



HET WERKT
RUIMTE VOOR GROEI

STRATEGISCH MEERJAREN PLAN 2025 – 2028



Inhoud

Inleiding.....	4
Beeld van de organisatie	6
Historie	6
Huidige situatie	6
Visie.....	7
Missie	7
Kernwaarden Het Werkt	8
Omgevingsanalyse / netwerkanalyse.....	8
Meerjarendoelen 2025-2028.....	13
Eigenwaarde.....	14
Betekenis eigenwaarde in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:.....	14
Betekenis eigenwaarde in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:	15
Zelfontplooiing	16
Betekenis zelfontplooiing in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:	16
Betekenis zelfontplooiing in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:.....	17
Transparant partnerschap.....	18
Betekenis transparant partnerschap in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:	18
Betekenis transparant partnerschap in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:	19
Inclusieve gemeenschap	21
Betekenis inclusieve gemeenschap in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:	21
Betekenis inclusieve gemeenschap in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:.....	23
Financiën	24
Organisatie en middelen.....	25
Planning.....	26



INTRO DUCTIE

“

‘Naar een eigen plek,
midden in de maatschappij’.

”

Inleiding

Met dit Strategisch meerjarenplan maken we duidelijk wat onze ambities zijn voor de periode 2025-2028 en hoe we ons als organisatie willen ontwikkelen. Het biedt onze cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners inzicht in onze doelen en wat deze de verschillende stakeholders moeten opleveren. Ook dient dit document als kader voor de jaarplannen en is het daarmee een besturings- en toetsingsinstrument voor zowel de directie als de Raad van Toezicht.

We willen onze dienstverlening doorlopend verbeteren en vernieuwen, gedreven door de wens om de best mogelijke ondersteuning te bieden en uitgedaagd door de doorlopende veranderingen in de zorgsector. De complexe problemen in de maatschappij, maar ook de krapte op de arbeidsmarkt en de beperkte financiële middelen vragen nadrukkelijk om samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en vernieuwing van het aanbod. Ook is het belangrijk om te blijven bouwen aan onze interne organisatie en het behouden en versterken van de medewerkers van Stichting Het Werkt.

Stichting Het Werkt is de afgelopen jaren als kleinschalige organisatie voor beschermd wonen en ambulante begeleiding toegetreden tot organisatienetwerk Siem. Daarnaast is het de trotse initiatiefnemer van GroeiTuin013, een collectieve tuin in Tilburg West waar maatschappelijke verbinding en participatie centraal staan. Als waarden-gedreven organisatie hebben we ervoor gekozen onze ambities voor de jaren 2025-2028 te relateren aan onze vier kernwaarden: *eigenwaarde, zelfontplooiing, transparant partnerschap en inclusieve gemeenschap*. Per kernwaarde geven we onze ambities weer voor zowel de buitenwereld, waar Stichting Het Werkt samenwerkt met cliënten en ketenpartners, als voor onze binnenwereld (medewerkers en interne organisatie). We omschrijven onze doelen daarbij aan de hand van de begrippen merkbaar en meetbaar. Merkbaar gaat over het gedrag dat we graag willen zien bij deze ambities: wat merken onze cliënten, samenwerkingspartners en wijzelf als we onze doelen realiseren? Wat voor gedrag laten we dan zien? Onder meetbaar vallen de doelen waarmee we kunnen vaststellen of we de resultaten bereiken die we hopen te bereiken.

In eerdere strategische documenten werd beleid geformuleerd en geëvalueerd aan de hand van vijf organisatiepijlers: Strategie & organisatie, Financiën, Personeelsbeleid, Primair proces, Netwerk & externe propositie. De laatste drie thema's (Personeelsbeleid, Primair proces en Externe propositie & netwerk) bleken in de nieuwe opzet die uitgaat van onze kernwaarden voldoende te worden geborgd. Dat gold echter niet voor de onderwerpen Financiën en Organisatie & middelen. De zijn minder vanzelfsprekend aan kernwaarden zijn te koppelen en behelzen eerder randvoorwaarden om onze ambities ten opzichte van onze kernwaarden te realiseren. Daarom hebben we de doelen op deze gebieden ondergebracht in twee aanvullende paragrafen. De strategische omgevings-/ netwerkanalyse is ondergebracht in het onderdeel Beeld van de organisatie.

Het was bij het opstellen van dit strategisch beleid uitdrukkelijk de wens om tot meerjarendoelen te komen die gedragen worden door alle medewerkers en door alle lagen van de organisatie. Daarom hebben we een externe en onafhankelijke partij, De Veranderbrigade, gevraagd ons bij dit proces te begeleiden. Na afbakening van de opdracht met de directie heeft De Veranderbrigade in een eerste fase input opgehaald bij het managementteam, de cliëntenraad en enkele programmamanagers van Siem. Op basis daarvan is een werksessie georganiseerd met alle medewerkers van de organisatie.

Met behulp van verschillende werkvormen is teruggeblikt op de afgelopen jaren en onderzocht hoe de missie, visie en kernwaarden van de organisatie terugkomen in onze handelwijze in zowel de binnenwereld als buitenwereld. Ook kwamen uitdagingen en mogelijkheden voor de toekomst aan bod. Na inventarisatie met het MT waarin de opgehaalde informatie is gestructureerd en getoetst op belangrijke ontbrekende thema's, volgde een tweede werksessie met alle collega's. Daarbij werd nader ingegaan op de kernwaarden en zijn groepjes gevraagd om, vanuit de rol van MT, de meest waardevolle ideeën voor de toekomst uit te diepen.

Op basis van dit materiaal is een conceptversie van het Strategisch meerjarenplan opgesteld dat in een derde werksessie aan alle collega's is aangeboden. Ditmaal met de vraag om met het eigen team (beschermd wonen (3x), ambulante begeleiding, backoffice en GroeiTuin013) en uitgaande van de per meerjarendoelen zoals die per kernwaarde waren geformuleerd, concrete jaardoelen en acties voor 2025 vast te stellen. Deze jaardoelen per team zijn toegevoegd aan het document Jaarplan 2025.

