

## Personalia

### Districtsmanagement

F. Brouwers  
Mw. H. Houtzagers  
H. Kat  
J. de Koster  
H. Notenboom  
G. van Oorscot  
Mw. R. v.d. Ven  
A. Vermeulen  
J. v.d. Wouw  
J. Wijnen

### Managers Ondersteunende Diensten

J. Graven, directeur Vastgoed Groep  
J. van Mulken, manager Informatie Groep  
A. Teurlings, hoofd P.O. & O. Groep

### Raad van Bestuur

E.J. Borgmeijer, *voorzitter*  
R.A. Helder, *lid*

### Raad van Toezicht

Drs. Y.C.Th.J. Kortmann, *voorzitter*  
Mw. M.F.P. van Doren, *vice voorzitter*  
Mr. M.E.F.H. van Erve  
J.F. de Rijk  
Mw. J.E.M. Tacke-Groten  
Dr. P.A.H. Verbraak  
Mr. J.A. Boertjes

Kind  
&  
jeugd

Wonen

Werk  
&  
dagbesteding



Vrije tijd

Bijzondere  
ondersteuning

Onder-  
steunende  
diensten

Maatschappelijk  
ondernemen in 2005  
Jaarverslag 2005

Amarant

District Breda West e.o.

Princeton 2  
4813 CZ Breda  
076 529 61 61

District Tilburg Zuid

Bredaseweg 375  
5037 LD Tilburg  
013 465 22 22

District Breda Oost e.o.

Thoorneweg 2  
4854 EH Bavel  
076 578 93 00

District Tilburg Noord e.o.

De Schans 123  
5011 EN Tilburg  
013 458 23 52

District Rijsbergen e.o.

Leijakkerplein 4  
4891 NS Rijsbergen  
076 596 75 00

District Hilvarenbeek e.o.

Bredaseweg 375  
5037 LD Tilburg  
013 465 22 22

District Daniël de Brouwerpark en sector dagbesteding

Bredaseweg 570  
5036 NB Tilburg  
013 464 53 33

Vastgoed Groep

La Vista Duna  
Ketelhavenstraat 53-59  
5045 NG Tilburg  
013 516 70 20

District 't Hooge Veer en sector dagbesteding

Bredaseweg 375  
5037 LD Tilburg  
013 465 22 22

Raad van Bestuur, P.O. & O Groep, Informatie Groep, O.R.

Bredaseweg 570  
5036 NB Tilburg  
013 464 53 33



Voor al uw vragen:  
Cliëntservice bureau West-Brabant  
076 529 61 36  
of  
Cliëntservice bureau Midden-Brabant  
013 465 28 28

Kind  
&  
jeugd

Wonen

Werk  
&  
dagbesteding



Vrije tijd

Bijzondere  
ondersteuning

Onder-  
steunende  
diensten

Maatschappelijk ondernemen in 2005

Jaarverslag 2005



# Maatschappelijk ondernemen in 2005

## INHOUD

- 4 Voorwoord
  - Door de heer E.J. Borgmeijer, voorzitter Raad van Bestuur
- 8 Het jaar 2005
- 10 Kwaliteit van zorg
- 13 Zorgvernieuwing en innovatie
- 14 Interview maatschappelijk ondernemen
- 16 Kind en jeugd
- 18 Wonen
- 20 Werk en dagbesteding
- 22 Vrije tijd
- 24 Bijzondere ondersteuning
- 26 Interview krachtenbundeling
- 28 Ondernemingsraad Amaranth
- 30 Interview methodisch werken
- 32 Vastgoed Groep
- 38 Districtscliëntenraad
- 40 Centrale cliëntenraad
- 42 Kwaliteit binnen Amaranth
- 44 Sociaal jaarverslag
- 50 Personeelscijfers
- 52 Financieel jaarverslag
- 58 Balans per 31-12-2005
- 59 Resultatenrekening
- 60 Cliëntgegevens
- 61 Bezettingsgegevens



## Voorwoord

ir. E.J. Borgmeijer, voorzitter Raad van Bestuur

Met enige trots bieden wij u aan het jaarverslag 2005 van Amarant. Amarant ontwikkelt zich sterk als ondernemende zorgorganisatie die passende zorg en huisvesting vorm geeft voor mensen met een verstandelijke beperking.

Er zijn in 2005 veel initiatieven genomen op het vlak van wonen, dagbesteding/werken en vrijetijdsbesteding. In dit jaarverslag kunt u, vanuit verschillende invalshoeken, lezen over de vele ontwikkelingen in en om Amarant.

Indien u wilt reageren op de inhoud van dit jaarverslag dan kunt u een e-mail sturen aan: [raad.van.bestuur@amarant.nl](mailto:raad.van.bestuur@amarant.nl)

### **Doelstelling**

Stichting Amarant is een organisatie die ondersteuning en begeleiding biedt aan mensen met een verstandelijke handicap vanuit een interlevensbeschouwelijke signatuur. De dienstverlening omvat wonen in een AWBZ-voorziening, ambulante dienstverlening, dagbesteding/werken en vrijetijdsbesteding voor zowel kinderen als volwassenen. Daarnaast ondersteunt Amarant cliënten bij specifieke vragen voor begeleiding, ondersteuning en behandeling.

### **Maatschappelijke opdracht**

Het uitgangspunt binnen Amarant is dat mensen met een handicap volwaardige burgers zijn met gelijke rechten en plichten als ieder ander burger in de samenleving.



De missie van Amarant is dan ook om het volwaardig burgerschap te realiseren voor onze cliënten. Elke cliënt die gebruik maakt van de diensten van Amarant heeft recht op dienstverlening - binnen de financiële kaders - die is afgestemd op de persoonlijke wensen. Leidraad daarbij is: zo gewoon waar mogelijk en bijzonder waar dat moet.

### **Organisatie**

Amarant bestaat uit 8 districten en 1 sector dagbesteding in Midden- en West-Brabant die optreden als resultaatverantwoordelijke eenheden. Een district is een bundeling van clusters in een geografisch samenhangend gebied dat veelal één of meerdere gemeenten of enkele stadsdelen omvat of één van de centrumlocaties. Een district sluit aan op de werkgebieden van gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders. Serviceverlening, informatie en advies worden uitgevoerd door Vastgoed en Facilitaire Zaken, de Informatiegroep (waaronder het Cliënt Service Bureau en ICT), de afdeling Kwaliteit en de afdeling Personeel, Organisatie & Opleidingen en Public Relations.

### **Profiel van het zorg- en dienstverleningsaanbod**

Amarant biedt een grote diversiteit aan woonmogelijkheden. Dit kan variëren van wonen op een beschut terrein tot ondersteuning bij zelfstandig wonen in de woonwijk. Daarbij wil Amarant gesprekspartner zijn bij wijkontwikkelingsplannen in de dorpen en steden in Midden- en West-Brabant, omdat steeds meer cliënten voor hun welzijn belang hebben bij het functioneren van die wijken.

Amarant streeft naar volwaardige dagbesteding of werk voor alle cliënten, voor degenen die Amarant huisvesting biedt en voor cliënten die thuis wonen.

Cliënten van hoger niveau kunnen werken in kleinschalige projecten of in het reguliere bedrijfsleven. Daartoe heeft de organisatie een aantal jobcoaches in dienst. Op het gebied van vrijetijdsbesteding streeft Amarant naar een aanbod van activiteiten dat zo dicht mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt beschikbaar is, bijvoorbeeld in wijkcentra. In 2005 is tevens waarneembaar geworden dat het belang van - in het bijzonder - vrije tijd en - in het algemeen - welzijn een niet te onderschatten werkterrein voor Amarant is.



Naast wonen en dagbesteding biedt Amarant een specifiek aanbod voor bepaalde doelgroepen zoals:

- cliënten met autisme en aanverwante gedragsproblemen;
- cliënten met een ernstig meervoudige handicap;
- cliënten met ernstige gedragsproblemen;
- kinderen en jeugdigen;
- cliënten met een licht verstandelijke handicap (LVG).

Het kennisbeleid (ontwikkelen, delen van kennis) is vormgegeven in relatie tot deze specifieke doelgroepen.

### **Strategische ontwikkelingen**

Het zorgstelsel verandert doorlopend. Er zijn veranderingen in de maatschappij als gevolg van demografische ontwikkelingen. Dat leidt tot veranderingen in de opdracht voor Amarant en geeft veranderingen in de vraag van opdrachtgevers zoals zorgkantoren, gemeenten en cliënten. Amarant volgt deze ontwikkelingen op de voet en past zich voortdurend aan.

Tussen Amarant en de Zorggroep West- en Midden-Brabant worden besprekingen gevoerd met als centrale vraag: is krachtenbundeling een middel om de strategische doelen van deze organisaties beter te kunnen bereiken? De mogelijke krachtenbundeling met de Zorggroep West- en Midden Brabant wordt onderzocht op de meerwaarde om de maatschappelijke opdracht (missie) te kunnen realiseren. Naast deze mogelijke combinatie zal Amarant intensief blijven samenwerken met andere partijen in het werkveld (zorginstellingen, woningcorporaties, de GGZ, universiteiten, MEE, etc.).

In 2005 is een start gemaakt met strategisch vastgoedbeleid. Onder andere zijn de langetermijnhuisvestingsplannen geëvalueerd en bijgesteld. Een belangrijke constatering is dat wonen en huisvesting een steeds belangrijker dienstverlening is aan mensen met een verstandelijke beperking.

### **Nieuwe zorgactiviteiten**

Hieronder worden ter illustratie enkele van de vele nieuwe zorginitiatieven beschreven.



### ***Midden-Brabant***

Medio 2004 is het project Parkzicht van het district Daniël de Brouwerpark van start gegaan (intramuraal SGLVG). Dit project is bedoeld voor 8 verstandelijk gehandicapte jongeren met een forse sociaal-emotionele problematiek (bv. onaangepast gedrag).

In 2005 zijn verdere stappen gezet voor vervangende nieuwbouw voor cliënten van district 't Hooge Veer. Zo zijn cliënten verhuisd naar de nieuwe appartementen aan het Theresiaplein te Tilburg. Verder is er een aantal cliënten verhuisd naar de Spaarnwoudelaan (wijk Reeshof te Tilburg). Een viertal cliënten is verhuisd van randhuis Loev 32 naar de nabij gelegen Professor Gimbrèrelaan. Er is een dependance geopend van het Kinderdagverblijf in De Brug (ZMLK-school) en op het Daniël de Brouwerpark is dagactiviteitencentrum Floralaan geopend.

Op 1 mei 2005 werd het nieuwe districtskantoor van district Tilburg-Noord geopend: midden in een woonwijk, in wijkcentrum de Schans. Verder startte op diezelfde datum zorgboerderij de Donkhorst in de prachtige natuur van het dorpje Haghorst.

In juli 2005 is het project aan de Schoolstraat te Dongen van start gegaan. Verder is het ouder-kind-project van district 7 Tilburg-Zuid in 2005 verder uitgebouwd. Dit is een speciaal project voor verstandelijk gehandicapte ouders met normaal begaafde kinderen.

### ***West-Brabant***

Op 1 januari 2005 is het project Abdijstraat (in de wijk Baliëndijk te Breda) van start gegaan. Op 1 januari 2005 is het project Nieuw-Wolfslaar te Bavel van start gegaan. Een aantal cliënten is vanuit het Zorghotel te Etten-Leur verhuisd naar een nieuwe voorziening in de Nassaulaan in diezelfde plaats.

De Raad van Bestuur

ir. E.J. Borgmeijer, voorzitter

drs. R.A. Helder





## Het jaar 2005

### *“Effectief inspelen op zorgvragen”*

*Erik-Jan Borgmeijer is sinds 8 juni 2005 werkzaam bij Amarant als voorzitter van de Raad van Bestuur. Maatschappelijk ondernemen ziet hij als een belangrijke opdracht voor Amarant.*

“In feite is maatschappelijk ondernemen niets anders dan effectief inspelen op de zorgvragen van onze cliënten”, aldus Erik-Jan Borgmeijer. “Bij Amarant richten we ons op zorgvragen van mensen met een beperking. In onze visie op zorg kennen we de volgende pijlers:

we streven naar wonen, zorg en welzijn in de eigen leefomgeving van cliënten; dat kan zijn in een gewoon huis, maar ook in een woonzorgvoorziening in de wijk. Amarant biedt inmiddels een grote differentiatie in woonvormen voor cliënten.

We bieden plaats op een van onze beschutte woonzorglocaties voor de mensen die gebaat zijn bij extra structuur en veiligheid. Op deze locaties kunnen we cliënten een uitgebreid pakket van (gespecialiseerde) zorg en behandeling bieden.

We ontwikkelen kennis, bijvoorbeeld op het gebied van autisme of complex probleemgedrag, en we delen die kennis en expertise graag met andere maatschappelijke organisaties.

We zoeken, in het belang van onze cliënten, samenwerking met tal van organisaties; in 2005 is er uitwisseling geweest met onder meer het onderwijs, organisaties voor kinderopvang, de thuiszorg, de ouderenzorg, ziekenhuizen, de politie, woningcorporaties en gemeenten in ons werkgebied.”

