;
- huidige samenstelling van de cliëntenpopulatie;
- uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2023 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2024 tot aan einde levensduur;
- vervangingsinvesteringen tot een niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden, zijn in de berekening meegenomen;
- een disconteringsvoet van 5,25% voor eigendomspanden en 3% voor huurpanden;
- voor de zorgprofielen 1VG, 1LG, 2VG, 3LG is gerekend met een maximale huur van € 650,-; 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.

Het verschil tussen de boekwaarde per 31 december 2023 en de contante waarde van de toekomstige kasstromen is positief, waardoor in de jaarrekening geen bijzondere waardevermindering is toegepast.

#### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa in de jaarrekening 2023 zijn gewaardeerd op € 0,-.

#### **Vorraden**

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

#### **Vorderingen**

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

#### **Liquide middelen**

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

#### **Eigen vermogen**

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

## Voorzieningen

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

De volgende voorzieningen zijn gevormd:

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

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

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

## Kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Het Persoonlijk Budget Levensfase (PBL), vanaf 2023 Balansverlof, is bepaald op basis van de openstaande uren per einde verslagjaar. Het betreft de kortlopende verplichting op loondoorbetaling bij opname van de extra verlofuren. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde.

### 3.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten zijn, voor wat betreft het wettelijk budget aanvaardbare kosten of daarmee gelijk te stellen middelen, berekend aan de hand van de voorschriften van de NZa. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

#### Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten, en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien, op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### Personeelskosten

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

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

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

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

#### Pensioenen

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

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 14.714 (2022 € 13.343). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810 (2022: € 114.866). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2023 volgens opgave van het fonds 106,3%. In het bijgewerkte herstelplan van januari 2020 laat PFZW zien dat de beleidsdekkingsgraad eind 2027 weer op het vereiste niveau kan zijn. Dit is binnen de wettelijke hersteltermijn van 10 jaar. Om de dekkingsgraad sneller te herstellen verhoogt PFZW de premie met een premieopslag gedurende de herstelperiode. Tijdens het herstelplan verhoogt PFZW de pensioenen niet volledig.

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

#### **Wet normering topinkomens (WNT)**

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

#### **Overige**

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

#### **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen onder aftrek van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Ontvangen interest is opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en betaalde interest is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Amarant maakt geen gebruik van financiële leasing.

#### **Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum**

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

## 3.5 Toelichting op de balans

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

	2023 €	2022 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	176.656.126	176.037.586
Machines en installaties	10.013.632	7.167.286
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	15.835.478	14.321.926
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.332.219	6.984.481
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>204.837.456</b>	<b>204.511.279</b>

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

	2023 €	2022 €
Boekwaarde per 1 januari	204.511.279	200.764.286
Bij: investeringen	15.223.500	17.600.548
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: afschrijvingen	14.354.993	13.772.770
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	542.332	80.785
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>204.837.455</b>	<b>204.511.279</b>

#### Toelichting:

De grootste investeringen in 2023 betreffen de nieuwbouw van de locaties Kouter Bavel (€ 0,8 miljoen), de tijdelijke huisvesting aan de Burgemeester Blomlaan in Bergen (€ 2,8 miljoen) en investeringen in duurzaamheid, hitteplan en brandveiligheid (circa € 6 miljoen), alsmede investeringen in computerapparatuur, vervoersmiddelen en inventaris (€ 5,8 miljoen).

De desinvesteringen in 2023 hebben betrekking op mutaties ten gevolge van de implementatie van de componentenbenadering. Vanaf 2022 wordt door Amarant bij iedere activering beoordeeld wat de restwaarde is van het vervangen component. De resterende boekwaarde wordt in dat geval afgewaardeerd naar nihil. De éénmalige afwaardering in 2023 bedraagt € 0,3 miljoen.

#### 2. Financiële vaste activa

	2023 €	2022 €
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Toelichting:

Amarant heeft een kapitaalbelang in de Coöperatieve Quli U.A. De coöperatie is een initiatief van Arq, Amarant, Dichterbij en Koraal. Quli is een e-healthplatform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brengen hun visie op zorg in. Het belang van Amarant in Coöperatieve Quli U.A. bedraagt 20% (1 van de 5 zetels). Het belang van Quli U.A. in Quli B.V. bedraagt 45%. Het kapitaalbelang in de coöperatie is in de jaarrekening 2022 gewaardeerd op € 0,-. Het gestorte kapitaal is reeds in het verleden ten laste van het resultaat van Amarant gebracht. In de loop van 2023 zijn de aandelen van de coöperatie in Quli B.V. verkocht aan een derde partij. Uit juridische en fiscale overwegingen dient de coöperatie nog twee jaar te blijven bestaan. Daarna zal de coöperatie Quli U.A. worden opgeheven.