Dit document is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie van Stichting Het Werkt. Het is definitief vastgesteld door de Raad van Toezicht op 27 mei 2025. Gezien de dynamiek in het sociaal domein en de impact die ontwikkelingen kunnen hebben op de organisatie, zullen de omgevings- en netwerkanalyse jaarlijks tegen het licht worden gehouden. Indien noodzakelijk kunnen de meerjarendoelen dan tussentijds worden aangescherpt of aangepast.

Beeld van de organisatie

Stichting Het Werkt is een dynamische organisatie die zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld van een kleine maatschappelijke onderneming tot een gevestigde speler in het maatschappelijk veld in Tilburg en omgeving. Om dit strategisch plan in een breder perspectief te kunnen bezien worden hieronder eerst kort historie, huidige situatie en toekomstbeeld van Stichting Het Werkt beschreven.

Historie

Stichting Het Werkt bestaat sinds 1 januari 2015 en komt voort uit Vof Het Werkt dat in 2006 is begonnen als een re-integratieproject voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Doordat de financiering van zowel zorg als re-integratie in die jaren ingrijpend veranderde en er een grote vraag was naar beschermd wonen voor jongvolwassenen, verschoof het werkgebied van de organisatie steeds meer richting zorg. Tenslotte is besloten om de diverse activiteiten van Het Werkt te scheiden. Met ingang van 1 januari 2015 zijn de re-integratieactiviteiten ondergebracht in klus- en schoonmaakbedrijf Goed werk. Ambulante begeleiding, beschermd wonen en maatschappelijke participatie in een kort daarvoor opgericht pilotproject voor stadslandbouw, vielen in de nieuw opgerichte Stichting Het Werkt. Medio 2017 is het onderdeel beschermd wonen van collega-zorgorganisatie SenseZorg overgenomen. Sinds januari 2023 maakt Stichting Het Werkt deel uit van organisatienetwerk Siem, dat verantwoordelijk is voor alle Wmo-ondersteuning in de regio Hart van Brabant.

Huidige situatie

Stichting Het Werkt biedt in Tilburg beschermd wonen aan (jong)volwassenen, ambulante begeleiding in gebiedsteams van Siem en vrijwilligerswerk en dagbestedings- en participatietrajecten bij GroeiTuin013.

Er zijn zeven panden voor beschermd wonen en twee zelfstandige appartementen, bijna allemaal in Tilburg Oud Noord, met in totaal 63 kamers. Ten tijde van het vaststellen van dit document heeft Stichting Het Werkt 57 medewerkers in dienst. De dienstverlening wordt vrijwel volledig gefinancierd vanuit de Wmo regio Hart van Brabant. De ondersteuning is gericht op het realiseren van een zo zelfstandig mogelijke woon- en leefsituatie, waarbij de cliënt naar vermogen en aansluitend bij de eigen kwaliteiten deelneemt aan de maatschappij. Bij de doelgroep is sprake van een grote diversiteit aan ondersteuningsvragen. Hechtingsproblematiek en gedrags- en verslavingsproblemen in combinatie met criminaliteit en/of thuisloosheid zijn veel voorkomend.

Stichting Het Werkt streeft ernaar haar cliënten laagdrempelig en integraal te ondersteunen op alle leefgebieden waar een hulpvraag bestaat. Voortvloeiend uit de missie en visie zijn de kernwaarden leidend in alle aspecten en activiteiten van de organisatie: in het contact met cliënten, in de collegiale samenwerking, in de organisatorische aansturing binnen organisatie en in de samenwerking met ketenpartners.

Visie

Bij Stichting Het Werkt creëren we ruimte voor groei. Dat doen we door met onze cliënten te onderzoeken waar zij energie van krijgen, hun doelen te verhelderen en vertrouwen te hebben in hun leerproces. We begrijpen hoe belangrijk het is om op een positieve manier deel te nemen aan de maatschappij en ondersteunen onze cliënten bij het vinden van een plek waar zij op hun eigen unieke manier tot bloei kunnen komen.

We doen dat op een toegankelijke en respectvolle manier en werken samen met de formele en informele netwerken die van belang zijn voor onze cliënten. We werken nauw samen met andere organisaties en creëren gezamenlijk nieuwe ontwikkelmogelijkheden voor onze cliënten.

Onze medewerkers zijn van essentieel belang bij het realiseren van onze visie. Daarom bieden we hun een inspirerend arbeidsklimaat waarin zij hun talenten en expertise kunnen ontdekken, benutten en ontwikkelen.

Samen zetten we ons in voor een inclusieve samenleving waarin iedereen de kans krijgt om te groeien, bloeien en bij te dragen aan een betere wereld.

Missie

Bij Stichting Het Werkt geloven we in een wereld waarin iedereen ertoe doet en waar individuen en de maatschappij elkaar versterken. Onze missie is om een inclusieve samenleving te bevorderen waarin iedereen de ruimte en mogelijkheden krijgt om zich naar vermogen te ontplooien en bij te dragen aan de maatschappij. Wij bieden daarbij ondersteuning aan (jong-)volwassenen die het leven uitdagend of complex vinden en die streven naar meer zelfstandigheid.

Kernwaarden Het Werkt

Het Werkt kent 4 kernwaarden:

1. **Eigenwaarde:** We erkennen en waarderen de eigenheid en waarde van elk individu, en creëren een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.
2. **Zelfontplooiing:** We stimuleren persoonlijke en professionele groei en zorgen ervoor dat de route en het tempo van leren en ontwikkeling aansluit bij de individuele mogelijkheden.
3. **Transparant partnerschap:** We handelen vanuit transparantie, openheid en eerlijkheid en zijn een betrouwbare en gelijkwaardige samenwerkingspartner.
4. **Inclusieve gemeenschap:** We dragen bij aan en creëren een ondersteunende, verbonden samenleving, waaraan iedereen op een volwaardige manier kan deelnemen.