### **Individu en groep**

Amarant wil op de eerste plaats tegemoetkomen aan de vraag van iedere individuele cliënt, maar kijkt tegelijkertijd naar de vragen en mogelijkheden van bijzondere groepen. “Als deskundige organisatie kunnen we behandeling en beleid ontwikkelen voor specifieke groepen cliënten”,



aldus Erik-Jan Borgmeijer. “In 2005 hebben we een groot aantal licht verstandelijk gehandicapte jongeren en volwassenen opgenomen met forse gedragsproblemen. Deze groep valt gemakkelijk tussen de wal en het schip en kan zichzelf in de samenleving eigenlijk niet redden; zij hebben veelal intensieve begeleiding nodig. Amarant wil echt inzetten op kwalitatief goede zorg en behandeling voor deze doelgroep.”

### **Districten**

In 2005 werkten ruim 3000 medewerkers van Amarant in acht districten in West- en Midden-Brabant. “De districtenstructuur werkt goed”, legt Erik-Jan Borgmeijer uit, “elk district vormt een overzichtelijke organisatorische eenheid en de betrekkelijke kleinschaligheid maakt dat de districten actief kunnen inspelen op regionale en lokale ontwikkelingen. Bovendien is het district een heldere gesprekspartner voor gemeenten. Dat is erg belangrijk in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.”

Voor Erik-Jan Borgmeijer is het vanzelfsprekend dat er verschillen ontstaan tussen de districten: “Stad en platteland hebben nu eenmaal ieder hun eigen dynamiek. Ieder district ontwikkelt een eigen dienstenpakket dat zo goed mogelijk is afgestemd op de vraag en dat moet ook. Ook dát is maatschappelijk ondernemen.”

### **Krachtenbundeling**

In de loop van 2005 hebben de Zorggroep West- en Midden-Brabant en Amarant stappen gezet op weg naar een mogelijke krachtenbundeling. “In het belang van onze cliënten willen we zichtbaar en vindbaar zijn in de wijken en buurten van Brabant”, aldus Erik-Jan Borgmeijer. “Zonder samenwerkingspartner lukt dat maar moeizaam. Een krachtenbundeling met de Zorggroep West- en Midden-Brabant resulteert in een bijzonder breed dienstenpakket en biedt de gelegenheid om gebruik te maken van elkaars netwerken. Gezamenlijk kunnen we stevige steunstructuren opzetten voor onze cliënten. Eigenlijk is het heel vanzelfsprekend: als wij willen dat cliënten in een gewone woonwijk wonen, dan moeten we zélf ook die wijken in. Samen met de Zorggroep West- en Midden-Brabant kunnen we dat slagvaardig realiseren. ”



## Kwaliteit van zorg

### *“Investeren in kennisbeleid”*

*Kennis is de basis van kwaliteit van zorg. Vervolgens is het de kunst om kennis over autisme, de aanpak van gedragsproblemen of dagbesteding voor mensen met een ernstige beperking te vertalen naar relevante adviezen op de werkvloer. “In 2005 hebben we geïnvesteerd in kennis en kwaliteit van zorg op meerdere fronten”, aldus Ronald Helder, lid van de Raad van Bestuur van Amarant. “Werken aan kwaliteit van zorg is nooit klaar; ook voor 2006 en de jaren daarna zal dit proces de nodige aandacht vragen.”*

In het verslagjaar heeft Amarant zijn kennisbeleid georganiseerd in vier beleidscommissies met ieder een eigen thema: cliënten met autisme en/of gedragsproblemen, meervoudig complex gehandicapte cliënten, kinderen en jongeren en ouderen. “Elke beleidscommissie heeft de opdracht om een brug te slaan van kennis naar kwaliteit van zorg in de dagelijkse werkpraktijk”, legt Ronald Helder uit. “Dat blijkt nog tamelijk lastig te zijn. In het verslagjaar hebben de commissies vooral gewerkt aan visie- en beleidsdocumenten. In die zin was het een opstartjaar. De beleidscommissie autisme/gedragsproblemen heeft wél al praktijkgerichte adviezen gegeven. In 2006 moeten de andere beleidscommissies volgen. Er is winst geboekt in de begeleiding van mensen met autisme en licht verstandelijk gehandicapte jongeren met flinke gedragsproblemen (sglvg). Voor die groepen is er een begin gemaakt: van hernieuwde inzichten naar een meer perspectiefgerichte aanpak.”

### **Behandelcoördinator**

In aansluiting op ontwikkelingen in de zorg heeft Amarant gekozen voor de introductie van de functie van behandelcoördinator. “Deze functionaris gaat zich bezighouden met de cliënten met gedragsproblemen,” aldus Ronald Helder, “maar hij of zij heeft bredere bevoegdheden dan een gedragskundige.” In 2006 zal de functie ingevuld worden met 1,5 tot 2 ft’s.



### **Begeleiding van mensen met autisme**

De beleidscommissie autisme/gedragsproblemen heeft in 2005 een andere visie gepresenteerd op de begeleiding van mensen met autisme. Die visie is meteen 'vertaald' in een andere aanpak. Ronald Helder: "In woonvoorziening Gouwberg 9 in Rijsbergen is een team aan de slag gegaan met een hernieuwde aanpak. Terecht was op meerdere plaatsen geconstateerd dat de zorg voor mensen met autisme te statisch en te instrumentalistisch dreigde te worden. Mensen met autisme hebben weliswaar baat bij een vastomlijnd dagprogramma, maar dat moet middel blijven en geen doel op zichzelf zijn. In Gouwberg 9 is het team erin geslaagd om meer ruimte te creëren voor cliënten én voor medewerkers. Voor individuele cliënten zijn vaste scenario's en patronen minder rigide gehanteerd en dit heeft geresulteerd in nieuwe perspectieven en verrassend positief gedrag. Dat is pure winst die direct bijdraagt aan de kwaliteit van leven voor deze groep cliënten. In 2006 zal deze aanpak zeker verder uitgewerkt worden."

### **Licht verstandelijk gehandicapte jongeren**

Gedurende 2005 heeft Amarant een groeiend aantal licht verstandelijk gehandicapte jongeren met forse gedragsproblemen opgenomen. "Het gaat veelal om jongeren die al een hele geschiedenis hebben in de hulpverlening", aldus Ronald Helder. "Ook bij deze groep cliënten heeft Amarant gekozen voor een perspectiefrijke aanpak. In de woonvoorziening Parkzicht, in de Van Beurdenstraat en op andere plaatsen aan het Daniël de Brouwerpark in Tilburg en in Gouwberg 10 in Rijsbergen hebben de teams successen geboekt in de begeleiding van deze moeilijke groep. De teams werken niet met een beheersregime met tal van verboden; we streven juist naar een begeleidingsstijl waar verantwoorde vrijheden centraal staan. Het blijft voortdurend zoeken naar de juiste balans, maar op basis van kennis en ervaringen bouwen we draagvermogen op om deze jongeren effectief te begeleiden."

Noemenswaardig in dit verband is de rapportage over Gouwberg 10 gemaakt door een extern bezoekteam. Bij Gouwberg 10 waren er nieuwe perspectieven nodig voor de kwaliteit van de dienstverlening, de inzet van personeel et cetera. De rapportage bevat verbeterpunten die voortvarend door leidinggevende en team zijn opgepakt. Het getuigt van professionaliteit en kundigheid dat een team zich zo indringend een spiegel durft voor te houden.”

### **Dagcentrum Floralaan**

Aan het Daniël de Brouwerpark in Tilburg is in de loop van 2005 het dagcentrum Floralaan in gebruik genomen. Dit dagcentrum biedt de ernstig meervoudig gehandicapte cliënten dagbesteding voor iedere dag van de week.

### **Persoonlijk plan**

Basis voor alle begeleiding die Amarant biedt, is een persoonlijk plan voor iedere cliënt. “Dat persoonlijk plan is niet vrijblijvend”, legt Ronald Helder uit, “een goed persoonlijk plan geeft handen en voeten aan de begeleidingsdoelen en geeft bovendien toetsbare resultaten. In 2005 is het besef gegroeid dat het persoonlijk plan géén papieren tijger is. Het is het logboek aan de hand waarvan iedere betrokken medewerker zicht houdt op het hele begeleidingsproces. Dat besef is er nu stevig. Resultaten daarvan moeten in 2006 zichtbaar worden: minder algemene bewoordingen en vage perspectieven, maar concreet haalbare en toetsbare doelen die ook gehaald worden. Sturen op resultaat heet dat..”

Gedurende het verslagjaar drong ook het zorgkantoor aan op het voortdurend bijwerken van het persoonlijk plan van cliënten. “We zijn de spiegel voorgehouden”, aldus Ronald Helder, “de instrumenten om een zorgplan steeds up to date te houden, zijn er. Het is nu simpelweg een kwestie van doen!”

*Wij zijn de spiegel  
voorgehouden*



## Zorgvernieuwing

“Al wat hiervoor staat beschreven, hoort voor mij niet onder de noemer zorgvernieuwing”, aldus Ronald Helder, “je moet zorgvernieuwing niet verwarren met gewoon goed je werk doen. Zorgvernieuwend vind ik wél de vakanties die de afdeling Vrije Tijd onder leiding van Ruud van Gorp organiseert voor cliënten: survivaltochten, bergklimmen, raften en andere outdooractiviteiten.

Dat is een andere manier van begeleiden van cliënten en de activiteiten doen een ander beroep op vaardigheden van cliënt en begeleider.

Vernieuwend vind ik ook de cursussen die het leercentrum van Amarant heeft opgezet voor ernstig gehandicapte cliënten. Waarom zouden deze mensen niks kunnen leren?

Noemenswaardig is verder de inburgeringscursus voor allochtone mensen met een verstandelijke beperking. Die cursus hebben we in 2005 opgestart in samenwerking met het ROC.

Vernieuwend is ook het appartementencomplex voor zeer ernstig verstandelijk gehandicapte cliënten in Breda.

En tot slot, innovatief is ook de samenwerking met het onderwijs, bijvoorbeeld in een zorgsteunpunt in school voor speciaal onderwijs De Brug in Tilburg: medewerkers van Amarant geven advies en ondersteuning aan ouders en docenten van de school. Ook in de voor- en naschoolse opvang en het gezinsondersteunend werken weten zorg en onderwijs elkaar steeds beter te vinden.”





## Ook binnen het verzuimbeleid speelt de maatschappij een grote rol

Robert van Berkel, coördinator Bedrijfsgezondheidszorg

### Maatschappelijk ondernemen

“Als coördinator Bedrijfsgezondheidszorg maak ik, naast het aansturen van de afdeling, beleid voor onze medewerkers op het gebied van arbo, verzuim en reïntegratie. Ik denk persoonlijk dat wij meer kunnen betekenen in onze maatschappij. Wij hebben dé kennis op het gebied van bedrijfsgezondheidszorg hier in huis. Die kennis moet je delen. Als afdeling zijn wij in januari gestart met de begeleiding van verzuim en de risico-inventarisatie voor Tiuri, een klein bedrijf in Breda dat ook voor mensen met een beperking werkt. Slaat dit project aan dan zullen wij ons zeker in de toekomst meer gaan richten op dit soort werkzaamheden. Wij moeten als organisatie in de zorg, en dan bedoel ik als bedrijf, breder de markt op gaan. Maatschappelijk ondernemen.”

“Amarant is ook een bedrijf met mensen met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dus moet je ook zo werken. Het begeleiden van mensen speelt hierin een rol. Neem het verzuim als voorbeeld. De leidinggevende speelt hier een rol in. Verzuim moet bespreekbaar zijn. Men moet veeleisende hulp bieden, en ik bedoel hiermee dat je samen naar het probleem moet durven kijken en dit moet aanpakken. Oplossen dus. Wij werken in een wereld van zorgen voor, maar zorgen dat... is net zo belangrijk.”



### **Maatschappelijke rol**

“Terugkomende op de maatschappelijk rol; ook bij verzuim is deze van belang. Uit welk milieu kom je, wie adviseert je... Al gauw wordt er gezegd: ga niet werken, denk aan jezelf en blijf thuis. Als leidinggevende heb je de taak om de medewerker bewust te maken van de rol die hij in de maatschappij speelt. Er moet gezorgd worden dat de afstand tussen werk en thuisblijven niet groter wordt want dan is terugkeren naar de werkbasis moeilijk.”

### **Toekomst**

“Er is een verschil tussen druk werk en werkdruk. Veel mensen hebben het druk, maar het druk hebben is heel wat anders dan werkdruk. Verlagen van verzuim betekent betere continuïteit wat leidt tot betere kwaliteit en minder werkdruk. Het is een uitdaging om je werk dynamisch te houden. Door samenwerking met andere instellingen kan de werkdruk voor onze medewerkers verlaagd worden. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie in de Thuiszorg. Deze medewerkers kunnen door inzet op piekmomenten de werkdruk van onze medewerkers op de woongroepen verlagen. Dan blijft het werk nog wel druk maar de werkdruk wordt minder.”