<b>3. Voorraden</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
<b>Totaal voorraden</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>4. Vorderingen en overlopende activa</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
<i>Vorderingen:</i>		
Op handelsdebiteuren	5.999.566	8.359.550
Overige vorderingen	1.912.314	2.948.197
Overlopende activa	4.846.215	2.217.299
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>12.758.096</b>	<b>13.525.046</b>

*Toelichting:*

De omvang van de vorderingen is afgenomen. Dit is met name veroorzaakt door een lager openstaand debiteurensaldo (m.n. binnen de GZSP) en een afname van het openstaande financieringstekort Wlz.

De voorziening dubieuze debiteuren (zie debiteuren overig) is volgens de statische methode berekend. Op de vordering op debiteuren is een voorziening van oninbaarheid in mindering gebracht van € 132.000. In het voorgaande verslagjaar bedroeg de voorziening voor oninbaarheid € 132.000. Uit het oogpunt van voorzichtigheid is in het kader debiteuren sociaal domein tevens een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 1.303.879. Deze voorziening is bepaald door van iedere individuele gemeente vast te stellen wat het financiële risico is.

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

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

	t/m 2020 €	2021 €	2022 €	2023 €	Totaal €
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>-103.830</b>		<b>2.869.659</b>	-	<b>2.765.829</b>
Financieringsverschil boekjaar				1.882.048	1.882.048
Correcties voorgaande jaren			270.565		270.565
Mogelijk oninbaar toch ontvangen			416.283		416.283
Correcties saldo					
Betalingen/ontvangsten	183		-3.556.507		-3.556.324
<b>Subtotaal mutatie boekjaar</b>	<b>183</b>		<b>-2.869.659</b>	<b>1.882.048</b>	<b>-987.428</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-103.647</b>	-	-	<b>1.882.048</b>	<b>1.778.401</b>

Stadium van vaststelling

(per erkenning):

- West-Brabant	c	a
- Midden-Brabant	c	a
- Noordoost-Brabant	c	a
- Zuidoost-Brabant	c	a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.912.314	2.948.197
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-133.913	-182.369
	<b>1.778.401</b>	<b>2.765.829</b>



Specificatie financieringsverschil in het boekjaar Wlz-zorg	2023 €	2022 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	279.646.890	259.019.717
Af: ontvangen voorschotten	277.396.169	255.733.775
Af: voorziening mogelijk oninbaar	368.673	416.283
<b>Subtotaal financieringsverschil Wlz-zorg</b>	<b>1.882.048</b>	<b>2.869.659</b>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar (Justitie)	2023 €	2022 €
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	826.151	905.532
Af: ontvangen voorschotten	826.151	905.532
<b>Subtotaal financieringsverschil Justitie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financieringsverschil in het boekjaar</b>	<b>2.869.659</b>	<b>2.869.659</b>
5. Liquide middelen	2023 €	2022 €
Bankrekeningen	71.417.225	49.503.822
Kassen	115.073	127.662
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>71.532.297</b>	<b>49.631.483</b>

PASSIVA

6. Eigen vermogen

*Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:*

	2023 €	2022 €
Kapitaal	304.553	304.553
Bestemmingsfondsen	107.853.663	97.753.510
Bestemmingsreserve	-	-
Algemene en overige reserves	950.590	950.590
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b><u>109.108.806</u></b>	<b><u>99.008.653</u></b>

*Het verloop van de post Kapitaal is als volgt:*

	2023 €	2022 €
Stand per 1 januari	304.553	304.553
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>304.553</u></b>	<b><u>304.553</u></b>

*Het verloop van de post Bestemmingsfondsen is als volgt:*

	2023 €	2022 €
Stand per 1 januari	97.753.510	93.094.404
Resultaatbestemming	10.100.153	4.659.106
Overige mutaties	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>107.853.663</u></b>	<b><u>97.753.510</u></b>

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

	2023 €	2022 €
Stand per 1 januari	950.590	950.590
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>950.590</u></b>	<b><u>950.590</u></b>

7. Voorzieningen	Saldo per 01-01-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€	€
Voorziening overige personeelszaken	295.900	54.534	45.900	54.534	250.000
Voorziening uitgestelde beloningen	2.659.408	499.736	275.811	0	2.883.332
Voorziening langdurig zieken	4.166.229	4.043.684	2.697.868	1.468.361	4.043.684
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>7.121.537</b>	<b>4.597.954</b>	<b>3.019.579</b>	<b>1.522.895</b>	<b>7.177.016</b>

Er is geen sprake van oprenting of verandering van de disconteringsvoet. Daarom is deze kolom niet opgenomen in bovenstaande tabel.

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

**31-12-2023**  
€

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar) 251.808  
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar) 6.925.207

**Totaal voorzieningen** **7.177.016**

Hiervan langlopend (> 5 jaar) 1.672.931

#### Voorziening overige personeelszaken

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

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

#### Voorziening uitgestelde beloningen

De stand van de voorziening uitgestelde beloningen is bepaald op: **€ 2.883.332**.

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

#### Voorziening langdurig zieken

De stand van de voorziening voor langdurig zieken is bepaald op: **€ 4.043.684**.