Omgevingsanalyse / netwerkanalyse

In het vorige strategische meerjarenplan werden er verschillende analysemethoden gebruikt om een zo volledig mogelijk beeld van de omgeving en het netwerk van Stichting Het Werkt op te stellen. Met de nieuwe aanbesteding vanuit de regio Hart van Brabant en de komst van Siem is er echter een nieuwe situatie ontstaan en zijn bijvoorbeeld het vijf-krachten-model van Porter of de Groeimatrix minder relevant geworden.

Het is een feit dat de omzet van Stichting Het Werkt vrijwel geheel afhankelijk is van Wmo-gefinancierde ondersteuning in de regio Hart van Brabant. En deze afhankelijkheid is op korte en middellange termijn niet realistisch te beperken door het betreden van nieuwe markten of door in te zetten op andere financieringsstromen (Wlz, IFZO).

De organisatie heeft zich dan ook sterk gecommitteerd aan het organisatienetwerk Siem, inclusief de transformatieopgaven die de kern vormen van de contractafspraken met de regio. De keuze om te participeren in het samenwerkingsverband van SIEM moet vooral worden gezien in het licht van de grotere maatschappelijke opgave. Stichting Het Werkt kiest ervoor om bij te dragen aan het samenwerkingsverband omdat we erin geloven dat daarmee de zorg kwalitatief, efficiënt en betaalbaar kan worden georganiseerd in de toekomst.

Daarmee is het onvermijdelijk dat de organisatie een deel van haar autonomie inlevert, ten behoeve van het grotere maatschappelijke doel. Voor bestuur en Raad van Toezicht is het nog zoeken hoe we ons verhouden tot het gevoel van afhankelijkheid dat dit met zich meebrengt. Dit hoort bij de transitiefase waar de organisatie zich in bevindt en kan soms oncomfortabel aanvoelen.

Deelnemen aan Siem doet Stichting Het Werkt echter op zelfbewuste wijze. Expertise die Stichting Het Werkt inbrengt, stelt het netwerk in staat betere zorg te leveren. Het netwerk is zonder Stichting Het Werkt minder krachtig. Daar geloven we in. Omdat we daarachter staan, kunnen we het ons niet veroorloven om ons uit het samenwerkingsverband terug te trekken.

Onze eigen, unieke inbreng bestaat uit drie basiselementen:

- De organisatie werkt sterk waarden-gedreven, vanuit haar vier kernwaarden. Dit is hoe de organisatie wil zijn, met of zonder Siem. De opzet van dit strategisch plan, waarin de meerjarendoelen voortvloeien uit onze kernwaarden, illustreert dit;
- Stichting Het Werkt onderscheidt zich door haar focus op beschermd wonen voor jongvolwassenen met brede ggz-problematiek;
- Door onze kleinschaligheid en organisatiecultuur met weinig overhead kunnen we snel creatieve oplossingen zoeken in complexe situaties;

De huidige aanbesteding voor de Wmo loopt vier jaar (2023-2026), met de optie (en verwachting) van verlenging van tweemaal twee jaar, dus mogelijk tot en met 2030. Dat betekent dat een omgevings- en netwerkanalyse zich gedurende de looptijd van dit meerjarenplan niet zozeer dient te richten op de concurrentiepositie in de markt en de risico's en kansen die er voor de zelfstandige organisatie Stichting Het Werkt bestaan, maar meer moet inzoomen op de transformatieopgaven en samenwerking binnen Siem. Een inschatting van wat er gebeurt als de aanbesteding onverwacht niet of slechts eenmalig wordt verlengd en Siem moet stoppen, is natuurlijk wel relevant.

De transformatieopgaven die onderdeel uitmaken van de contractafspraken tussen Siem en de regio, zijn een antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen die breed spelen. Deze trends zijn vastgesteld in vele onderzoeken. Nederland vergrijst. Dat leidt tot een grotere zorgvraag en een tekort aan arbeidskrachten, ook in de sectoren zorg en welzijn. Daarnaast leidt de hoge werk- en regeldruk nu al tot veel verloop onder medewerkers en een hoog ziekteverzuim in de sector.

Bovendien wordt de samenleving complexer en zien we steeds meer tweedeling met bijbehorende spanningen ontstaan. De kwetsbaarheid, armoede en uitzichtloosheid van bepaalde groepen neemt toe. Ten aanzien van de sector Beschermd wonen komt daar nog bij dat intramurale zorg een groot beslag legt op de beschikbare financiële middelen. De krapte op de woningmarkt maakt echter dat, als uitstroom mogelijk is, er lange wachttijden zijn voor een eigen woning.

In het maatschappelijk veld zijn een aantal benaderingen inmiddels gemeengoed om aan deze uitdagingen tegemoet te komen. Te denken valt aan het bevorderen van informele zorg, meer collectieve voorzieningen en het versterken van de sociale veerkracht in de wijken (verschuiving van 2^e-lijn naar 1^e-en 0^e-lijn) en inzetten op preventie en positieve gezondheid.

In de regio Hart van Brabant is er verder voor gekozen om over te gaan van een groot zorglandschap met talloze organisaties als zelfstandige eilandjes naar een samenwerkingsverband waarin bovengenoemde uitdagingen met een beperkt aantal partijen in gezamenlijkheid worden opgepakt en taakgericht worden gefinancierd.

Enkele uitgangspunten die hierbij leidend zijn:

- Normaliseren waar mogelijk. Ondersteuning moet effectief en doelgericht zijn. Zo kort als mogelijk, zo lang als nodig. Overnemen gebeurt alleen als het echt nodig is en in tijdelijkheid.
- Meedoen is de beste zorg: op een zinvolle manier je kwaliteiten kunnen inzetten en een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij, is essentieel voor het welbevinden van mensen, versterkt sociale netwerken en leidt tot minder zorgvragen op andere leefgebieden.
- Eén cliënt, één plan: efficiënte samenwerking tussen zorgorganisaties en beschikbaarheid van een breed palet aan expertises is noodzakelijk om kwalitatief goede ondersteuning te kunnen bieden op een wijze die financieel houdbaar is.
- Ondersteuning zoveel mogelijk in de eigen leefomgeving. Dat betekent een afbouw van het aantal plekken voor beschermd wonen binnen zorgorganisaties, ten gunste van ondersteuning door middel van beschermd wonen thuis, gemengd wonen en andere nieuwe concepten. Ook scheiden van wonen en zorg valt hieronder.
- De professional is te gast en tijdelijk, wat automatisch inhoudt dat het versterken van het sociaal netwerk van de cliënt van groot belang is.