## Kind en jeugd

### *“Liever zo gewoon mogelijk”*

*Amarant kiest voor zo gewoon mogelijk. “Een kind hoort op te groeien in een gewoon gezin en gaat liefst naar een gewone school of regulier kinderdagverblijf”, aldus districtsmanager Gerrit van Oorschot. “Dat geldt ook voor de kinderen die vanuit Amarant begeleid worden. In 2005 hebben we de samenwerking opgezocht.”*

Amarant biedt jonge kinderen (en hun ouders) dagopvang bij dagcentra 't Zonnelicht en Het Dijkje in Tilburg en De Paddestoel in Breda. “Steeds nadrukkelijker stellen we onszelf de vraag voor welke kinderen we deze dagopvang bieden”, aldus districtsmanager Gerrit van Oorschot. “Heeft een kind specialistische opvang nodig of is een plekje in de reguliere opvang ook mogelijk? Vaak blijkt dat een kind het meest gebaat is bij gespecialiseerde begeleiding vanuit Amarant. Toch is het goed om de vraag te blijven stellen. Zo zetten we wél de deur open naar de samenleving. Dat heeft in 2005 geresulteerd in samenwerking met reguliere kinderdagopvang en onderwijs.”

### **Samenwerking met reguliere kinderopvang**

In 2005 is Amarant met een kindergroep aangehaakt bij een regulier kinderdagverblijf in Tilburg-Noord. “In het kader van een pilot hebben we ruimte gehuurd bij kinderdagcentrum Pinotta”, legt Gerrit van Oorschot uit. “Een groepje kinderen met begeleiders van Amarant maken daar gebruik van en het loopt prima. Begeleiders kunnen ter plaatse en to the point uitwisselen, onze cliëntjes spelen op de grote speelplaats samen met de andere kinderen en ouders van kinderen in de reguliere opvang kunnen ook gebruik maken van de deskundigheid van Amarant. Die wisselwerking is goed op gang gekomen en die is waardevol. De samenwerking met Pinotta zal in 2006 worden voortgezet. En in goed overleg met koepelorganisatie Kinderstad gaan we in gesprek met andere kindercentra in Tilburg.”



### **Praktische gezinsondersteuning**

De praktische gezinsondersteuners van Amarant bieden ouders thuis hulp bij zorgtaken en opvoeding van hun gehandicapte kind. “De praktische gezinsondersteuning (PGO) voorziet in een enorme behoefte”, aldus Gerrit van Oorschot. “Ouders krijgen naast praktische hulp ook steun bij het (leren) omgaan met de handicap van hun eigen kind. Ook in de PGO kiezen we voor gewoon waar het kan en specialistisch waar het nodig is. De PGO is sinds 2004 verdubbeld in omvang. In 2005 hadden we honderd cliënten; ik verwacht dat dit aantal in 2006 zal groeien.”

### **Naschoolse opvang en steunpunt**

In de meeste gevallen gaat een kind van een van de kinderdagcentra van Amarant naar een school voor speciaal onderwijs. “Bij De Brug, school voor speciaal onderwijs in Tilburg, zijn we in 2005 gestart met naschoolse opvang voor kinderen met autisme”, aldus Gerrit van Oorschot. “De kinderen kunnen na school meedoen aan tal van activiteiten, eten samen in de opvang en gaan om 19.00 uur naar huis. Deze vorm van naschoolse opvang gaan we in 2006 uitbreiden naar andere zmk-scholen.” Bij De Brug is Amarant tevens gestart met een steun-/informatiepunt voor ouders en docenten. Gerrit van Oorschot: “dat steunpunt runnen we samen met MEE en het zorgteam van de school. We willen heel laagdrempelig zijn: ouders kunnen terecht met vragen over autisme of andere dingen. Ouders maken er inmiddels wel gebruik van, leerkrachten nog wat minder. Die dienstverlening gaan we in 2006 uitbreiden.”

### **Nieuwe wijkcentra in Tilburg**

In Tilburg is Amarant partner in de ontwikkeling van nieuwe multifunctionele accommodaties (mfa's) voor welzijn, onderwijs en zorg. De centra worden ontwikkeld onder aansturing van de gemeente Tilburg. “We willen in alle mfa's in Tilburg een plekje hebben”, aldus Gerrit van Oorschot. “Als maatschappelijk ondernemer zoeken we partnerschap met de reguliere instellingen; de mfa's zijn daarvoor super geschikt. We starten met een dagcentrum in mfa Quirijn in Tilburg-Noord; een aantal cliënten van Amarant gaat boven de mfa wonen in nieuw te bouwen appartementen. Die afspraken zijn in 2005 gemaakt.”



## Wonen

### *“De cliënt kiest zélf”*

*Het bieden van een goede woonplek is een wezenlijk onderdeel van de dienstverlening van Amarant. Anno 2005 is het vanzelfsprekend om te kijken naar individuele wensen en behoeften van cliënten. “Wat wil een cliënt zélf?” aldus districtsmanager Hanneke Houtzagers, “wil die persoon wonen in een huis in een woonwijk of woont hij liever op een van onze centrumlocaties? Het één is niet beter of slechter dan het ander.”*

Het afgelopen decennium stond ontmanteling van de traditionele instellingsterreinen hoog op de agenda van organisaties zoals Amarant. Voor De Leijakker, centrumlocatie in Rijsbergen, stond in 2005 nog een grote verhuizing op stapel voor ongeveer honderd cliënten. Halverwege het jaar is dat proces bijgesteld, niet in de laatste plaats vanwege vragen bij familieleden van cliënten. Hanneke Houtzagers, districtsmanager: “Deconcentratie, dat wil zeggen het verhuizen van grote groepen cliënten van een centrumlocatie naar elders, heeft goede diensten gedaan als aanjager van integratie. Veel cliënten zijn naar volle tevredenheid gaan wonen in een huis in een gewone straat in stad of dorp. Maar deconcentratie dreigde een doel op zichzelf te worden. En juist dát moeten we zien te voorkomen. Het is zonder meer noodzakelijk om te kijken naar de individuele behoeften van iedere cliënt en zijn of haar familie. Deze mensen zijn onze klanten. Dat betekent voor mij dat we moeten beginnen met luisteren. Als een cliënt ervoor kiest om op een centrumlocatie te blijven wonen, dan moet dat nog steeds gewoon kunnen.”

Voor Hanneke Houtzagers staat de aanwezigheid van een centrumlocatie niet haaks op het maatschappelijk ondernemen. “Integendeel”, aldus Hanneke Houtzagers, “maatschappelijk ondernemen betekent óók werken binnen het kader dat je hebt als hulpverlener. Natuurlijk is het een taak van Amarant om ontwikkelingsgericht te werken en een cliënt te stimuleren nieuwe ervaringen op te zoeken. Maar uiteindelijk bepaalt de cliënt.”



### **Toekomst centrumlocatie**

De deconcentratieplannen voor De Leijakker worden aangepast, maar dat betekent niet dat alles bij het oude blijft. “De woningen hier zijn aan het verouderen”, legt Hanneke Houtzagers uit, “en renovatie is hard nodig. In 2005 is vastgesteld dat het wooncomfort op korte termijn verbeterd moet worden. Daarvoor worden plannen gemaakt. Dat zal verschuivingen betekenen in woongroepen.”

Ook in het type cliënt zijn er verschuivingen zichtbaar. “De Leijakker is steeds meer een woonplek voor mensen met bijzondere begeleidingsvragen”, aldus Hanneke Houtzagers. “Denk aan ernstig gehandicapte mensen, mensen met autisme of licht verstandelijk gehandicapte mensen met ernstige gedragsproblemen. Daar kun je lang of kort over praten, maar de maatschappij vraagt ons deze mensen op te vangen. Dat is simpelweg onze taak. Voor Rijsbergen ontwikkelen we specialistische kennis op het gebied van autisme.”

### **Dynamiek**

“Het clusteren en uitdragen van specialistische kennis zie ik overigens als een prachtige maatschappelijke taak voor de centrumlocaties. Daarbij zijn nog tal van variaties mogelijk die dynamiek brengen op het terrein; denk aan een time-out voorziening voor kinderen met autisme, of het breder inzetbaar maken van het restaurant. Want ook vanuit een centrumlocatie is het belangrijk om de blik naar buiten te richten. De tijd van de gesloten instituten is definitief voorbij.”



## Werk en dagbesteding

### *“Pluservaringen zijn belangrijk”*

*In de afgelopen paar jaar heeft de sector Dagbesteding veel energie gestoken in voorlichting aan ondernemers, gemeenten en bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel. En dat begint vruchten af te werpen. “In 2005 meldden zich steeds meer bedrijven bij ons”, aldus sectormanager Jan Wijnen. “Het aantal cliënten dat op individuele basis in een bedrijf is gaan werken is spectaculair gegroeid.”*

Op basis van nieuwe contacten zijn er tal van werkplekken gekomen voor individuele cliënten. “Het gaat in 2005 om een groei van 20 procent”, aldus Jan Wijnen. “Kennelijk werkt onze voorlichtingsbrochure voor ondernemers goed. Inmiddels hebben we al tal van mogelijkheden; voor onze cliënten kunnen we vrijwel altijd voldoen aan de vraag naar een fijne werkplek. ”

### **Flexwerk**

In aansluiting op de toenemende aanmelding van bedrijven zelf, heeft Amarant in 2005 de afdeling Acquisitie geprofessionaliseerd. “Deze afdeling verzamelt en verdeelt het flexwerk waar ondernemers mee komen”, legt Jan Wijnen uit. “Meestal gaat het om inpakwerk of ander eenvoudig productiewerk. We hebben in het verslagjaar zelfs een eigen vrachtwagen aangeschaft, met een cliënt als bijrijder!”

### **Geen wachtlijst meer**

Heel positief is het feit dat in 2005 de wachtlijst voor dagbesteding definitief is weggewerkt. Voor alle cliënten in Midden-Brabant (het werkgebied van de sector dagbesteding) is er kwantitatief voldoende dagbesteding, ook voor de mensen die wonen en werken op de centrumlocaties. “In de persoonlijke plannen van cliënten komt terug dat dit als positief wordt ervaren. Volwaardige dagbesteding geeft ook ernstig gehandicapte mensen nieuwe impulsen”, aldus Jan Wijnen.



### **Kwaliteit van educatieve programma's**

Gedurende het jaar is er behoorlijk geïnvesteerd in het ontwikkelen van educatieve programma's voor de ernstig en/of meervoudig gehandicapte cliënten. Jan Wijnen: "Het Leercentrum van Amarant heeft intern en extern flink de trom geroerd: ook mensen met een ernstige handicap kunnen cursussen volgen en op hun eigen tempo dingen leren waardoor hun wereld weer groter wordt. Dat is een belangrijke ontwikkeling die in 2006 zal worden voortgezet."

### **Pluservaringen**

"Pluservaringen in je werk zijn belangrijk", aldus Jan Wijnen, "dat is in 2005 een speerpunt geweest in de werkbegeleiding van licht verstandelijk gehandicapte cliënten. Deze jongeren hebben vaak ambitie 10, competentie 6 en emotionele vaardigheden 4. Die combinatie maakt dat de jongeren vaak teleurgesteld worden: ze leggen de lat hoog en onderkennen maar moeizaam dat hoge ambities niet haalbaar zijn. We hebben vooral gewerkt aan vasthouden van de dingen die goed gaan. Voor 2006 moeten we meer deskundigheid opbouwen in het begeleiden van deze groep."

### **Op weg naar betaald werk**

In 2005 is in samenwerking met collega-organisatie Pameijer Keerkring een project opgezet dat wordt gefinancierd met Europees (ESF) geld. "We gaan in totaal 60 cliënten begeleiden naar betaald werk", vertelt Jan Wijnen, "waarvan 20 cliënten van Amarant. Dit project, dat in 2006 van start gaat, moet de doorstroming naar betaald werk bevorderen. Maar we willen zorgvuldig kijken. Ga je te snel dan kan dat ten koste gaan van het welzijn van je cliënten. En natuurlijk willen we ook de opgebouwde goodwill bij bedrijven niet verspelen."



## Vrije tijd “Integratie begint in de wijk”

*Sinds begin 2005 trekken de coaches ambulante dagbesteding en vrije tijd de wijken in; samen met individuele cliënten zoeken zij aansluiting bij vereniging, buurtactiviteit of wijkcentrum. “Onze cliënten nemen deel aan tal van wijkactiviteiten en sommigen zijn actief als vrijwilliger”, vertelt Jan van de Wouw, districtsmanager en sectormanager vrije tijd in Midden-Brabant. “Dat loopt prima. Het is wel belangrijk om clubs of wijkcentra ondersteuning te bieden op de momenten dat het nodig is.”*

De ambulante dagbesteding bestaat al langer; die is in het leven geroepen voor oudere en gepensioneerde cliënten die plotseling hele dagen thuis zaten. Sinds 2005 zijn de coaches ambulante dagbesteding en vrije tijd samengevoegd in een team. Jan van de Wouw: “Het team heeft de opdracht om, in het belang van cliënten van Amarant, lokale netwerken op te bouwen en contacten sterker te benutten. Voor de vrijetijdswerkers is dat een omslag; vaste activiteiten op een locatie van Amarant worden afgebouwd.”

### **Ambassadeurs**

“In de stad Tilburg en in de omliggende dorpen zoeken we aansluiting bij bestaande verenigingen en clubs. Inmiddels lukt dat in Hilvarenbeek, Reusel en Hoge en Lage Mierde heel aardig”, aldus Jan van de Wouw. “De coaches zijn er om de netwerken in buurten en wijken in kaart te brengen en contacten effectief te benutten. In feite fungeren zij als ambassadeur van hun cliënten. We weten ondertussen dat integratie begint bij de wijk en bij het lokaal bestuur. Ben je daar bekend en gezien dan opent dat deuren. Dat is een proces van lange adem, maar doe je het niet, dan komt integratie gewoon niet op gang.”