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

## 8. Langlopende schulden

Schulden aan banken

**Totaal langlopende schulden**

	2023 €	2022 €
Schulden aan banken	89.068.980	89.165.379
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>89.068.980</b>	<b>89.165.379</b>

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

Stand per 1 januari

Bij: nieuwe leningen

Af: vervroegde aflossingen

Af: aflossingen

**Stand per 31 december**

Af: aflossingsverplichting komend boekjaar

**Stand schulden aan kredietinstellingen per 31 december**

	2023 €	2022 €
Stand per 1 januari	93.945.140	98.724.902
Bij: nieuwe leningen	5.000.000	0
Af: vervroegde aflossingen	0	0
Af: aflossingen	4.779.762	4.779.762
<b>Stand per 31 december</b>	<b>94.165.379</b>	<b>93.945.140</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.096.399	4.779.762
<b>Stand schulden aan kredietinstellingen per 31 december</b>	<b>89.068.980</b>	<b>89.165.379</b>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen

Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)

Hiervan langlopend (> 5 jaar)

	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	5.096.399
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	89.068.980
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	68.985.199

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

- Rabobank: verpanding vorderingen betreffende naverrekening en vorderingen op derden, uit hoofde van exploitatiekrediet en investeringsfaciliteit.
- In 2023 is een hypotheek verstrekt over de totale onroerende goederen aan de Rabobank, Wfz, Staat der Nederlanden, BNG, NWB, ABN AMRO en de Volksbank. De hoogte van deze hypotheek bedraagt € 180 miljoen (was € 120 miljoen).

## 9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	2023 €	2022 €
<u>Kortlopende schulden:</u>		
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	5.096.399	4.779.762
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	12.402.534	6.667.090
Belastingen en sociale premies	15.140.210	10.159.852
Schulden ter zake pensioenen	4.981.130	5.031.288
<u>Overige schulden:</u>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	133.913	182.369
Verplichting Persoonlijk Budget Levensfase (PBL)	28.374.051	25.731.875
Nog te betalen salarissen	30.855	23.351
Vakantiegeld	8.176.391	7.742.137
Vakantiedagen	2.899.458	3.037.128
Terugbetalingsverplichting zorgbonus	-	1.595.373
<u>Overige passiva:</u>		
Nog te betalen kosten	5.638.734	6.460.989
Vooruitontvangen bedragen	899.371	961.028
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>83.773.046</b>	<b>72.372.240</b>

### *Toelichting:*

De omvang van de schulden is toegenomen. Dit is deels te verklaren door het hogere saldo af te dragen belastingen en sociale premies en een naverrekening in het kader van het eigen risicodragerschap WGA aan de Goudse over de jaren 2017 t/m 2021. Daarnaast is het openstaande saldo van Persoonlijk Budget Levensfase (PBL) toegenomen.

Begin 2023 was er nog een terugbetalingsverplichting van de zorgbonus, doordat Amarant aan minder medewerkers de zorgbonus heeft betaald dan in de aanvraag is meegenomen. Daarnaast is de afdracht eindheffing lager dan in de aanvraag, doordat een gedeelte kon worden bekostigd uit de vrije ruimte van de werkkostenregeling. Deze verplichting is in 2023 terugbetaald.

Het rekeningcourantkrediet bij de Rabobank ter financiering van het werkkapitaal bedraagt **€ 15.000.000**. Daarnaast is een revolverend investeringskrediet beschikbaar ad **€ 10.000.000** per jaar.

Alle kortlopende schulden hebben een kortlopend karakter (korter dan 1 jaar).

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

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

- Erfpacht-, huur- en leasecontracten van **€ 11.582.498**.  
De totale verplichting tot einde looptijd van de diverse erfpacht-, huur- en leasecontracten bedraagt circa € 24,8 miljoen, waarvan kortlopend (korter dan 1 jaar) het hierboven genoemde bedrag. Van de totale verplichting heeft een bedrag van circa € 10,5 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar (2025 tot en met 2028) en een bedrag van circa € 2,8 miljoen langer dan 5 jaar.
- Obligoverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) **€ 1.668.134**.  
Dit bedrag heeft betrekking op de leningen die afgesloten zijn met zekerheid van het Waarborgfonds voor de zorgsector. Het Waarborgfonds heeft als zekerheid ingebouwd dat, indien het in financiële problemen komt, de deelnemers 3% van de geborgde leningen als renteloze lening dienen te verstrekken aan het Waarborgfonds. Het totaal van de geborgde leningen bij het Waarborgfonds per einde verslagjaar bedraagt € 56.271.146. De verwachting is dat de obligoverplichting niet zal worden aangesproken door het Wfz.
- Verplichting bouwprojecten **€ 2.201.403**.  
Dit bedrag heeft betrekking op aangegane verplichtingen inzake bouwprojecten. Met aannemers zijn reeds financiële verplichtingen aangegaan die in een later stadium gefactureerd zullen worden. Dit betreft verplichtingen die binnen een jaar worden uitgevoerd.

