

Jaarverslag 2025

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Jaarverslag per kernwaarde en aanvullende domeinen	
2.1 Eigenwaarde	4
2.2 Zelfontplooiing	5
2.3 Transparant partnerschap	7
2.4 Inclusieve gemeenschap	9
2.5 Financiën	11
2.6 Organisatie en middelen	13
3. Samenvatting	14

<i>Bijlage 1</i>	<i>Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht Stichting Het Werkt</i>
<i>Bijlage 2</i>	<i>Jaarverslag 2025 Ondernemingsraad Stichting Het Werkt</i>
<i>Bijlage 3</i>	<i>Jaarverslag 2025 Cliëntenraad Stichting Het Werkt</i>

Inleiding jaarverslag 2025

Dit jaarverslag 2025 van Stichting Het Werkt is een openbaar document waarin verslag wordt gedaan van de belangrijkste ontwikkelingen voor de organisatie en haar stakeholders in het afgelopen jaar. Op de website van Stichting Het Werkt is tevens een publieksversie gepubliceerd.

Het jaarverslag is bedoeld voor de Raad van Toezicht (RvT), ondernemingsraad (OR), cliëntenraad (CR), medewerkers en cliënten van Stichting Het Werkt, alsmede voor stakeholders zoals gemeenten en samenwerkingspartners. Het biedt een globaal beeld van de voortgang en resultaten, zonder puntsgewijze analyse van afzonderlijke doelen en ontwikkelpunten. Deze zijn intern geëvalueerd en verantwoord. De financiële resultaten zijn te vinden in de jaarrekening 2025, gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel, DigiMV en gepubliceerd op de website van Stichting Het Werkt.

Eind 2024 heeft Stichting Het Werkt de opzet van haar strategische documenten herzien. Waar voorheen vijf beleidsterreinen centraal stonden, zijn nu vier kernwaarden het uitgangspunt: eigenwaarde, zelfontplooiing, transparant partnerschap en inclusieve gemeenschap. Deze kernwaarden zijn verankerd in het strategisch meerjarenplan 2025-2028, dat begin 2025 is vastgesteld. Doelen die we formuleren ten aanzien van deze kernwaarden hebben betrekking op zowel onze binnenwereld (medewerkers) als onze buitenwereld (cliënten en samenwerkingspartners). Daarnaast zijn twee aanvullende domeinen gedefinieerd die als randvoorwaarden fungeren: financiën en organisatie & middelen.

In dit jaarverslag worden per kernwaarde de belangrijkste ontwikkelingen in 2025 besproken, gevolgd door de resultaten op het gebied van de aanvullende domeinen. Het verslag sluit af met een algemene conclusie.

2.1 Eigenwaarde

In 2025 heeft Stichting Het Werkt belangrijke stappen gezet om de kernwaarde Eigenwaarde binnen de organisatie te versterken.

Binnenwereld (medewerkers)

De resultaten van het medewerkersbelevings-onderzoek (MBO) 2025 bieden waardevolle inzichten in wat goed gaat en waar nog groei mogelijk is.

De invoering van het nieuwe beloningssysteem, dat in 2023 startte, is in de eerste helft van 2025 afgerond. Uit het MBO blijkt dat medewerkers overwegend tevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden en het salaris in verhouding tot hun verantwoordelijkheden. Daarnaast ervaren zij respectvolle samenwerking, onderlinge waardering en aandacht voor individualiteit. Medewerkers geven aan zich gewaardeerd te voelen door collega's en leidinggevendenden, wat bijdraagt aan professionele trots en betrokkenheid. Ook is er sprake van veiligheid en vertrouwen: medewerkers durven kwetsbaarheden te delen en ervaren ruimte om hun persoonlijke kwaliteiten in te zetten. Verbeterideeën en voorstellen worden, wanneer goed onderbouwd, inhoudelijk beoordeeld door het managementteam, wat het gevoel versterkt serieus genomen te worden.

Om de onderlinge verbondenheid te vergroten, zijn verschillende initiatieven genomen, zoals een smoelenboek, maandelijkse lunches, kwartaaloverleggen met borrel, intervisie en teamuitjes. Uit het MBO komt naar voren dat de samenwerking in de werkcontext positief wordt ervaren, maar dat er ruimte is voor meer informele ontmoetingen om elkaar ook buiten formele werkcontexten beter te leren kennen. Daarnaast geven medewerkers aan dat er niet altijd actief wordt gevraagd naar hun sterke punten en ontwikkelwensen. Ook is voor een deel van de medewerkers niet altijd duidelijk bij wie zij terechtkunnen voor specifieke expertise. Het explicieter creëren van ruimte voor het delen van kennis en inzichten, en het zichtbaar maken van elkaars kwaliteiten, kan de samenwerking en het gevoel van erkenning verder versterken.