### **Behoeftetepeiling**

Het team vrije tijd is het jaar 2005 begonnen met een behoeftetepeiling bij cliënten. “Daarbij was wel belangrijk dat de coaches in de praktijk lieten zien wat er



allemaal mogelijk is”, aldus Jan van de Wouw. Inmiddels is er een aardige lijst van resultaten: “er zijn soosactiviteiten gekomen in verschillende wijken, er zijn eetpunten opgezet in wijkcentra en de lijst van individuele activiteiten bij een vereniging groeit met de dag”, aldus Jan van de Wouw. “Zo’n overzicht levert nuttige informatie voor het lokaal bestuur, zeker in het kader van de Wmo”, licht hij toe. “Onze coaches leggen de verbindingen en het is voor een gemeente belangrijk om te weten welke faciliteiten daarvoor nodig zijn. In die zin is de coach vrijetijdsbesteding de maatschappelijk ondernemer die beleid en uitvoering bij elkaar kan brengen.”

### **Groeimodel**

In 2005 heeft Amarant gekozen voor een groeimodel. Jan van de Wouw: “Je kunt de Amarantactiviteiten, die mensen soms jarenlang bezocht hebben, niet van de één op de andere dag stopzetten. Cliënten zijn ‘op verkenning’ gegaan in wijkcentra en langzaam zag je een verschuiving: meer vrijetijdsbesteding dicht bij huis en steeds minder vaak de soos van Amarant. Het mooie is: als de cliënt beweegt, dan bewegen begeleider en vrijwilliger vanzelf mee. En als vanzelf meldt zich dan ook weer een ander type vrijwilliger, namelijk iemand die iets wil doen in zijn eigen wijk.”

### **Jongerenwerker**

Mogelijk wordt vrijetijdsbesteding op den duur geïntegreerd met het lokale welzijnswerk. Voorlopig is er nog volop uit te wisselen en trekken Amarant en organisaties zoals De Twern in Tilburg samen op. “In 2005 is besloten dat we een jongerenwerker gaan aanstellen voor licht verstandelijk gehandicapte jongeren”, aldus Jan van de Wouw. “Die gaat activiteiten organiseren zoals een avond begeleid stappen. Nadrukkelijk zal er contact gelegd worden met het reguliere jongerenwerk. In 2005 kwamen clubs, welzijnswerk en wijkcentra overigens steeds vaker zelf met vragen en ideeën”, vertelt Jan van de Wouw. “Het is wél zaak om daar alert en met aandacht op in te spelen.”



## Bijzondere ondersteuning “Uitbehandeld bestaat bij ons niet”

*Al langer constateerde Amarant dat het type cliënt op de wachtlijst aan het veranderen was. “Jongeren met een verstandelijke beperking blijven tegenwoordig zo lang mogelijk gewoon thuis wonen”, aldus districtsmanager Harry Kat. In 2005 was er een opvallende toename van het aantal licht verstandelijk gehandicapte cliënten met ernstige gedragsstoornissen.*

“Licht verstandelijk gehandicapte jongeren met forse gedragsproblemen (sglvg) zijn voor Amarant een betrekkelijk nieuwe cliëntengroep”, aldus Harry Kat. “Het gaat veelal om jongeren van rond de 20 jaar die vaak al heel wat instellingen hebben gehad. De meesten van deze jongeren hebben psychische en gedragsproblemen, stellen zich nogal eens agressief op, zijn communicatief erg zwak en dreigen aan de rand van de samenleving terecht te komen. De jongeren hebben dusdanige begeleiding nodig dat zij niet zomaar in een willekeurige woning van Amarant kunnen wonen. Vandaar dat er in 2005 een wachtlijst is ontstaan voor deze groep.”

### **Taakgroep lvg**

Toen duidelijk werd dat een behoorlijk aantal jongeren met gedragsproblemen in een voorziening van meerdere districten van Amarant zou komen wonen, is er gekozen voor een integrale aanpak. “We hebben een taakgroep lvg gevormd”, legt Harry Kat uit, “met daarin managers en behandelaars wonen en dagbesteding. Gezamenlijk zijn we voor iedere jongere gaan kijken wat hij of zij nodig heeft aan begeleiding, wat haalbaar is op het gebied van dagbesteding en waar de jongere kan wonen. We hebben gekozen voor een aanpak in homogene groepen. Verspreiden van deze jongeren over woonhuizen van Amarant werkt niet. Daarvoor is de begeleiding te specifiek en te intensief.”



## Onderzoek

Amarant is niet de enige die sglvg-cliënten opneemt. “Maar we zijn wel één van de koplopers in het ontwikkelen van beleid voor deze cliënten”, licht Harry Kat toe. “Vanaf het begin hebben we een duidelijke keuze gemaakt: uitbehandeld bestaat voor ons niet; ook deze cliënten hebben recht op adequate behandeling. In samenwerking met de Universiteit van Nijmegen zijn we in 2005 gestart met de voorbereiding van een meerjarig onderzoek. We willen onze expertise op een hoger niveau brengen. In het onderzoek zal incidentenanalyse een belangrijk onderdeel zijn: wat werkt goed en wat werkt niet? We willen uiteindelijk naar een methodiek met harde toetsingscriteria.”

## Altijd gedoe

Volwaardig burgerschap is voor deze groep cliënten bijzonder moeilijk te realiseren. “De meesten zijn niet in staat om zichzelf staande te houden in de maatschappij”, aldus Harry Kat. “Zij dreigen nogal eens te ontsporen. Toch kiezen we niet voor inperken en op slot zetten. We investeren liever in belonen van positief gedrag en loslaten in de zin van ruimte geven. Dat werkt bijzonder goed. Tegelijkertijd moeten we ons ervan bewust zijn dat dit jongeren zijn die hun hele leven begeleiding nodig hebben. Er is geen sprake van tijdelijk helpen. Ook moeten we wennen aan het feit dat er rondom deze cliënten altijd gedoe is; als begeleider moet je letterlijk en figuurlijk sterk in je schoenen staan. De combinatie van licht verstandelijke handicap, gedragsproblemen en (vaak een) psychische stoornis maakt het erg lastig. Deskundigheidsbevordering bij begeleiders staat voor 2006 hoog op de agenda. Overigens, niet alleen personeel gaan we bijscholen, ook de jongeren zelf gaan we cursussen aanbieden. Denk aan sociale vaardigheden, zelfmanagement of omgaan met agressie. Deze cursussen zullen worden ingepast in de intensieve begeleiding.”



## “Verbreden van de diversiteit in dienstverlening”

Districtsmanager Jos de Koster

Districtsmanager Jos de Koster heeft een heldere mening over de voorgenomen krachtenbundeling met de Zorggroep West- en Midden-Brabant:

“De markt ontwikkelt zich op zo’n manier dat een krachtenbundeling nodig is. Straks met de gemeenten als gesprekspartner in het kader van de Wmo, is Amarant een kwalitatief goede en aantrekkelijke partner. We brengen een heel palet aan diensten en deskundigheden mee en kunnen zorgproducten bieden die we ook op buurt- en wijkniveau kunnen aanbieden. Samenwerken of fuseren enkel en alleen op basis van schaalgrootte is niet interessant; het gaat ons juist om het verbreden van die diversiteit in dienstverlening. Daar hebben onze klanten namelijk iets bij te winnen.”

### Praktijk

In de praktijk groeit er al samenwerking tussen diverse onderdelen van de Zorggroep West- en Midden-Brabant en Amarant. Jos de Koster: “We ontwikkelen hier en daar al samen steunpunten in de wijk voor onze cliënten en dat is positief. Een krachtenbundeling geeft ons de gelegenheid om lokale zorgsteunpunten op te zetten met achter dat ene loket een scala aan zorgproducten, van kind- en jeugdzorg, thuiszorg en gespecialiseerde ambulante diensten tot ouderenzorg en



specifieke zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Onze specialistische kennis zullen we behouden en in dat verband kunnen we van elkaar leren; daarin heeft Amarant de Zorggroep zeker iets te bieden.”

### **Visie op zorg**

“Naar mijn mening kunnen we onze pijlers van zorg zoals we die hebben vastgelegd in onze visie op zorg vele malen beter realiseren in samenwerking met de Zorggroep. Denk aan het ontwikkelen van wonen, zorg en welzijn in de wijk, het behouden van beschutte woonlocaties en het ontwikkelen en vooral ook delen van kennis en expertise.

Samenvattend: gezien de maatschappelijke ontwikkelingen is een krachtenbundeling noodzakelijk, voor onze cliënten heeft het meerwaarde en voor de medewerkers van Amarant betekent het meer loopbaanmogelijkheden. De betrokkenheid van medewerkers bij zo'n grote organisatie is overigens wel een belangrijk punt. Daar zullen we volop aandacht voor moeten hebben.”





## Ondernemingsraad Amarant “Aandacht voor de menselijke maat”

*Binnen de ondernemingsraad is het begrip maatschappelijk ondernemen niet zo vaak aan de orde. “We willen op de eerste plaats het welzijn van de medewerker in de gaten houden”, aldus OR-voorzitter Henk van den Hoven. “In 2005 is de beoogde samenwerking met de Zorggroep West- en Midden-Brabant herhaaldelijk onderwerp van gesprek geweest.”*

Tegen het einde van het jaar heeft de ondernemingsraad een toetsingskader van de OR als antwoord op de notitie Krachtenbundeling aangeboden aan de Raad van Bestuur. Henk van den Hoven: “Speerpunten voor ons zijn: juiste en tijdige informatie aan medewerkers, behoud van de centrumlocaties en overleg met medewerkers over de inrichting van een mogelijke nieuwe organisatie en de loopbaanmogelijkheden voor medewerkers. We geloven wel dat er meer mogelijkheden komen voor het personeel, maar we hechten eraan dat dit ook besproken wordt in de organisatie. De notitie is overigens door de Raad van Bestuur goed ontvangen.”

De ondernemingsraad van Amarant heeft in 2005 nog geen contacten gelegd met de ondernemingsraden van de Zorggroep West- en Midden-Brabant. “Eerst hebben we ons eigen huiswerk gedaan”, aldus Henk van den Hoven, “we hebben vastgesteld welke items voor ons belangrijk zijn en hoe we invloed willen uitoefenen.”



### **Verrijking of bedreiging**

In de ondernemingsraad wordt verschillend gedacht over een mogelijke fusie met een andere sector dan die van Amarant. Henk van den Hoven: “Ikzelf zie een samenwerking met thuiszorg en ouderenzorg als een verbreding en verrijking; anderen zijn onzeker en vrezen bepaalde specialismen kwijt te raken. Van onze achterban hebben we helaas weinig reactie ontvangen. Voor veel medewerkers is een mogelijke fusie toch nog de ver-van-mijn-bed-show. Een grote zorg voor de toekomst is wel de bestuurbaarheid van een mogelijk gefuseerde organisatie, want hoe bestuur, maar ook hoe vertegenwoordig je 10.000 medewerkers?”

### **Districten**

Andere ontwikkelingen waar de ondernemingsraad onder meer bij betrokken was, waren de benoeming van Erik-Jan Borgmeijer als voorzitter van de Raad van Bestuur en de ontwikkelingen binnen de verschillende districten. “Met de districtenvorming is onze positie als gesprekspartner wel veranderd”, vertelt Henk van den Hoven, “districtsmanagers zijn behoorlijk autonoom en dat moet ook. We merken wel dat de een zaken slagvaardiger oppakt dan de ander. Dat hebben we in 2005 gezien bij het persoonlijk ontwikkelingsplan voor medewerkers. Als OR dringen we aan op krachtenbundeling en samenwerking, ook tussen onze eigen districten.”

### **Verzakelijking**

“In het afgelopen jaar constateerden we een sterkere verzakelijking in de zorg”, aldus Henk van den Hoven, “en dat is zonder meer een aandachtspunt voor de toekomst. Ons advies aan de bestuurders: blijf de menselijke kant van ons werk benadrukken. Dat is immers de reden waarom heel veel collega’s gekozen hebben voor deze sector.”



## “Het mooie van methodisch werken”

Maarten Welvaarts, clustermanager

Maarten Welvaarts heeft in 2005 gekozen voor een aanvullende opleiding; begin 2006 kan hij aan de slag als clustermanager. “Ik ben kritisch, maar ook betrokken” aldus Maarten Welvaarts, “en de combinatie van zorg en zakelijk werken wil ik inzetten als een kracht. Als we het goed doen, heeft de verzakelijking in de zorg positieve effecten voor onze cliënten.”

De zorg is volop in beweging en dat is niet voor alle medewerkers even gemakkelijk. “Zorgmensen zijn niet zo veranderingsgezind”, aldus Maarten Welvaarts, “en juist de zorg krijgt aardig wat te verstouwen. Voor mij is het belangrijk dat Amarant in 2006 en daarna blijft investeren in scholing van medewerkers. Dat zit ‘m niet alleen in het aanreiken van nieuwe inzichten en methodieken, maar ook in het blijven benadrukken van visie en uitgangspunten. Zaken zoals methodisch werken moeten we koesteren; laten we het los, dan verwatert het. We hebben bij Amarant allemaal de opdracht om onze cliënten positief te stimuleren. Ieder mens groeit immers door een complimentje! Waarom zouden we dat bij elkaar ook niet vaker kunnen doen? Teams die prima resultaten boeken, kunnen we belonen en de teams die minder presteren gaan we coachen. Ik wil graag dat het positieve wij-gevoel weer terugkomt in de zorg. Het is de kunst om mogelijkheden te zien, in plaats van moeilijkheden.”