### 3.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal materiële vaste activa
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- Aanschafwaarde	265.964.080	21.912.786	29.489.769	6.984.481	324.351.117
- Cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- Cumulatieve afschrijvingen	89.926.494	14.745.501	15.167.843	-	119.839.838
<b>Boekwaarde per 1 januari 2023</b>	<b>176.037.586</b>	<b>7.167.286</b>	<b>14.321.926</b>	<b>6.984.481</b>	<b>204.511.279</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- Investerings	-	-	5.845.642	9.377.859	15.223.500
- Activeringen	9.611.150	4.418.971	-	-14.030.121	-
- Herwaarderingen	-	-	-	-	-
- Afschrijvingen	8.506.216	1.572.625	4.276.152	-	14.354.993
- Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- Terugname geheel afgeschreven activa:					
- aanschafwaarde	4.116.261	481.246	2.531.074	-	7.128.582
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	4.116.261	481.246	2.531.074	-	7.128.582
- Desinvesteringen:					
- aanschafwaarde	2.245.993	38.687	102.257	-	2.386.936
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	1.759.599	38.687	46.319	-	1.844.604
<i>Saldo desinvesteringen</i>	<i>486.394</i>	<i>0</i>	<i>55.938</i>	<i>-</i>	<i>542.332</i>
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>618.541</b>	<b>2.846.346</b>	<b>1.513.552</b>	<b>-4.652.263</b>	<b>326.176</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	269.212.976	25.811.824	32.702.080	2.332.219	330.059.100
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	92.556.850	15.798.193	16.866.602	-	125.221.645
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>176.656.126</b>	<b>10.013.632</b>	<b>15.835.478</b>	<b>2.332.219</b>	<b>204.837.455</b>
<b>Afschrijvingspercentage</b>	2,5% - 10%	6,7%	10% - 33,33%	n.v.t.	

### 3.7 Overzicht langlopende leningen

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totaal looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31-12-2023	Restschuld over 5 jaar	Restant looptijd eind 2023	Aflossingswijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden		
		€	Jaar		%	€	€	€	€	€	Jaar		€			
BNG 40.0080082	01-06-1993	1.926.297	40 jaar	onderhandse lening	2,6200	529.732		48.157	481.574	240.787	10 jaar	per jaar	48.157	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0085850	17-12-1996	653.398	28 jaar	onderhandse lening	1,2900	46.671		23.336	23.336	0	1 jaar	per jaar	23.336	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0086146	17-03-1997	1.325.674	27 jaar	onderhandse lening	0,4200	98.198		49.099	49.099	0	1 jaar	per jaar	49.099	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0086702	17-06-1997	596.857	28 jaar	onderhandse lening	0,5900	63.949		21.316	42.633	0	2 jaar	per jaar	21.316	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0086708	17-06-1997	712.163	28 jaar	onderhandse lening	0,5900	76.303		25.434	50.869	0	2 jaar	per jaar	25.434	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0099435	20-09-2004	250.000	40 jaar	onderhandse lening	2,8500	137.500		6.250	131.250	100.000	21 jaar	per jaar	6.250	borgstelling Wfz		
BNG 40.0099434	20-09-2004	600.000	40 jaar	onderhandse lening	2,8500	330.000		15.000	315.000	240.000	21 jaar	per jaar	15.000	borgstelling Wfz		
BNG 40.0103293	15-01-2008	5.000.000	30 jaar	onderhandse lening	4,8350	2.666.667		166.667	2.500.000	1.666.667	15 jaar	per jaar	166.667	borgstelling Wfz		
BNG 40.0105529	01-07-2010	5.672.253	25 jaar	onderhandse lening	3,6600	2.949.571		226.890	2.722.681	1.588.231	12 jaar	per jaar	226.890	borgstelling Wfz		
BNG 40.0105974	01-12-2010	431.091	20 jaar	onderhandse lening	4,2500	172.436		21.555	150.882	43.109	7 jaar	per jaar	21.555	borgstelling Wfz		
BNG 40.0106328	31-12-2013	5.672.253	20 jaar	onderhandse lening	4,3300	3.119.739		283.613	2.836.126	1.418.063	10 jaar	per half jaar	283.613	borgstelling Wfz		
BNG 40.0088969	15-12-1998	4.265.534	40 jaar	onderhandse lening	1,3000	1.706.214		106.638	1.599.575	1.066.384	15 jaar	per jaar	106.638	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0101576	01-04-1996	1.998.448	40 jaar	onderhandse lening	4,2800	699.457		49.961	649.496	399.690	13 jaar	per jaar	49.961	Staat der Nederlanden		
BNG 40.0109386	02-12-2014	3.750.000	30 jaar	onderhandse lening	2,0450	2.750.000		125.000	2.625.000	2.000.000	21 jaar	per jaar	125.000	borgstelling Wfz		
BNG 40.110227	30-11-2015	12.000.000	30 jaar	onderhandse lening	1,6450	9.200.000		400.000	8.800.000	6.800.000	22 jaar	per jaar	400.000	borgstelling Wfz		
BNG 40.110481	01-05-2016	1.134.451	20 jaar	onderhandse lening	1,2500	794.115		56.723	737.393	453.780	13 jaar	per jaar	56.723	borgstelling Wfz		
BNG 40.111205	30-06-2017	4.950.000	33 jaar	onderhandse lening	1,6850	4.200.000		150.000	4.050.000	3.300.000	27 jaar	per jaar	150.000	borgstelling Wfz		
BNG 40.111914	02-07-2018	4.950.000	33 jaar	onderhandse lening	1,6750	4.350.000		150.000	4.200.000	3.450.000	28 jaar	per jaar	150.000	borgstelling Wfz		
BNG 40.115239	31-12-2021	1.361.341	5 jaar	onderhandse lening	0,2500	1.270.585		90.756	1.179.829	0	3 jaar	per jaar	90.756	borgstelling Wfz		A
ABN/AMRO 555310507	01-10-1994	291.544	30 jaar	onderhandse lening	2,7600	128.301		5.831	122.470	0	1 jaar	per jaar	122.470	borgstelling Wfz		B
ABN/AMRO 536906688	01-11-2004	539.998	20 jaar	onderhandse lening	2,7000	53.998		27.000	26.998	0	1 jaar	per jaar	26.998	borgstelling Wfz		
RABO OHL 03643 / 20436	31-12-2010	8.000.000	40 jaar	onderhandse lening	1,5000	5.600.000		200.000	5.400.000	4.400.000	27 jaar	per jaar	200.000	borgstelling Wfz		
RABO 0050129799	02-12-2019	2.250.000	15 jaar	onderhandse lening	1,3000	2.250.000		0	2.250.000	2.250.000	11 jaar	op 31-12-3034	0	hypotheek		C