Dit is de omgeving waarin Stichting Het Werkt actief is. Gezien de positieve eerste resultaten van Siem, met name op het gebied van ambulante begeleiding, en de grote (financiële en organisatorische) investeringen die de afgelopen jaren zijn gedaan, is het onwaarschijnlijk dat de ingezette koers de komende jaren ingrijpend wordt gewijzigd door de regio.

Wat betekent dit voor Stichting Het Werkt? Allereerst is het goed om te constateren dat de missie en visie van de organisatie en de strategisch koers die al in de jaren 2013-2015 is uitgezet (anticiperend op de overgang van de AWBZ naar de Wmo), naadloos aansluiten bij de recente marktontwikkelingen. Het zit in het DNA van de organisatie om in de begeleiding uit te gaan van de ondersteuningsvragen van de cliënt, dat we de individuele ontwikkeling en het meedoen in de samenleving versterken en dat we constructieve samenwerking zoeken met ketenpartners. Van externe partijen krijgen we te horen dat zij onze missie, visie en kernwaarden duidelijk herkennen in onze manier van werken.

Waar we nog stappen kunnen maken, is in meer methodisch werken en minder overnemen van cliënten. Met veel jonge, betrokken medewerkers en weinig senioriteit in de teams was dit ook al geconstateerd in de vorige strategische analyse. Door veel verloop onder medewerkers de afgelopen jaren en een krappe arbeidsmarkt is het echter niet gelukt om op dit vlak de gewenste stappen te maken. De invoering van het ondersteuningsplan van Siem helpt in dit opzicht. Het is expliciet ontworpen om de ondersteuningsvraag van de cliënt helder te krijgen en hem of haar verantwoordelijkheid te laten nemen voor het uitvoeren van acties en het bereiken van de persoonlijke doelen.

Ook het belang dat Siem en de regio hechten aan participatie en normalisatie helpen Stichting Het Werkt bij het realiseren van haar missie en visie. Andersom maakt dit dat Stichting Het Werkt een zinvolle bijdrage kan leveren aan de transformatieopgaven die gezamenlijk zijn geformuleerd. Deze veronderstelling wordt bevestigd door het feit dat de bijdrage van Stichting Het Werkt aan de diverse werktafels en samenwerkingsvormen binnen Siem wordt gewaardeerd.

Bij gelijkblijvende marktomstandigheden lijkt Stichting Het Werkt dus goed gepositioneerd voor de komende jaren. Enkele aandachtspunten zijn er echter wel:

- Hoe beperkend zullen de financiële kaders de komende jaren worden? De afgelopen twee jaar hebben we te maken gehad met een forse reductie van de tarieven, maar deze werden uiteindelijk gecompenseerd doordat er middelen overbleven die waren gereserveerd voor Siem-brede investeringen. Het is de verwachting dat dit de komende jaren minder het geval zal zijn.
- Komt de formele positie van Stichting Het Werkt als strategisch partner binnen Siem nog voldoende overeen met de feitelijke situatie? Zijn de risico's en verantwoordelijkheden, inzet en afhankelijkheid voldoende in balans?
- Stichting Het Werkt biedt met name BW aan jongvolwassenen (17-25 jaar) met GGZ-problematiek. In vergelijking met andere regio's maken jongvolwassenen in de regio Hart van Brabant een groot deel uit van de cliëntpopulatie BW. Als de regio de instroomeisen voor jongeren in de toekomst aanscherpt, kan dit een groot effect hebben op Stichting Het Werkt.

Anderzijds zijn er maar weinig moederorganisaties binnen Siem die vergelijkbare focus en expertise hebben ten aanzien van de doelgroep. Het is dus belangrijk om de aanwezige expertise t.a.v. de doelgroep te behouden en versterken.

- Wat gebeurt er als de regio onverwacht besluit om de huidige aanbesteding per januari 2027 of 2029 niet te verlengen?
- In hoeverre behoudt Stichting Het Werkt door de deelname aan Siem haar zelfstandigheid?

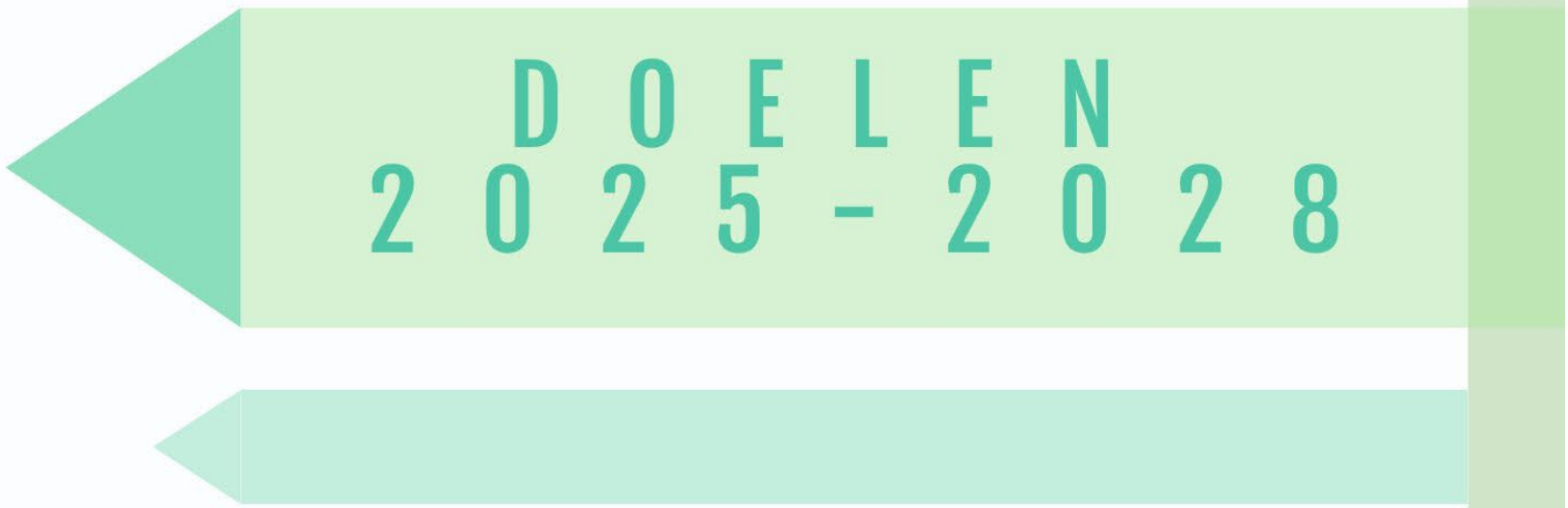
Ten aanzien van de laatste twee punten geldt: in de bestuurlijke overleggen van Siem wordt steeds opnieuw benadrukt dat de meerwaarde van Siem is gelegen in de diverse expertises en achtergronden van de tien moederorganisaties. Samenwerking is essentieel om alle opgaven binnen de Wmo goed te kunnen aangaan, maar wat betreft het primaire proces wel door tien individuele organisaties. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat Siem in dit opzicht één grote, grijze massa wordt.