### **Meetbare resultaten**

Het methodisch werken met het persoonlijk plan heeft in 2005 volop aandacht gehad. Amarant zoekt naar middelen om het methodisch werken beter te laten verlopen. Onderzocht wordt of automatisering daarbij een rol kan spelen. Maarten Welvaarts ziet daarin zonder meer voordelen: “Als persoonlijk begeleider van een cliënt ken je de ondersteuningsvragen. Maar vervolgens is het de kunst om zichtbaar te maken hoe je werkt aan het realiseren van die vragen. Methodisch werken is daartoe hét middel: je werkt naar een concreet doel, namelijk meetbare resultaten voor cliënten. Dat is de kern van het hele verhaal.”

### **Creatief denken**

Vervolgens zoekt Maarten graag de grenzen op van wat allemaal mogelijk is. “Realiseren van wensen van cliënten, vraagt om creatief denken”, aldus Maarten. “Ik kijk graag over de grenzen van mijn eigen voorziening of cluster heen. Netwerken en investeren in contacten, met collega’s en met de wereld om ons heen, vind ik superbelangrijk. Juist in contact met anderen kun je dingen voor elkaar krijgen voor je cliënt. En dan hoef je voor mij niet altijd de vaste route te nemen; je kunt ook via c naar b komen. Netwerken is voor mij geven om relaties met anderen; mensen in de zorg zijn daar sterk in. Laten we die kracht goed benutten.”





## Vastgoed Groep

### Afdeling Vastgoed

#### Algemeen

Kwalitatief goede huisvesting verspreid over het totale werkgebied op het terrein van wonen, dagactiviteiten en zorgondersteuning in de wijken en dorpen, is een belangrijk speerpunt van Amarant.

De kwaliteit komt tot uiting door het realiseren van hoogwaardige woonprojecten in de wijken van steden en dorpen waar Amarant dienstverlening verzorgt, of waar mensen met een verstandelijke beperking de vraag stellen of er samen met Amarant projecten kunnen worden ontwikkeld.

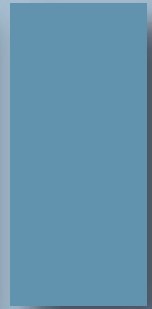
Samenwerkingsinitiatieven zijn er niet alleen op het terrein van wonen voor mensen met een verstandelijke beperking, maar ook op het gebied van dagbesteding, logeren, naschoolse opvang en zorgsteunpunten.

De hoogwaardige kwaliteit komt tot uiting in:

- de ligging van de locaties;
- ruime aandacht voor het individuele leef- en woongenot;
- de mogelijkheid om elkaar te kunnen ontmoeten in gemeenschappelijke ruimtes;
- 24-uurs zorg;
- het garanderen van een optimale veiligheid.

Maar boven alles is het van belang om bij de projectontwikkeling de toekomstige bewoners te betrekken en ook te luisteren naar hun wensen gedurende de ontwerp- en realisatiefase, waardoor hun appartement ook daadwerkelijk hun 'eigen huisje' wordt.

Dit heeft erin geresulteerd dat in 2005 het aantal appartementen is toegenomen met 80 eenheden o.a. ook in samenwerking met ouderinitiatieven.



Ook in de komende jaren zal de volumegroei van het aantal woon- en zorgprojecten sterk toenemen.

Voor 2006 staat gepland dat er circa 300 appartementen en woonstudio's worden opgeleverd. Hiervan is 60%, is bestemd voor mensen die reeds wonen bij Amarant, maar uitkijken naar betere huisvesting in een omgeving die vertrouwd is waar familie en vrienden wonen.

Ongeveer 40% van de woningen is bestemd voor mensen die nog thuis wonen en op korte termijn graag zelfstandig willen gaan wonen.

Doordat er met name ook oog is voor huisvesting in de kleine kernen en de ondersteuning die geboden wordt, is de belangstelling groot.

### **Langetermijnhuisvestingsplannen**

Het huisvestingsbeleid van Amarant is in 2005 uitgewerkt in het langetermijn-huisvestingsplan. In het plan is de huisvestingsvisie uitgewerkt inclusief een concreet beleidsplan, met daarin opgenomen de huisvestingsactiviteiten per district, dat onderbouwd is met een financiële planner.

In het komend jaar zal het huisvestingsplan meer worden ontwikkeld naar een strategisch huisvestingsdocument, waarbij aspecten als eigendom versus huren, samenwerking met partners, keuze locaties en maatschappelijke ontwikkelingen betreffende leefbaarheid, veiligheid en integratie van huisvestingsactiviteiten (woon/zorgzones, multifunctionele accommodaties) belangrijke uitgangspunten zijn. De eerste aanzetten zijn reeds in 2005 gegeven. Zo participeert Amarant actief bij de ontwikkeling van:

- drie multifunctionele accommodaties in Tilburg en
- woon/zorgzones in diverse wijken en dorpen.

## Hoofdlocaties

Bij de ontwikkeling van de twee hoofdlocaties in Tilburg en de hoofdlocatie in Rijsbergen worden de contouren van de herontwikkelingen op deze locaties steeds meer zichtbaar. Amarant heeft er bewust voor gekozen om deze locaties in stand te houden voor de huidige bewoners die dit wensen, maar ook voor mensen vanuit de wachtlijst die vragen om een meer beschermende omgeving. Om de omgevingskwaliteiten te verhogen en om voorzieningen in stand te kunnen houden, worden de plannen uitgewerkt in samenwerking met stedenbouwkundigen en gemeentes, die leiden tot de realisatie van woonwijken ook voor mensen zonder beperking. De verwachting is dat de eerste projecten in 2008 tot uitvoering komen.

## Renovatie en onderhoud

In 2005 zijn er circa 60 projecten uitgevoerd op het gebied van renovatieactiviteiten of groot onderhoud. Aan deze activiteiten lagen ten grondslag het opgestelde meerjarenonderhoudsplan (MOP) en vragen vanuit de diverse districten.

In 2005 is ook een aanvang gemaakt met de actualisatie van het MOP. Dit plan wordt door de afdeling Vastgoed in eigen beheer opgesteld inclusief de financiële planner. De afronding van deze activiteiten is gepland in 2006.

## Brandveiligheid/vergunningen

Brandveiligheid en het verkrijgen van gebruiksvergunningen hebben in 2005 veel tijd en geld gekost. Dit kwam mede door het wisselend beleid binnen de gemeentes en de strengere regelgeving. Overleg met diverse gemeentes heeft ertoe geleid dat de samenwerking sterk is verbeterd met als gevolg juiste investeringen en kwaliteitsverhoging van de veiligheid.

## Projectontwikkeling

Om te komen tot een hoogwaardige projectontwikkeling zijn, naast de voldoende investeringsmogelijkheden, ook een deskundig team van enthousiaste medewerkers, een goede sturing zowel procesmatig, administratief en financieel, onontbeerlijk.

Het team van project-, bouwkundig- en technisch managers heeft in 2005 aangetoond in samenwerking met marktpartijen en het districtsmanagement in staat te zijn, huisvestingsprojecten van hoogwaardige kwaliteit en tegen een scherpe prijs, te ontwikkelen.



Investerings in menskracht, kennis, automatisering en het ontwikkelen van de bouwwijzer, programma's van eisen en projectplanning, leveren rendement op bij de ontwikkeling en realisatie van projecten en bij het verstrekken van managementinformatie.

## Afdeling Facilitaire zaken

In 2005 heeft het facilitair bedrijf op diverse terreinen activiteiten ontplooid en taken uitgevoerd. Naast de vele going-on-concern activiteiten zijn de volgende belangrijke zaken gerealiseerd:

- het procedureel begeleiden bij het verkrijgen van 13 gebruiks- en milieuvergunningen;
- het Europees aanbesteden van het wassen van witgoed en kleding. Het resultaat van dit proces is, naast een besparing van € 130.000,-- per jaar aan waskosten, dat er logistieke verbeteringen tot stand zijn gekomen;
- het inventariseren van alle contracten binnen de organisatie en het afsluiten van nieuwe totaalcontracten op het gebied van verzekeringen, onderhoud, afvalverwerking, schoonmaak, energie en medicijnen;
- het opzetten van een gebouwenregistratiesysteem dat reeds is afgerond.

Een start is gemaakt om alle huisvestingskosten centraal te registreren en te bewaken. Eind 2006 zal ook deze activiteit worden afgerond.

## Projecten

### Facility Beurs

In samenwerking met bedrijven waarmee centrale inkoopafspraken zijn gemaakt, is er in november 2005 een beurs georganiseerd voor het management en medewerkers van Amarant. De beurs is op basis van het aantal bezoeken en de reacties als positief te beoordelen.

### Maaltijdenpuzzel

In samenwerking met studenten van de Hoge School en deskundigen van Amarant, is er een maaltijdenpuzzel ontworpen voor mensen met een ernstige verstandelijke beperking. Het

project is bekroond met de communicatieprijs Midden Brabant, categorie creatief. Er is veel belangstelling voor dit product. Ruim 200 puzzels zijn verkocht en de puzzel is inmiddels te verkrijgen in de Benelux.



## **Inkoop**

Ter ondersteuning van de districten is er een begin gemaakt met het opstellen van een inkoopprocedure met daaraan gekoppeld het inkoopbeleid. Deze procedure zal begin 2006 worden verspreid. Centrale inkoopafspraken met bedrijven hebben in 2005 geleid tot extra kortingen en omzetbonussen tot een totaal van € 60.000,--.

## **Amarant Culinaire**

De omzet van Amarant Culinaire laat in 2005 een lichte daling zien. Momenteel zijn er gesprekken gaande om de bereiding van maaltijden (sous vide koken) te wijzigen. Deze ontwikkeling en het schenken van meer aandacht aan de acquisitie, moeten het tij positief doen keren.

## **Onderzoek Schoonmaakactiviteiten**

In opdracht van het district Breda West e.o. is er een onderzoek verricht naar de kwaliteit van de schoonmaak van gebouwen en inzet van personeel. Dit heeft geresulteerd in verbetervoorstellen die momenteel worden geïmplementeerd.

## **Facilitaire activiteiten en diensten**

Op verzoek van de districtsmanagers van de districten 't Hooge Veer en Daniël de Brouwerpark, is er onderzoek gedaan naar de facilitaire activiteiten op deze hoofdlocaties (denk aan transport, schoonmaak, beheer gebouwen, horeca etc.). Er zijn aanbevelingen gedaan die geleid hebben tot een voorlopige overeenkomst, waarbij het facilitair bedrijf op basis van dienstverleningsovereenkomsten de bovenvermelde activiteiten voor beide districten gaat uitvoeren. Het voorstel wordt begin 2006 aangereikt aan de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad.

## **Rendementsonderzoek**

Voor het district Rijsbergen is een onderzoek gedaan naar de toekomstige bestaansmogelijkheden voor het zwembad en de winkel. Beide onderzoeken zijn afgerond en voorgelegd aan het management. Begin 2006 zullen er besluiten worden genomen.

## Overzicht gebouwen

Regio	M. Brabant		W. Brabant		Totaal	
Type gebouw	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Appartementen/woonstudio's	140	88	95	69	235	157
Woningen	181	179	76	78	257	257
Dagcentra/arbeidscentra	36	33	17	15	53	48
KDC	3	2	2	2	5	4
Logeerhuis/naschoolse opvang	5	4	2	2	7	6
Steunpunten	12	8	10	6	22	14
Kantoren	6	5	3	3	9	8
Overige gebouwen	23	23	8	7	31	30
<b>TOTAAL</b>	<b>406</b>	<b>342</b>	<b>213</b>	<b>182</b>	<b>619</b>	<b>524</b>

## Productie Amarant Culinair

	2003	2004	2005
Totaal geproduceerde warme maaltijden	541.577	526.871	492.632
Gemiddeld per productiedag	2.075	2.018	1.894
Extra verstrekkingen	18.185	20.307	12.496
Speciale wensen, zoals Surinaams en Indisch	1.000	1.500	1.500



## Districtscliëntenraad Breda Oost e.o.

“Meebeslissen, meepraten en meedenken”

Op 17 november 2005 kwam de districtscliëntenraad Breda Oost e.o. voor het eerst bij elkaar. De aanwezige mensen maakten kennis met elkaar, aten samen een broodje en spraken met elkaar over wat de cliëntenraad is en doet.