RABO 0050129800	02-12-2019	2.250.000	15 jaar	onderhandse lening	1,2000	1.800.000		150.000	1.650.000	900.000	11 jaar	per kwartaal	150.000	hypotheek		
RABO 0050174928	17-12-2020	2.669.000	14 jaar	onderhandse lening	0,8000	2.669.000		0	2.669.000	2.669.000	11 jaar	op 31-12-3034	0	hypotheek		D
RABO 0050174927	17-12-2020	2.331.000	14 jaar	onderhandse lening	0,6500	1.998.000		166.500	1.831.500	999.000	11 jaar	per kwartaal	166.500	hypotheek		
RABO 0050202713	15-12-2021	10.783.331	10 jaar	onderhandse lening	1,2000	9.677.347		1.105.984	8.571.363	3.041.443	8 jaar	per kwartaal	1.105.984	hypotheek		
RABO 0050202712	15-12-2021	5.391.665	9 jaar	onderhandse lening	1,3500	5.391.665		0	5.391.665	5.391.665	7 jaar	op 31-12-2030	0	hypotheek		F
RABO 0050202716	15-12-2021	5.391.665	10 jaar	onderhandse lening	1,4500	5.391.665		0	5.391.665	5.391.665	8 jaar	op 31-12-2031	0	hypotheek		E
RABO 0050202714	15-12-2021	2.597.400	13 jaar	onderhandse lening	0,8500	2.393.684		203.716	2.189.968	1.171.388	11 jaar	per kwartaal	203.716	hypotheek		
RABO 0050202715	15-12-2021	3.402.600	13 jaar	onderhandse lening	0,9500	3.402.600		0	3.402.600	3.402.600	11 jaar	op 31-12-2034	0	hypotheek		G
WATERSCHAPSBANK 10027158	01-04-2011	2.250.000	25 jaar	onderhandse lening	3,9000	1.260.000		90.000	1.170.000	720.000	13 jaar	per jaar	90.000	borgstelling Wfz	1	
WATERSCHAPSBANK 10027159	01-04-2011	6.000.000	34 jaar	onderhandse lening	3,9150	5.010.000		90.000	4.920.000	4.470.000	22 jaar	per jaar	90.000	borgstelling Wfz	2	H
WATERSCHAPSBANK 10027156	31-12-2012	3.913.854	23 jaar	onderhandse lening	4,1900	2.212.178		170.168	2.042.011	1.191.173	12 jaar	per jaar	170.168	borgstelling Wfz		
WATERSCHAPSBANK 10020910	03-07-2001	1.493.391	40 jaar	onderhandse lening	0,4300	709.360		37.335	672.026	485.352	18 jaar	per jaar	37.335	Staat der Nederlanden		
WATERSCHAPSBANK 1-30189	28-06-2019	3.122.008	16 jaar	onderhandse lening	0,6700	2.536.632		195.126	2.341.506	1.365.879	12 jaar	per jaar	195.126	borgstelling Wfz		
WATERSCHAPSBANK 1-31396	17-12-2021	5.500.000	22 jaar	onderhandse lening	0,5600	5.250.000		250.000	5.000.000	3.750.000	20 jaar	per jaar	250.000	borgstelling Wfz		
WATERSCHAPSBANK 1-40199	14-12-2023	5.000.000	25 jaar	onderhandse lening	3,4150	0	5.000.000	0	5.000.000	4.000.000	25 jaar	Per jaar	200.000	borgstelling Wfz	3	
SNS ASN05	15-02-1999	2.698.857	38 jaar	onderhandse lening	4,1500	1.049.573		71.708	977.865	619.325	14 jaar	per jaar	71.708	Staat der Nederlanden		I
<b>Totaal</b>		<b>133.126.071</b>				<b>93.945.140</b>		<b>4.779.762</b>	<b>94.165.379</b>	<b>68.985.199</b>			<b>5.096.399</b>			