De backoffice is een ander verhaal. Verdergaande samenwerking, zelfs leidend tot gedeeltelijke integratie, kan veel kosten besparen en is efficiënter aan te sturen. Op zich is dit voor Stichting Het Werkt voordelig, want de expertise die op sommige gebieden nodig is, hebben we niet in huis door onze relatief geringe omvang. Voor grotere moederorganisaties binnen Siem is dit lastiger omdat hiermee een deel eigenaarschap wordt afgestaan van processen die nu intern georganiseerd zijn. Het resultaat is dan ook dat het inrichten van de backoffice van Siem tot dusver minder vlot is verlopen dan gewenst.

Wel is ook voor Stichting Het Werkt de vraag belangrijk wat er, bij verdergaande overdracht aan de backoffice van Siem, gebeurt als de aanbesteding niet wordt verlengd en Siem ophoudt te bestaan. De inschatting is echter dat een dergelijke beslissing door de regio tijdig kenbaar wordt gemaakt, aangezien de situatie anders voor alle moederorganisaties onwerkbaar wordt.

Ten aanzien van de financiële kaders blijft het belangrijk om conservatief te begroten en niet uit te gaan van meevallers zoals er die de afgelopen twee jaar waren. Dit maakt het wel lastig sturen. De verwachting is dat Siem vanaf 2026 grotendeels is ingericht en functioneert zoals beoogd. De belangrijkste transitiekosten zijn dan gemaakt, wat zou moeten resulteren in duidelijker financiële kaders gedurende het kalenderjaar en niet alleen na de jaarafwikkeling.

Wat betreft de rol en positie van Stichting Het Werkt binnen Siem tenslotte, is het zinvol om de komende periode de samenwerkingsovereenkomsten nog eens gezamenlijk tegen het licht te houden: de huidige formele inrichting van Siem dateert uit 2022 en werd toen gezien als meest passende en werkbare variant. De vraag is of de afspraken nog voldoende recht doen aan huidige situatie, of dat er meer of minder substantiële aanpassingen nodig zijn.



D O E L E N 2 0 2 5 - 2 0 2 8

Meerjarendoelen 2025-2028

In dit hoofdstuk staan de doelen die we voor de periode 2025-2028 hebben geformuleerd. Deze zijn geformuleerd aan de hand van de vier kernwaarden van Stichting Het Werkt. Per kernwaarde geven we ambities weer voor de buitenwereld, waar cliënten en samenwerkingspartners de belangrijkste stakeholders zijn. Ook kijken we naar onze binnenwereld, namelijk wat deze ambities voor onze interne organisatie en sturing betekenen.

Aansluitende zijn de meerjarendoelen vermeld ten aanzien van de onderwerpen Financiën en Organisatie en middelen.



E I G E N W A A R D E

Eigenwaarde

We erkennen en waarderen de eigenheid en waarde van elk individu, en creëren een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

Kernwoorden: erkennen, waardering, respect, zonder oordeel, nabijheid, vertrouwen.

Betekenis eigenwaarde in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ We gaan in onze samenwerking met cliënten uit van de unieke waarde van elk individu. We staan naast de cliënt om een bijdrage te leveren aan haar/zijn persoonlijke groei en we doen dit door onze cliënten vertrouwen en aandacht te geven, nabij te zijn en met respect, zonder oordelen te kijken naar de situatie van de cliënt.
- ❖ Ook de relatie met onze samenwerkingspartners is gebaseerd op respect voor de eigenheid en waarde van elke organisatie. We zijn ons bewust van de sterke en zwakke kanten van Stichting Het Werkt en erkennen de expertises en vaardigheden van de organisaties met wie we samenwerken.