Patric zit vandaag de vergadering voor en hij heet alle aanwezige cliënten van harte welkom. “We zijn vandaag met negen”, telt Patric, “en coach Willy en Jeanine van het leercentrum zijn er ook bij.” Notulist Peter leest de notulen van de laatste vergadering voor en daarna wordt gezamenlijk de vergaderagenda gemaakt. Als eerste op de agenda staat een kort interview met de hele raad voor het jaarverslag van Amarant. “Mensen in deze cliëntenraad wonen of werken allemaal in dit district”, legt Peter uit. Sommige cliënten zijn gevraagd voor de cliëntenraad; anderen hadden erover gehoord en hebben zelf actie ondernomen. “Mijn clustermanager Willy vroeg of het niks voor mij was”, vertelt Peter, “en eerlijk gezegd vond ik dat een hele eer. Willy dacht dat ik dit goed zou kunnen en dat klopt ook wel.” Collega-raadslid Thomas vult aan: “Ik heb een brief geschreven en toen werd ik uitgekozen.” En Ingrid en Ward waren getipt door een begeleider. “Voor ons was het een vraagteken wat we precies zouden gaan doen”, aldus Ingrid, “maar wij zijn wél gekomen.”



## Belangen

Inmiddels hebben de leden van deze cliëntenraad helder in het vizier wat de doelstelling is van de cliëntenraad. “We behartigen de belangen van alle cliënten in dit district”, legt Peter uit. “Dat is ook verplicht volgens de Wet Medezeggenschap Cliënten”, voegt raadslid Ine eraan toe.

Patric zegt het nog eens in andere woorden: “meebeslissen, meepraten en meedenken. Dat is belangrijk voor alle cliënten. Dat moet je doen in de huiskamervergadering, maar ook hier. We hebben duidelijke afspraken gemaakt over vergaderdata en tijden. Eerst vergaderden we om 18.00 uur, met een broodje erbij, maar dat was voor sommige mensen een lastig tijdstip. Dus nu is het 20.00 uur geworden. Eens in de zes weken komen we bij elkaar op het districtskantoor.”

## Brief

Peter vertelt dat er wel degelijk geluisterd wordt naar de cliëntenraad. “Districtsmanager Jos de Koster was aanwezig bij de eerste vergadering en pas geleden heb ik hem namens de cliëntenraad een brief geschreven. Daar hebben wij zeker antwoord op gekregen.” Die brief ging over het aanstellen van een nieuwe coach die de raad ondersteunt. De cliëntenraad heeft een profiel opgesteld van de coach en zal betrokken worden bij de selectieprocedure. Vandaag zal er verder gesproken worden over het verloop van die procedure.

## Zelf weten

Op de vraag of het moeilijk werk is, moet voorzitter Patric glimlachen: “Dat valt mee hoor! En we kunnen het zelf beslissen. We maken zelf de agenda.” “Het is leuk hoor”, aldus notulist Peter, “je hoort van alles van de andere voorzieningen. Er zijn hier mensen van wonen en werken. We kunnen dus veel met elkaar bespreken.” Aan de andere kant van de tafel wordt instemmend geknikt. “Je steekt er altijd wat van op”, vertelt Thomas. Aspirant-raadslid André zit stilletjes te lachen. Hij is vandaag eens komen kijken. Daarna zal hij beslissen of hij gaat meedoen in de cliëntenraad. “Ingrid heeft me veertien dagen gegeven, daarna moet ik het zeggen”, lacht André. Ingrid sputtert tegen: “Hij mag het echt helemaal zelf weten hoor!”





## Centrale cliëntenraad

“Kwaliteit is een kernbegrip”

Kwaliteit van de zorg- en dienstverlening is een belangrijk gespreks- onderwerp in de centrale cliëntenraad. “Cliënttevredenheid en kwaliteit zijn kernbegrippen voor ons”, aldus Henk Verheijden, voorzitter van de centrale cliëntenraad. “In vrijwel iedere bespreking komen deze items op de een of andere manier aan de orde. Amarant bouwt aan een kwaliteitsbeleid en dat proces volgen we met interesse en betrokkenheid.”

De centrale cliëntenraad bestond in 2005 uit negen leden, met een vertegenwoordiging uit ieder district. “In het afgelopen jaar hebben we veel gesproken over het opgaan van het relatief kleine district Baarle-Nassau/ Gilze-Rijen/Reeshof in omliggende districten,” vertelt Henk Verheijden. “In plaats van negen zijn er nu acht districten. Het verdwijnen van dat district en vooral de communicatie daarover moest heel zorgvuldig gebeuren wat ons betreft. Dat heeft best tijd gekost.”

### Krachtenbundeling

Een ander gespreksonderwerp was de aankondiging van de mogelijke krachtenbundeling met de Zorggroep West- en Midden-Brabant. “Dat was eigenlijk de rode draad van 2005”, aldus Henk Verheijden. “Het plan van een krachtenbundeling kwam voor ons overigens niet als een verrassing. Bij de aanstelling van de heer Borgmeijer als voorzitter van de Raad van Bestuur werd al duidelijk dat Amarant een mogelijke samenwerking niet uitsluit. In de zomer van het afgelopen jaar hebben we een eerste proeve van een onderzoek naar



samenwerking ontvangen en bestudeerd. Op basis van dat document hebben we ingestemd met een nader onderzoek naar de wenselijkheid van een samenwerking tussen de twee organisaties en naar de vorm waarin die samenwerking eventueel gestalte zou kunnen krijgen. Met een aantal leden zijn we ook aanwezig geweest bij de Dag van Ooit in november.” Tijdens de dag, in het najaar van 2005 in het Land van Ooit, maakten medewerkers van de Zorggroep West- en Midden-Brabant en Amarant kennis met elkaar en schetsten zij een mogelijk gezamenlijk toekomstperspectief.

### Vragen

“Ons positieve eerste advies wil overigens niet zeggen dat we sindsdien achterover geleund hebben”, aldus Henk Verheijden. “We zijn gesprekspartner in het proces en stellen daarbij de vragen die ons bezighouden. Wat is nu concreet de meerwaarde voor de cliënten van Amarant? En wat gaat een krachtenbundeling betekenen voor de centrumlocaties van Amarant? En ook: hoe kun je zo’n grote organisatie straks nog besturen? We staan bij voorbaat niet afwijzend tegenover het proces, maar zullen het ook in 2006 kritisch volgen. Zo zijn wij er op voorhand nog niet van overtuigd of de beoogde juridische fusie een juiste keuze is om de samenwerking tussen beide organisaties vorm te geven.”

### Daadkracht

Terugkomende op het thema kwaliteit van zorg- en dienstverlening, vertelt Henk Verheijden dat de centrale cliëntenraad hecht aan toetsbare resultaten en methoden van werken. “Het ontwikkelen van dergelijke modellen vergt veel van Amarant. Stap voor stap wordt gewerkt aan het ontwikkelen en invoeren van een kwaliteitssysteem en dat mag van ons best sneller gaan”, aldus Henk Verheijden. “Twee zaken stonden in 2005 hoog op ons verlanglijstje: het uitvoeren van een woonwensenonderzoek en een klanttevredenheidsonderzoek. We hopen dat Amarant deze onderdelen in 2006 oppakt. De centrale cliëntenraad vindt het erg belangrijk om aan

cliënten en familieleden te vragen hoe zij nu eigenlijk de dienstverlening beoordelen. Er worden landelijke benchmarks ontwikkeld, maar mocht dat allemaal lang gaan duren, dan hopen we dat Amarant zelf aan de slag gaat. Naast zorgvuldig voorbereiden en overleg is daadkracht nu gewenst.”





## Kwaliteitssysteem

### Managementinformatiesysteem

Zorgaanbieders dienen steeds meer verantwoording af te leggen over de kwaliteit van hun dienstverlening. Om ervoor te zorgen dat alle partijen hetzelfde verstaan onder kwaliteit, hebben de stakeholders (de Inspectie, de zorgkantoren en de cliëntenorganisaties) samen met de zorgaanbieders afgesproken wat de kwaliteitsnormen zijn voor de gehandicaptenzorg. Amarant hanteert deze kwaliteitsnormen bij het opbouwen van een kwaliteitssysteem. Onderdeel van het kwaliteitssysteem is het ontwikkelen van een managementinformatiesysteem. In 2005 is gestart met het opbouwen van dit onderdeel dat in 2006 in gebruik wordt genomen. Het managementinformatiesysteem is een middel voor het sturen en beheersen van de kwaliteit van de organisatie op vier onderdelen:

- kwaliteit van zorg;
- kwaliteit van de financiële bedrijfsvoering;
- kwaliteit van arbeid;
- kwaliteit van huisvesting en facilitaire zaken.

Voor wat betreft de kwaliteit van zorg zal het systeem stuurinformatie geven op vijf domeinen: persoonlijk plan en dossier, klachten, klanttevredenheid, FOBO-meldingen en Middelen en Maatregelen. Daarnaast zal gerapporteerd worden op de resultaten van beleid en innovatie. Per domein zijn parameters vastgesteld en meetinstrumenten en registratiesystemen ontwikkeld. Zo is er voor het persoonlijk plan een meetinstrument waarmee de kwaliteit en het methodisch werken aan realisatie van het plan kunnen worden beoordeeld: is het plan klantgericht, doelgericht en is er dynamiek/ontwikkeling in de zorg?

Ook voor de domeinen FOBO en Middelen en Maatregelen is in 2005 een belangrijke wijziging doorgevoerd. Voortaan wordt op districtsniveau geregistreerd en dient ieder district een eigen verantwoording te maken. Voor wat betreft het meten van de klanttevredenheid zal Amarant in 2006 participeren in de landelijke benchmark gehandicaptenzorg.



### **Bezoek Inspectie**

In 2004 is Amarant op een reeks van onderdelen getoetst door de Inspectie. Uit die toetsing kwam een aantal verbeterpunten en aandachtsgebieden. Gedurende 2005 is gewerkt aan realisatie van die verbeterpunten en bij een vervolfbezoek van de Inspectie is alles in orde bevonden.

### **Gedragcode grensoverschrijdend gedrag**

De gerichte aandacht voor agressie is in 2005 voortgezet. Amarant is gestart met het digitaal melden van agressie-incidenten met behulp van het SOAS-computerprogramma; ook is verder vorm gegeven aan de risicotaxatie. Daarnaast zijn er in een gedragscode duidelijke richtlijnen vastgesteld ten aanzien van agressie en ander grensoverschrijdend gedrag van cliënten. Deze gedragscode beschrijft de grenzen van (on)toelaatbaar gedrag die Amarant hanteert en hoe er gehandeld dient te worden bij overschrijding van die grenzen. Medewerkers zijn hierover geïnformeerd; in 2006 zal er een folder verschijnen voor cliënten en hun vertegenwoordigers.

### **Pilotproject kwaliteit en doelmatigheid**

In samenwerking met het Centrum voor Consultatie en Expertise is op Gouwberg 10 in Rijsbergen een proefproject uitgevoerd met een onderzoek naar kwaliteit en doelmatigheid van de dienstverlening in deze voorziening voor complexe zorgvragen. Dit heeft geleid tot verbeterpunten op drie gebieden: visie en behandelklimaat, organisatie van de zorg en de groepscontext. De methodiek is doeltreffend gebleken en zal in de toekomst breder worden toegepast om te komen tot kwaliteitsverbetering.

### **Persoonlijk Plan en dossiervorming**

Gedurende het jaar is er wederom flink geïnvesteerd in het opstellen van bijzondere zorgplannen en het actualiseren van persoonlijke plannen en dossiers van cliënten.



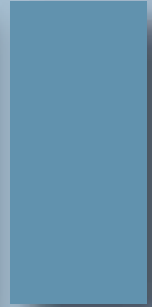
## Sociaal jaarverslag

### Personeelsvoorziening

In 2005 is de omvang van de werkgelegenheid bij Amarant, na een jarenlange groei, gestabiliseerd. Op 31 december 2005 waren 3125 medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd bij Amarant werkzaam, ongeveer gelijk aan het aantal van 3141 een jaar eerder.

Ofschoon veranderingen op de arbeidsmarkt merkbaar waren, heeft Amarant in het verslagjaar nog weinig moeilijkheden ondervonden om vacatures in te vullen. Wel wordt het steeds lastiger om kwalitatief goed geschoolde medewerkers te vinden voor cliënten met complexe zorgvragen.

In aansluiting op onderzoeken daaromtrent, wordt voor de komende jaren wel een krapte op de arbeidsmarkt voorzien. Rapporten geven aan dat over zes of zeven jaar één op de zes schoolverlaters een zorgopleiding dient te kiezen, wil aan de vraag naar zorgpersoneel kunnen worden voldaan. Daarbij speelt een rol dat het personeelsbestand van Amarant langzaam vergrijsst. Medewerkers blijven langer in dienst dan voorheen, waardoor de gemiddelde leeftijd toeneemt. Er zijn aanzienlijk meer personeelsleden ouder dan vijftig jaar dan een aantal jaren geleden, hetgeen een forse uitstroom betekent over enkele jaren. Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op toekomstige problemen in de personeelsvoorziening is in 2005 een plan opgesteld dat voorziet in een aanzienlijke groei van de opleidingscapaciteit voor verplegende, verzorgende en agogische functies. Besloten is in de komende drie jaar het aantal leerling plaatsen met circa honderd uit te breiden. Dit zal gefaseerd gebeuren.



### ***Amarant Select***

In 2004 is Amarant gestart met het mobiliteitsbureau Amarant Select. Amarant Select is een (intern) bureau voor werving en selectie met een taakstelling die aanvankelijk uitsluitend gericht was op het anders organiseren van de interne mobiliteit voor de zorggebonden functies van persoonlijk begeleider, begeleider en huishoudelijk medewerkers. In de loop van 2005 is door een toename van het aantal belangstellenden van buiten de rol van het bureau meer en meer uitgebreid naar ondersteuning bij externe wervingsactiviteiten.