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

Opmerkingen:

- Op 1-2-2023 liep de afspraak voor de liquiditeitsopslag af. In 2023 is een nieuwe afspraak gemaakt. De nieuwe afspraak is 0,09% voor 3 jaar. De totale rente komt daarmee op 3,840% tot 2-2-2026.
- Op 3-1-2022 liep de afspraak voor de liquiditeitsopslag af. In 2022 is een nieuwe afspraak gemaakt. De nieuwe afspraak is 0,09% voor 1 jaar. De totale rente komt daarmee op 3,855% tot 2-1-2026.
- Op 14-12-2023 is de nieuwe WFZ geborge lening NWB 1-40199 ad 5.000.000,00 opgenomen. De renteaftpraak is 3,415% voor 10 jaar vast.

### 3.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening

#### BEDRIJFSOPBRENGSTEN

##### Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2023 €	2022 €
Zorgverzekeringswet	5.364.393	4.830.362
Wet langdurige zorg	280.333.738	259.711.728
Forensische zorg	826.151	905.532
Baten uit onderaanneming	789.809	386.804
<u>Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (15.):</u> Persoongebonden en volgende budgetten	4.291.517	4.710.687
<b>Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>291.605.609</b>	<b>270.545.114</b>

##### 11. Zorgverzekeringswet

	2023 €	2022 €
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	5.364.393	4.830.362

*Toelichting:*

De opbrengsten zorgverzekeringswet zijn toegenomen door een indexering van de tarieven en lichte groei in het aantal cliënten met FACT LVB.

##### 12. Wet langdurige zorg

	2023 €	2022 €
Opbrengsten Wet langdurige zorg	279.646.890	258.451.623
Correcties voorgaande jaren	0	0
Vrijval voorziening voorgaande jaren	686.848	692.011
Compensatie corona	0	568.094
<b>Totaal Wet langdurige zorg</b>	<b>280.333.738</b>	<b>259.711.728</b>

*Toelichting:*

De groei van het Wlz-budget is met name te verklaren door indexering van de tarieven. Daarnaast is sprake van zorgzwaarteverzwaren, aanvullende meerzorgelden, aanvullende middelen 7VG en een lichte daling in het aantal verblijfsplaatsen (o.a. sluiting locatie Wilhelminasingel). In 2023 zijn de corona-compensatiemaatregelen komen te vervallen. In 2022 bedroeg deze coronacompensatie € 0,6 miljoen.

##### 13. Forensische zorg

	2023 €	2022 €
Opbrengst forensische zorg	826.151	905.532

##### 14. Baten uit onderaanneming

	2023 €	2022 €
Baten uit onderaanneming	789.809	386.804

<b>15. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.291.517	4.710.687
<b>Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>4.291.517</b>	<b>4.710.687</b>

<b>16. Opbrengsten Jeugdwet</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
Opbrengsten Jeugdwet	33.512.634	30.327.000
Compensatie corona	0	73.606
<b>Totaal Jeugdwet</b>	<b>33.512.634</b>	<b>30.400.606</b>

*Toelichting:*

De opbrengsten Jeugdwet zijn hoger dan in 2022. De belangrijkste oorzaken zijn indexering van de tarieven, meer passende tariefafspraken voor verblijfszorg. Tevens is de groei deels veroorzaakt, doordat Amarant vanaf 1 januari 2023 samenwerkt met andere aanbieders in het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant. De regio Hart van Brabant heeft het aantal contractpartijen verminderd, waardoor Crossroads (voor de VG Amarant) facturen ontvangt van onderaannemers die voorheen rechtstreeks bij de regio Hart van Brabant konden declareren. Amarant kan deze zorg vervolgens declareren bij de gemeenten.

<b>17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
Opbrengsten Wmo	15.892.752	16.330.268
Correcties voorgaande jaren	-22.757	94.789
Compensatie corona	0	55.051
Doorberekende kosten (personeel/voeding)	871.153	1.109.013
Opbrengst therapeutisch werken	4.242.386	3.918.868
<b>Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>20.983.535</b>	<b>21.507.988</b>

*Toelichting:*

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

<b>18. Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>2023</b> €	<b>2022</b> €
<u>Overige bedrijfsopbrengsten:</u>		
Overige subsidies	1.343.651	1.882.268
Overige opbrengsten	6.314.782	3.372.788
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>7.658.433</b>	<b>5.255.055</b>

*Toelichting:*

De subsidies zijn lager ten gevolge van lagere subsidies opleidingen. De overige opbrengsten zijn hoger, doordat in 2023 een aantal panden met boekwinst is verkocht terwijl in 2022 geen panden zijn verkocht. Tevens zijn aanvullende opbrengsten ontvangen in het kader van het samenwerkingsverband Zorg in Onderwijs, waarin wordt samengewerkt met gemeente, scholen, zorgkantoor en Siza.