Merkbaar	Meetbaar
- Onze cliënten voelen zich door medewerkers van Stichting Het Werkt gezien en gewaardeerd als mens. - Onze cliënten ervaren de ondersteuning vanuit Stichting Het Werkt als respectvol en onbevooroordeeld t.o.v. hun hulpvraag. - Onze samenwerkingspartners ervaren de samenwerking als gelijkwaardig en constructief, met oog voor ieders expertise en meerwaarde. - Stichting Het Werkt is zich bewust van haar expertise en de meerwaarde daarvan voor Siem. Ze borgt en versterkt deze expertise en	- Uit het jaarlijks cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) blijkt dat cliënten zich door medewerkers gezien en gewaardeerd voelen als mens en de ondersteuning als respectvol en onbevooroordeeld ervaren. Vragen t.a.v. deze thema's worden beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. - De formele positie van Stichting Het Werkt binnen Siem reflecteert op passende wijze de inhoudelijke meerwaarde, bestuurlijke draagkracht en risico-blootstelling van de organisatie. - Uit evaluatiegesprekken met onze belangrijkste

draagt met name actief bij aan de doorontwikkeling van BW voor jongvolwassenen. Medewerkers tonen zich in hun handelen bewust van de eigenheid, meerwaarde en beperkingen van Stichting Het Werkt voor cliënten en ketenpartners.	samenwerkingspartners blijkt wederzijdse tevredenheid en waardering.
---	--

Betekenis eigenwaarde in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ Medewerkers van Stichting Het Werkt mogen zichzelf zijn binnen onze professionele context: ieder wordt gewaardeerd voor wie hij/zij is. We werken vanuit vertrouwen en hebben aandacht voor elkaars talenten en vaardigheden. De diversiteit aan persoonlijke achtergronden inspireert en maakt onze organisatie sterk en veerkrachtig.

Merkbaar	Meetbaar
- Medewerkers ervaren de samenwerking met collega's en leidinggevendenden als respectvol en met waardering voor ieders individualiteit. - Medewerkers voelen en nemen de ruimte om binnen de professionele context hun persoonlijke kwaliteiten en kwetsbaarheden te tonen en in te zetten.	- In het jaarlijkse medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) worden vragen t.a.v. het thema eigenwaarde van medewerkers beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. - In werkoverleggen wordt structureel aandacht besteed aan het ontdekken, delen en inzetten van eigen talenten, vaardigheden en kwetsbaarheden in de professionele context. - Stichting Het Werkt heeft voldoende deskundige en <i>gekwalficeerde</i> (SKJ-geregistreerde) medewerkers om jongvolwassenen vanuit de (verlengde) Jeugdwet te begeleiden. - Er zijn voldoende passende instrumenten (bijv. teambijeenkomsten of een digitaal 'smoelenboek') zodat collega's elkaar informeel kennen en elkaars talenten en expertises kunnen benutten.



Z E L F O N T P L O O I N G

Zelfontplooiing

We stimuleren persoonlijke en professionele groei en zorgen ervoor dat de route en het tempo van leren en ontwikkeling aansluit bij de individuele mogelijkheden en capaciteiten.

Kernwoorden: vertrouwen, spiegelen, tempo van cliënten volgen, groei, methodisch en gedifferentieerd werken, professionalisering.

Betekenis zelfontplooiing in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ We stimuleren de zelfontplooiing bij onze cliënten door een veilige, inspirerende omgeving te creëren waar zij zich thuis voelen. We sluiten aan bij het tempo van de cliënt. We spiegelen en prikkelen onze cliënten op een liefdevolle manier, zodat ze mettertijd eigenaarschap kunnen nemen.
- ❖ Door te werken vanuit onze kernwaarden dragen wij bij aan cliëntgerichte en toekomstbestendige zorg in de regio Hart van Brabant. Ook inspireren we op deze manier samenwerkingspartners om organisatie-overstijgend werken en te bewegen van organisatie- of ego-belang naar 'eco-belang'.

Merkbaar	Meetbaar
• Cliënten ervaren hun woonomgeving als veilig en stimulerend voor hun ontwikkeling. • Cliënten ervaren vanuit begeleiders de ruimte om zich zoveel mogelijk op hun eigen tempo en manier te ontwikkelen. • Cliënten hebben het gevoel dat begeleiders voldoende kennis hebben om hen te helpen met hun hulpvragen. • Cliënten nemen in de loop van hun begeleidingstraject steeds meer verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling. • De samenwerking binnen Siem wordt doorlopend geëvalueerd en doorontwikkeld met betrekking tot kwaliteit van geleverde ondersteuning en de maatschappelijke opdracht als organisatienetwerk.	• In het jaarlijkse CTO worden vragen t.a.v. het thema veilige en stimulerende woonomgeving beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • In het jaarlijkse CTO worden vragen t.a.v. het thema persoonlijke groei en eigen regie beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • In het jaarlijkse CTO beoordelen cliënten de kennis en vaardigheden van begeleiding t.a.v. de aanwezige hulpvragen met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • We voldoen aan de (nog te ontwikkelen) norm van SIEM t.a.v. het realiseren van cliëntdoelen uit het ondersteuningsplan.¹

¹ Wanneer de norm en het bijbehorende instrument gereed is, koppelen we een te behalen resultaat aan dit doel.

Betekenis zelfontplooiing in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ Binnen Het Werkt is nadrukkelijke aandacht voor zelfontplooiing in verbondenheid met elkaar. We hebben oog voor elkaar en helpen elkaar waar nodig. We leren met en van elkaar, waarbij er ruimte is voor eigen tempo, wensen en behoeften.
- ❖ Onze professionals zijn in lijn met de visie van Siem 'T-shaped': professionals die generalistisch werken en daarnaast beschikken over specialistische kennis of vaardigheden.

Merkbaar	Meetbaar
- Nieuwe medewerkers geven aan dat ze goed zijn ingewerkt en weten waar ze terecht kunnen met vragen. - Taken en rollen zijn duidelijk, zodat het helder is voor medewerkers hoe zij hun werkzaamheden als generalist het beste kunnen ontwikkelen. - Medewerkers zijn proactief t.a.v. onderwerpen waarop zij zichzelf specifiek willen bekwamen. Ze voelen zich hierin door de organisatie gefaciliteerd. - Medewerkers hebben het gevoel onderdeel te zijn van een verbonden leerklimaat. Ze leren met en van elkaar. - Er is een solide personeelsbestand en een goed verdeelde werkdruk, zodat medewerkers hun kennis en vaardigheden optimaal kunnen inzetten en doorontwikkelen.	- Er is een integraal onboarding-beleid met een duidelijk en volledig inwerkprogramma voor nieuwe collega's. - In 2028 beschouwen alle medewerkers in het primair proces die langer dan drie jaar in dienst zijn bij Stichting Het Werkt, zichzelf als 'T-shaped professional' en zetten hun specifieke expertise in als aandachtsfunctionaris of bij andere taken/rollen rondom het primair proces. - In het jaarlijkse MBO worden vragen t.a.v. het thema zelfontplooiing en professionele ontwikkeling beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. - T.a.v. het personeelsbestand is op jaarbasis: - verzuim < 6,0 % - verloop < 12 %



T R A N S P A R A N T P A R T N E R S C H A P

Transparant partnerschap

We handelen vanuit transparantie, openheid en eerlijkheid en zijn een betrouwbare en gelijkwaardige (samenwerkings-)partner.