In het eerste volle jaar heeft Amarant Select zeker aan de gestelde verwachtingen voldaan wat betreft de interne mobiliteit. Meer dan 200 medewerkers hebben via Amarant Select een andere baan gevonden binnen de organisatie. Leidinggevendenden ondervonden adequate steun vanuit het bureau door een plaatsing van vacatures en een snelle matching van beschikbare kandidaten.

Ook het aantal extern ingeschrevenen nam toe: als een externe selectie noodzakelijk bleek, had Amarant Select direct een aantal kandidaten paraat. De projectperiode voor Amarant Select loopt af in 2006. In de loop van 2005 is een tussentijdse evaluatie gehouden. Deze wees uit dat medewerkers tevreden zijn over de werkwijze van Amarant Select en dat leidinggevendenden over het algemeen blij zijn met een snelle invulling van vacatures. In 2006 zal een algehele evaluatie plaatsvinden, welke antwoord moet bieden op het recht van voortbestaan van het bureau.

In het verslagjaar is besloten het Flexbureau Tilburg (intern bureau dat het bestand van oproepkrachten beheert) in te passen in Amarant Select. Tegen het einde van het jaar zijn hiertoe de eerste stappen gezet. In 2006 zal worden nagegaan of ook het Flexbureau Breda zal aansluiten bij Amarant Select.

## Arbo

In 2005 is onverminderd extra aandacht besteed aan het beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden en verzuim. Een belangrijk aspect daarbij is het besluit om de Arbo-dienstverlening anders te organiseren en een interne afdeling bedrijfsgezondheidszorg op te zetten. Een van de belangrijkste motieven daarvoor is het sterker bundelen van capaciteiten en kennis op dit terrein. Daarnaast worden op deze wijze mogelijkheden gezien voor een meer preventief beleid. Behoudens de bedrijfsarts, die van buiten werd aangetrokken, werden de functies binnen de afdeling BGZ geheel ingenomen door medewerkers van Amarant. Het team ging op 1 oktober 2005 van start met een bedrijfsarts, een arbodeskundige, een reïntegratiemedewerker en de coördinator. Ruime aandacht werd besteed aan een goede introductie in de organisatie en een goede afstemming met andere functies op het gebied van arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie.

In 2005 werd aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van het arbozorgsysteem. Onder meer werd de visie op verzuim en reïntegratie besproken en vastgelegd, werd voorlichting gegeven aan de arbocontactpersonen en werden voorbereidingen getroffen om het management bijscholing te geven op het gebied van ziekteverzuim. Verder werd in het verslagjaar aandacht besteed aan:

- het opstellen van een brochure voor medewerkers over arbeidsomstandigheden;
- inzet van het Verzuim Interventie Team op meerdere plaatsen;
- het opstellen van een Risico Inventarisatie en Evaluatie in district 5 (Daniël de Brouwerpark), de sector Dagbesteding Midden-Brabant en de nieuwe voorzieningen van district 9 (Hilvarenbeek en omliggende dorpen). Hierbij is gebruik gemaakt van het RI&E zorgprogramma dat het mogelijk maakt om knelpunten en maatregelen digitaal te verwerken;
- werkplekonderzoeken op meerdere plaatsen in de organisatie.



In 2004 bezocht de arbeidsinspectie Amarant in het kader van een landelijk project agressie en fysieke belasting. In samenspraak met de Ondernemingsraad zijn voorzieningen onderzocht, waarna de inspectie op onderdelen verbeteringen heeft opgelegd. Deze zijn ook in de loop van 2005 uitgevoerd en bij een herhaalde inspectie begin 2006 heeft Amarant het predikaat gekregen dat alles in orde is.

De klachtencommissie voor medewerkers heeft in het verslagjaar twee klachten in behandeling genomen en daarover een advies uitgebracht aan de Raad van Bestuur. In beide gevallen had de klacht betrekking op een besluit van een leidinggevende jegens een medewerker. Gedurende het jaar is de bestaande klachtenregeling en het functioneren van de commissie geëvalueerd. Op basis daarvan is de regeling aangepast en is ook besloten wijzigingen aan te brengen in de samenstelling van de commissie. De belangrijkste verandering is dat de commissie voortaan met een extern voorzitter zal werken.

De vertrouwenspersonen voor medewerkers zijn gedurende 2005 25 keer geconsulteerd. Veelal betrof het situaties die te maken hadden met de bejegening van leidinggevenden jegens medewerkers. De vertrouwenspersonen geven daarbij aan dat individuele medewerkers zich niet altijd voldoende gesteund weten door de afdeling PO&O. Op het gebied van nazorg zijn medewerkers begeleid in het kader van schokkende of traumatische ervaringen.





### **Ziekteverzuimbeleid**

Amarant staat voor een preventief ziekteverzuimbeleid en een strakke regie in contacten met zieke medewerkers (conform de Wet Verbetering Poortwachter). In 2004 was er sprake van tegenvallende verzuimcijfers en helaas is ook in 2005 de neerwaartse trend, die landelijk wel merkbaar is, niet gevolgd kunnen worden. Ondanks alle inspanningen heeft Amarant met name bij een aantal langdurige verzuimgevallen te weinig resultaten kunnen boeken. Daarbij stuit het vinden van een geschikte vervangende functie vaak op problemen. Het lijkt er ook op dat de schaalgrootte van de organisatie in dit verband nog te weinig wordt benut.

### **Verzuim Interventie Team**

In 2005 heeft Amarant vanuit de nieuwe afdeling bedrijfsgezondheidszorg zeven maal het zogenaamde Verzuim Interventie Team (VIT) ingezet. Dit gebeurt wanneer een voorziening structureel een hoog verzuimpercentage heeft in combinatie met een hoge meldingsfrequentie. Onderzocht is waar structurele oorzaken voor het hoge verzuim liggen.

In 2005 is gebleken dat binnen nagenoeg alle zeven voorzieningen factoren die aan het verzuim ten grondslag lagen, konden worden beïnvloed.

In eerste instantie is de dialoog op gang gebracht tussen de medewerkers en leidinggevende aangaande het verzuimgedrag. Het belang van continuïteit en kwaliteit is onlosmakelijk verbonden met de aanwezigheid en inzetbaarheid van medewerkers.

Tevens is gebleken dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van het feit dat kosten voor verzuim direct ten laste komen van de voorziening.



## Opleidingen

In 2005 is evenals in eerdere jaren veel aandacht besteed aan bij- en nascholing voor medewerkers. Activiteiten op het gebied van deskundigheidsbevordering vormen een belangrijk element in het aanbrengen van vernieuwingen en in het verhogen en in stand houden van de kwaliteit van zorg. Een groot aantal cursussen met een grote variëteit aan onderwerpen werd verzorgd door eigen docenten of door extern gehuurde deskundigen.

In overleg met de ROC's in Breda en Tilburg is in 2004 een gecombineerde opleiding Verpleging en Verzorging en Sociaal Pedagogisch Werk van start gegaan. Amarant heeft behoefte aan medewerkers die kennis hebben van beide aspecten. Deze meer competentiegerichte opleiding is in 2005 voortgezet.

Gedurende het jaar is ook de cursus Managementvaardigheden voor clustermanagers voortgezet. Elke clustermanager binnen Amarant volgt deze cursus die verzorgd wordt door docenten van de KMBV. Dit programma wordt in 2006 afgerond.

In 2005 zijn voorbereidingen getroffen voor een nieuw programma managementvaardigheden, niet alleen voor clustermanagers maar ook voor medewerkers (management trainees). Dit programma start in 2006.

In de bij- en nascholingen voor medewerkers is veel energie gestoken in programma's begeleiding van cliënten met complexe zorgvragen en het omgaan met agressie. Deze en veel andere programma's vormen ook onderdeel van het ESF-3 project 2005-2007, waarvoor Amarant in totaal 10 deelprojecten toegewezen heeft gekregen.

## Personeelsbezetting per 31 december 2005

Personeel	West-Brabant		Midden-Brabant		Centraal bureau		Totaal	
	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte
Directie/administratief/ P.O.&O en OR	7	5,56	14	11,05	148	121,87	169	138,48
Civiel/huish./ technisch en agrarisch	18	9,41	98	55,3	71	48,16	187	112,87
Direct bewoners gebonden	981	668,83	1697	1154,31	0	0	2678	1823,14
Medisch/ paramedisch	29	17,12	62	40,97	0	0	91	58,09
<b>Totaal</b>	<b>1035</b>	<b>700,92</b>	<b>1871</b>	<b>1261,63</b>	<b>219</b>	<b>170,03</b>	<b>3125</b>	<b>2132,58</b>

## Personeelscijfers algemeen

	West-Brabant	Midden-Brabant	Centraal bureau	Totaal
parttime vrouwen	811	1406	98	2315
parttime mannen	65	154	16	235
fulltime vrouwen	73	143	26	245
fulltime mannen	86	168	76	330
<b>Totaal</b>	<b>1035</b>	<b>1871</b>	<b>219</b>	<b>3125</b>

## Instroom / Uitstroom

	West-Brabant	Midden-Brabant	Centraal bureau	Totaal
aantal medewerk(st)ers in dienst	57	91	91	167
aantal medewerk(st)ers uit dienst	59	139	18	216

## Instroom / Uitstroom

	West-Brabant	Midden-Brabant	Centraal bureau	Totaal
excl. zwangerschap	6,61%	6,85%	5,71%	6,53%
incl. zwangerschap	8,77%	8,17%	6,44%	8,26%

## Functies

	Overige functies	Zorggebonden
< 25 jaar	16	208
25 - 29 jaar	28	370
30 - 34 jaar	39	283
35 - 39 jaar	54	277
40 - 44 jaar	70	357
45 - 49 jaar	74	404
50 - 54 jaar	79	276
55 - 59 jaar	65	192
60 - 65 jaar	11	10



## Financieel jaarverslag

Amarant sluit het jaar 2005 af met een gezond positief resultaat van ca. 3,5% van de totale omzet. Dit terwijl de overheid een beleid voert van geleidelijke bezuiniging: budgetkorting van 1,25% in 2005, 2006 en 2007 en de compensatie voor de inflatie die lager is dan de werkelijke kostenstijgingen. Een goed resultaat, dat met name wordt veroorzaakt door een strakke sturing op het evenwicht tussen inkomsten en uitgaven.

Belangrijk is op te merken dat een groot deel van het resultaat, ca. 1,5%, door incidentele inkomsten (ESF-subsidie, afrekening voorgaande jaren e.d.) tot stand is gekomen. In 2006 is deze incidentele financiële ruimte beschikbaar gesteld aan de zorg ten behoeve van projecten op het gebied van kwaliteit van zorg, innovatie en marktontwikkeling, verbetering van de zorgplansystematiek en ICT. Een ander deel van het resultaat is gebruikt om de vermogenspositie te versterken naar zo'n 11,5%. De "terugtrekkende overheid" en de daarmee samenhangende verhoging van het "risicoprofiel van Amarant" maakt dit nodig. Zo kan blijvend worden voldaan aan de eisen van het Waarborgfonds.

### Sturingsmodel

Bij Amarant zal in de jaarplancyclus de overgang worden vormgegeven van een activiteitengestuurde organisatie naar een meer resultaatgestuurde organisatie. Tussen de Raad van Bestuur en het management van de resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) zal een formele afspraak worden gemaakt waarin de te bereiken resultaten zijn vastgelegd op een aantal thema's. De formele afspraak heeft in ieder geval betrekking op:

- de te realiseren productie intra-, semi- en extramuraal;
- de maximaal te maken kosten (gekoppeld aan de productie);
- de kwaliteit van zorg;
- marktontwikkeling en innovatie;
- de kwaliteit van arbeid;
- de kwaliteit van huisvesting.



De integrale rapportage is in 2005 verbeterd en aangevuld met analyses over diverse (financiële) kansen/risico's. De rapportage was tot voor kort voornamelijk gericht op kosten, opbrengsten en productie. In 2006 zal gerapporteerd gaan worden op alle bovengenoemde thema's.

## **Toelichting op de balansposities**

### ***Bouwprojecten***

De stand van de bouwprojecten in uitvoering is ten opzichte van 2004 met € 264.000,- gestegen. De voorziening bouwprojecten is met € 33.000,- gestegen naar € 305.000,-.

### ***Financieringstekort***

Het financieringstekort is na jaren van stijgingen teruggelopen met € 2,8 miljoen. Dit is te verklaren door het feit dat diverse toelatingsuitbreidingen na ontvangst van de CVZ-beschikking met terugwerkende kracht door het CTG/ZAio in de rekenstaten verwerkt zijn.

## **Toelichting op de resultatenrekening**

De exploitatie van het boekjaar 2005 sluit met een positief resultaat van € 5.053.000,- ten opzichte van een begroot resultaat van € 0,-.