## BEDRIJFSLASTEN

### 19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2023 €	2022 €
Personeel niet in loondienst	17.848.784	18.106.032

#### *Toelichting:*

De kosten van personeel niet in loondienst zijn lager dan in 2022. Deze daling is veroorzaakt door aangescherpte sturing op de inzet van uitzendkrachten in het primaire proces. Ondanks dat de inzet van personeel in loondienst in 2023 goed is beheerst, blijft er forse druk op de beschikbare arbeidscapaciteit door het hoge verzuim en moeilijk opvulbare vacatures door arbeidsmarktkrapte.

### 20. Personeelskosten

	2023 €	2022 €
Lonen en salarissen	185.225.804	178.024.014
Sociale lasten	35.644.670	29.951.093
Pensioenpremies	15.042.575	15.183.806
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b><u>235.913.049</u></b>	<b><u>223.158.913</u></b>

#### *Toelichting:*

Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 10.493.706 (2022: € 9.079.302) begrepen aan overige personeelskosten.

De personeelskosten zijn gestegen ten gevolge van de meerkosten CAO Gehandicaptenzorg en een eenmalige naverrekening in het kader van het eigen risicodragerschap WGA (verantwoord onder sociale lasten). Hiertegenover staan lagere kosten in verband met een lager aantal ingezette FTE (-/- 64 FTE), met name door steeds meer moeilijk opvulbare vacatures.

### Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

Wlz/Wmo/JW/Zvw	3.737	3.801
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b><u>3.737</u></b>	<b><u>3.801</u></b>

### 21. Afschrijvingen vaste activa en

### 22. Bijzondere waardeverminderingen

	2023 €	2022 €
Afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	14.354.993	13.772.770
- Financiële vaste activa	-	-
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b><u>14.354.993</u></b>	<b><u>13.772.770</u></b>

#### *Toelichting:*

De afschrijvingen zijn toegenomen door de oplevering van een aantal nieuwbouwlocaties in de loop van 2022, waarover in 2023 het gehele jaar wordt afgeschreven (kas-jaarbasiseffect). Tevens is er sprake van extra afschrijvingskosten ten gevolge van de oplevering van de locaties Kouter in Bavel en Burgemeester Blomlaan in Bergen op Zoom. Tot slot zijn de afschrijvingen toegenomen ten gevolge van extra investeringen in inventaris en computerapparatuur (o.a. vervanging rekencentrum).

### 23. Overige bedrijfskosten

	2023 €	2022 €
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	20.475.645	19.103.040
Algemene kosten	15.825.074	14.320.043
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	11.132.005	8.889.808
Onderhoud en energiekosten	15.697.709	11.693.122
Huur en leasing	11.799.054	11.609.660
Dotaties en vrijval voorzieningen	103.533	424.480
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b><u>75.033.020</u></b>	<b><u>66.040.153</u></b>

*Toelichting:*

De overige bedrijfskosten zijn toegenomen ten gevolge van de nog altijd hoge inflatie (met name vervoer, energie en voeding). Daarnaast is een toename zichtbaar in de kosten van software (o.a. implementatie ECD, moderne werkplek en rekencentrum) en uitbesteding zorg, doordat Amarant optreedt als kassier voor onderaannemers binnen het samenwerkingsverband Crossroads Hart van Brabant.

### BEDRIJFSRESULTAAT

#### 24. Financiële baten en lasten

	2023 €	2022 €
Rentebaten	1.210.028	1.346
Rentelasten	-1.720.239	-1.973.135
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b><u>-510.211</u></b>	<b><u>-1.971.789</u></b>

*Toelichting:*

De financiële baten en lasten zijn € 1,5 miljoen lager dan in de jaarrekening 2022. Dit is met name het gevolg van het feit dat in 2022 nog een negatieve rente diende te worden betaald over het openstaande rekening-courantkrediet. In 2023 is de rente opgelopen en wordt een positieve rente ontvangen over het in 2023 toegenomen saldo op het rekening-courantkrediet.

### 3.9 WNT-verantwoording 2023

De WNT is van toepassing op Stichting Amaranth. Het voor Stichting Amaranth toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp met 13 punten).

#### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

##### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

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

Gegevens 2022 Bedragen x € 1	Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA	Dhr. dr. B.J. van Oosterhout	Dhr. drs. R.A. Helder
<b>Functiegegevens</b>	<b>Tot 1/5 Lid Raad van Bestuur, daarna voorzitter Raad van Bestuur</b>	<b>Lid Raad van Bestuur</b>	<b>tot 1/5 Voorzitter Raad van Bestuur daarna lid Raad van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/11 – 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 194.498	€ 23.400	€ 214.518
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.501	€ 2.237	-
Subtotaal	€ 207.999	€ 25.637	€ 214.518
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 216.000	€ 36.099	€ 216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>€ 207.999</b>	<b>€ 25.637</b>	<b>€ 214.518</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	



1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2023</b> <b>Bedragen x € 1</b>	<b>Dhr. prof. dr. M. van Houdenhoven</b>	<b>Dhr. drs. G.T. Blok</b>	<b>Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel</b>	<b>Mw. drs. N.B.G.M. Engbers</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Tot 1/12 Lid, daarna voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 1/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	€ 24.530	€ 18.448	€ 17.710	€ 17.710
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.609	€ 23.247	€ 22.300	€ 23.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 24.530	€ 18.448	€ 17.710	€ 17.710
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2022</b> <b>Bedragen x € 1</b>	<b>Dhr. prof. dr. M. van Houdenhoven</b>	<b>Dhr. drs. G.T. Blok</b>	<b>Mw. dr. mr. K.A.H. Manuel</b>	<b>Mw. drs. N.B.G.M. Engbers</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	€ 17.161	€ 17.161	€ 17.161	€ 17.161
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600

Gegevens 2023 Bedragen x € 1	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Dhr. drs. A.J.E. Christophersen RA
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Totale bezoldiging	€ 17.710	€ 17.710
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.300	€ 22.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 17.710	€ 17.710
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022 Bedragen x € 1	Mw. drs. M. Roos-Bannink	Dhr. P.C.A.M. van der Velden
Functiegegevens	Lid	Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Totale bezoldiging	€ 17.161	€ 25.742
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.600	€ 32.400

## 2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

### 3.9.1 Honoraria accountant

	Totaal Amarant	
	2023	2022
Controle van de jaarrekening	158.824	154.765
Andere controleopdrachten	42.760	41.667
Niet-controlediensten	-	-
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b><u>201.584</u></b>	<b><u>196.432</u></b>

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

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

### **3.10 Transacties met verbonden partijen**

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

### **3.11 Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2.1.

### **3.12 Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

### **3.13 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De Raad van Bestuur van Stichting Amarant heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld in de vergadering van 18 april 2024.

De Raad van Toezicht van Stichting Amarant heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2024.

#### **3.13.1 Ondertekening bestuurders en toezichhouders**

W.G.

---

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

W.G.

---

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

W.G.

---

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

W.G.

---

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

W.G.

---

Mw. drs. M. Roos-Bannink  
(Vicevoorzitter Raad van Toezicht)

W.G.

---

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

W.G.

---

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

### **3.14 Overige gegevens**

#### **3.14.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten is geen regeling resultaatbestemming opgenomen.

#### **3.14.2 Controleverklaring van de accountant**

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

### **3.15 Controleverklaring**

**BIJLAGE**

**Segmentering  
Jaarrekening 2023**

*Amarant*

## BIJLAGE Gesegmenteerde winst- en verliesrekening Amaran 2023

	TOTAAL 2023 €	Wlz/Overig 2023 €	Jeugdwet 2023 €	Wmo 2023 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>				
Zorgverzekeringswet	5.364.393	5.364.393	0	0
Wet langdurige zorg	280.333.738	280.333.738	0	0
Forensische zorg	826.151	826.151	0	0
Baten uit onderaanneming	789.809	377.824	352.473	59.513
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
- Opbrengsten Wmo	15.869.996	0	0	15.869.996
- Persoonsgebonden en - volgende budgetten	4.291.517	4.036.797	141.570	113.150
Opbrengsten Jeugdwet	33.512.634	0	33.512.634	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5.113.539	4.512.844	383.935	216.760
<b>Netto omzet</b>	<b>346.101.778</b>	<b>295.451.747</b>	<b>34.390.611</b>	<b>16.259.420</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	7.658.433	6.527.545	426.241	704.647
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>535.760.210</b>	<b>301.979.292</b>	<b>34.816.852</b>	<b>16.964.067</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>				
Kosten uitbesteed werk/andere externe kosten	17.848.784	15.429.627	2.123.582	295.575
Personeelskosten	235.913.049	199.436.720	23.849.627	12.626.702
Afschrijvingen op materiële/financiële vaste activa	14.354.993	12.117.841	1.538.617	698.534
Overige bedrijfskosten	75.033.020	61.792.180	9.456.756	3.784.083
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>343.149.846</b>	<b>288.776.368</b>	<b>36.968.583</b>	<b>17.404.894</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>10.610.364</b>	<b>13.202.923</b>	<b>-2.151.731</b>	<b>-440.828</b>
Financiële baten en lasten	-510.211	-426.825	-56.362	-27.025
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>10.100.153</b>	<b>12.776.098</b>	<b>-2.208.092</b>	<b>-467.852</b>





***Amarant***

Postbus 715  
5000 AS TILBURG

[www.amarant.nl](http://www.amarant.nl)