Kernwoorden: duidelijkheid, zeggen wat je doet en doen wat je zegt, openheid, verwachtingen uitspreken, helder en eerlijk zijn over kaders/ beperkingen, outreachend werken, duidelijke en tijdige communicatie.

Betekenis transparant partnerschap in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ Stichting Het Werkt is een betrouwbare en helder communicerende partner voor haar cliënten. We komen onze afspraken na, zijn eerlijk over mogelijkheden en verwachtingen en zijn aanspreekbaar op dingen die niet goed gaan.

De samenwerking vanuit Stichting Het Werkt met de andere moederorganisaties van SIEM wordt op alle organisatielagen (bestuur, management, backoffice, primair proces) gekenmerkt door transparantie en betrouwbaarheid.

Merkbaar	Meetbaar
• Cliënten en hun netwerk ervaren medewerkers van Stichting Het Werkt als betrouwbare professionals, die ‘zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen’, die eerlijk zijn over mogelijkheden en verwachtingen en ook over het eigen (niet) kunnen. • Cliënten ervaren de communicatie vanuit de organisatie als helder en begrijpelijk. • Onze partners binnen Siem ervaren de samenwerking met (medewerkers van) Stichting Het Werkt als betrouwbaar en constructief. We zijn open en transparant over onze (financiële) resultaten, expertise en incidenten.	• In het jaarlijkse CTO worden vragen t.a.v. het thema betrouwbaarheid van de begeleiding beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • In het jaarlijkse CTO worden vragen t.a.v. het thema begrijpelijke communicatie beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • In evaluerende gesprekken op bestuurlijk, management en uitvoerend niveau wordt de samenwerking met Stichting Het Werkt door Siem/ individuele moederorganisaties als betrouwbaar en transparant beschreven.

Betekenis transparant partnerschap in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ Samen bouwen we aan Stichting Het Werkt. We spreken verwachtingen uit en zijn eerlijk naar onszelf en collega's over wat wel en wat niet goed gaat. Medewerkers krijgen ruimte om eigenaarschap te nemen. Het MT communiceert duidelijk en tijdig over kaders, mogelijkheden en ontwikkelingen. Medewerkers nemen de geboden informatie actief aan en geven via de geëigende overlegtafels en kanalen input en terugkoppeling aan het MT.

Merkbaar	Meetbaar
• Medewerkers zijn ten opzichte van elkaar open en transparant over het eigen kunnen. We communiceren duidelijk als we iets niet weten of als er iets niet goed is gegaan.	• In het jaarlijkse MBO worden vragen t.a.v. organisatorische en intercollegiale communicatie beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5.

• Medewerkers spreken verwachtingen naar elkaar uit en gaan met elkaar in gesprek waar nodig. • Medewerkers voelen zich medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van de organisatie en tonen op passende wijze eigenaarschap voor hun wensen en behoeften en de verbeterpunten die zij signaleren. • Medewerkers ervaren de communicatie vanuit het MT over kaders en ontwikkelingen als tijdig, duidelijk en relevant.	• Er is een duidelijke structuur voor de interne communicatie en informatie-uitwisseling. Deze behelst zowel digitale informatieopslag en informatiedeling als overlegmomenten met leidinggevenden en/of directe collega('s), zorginhoudelijk overleg/ intervisie en organisatie-brede overleggen.
--	--



INCLUSIEVE GEMEENSCHAP

Inclusieve gemeenschap

We dragen bij aan een ondersteunende, verbonden samenleving, waaraan iedereen op een volwaardige manier kan deelnemen.

Kernwoorden: iedereen hoort erbij, diversiteit is inspirerend en leidt tot groei en ontwikkeling, inclusiviteit maakt een samenleving veerkrachtig.

Betekenis inclusieve gemeenschap in de buitenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ We streven ernaar dat onze cliënten zich ten alle tijden onderdeel blijven voelen van de maatschappij en hieraan op een volwaardige manier kunnen bijdragen en deelnemen. Iedereen hoort erbij en is welkom bij Stichting Het Werkt. We stimuleren en helpen cliënten bij het verbinden met en versterken van hun sociale netwerk.
- ❖ Het Werkt draagt als organisatie op actieve wijze bij aan een inclusieve, veerkrachtige Tilburgse samenleving door het versterken en doorontwikkelen van GroeiTuin013 en bij te dragen aan de transformatieopgaven in het sociaal domein, m.n. ten aanzien van de uitgangspunten ‘meedoen is de beste zorg’, gebiedsgericht werken en Beschermd Thuis.

Merkbaar	Meetbaar
• Cliënten hebben het gevoel welkom te zijn bij Stichting Het Werkt, ongeacht hun levensbeschouwing, politieke gezindheid, ras, geslacht, seksuele oriëntatie of anderszins. • Cliënten BW hebben steun aan en sluiten vriendschappen met medebewoners. • Cliënten hebben het gevoel dat hun welbevinden er voor begeleiding toe doet. • Cliënten en de Cliëntenraad voelen zich welkom en uitgenodigd om hun perspectief in te brengen.	• In het jaarlijkse CTO worden vragen t.a.v. het thema diversiteit en inclusiviteit bij beschermd wonen van Stichting Het Werkt beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • 80% van de cliënten BW heeft minimaal 12 uur per week daginvulling (werk, opleiding, dagbesteding). • GroeiTuin013 heeft een definitief centraal gebouw met functies t.b.v. educatie, ontmoeting en bevordering van een gezonde leefstijl.