<b>Resultaatbestemming (x € 1.000,-)</b>	
Toevoeging Reserve Aanvaardbare Kosten	1.400
Toevoeging Bestemmingsreserves	3.653
<b>Exploitatieresultaat 2005</b>	<b>5.053</b>

Het genormaliseerd exploitatieresultaat 2005 kan op hoofdlijnen als volgt worden berekend:

<b>Exploitatieresultaat 2005 (x € 1.000,-)</b>		<b>5.053</b>
<i>Correcties:</i>		
Baten ESF 1 juli 2003 t/m 30 juni 2005	-/- 1.855	
STIP-subsidie 2004	-/- 238	
Budget voorgaande jaren	-/- 1.815	
Vrijval reservering CCE-gelden	-/- 383	
Boekwinst Delpratsingel	-/- 337	
Reservering Ambachten Onderhoudsbedrijf	185	
Afboeken disagio leningen WfZ	398	
Dotatie aan de voorziening uitgestelde beloningen	615	
Dotatie aan de voorziening wet PEMBA	1.743	
Wijziging afschrijvingstermijn huurpanden KSW	105	
Afboeken licenties	160	
		-/- 1422
<i>Genormaliseerd exploitatieresultaat 2005</i>		<b>3.631</b>

Ten opzichte van de jaarrekening 2004 is het resultaat met € 4.121.000,- gestegen. Deze stijging is op hoofdlijnen als volgt te specificeren (x € 1.000,-):

<b>Soort</b>	<b>Voordelig</b>	<b>Nadelig</b>
Hoger wettelijk budget	8.530	
Hogere subsidies en overige bedrijfsopbrengsten	2.513	
Hogere personeelskosten		4.417
Hogere afschrijvingen		73
Hogere overige bedrijfskosten		2.551
Lagere financiële baten en lasten	119	
<b>Per saldo voordelig</b>		<b>4.121</b>



### ***Hoger wettelijk budget***

Amarant is in 2005 wederom fors gegroeid wat zich uit in een aanzienlijke toename van de bedrijfsopbrengsten. Het wettelijk budget is gegroeid met € 8.530.000,-. Deze groei is voor een deel te verklaren door uitbreiding van de toelatingen en door het positieve resultaat op kleinschalige woonvormen. In 2005 is met terugwerkende kracht een groot aantal locaties omgezet naar kleinschalige woonvormen.

### ***SGLVG***

In de jaarrekening 2005 zijn 135 SGLVG-plaatsen in het extern budget meegenomen. In dit aantal zitten 8 nieuwe plaatsen (project Parkzicht in het district Daniël de Brouwerpark). Er zijn momenteel aanvragen bij het Zorgkantoor ingediend voor uitbreiding van SGLVG-plaatsen (drie plaatsen Midden-Brabant per 1-6-2004 en drie plaatsen West-Brabant per 1-8-2004).

### ***Europese Subsidie***

In het kader van de ESF-subsidieregeling (project 'Medewerkers in ontwikkeling') is voor de periode 1 juli 2003 t/m 30 juni 2005 een subsidiebedrag meegenomen van € 1,8 miljoen.

Met de ervaringen uit het eerste ESF-project in het achterhoofd wil Amarant het traject voortzetten om de ontwikkeling van haar medewerkers verder te faciliteren. Voor de periode 1 juli 2005 t/m 31 december 2007 is inmiddels een beschikking van het agentschap SZW ontvangen voor het uitvoeren van diverse projecten ten bedrage van € 7,4 miljoen. Ook van dit bedrag wordt de helft door het ESF vergoed indien voldaan wordt aan alle voorwaarden en administratieve vereisten. In de jaarrekening 2005 is voor dit project een bate meegenomen van € 250.000,- (periode 1 juli t/m 31 december 2005).





### *Hogere personeelskosten*

De totale personeelskosten zijn in 2005 € 4.417.000,- hoger dan in 2004. De diverse ontwikkelingen in de zorg zoals nieuwe voorzieningen, kleinschaligheid, deconcentratie hebben een groot effect op de personeelskostenontwikkeling. De toename in de overige personeelskosten valt grotendeels te verklaren, door de dotaties aan de voorzieningen langdurig zieken, uitgestelde beloningen en wet PEMBA.

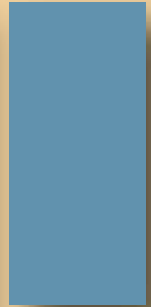
Daarnaast is een bedrag van € 1.200.000,- gereserveerd om de eenmalige uitkering van € 400,- per medewerker uit te betalen in 2006 (conform de meeste recente afspraken m.b.t. de CAO Gehandicaptenzorg).

### **Treasury**

De financiële gezondheid van instellingen heeft in de afgelopen jaren veel aandacht gehad. Als de sector meer dynamisch wordt, nemen de continuïteitsrisico's voor zorginstellingen toe. Dat heeft consequenties voor de beschikbaarheid en de prijs van (langlopende) leningen.

In december 2003 is Amarant toegetreden tot het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Hierdoor kan bij banken een lagere rente op leningen bedongen worden. Om deel te nemen aan het Waarborgfonds hanteert het Waarborgfonds een percentage voor de solvabiliteit (weerstandsvermogen) van de instelling. Daarnaast worden er strenge eisen gesteld aan het sturings- en beheersingsinstrumentarium van de instelling. In onderstaande tabel zijn de percentages voor 2003, 2004 en 2005 vermeld. Het percentage is gestegen dankzij het positieve exploitatieresultaat van 2005.

Weerstandsvermogen	2003	2004	2005
in %	7,52 %	7,94 %	11,35 %



In 2005 is een positief resultaat behaald van € 569.000,- op de rentenormering. Dit positieve resultaat is te danken aan het feit dat in de loop van 2004/2005 alle leningen van Amarant die nog niet onder Staatsgarantie vielen geborgd, zijn bij het Wfz. Dit resultaat zal jaarlijks afnemen, aangezien de leningen jaarlijks lineair worden afgelost. Door deze aflossing wordt de te betalen rente over de restschuld steeds minder. Hier staat echter tegenover dat in de toekomst een bijdrage in de rentekosten zal worden ontvangen vanuit de regeling kleinschalige woonvormen. Hierdoor is de verwachting dat de rentenormering ook in de toekomst een aanzienlijke positieve bijdrage zal blijven leveren aan het exploitatieresultaat.

### **Verwachtingen 2006**

De overheid heeft een beleid ingezet waarbij zij de jaarlijkse compensatie voor inflatie en loonstijging lager legt dan de werkelijke stijging. Dit in combinatie met een grotere eigen financiële verantwoordelijkheid bij huisvesting en toenemende concurrentie, is voor Amarant reden om de sturing van het evenwicht tussen opbrengsten en kosten strak in de hand te houden.

Tevens wil Amarant zich klant- en marktgericht manifesteren. Er zal veel ruimte zijn om met beheersbare risico's te ondernemen in lijn met de vraag van de klant of samenwerkende organisaties (bijv. scholen, woningbouwcorporaties, gemeenten en andere aanbieders). Maar ook de geleverde kwaliteit van wonen (huisvesting) en de kwaliteit van zorg en dagbesteding zullen waar nodig en mogelijk verder worden verbeterd. Deze ontwikkeling zal gekoppeld zijn aan de sturing op de kwaliteit van zorg waarmee in 2005 een start is gemaakt.

Voor 2006 wordt wederom gestuurd op een bescheiden positief resultaat (1 à 2 % van de omzet) met als doel een vermogenspositie van 12-15%.

## Balans per 31 december 2005

<b>ACTIVA (x € 1000,00)</b>	<b>31-12-2005</b>	<b>31-12-2004</b>
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	2.876	3.548
Materiële vaste activa	106.394	105.058
Financiële vaste activa	263	289
	<b><u>109.533</u></b>	<b><u>108.895</u></b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen en overlopende activa	4.543	3.492
Financieringsstekort	9.095	11.883
Liquide middelen	301	263
	<b><u>13.939</u></b>	<b><u>15.638</u></b>
	<b><u>123.472</u></b>	<b><u>124.533</u></b>
<b>PASSIVA (x € 1000,00)</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Kapitaal	136	136
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	13.994	8.941
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	194	194
	<b><u>14.324</u></b>	<b><u>9.271</u></b>
Egalisatierekening afschrijvingen	<b>2.415</b>	<b>2.585</b>
Voorzieningen	<b>5.018</b>	<b>2.440</b>
Langlopende schulden	<b>67.984</b>	<b>71.872</b>
Kortlopende schulden en overlopende passiva	<b>33.731</b>	<b>38.365</b>
	<b><u>123.472</u></b>	<b><u>124.533</u></b>

## Resultatenrekening 2005

	Uitkomst 2005 €	Uitkomst 2004 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN (x € 1000,-)</b>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	123.851	115.321
Subsidies	3.594	1.628
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>6.657</u>	<u>6.110</u>
<b><i>Som der bedrijfsopbrengsten</i></b>	<b>134.102</b>	<b>123.059</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN (x € 1000,-)</b>		
Personeelskosten	92.947	88.530
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	6.669	6.595
Overige bedrijfskosten	25.077	22.526
<b><i>Som der bedrijfslasten</i></b>	<b>124.693</b>	<b>117.651</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>9.409</b>	<b>5.408</b>
Financiële baten en lasten	-4.356	-4.476
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>5.053</b>	<b>932</b>
Buitengewone baten	-	-
Buitengewone lasten	<u>-</u>	<u>-</u>
<b><i>Buitengewoon resultaat</i></b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b><u>5.053</u></b>	<b><u>932</u></b>

## Cliëntgegevens ultimo december 2005

*in aantallen cliënten*

	31-12-2005	31-12-2004
<b><i>Natura: verblijf</i></b>		
Intramuraal	940	921
Intramuraal-kortverblijf	194	157
Semimuraal wonen	596	537
<b><i>Natura: extramuraal uren</i></b>		
Onderst. Begeleiding	700	663
Huish. Verzorging	168	204
Pers. Verzorging	168	178
<b><i>Natura: extramuraal dagdelen</i></b>		
Onderst. Begeleiding	771	664
Onderst. Begeleiding Extra	82	71
Onderst. Begeleiding Kind	59	51
Onderst. Begeleiding Kind Extra	142	157
Onderst. Begeleiding Kind LG	40	0
<b><i>Dagbesteding intramurale cliënten</i></b>	<b>844</b>	<b>829</b>
<b><i>Persoonsgebonden budget</i></b>		
PGB-kortverblijf	33	29
PGB-extramuraal uren	139	122
PGB-extramuraal dagdelen	77	70

## Bezettingsgegevens 2005

	eenheid	Productiecapaciteit		In % van afspraak
		afspraak	gerealiseerd	
<b>MIDDEN-BRABANT</b>				
<b>Verblijf</b>				
Intramuraal	dagen	251.503	244.337	97,15%
- waarvan SGLVG	dagen	40.277	40.277	100,00%
Semimuraal	dagen	120.863	124.094	102,67%
<b>Extramuraal</b>				
Ondersteunende begeleiding	dagdelen	158.232	159.675	100,91%
Ondersteunende begeleiding extra	dagdelen	23.633	26.352	111,51%
Ondersteunende begeleiding kind	dagdelen	25.688	12.432	48,40%
Ondersteunende begeleiding kind extra	dagdelen	7.158	6.138	85,75%
Ondersteunende begeleiding LG kind	dagdelen	14.040	10.945	77,96%
Ondersteunende begeleiding	uren	45.854	64.742	141,19%
Ondersteunende begeleiding extra	uren	87.778	87.778	100,00%
Huishoudelijke verzorging	uren	7.349	8.518	115,91%
Persoonlijke verzorging	uren	21.561	12.631	58,58%
Activerende begeleiding	uren	5.001	6.133	122,64%
Verpleging	uren	318	317	99,69%
Behandeling	uren	1.974	1.974	100,00%
<b>WEST-BRABANT</b>				
<b>Verblijf</b>				
Intramuraal	dagen	108.481	105.254	97,03%
- waarvan SGLVG	dagen	14.600	14.600	100,00%
Semimuraal	dagen	88.330	84.923	96,14%
<b>Extramuraal</b>				
Ondersteunende begeleiding	dagdelen	110.761	138.079	124,66%
Ondersteunende begeleiding extra	dagdelen	8.892	8.369	94,12%
Ondersteunende begeleiding kind	dagdelen	22.015	16.699	75,85%
Ondersteunende begeleiding kind extra	dagdelen	3.744	3.311	88,43%
Ondersteunende begeleiding LG kind	dagdelen	6.084	5.178	85,11%
Ondersteunende begeleiding	uren	72.585	63.895	88,03%
Ondersteunende begeleiding extra	uren	35.432	35.432	100,00%
Huishoudelijke verzorging	uren	6.171	7.941	128,68%
Persoonlijke verzorging	uren	19.162	16.249	84,80%
Activerende begeleiding	uren	3.001	3.285	109,46%
Verpleging	uren	1.341	1.341	100,00%



## Maatschappelijk ondernemen in 2005



### COLOFON

Uitgave

Amarant, *Tilburg*

Ontwerp/eindredactie

Wilma Graven, Amarant,  
*Tilburg*

Teksten

Ilse van Dongen,  
Van Ganzewinkel  
Van Dongen Communicatie  
*Tilburg*  
Wilma Graven, Amarant,  
*Tilburg*

Fotografie

Kees Krijnen  
Krijnen Mediaproducties,  
*Hilvarenbeek*  
Erald v.d. Aa Fotografie,  
*Breda*  
Wilma Graven, Amarant,  
*Tilburg*

Druk

Drukkerij Groels, *Tilburg*