• Begeleiding betreft en werkt samen met het sociale netwerk van de cliënt op een manier die aansluit bij diens wensen en mogelijkheden. • Vrijwel al onze cliënten kunnen doorstromen naar woon- en werkomgevingen waar zij zich welkom voelen. • Stichting Het Werkt is gecommitteerd aan alle transformatiedoelen van Siem, maar in het bijzonder betrokken bij de doelen die zich richten op het bevorderen van inclusiviteit in de Tilburgse samenleving en de samenwerking met het voorliggend veld. • De mogelijkheden van GroeiTuin013, als inclusieve gemeenschap maar ook als inspiratieproject voor burgers en maatschappelijke organisaties, worden optimaal benut.	• Er is binnen Stichting Het Werkt doorlopend aandacht voor belangrijke momenten in de kalender van diverse culturen. • Stichting Het Werkt maakt integraal onderdeel uit van de teams binnen Siem die de transformatieopdracht t.a.v. Beschermd thuis realiseren.
--	---

Betekenis inclusieve gemeenschap in de binnenwereld van Stichting Het Werkt:

- ❖ Binnen Stichting Het Werkt streven we ernaar dat alle medewerkers zich thuis en welkom voelen in de organisatie. We hebben een inclusief en divers personeelbestand.

Merkbaar	Meetbaar
• Organisatie-breed handelen medewerkers vanuit de houding dat iedereen ertoe doet en ieders welbevinden belangrijk is. • Onze medewerkers onderschrijven de waarde van inclusieve en diverse gemeenschappen. Ze tonen dit in hun handelen naar elkaar en cliënten, vanuit het motto '<i>practice what you preach</i>'. • Het Werkt heeft een inclusief en divers personeelsbestand. Dit uit zich in diversiteit in achtergronden, leeftijd, talenten en vaardigheden. • Medewerkers weten zich gesteund door Stichting Het Werkt als zij zich inzetten voor een sociaal inclusief project buiten de organisatie.	• In het jaarlijkse MBO worden vragen t.a.v. inclusiviteit en diversiteit beantwoord met een gemiddelde score van 4,0 op een schaal van 1 tot 5. • Onderdelen van de dienstverlening waarin expliciet aan inclusieve gemeenschappen wordt gewerkt (High Lane, GroeiTuin013, Beschermd thuis, gebiedsgericht werken) zijn nadrukkelijk in het inwerkprogramma van nieuwe collega's opgenomen. • Stichting Het Werkt reserveert €5000,- euro per jaar voor inclusieve projecten buiten de organisatie waar medewerkers bij betrokken zijn.

Financiën

Een gezonde en stabiele financiële positie is een randvoorwaarde voor het realiseren van de missie en visie van Stichting Het Werkt, maar geen doel op zich. Financiële doelen zijn ook niet - zoals de doelen bij organisatiedomeinen zoals HR, primair proces en externe samenwerking – direct te relateren aan de kernwaarden en aan (merkbare of meetbare) effecten die het versterken daarvan kan hebben op binnen- en buitenwereld.

De hieronder geformuleerde financiële doelstellingen zijn instrumenteel om de overkoepelende strategische doelen van de organisatie te realiseren. Enkele subdoelstellingen (bijv. t.a.v. verzuim, verloop) raken echter wel aan eerder beschreven onderdelen van dit strategisch plan.

Strategisch doel	<i>De financiële liquiditeit en solvabiliteit bieden Stichting Het Werkt voldoende ruimte om de missie en visie van de organisatie te realiseren en om adequaat te anticiperen en reageren op interne en externe ontwikkelingen.</i>
Doelstellingen	• De kamerbezetting is gemiddeld >97,0% • Het aandeel PNIL in de personeelskosten is gemiddeld <5% • Het verzuim is gemiddeld <6% op jaarbasis • Het verloop is gemiddeld < 12% op jaarbasis • De financiële bijdrage van Stichting Het Werkt aan GroeiTuin013 is in 2028 afgebouwd naar nul

Organisatie en middelen

Voor Organisatie en middelen geldt hetzelfde als voor Financiën: het betreft hier geen doelen die inherent zijn aan de missie en visie van Stichting Het Werkt, maar randvoorwaarden om deze te realiseren.

Strategisch doel	<i>De organisatorische middelen van Stichting Het Werkt zijn van dien aard dat medewerkers en cliënten goed gefaciliteerd zijn om de missie en visie van de organisatie te realiseren en om adequaat te anticiperen en reageren op ontwikkelingen in de organisatie, doelgroep, Siem en maatschappij.</i>
Doelstellingen	• Er is een veilige, betrouwbare digitale werkomgeving conform NEN 7510 • Er is een overzichtelijke structuur voor het digitale documentenbeheer • De (financieel) administratieve processen zijn vergaand geautomatiseerd en maken waar mogelijk gebruik van de samenwerkingsmogelijkheden binnen Siem • Het vastgoedbestand van Stichting Het Werkt sluit aan bij de ondersteuningsvragen van cliënten, het strategisch BW-beleid van Siem en de behoefte aan werkruimte binnen de eigen organisatie • Er is een functioneel duurzaamheidsbeleid, dat zowel een risico-inventarisatie t.a.v. milieu- en klimaatrisico's met bijbehorende adaptieve en mitigerende maatregelen omvat, als vergroening van de woon- en kantoorlocaties en verduurzaming van inkoop en energiegebruik

Planning

De realisatie van de strategische doelen wordt geborgd door de diverse onderdelen van het kwaliteitsmanagement binnen de organisatie. In de tabel hieronder is te zien op welke wijze dit vorm krijgt.

Onderdeel	Controle	Eindverantwoordelijkheid
Opstellen analyses en strategische doelen in Strategisch Plan	Iedere 4 jaar	Directie, Raad van Toezicht
Vaststellen jaardoelen in Jaarplan	Jaarlijks	Directie
Evalueren stand van zaken jaardoelen en bijsturing	Ieder kwartaal	Directie
Evaluatie uitgezette acties en bijsturing	Maandelijks	Algemeen Management en taak-betrokken medewerkers