Buitenwereld (cliënten)

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek 2025 blijkt dat cliënten binnen Beschermd Wonen de vraag of begeleiders hen respectvol benaderen, gemiddeld beoordelen met een 4,0 (op een schaal van 1 tot 5). Dit stemt tevreden. De vraag aan cliënten of begeleiders hen accepteren zoals zij zijn, scoort een 3,5. Of begeleiders een eerlijke mening hebben over de cliënt scoort eveneens een 3,5, terwijl het gevoel ertoe te doen een 3,3 krijgt. Deze scores bieden aanknopingspunten voor verdere verbetering in de begeleidingsrelatie.

Buitenwereld (Siem)

Stichting Het Werkt is zich als organisatie in 2025 sterker bewust geworden van haar waarde voor beschermd wonen in de regio. Zo lukt het Stichting Het Werkt over het algemeen goed om de transformatiedoelen Beschermd Wonen van Siem (zelfstandig of in gezamenlijkheid) te implementeren. Dit bevestigt de constructieve en actieve wijze waarop de organisatie haar rol binnen Siem invult. Het is een wens om in de toekomst de onderscheidende meerwaarde van Stichting Het Werkt voor cliënten en Siem nog helderder te formuleren en vooral om deze nog beter in te zetten en te benutten.

2.2 Zelfontplooiing

In 2025 heeft Stichting Het Werkt concrete stappen gezet om het thema Zelfontplooiing bij zowel medewerkers als cliënten te stimuleren, met aandacht voor inwerkprogramma's, scholing en duurzame inzetbaarheid.

Binnenwereld (medewerkers)

Uit het MBO 2025 komt een overwegend positief beeld naar voren, met name op het gebied van leren van collega's, professionele ontwikkeling, feedback en het gevoel onderdeel te zijn van een lerende organisatie. Tegelijkertijd zijn er onderwerpen waar verdere groei mogelijk is, zoals werkdruk, tijd, bezetting en de bekendheid met T-shaped werken.

Om nieuwe collega's optimaal te begeleiden, is in het najaar voor elk team een inwerkprogramma opgesteld. Nieuwe medewerkers ontvangen een welkomstmap en worden gekoppeld aan een buddy. Op elke locatie is een geactualiseerd draaiboek beschikbaar, dat elk kwartaal door locatiehoofden wordt bijgewerkt. Uit het MBO blijkt dat medewerkers zich onderdeel voelen van een lerend werkklimaat, waarin kennis en ervaringen worden gedeeld en fouten mogen worden gemaakt als leermoment. De organisatie stimuleert actief professionele ontwikkeling, met toegang tot scholing, coaching en begeleiding. Medewerkers ervaren ruimte om eigen initiatieven te ontplooiën en geven aan dat taken en verwachtingen helder zijn gecommuniceerd. Ook de aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid wordt positief gewaardeerd.

Hoewel er nog geen integraal scholingsbeleid is, is er in 2025 veel geïnvesteerd in scholing en ontwikkeling, zoals:

- Cultuursensitief werken (team ambulant)
- Conflicthantering (drie groepen, primair proces)
- Omgaan met suïcidaliteit (een groep, primair proces)
- SEO (6 collega's, op basis van motivatie)
- Pedagogisch leefklimaat (doorlopend aandacht, nieuwe collega's ontvangen verplichte scholing)
- BHV/medicatie
- Intervisie

De werkgroep amplitief inzetbaarheidsbeleid, gestart in mei 2025, heeft als doel inzicht te krijgen in wat nodig is om de vitaliteit van medewerkers duurzaam te optimaliseren. Het management heeft regelmatig contact onderhouden met zieke medewerkers en veel aandacht besteed aan het voorkomen van dreigende uitval. Een belangrijke mijlpaal is dat de formatie van de teams, na jaren, eindelijk op orde is, wat heeft geleid tot een aanzienlijke afname van de inzet van PNIL in de tweede helft van het jaar.

Punten van aandacht uit het MBO zijn:

- Werkdruk, tijd en bezetting: Niet alle medewerkers ervaren voldoende tijd of een evenwichtige werkdruk om hun werk optimaal uit te voeren en zich te blijven ontwikkelen.
- T-shaped professional: De bekendheid met dit concept en de toepassing ervan verschilt per medewerker.
- Onboarding en inwerkperiode: Ervaringen met het inwerkprogramma en begeleiding in de beginfase verschillen.
- Sociale veiligheid: Hoewel de meeste medewerkers geen last ervaren van ongewenste seksuele aandacht, agressie of pesten door cliënten of hun netwerk, vraagt dit onderwerp om blijvende aandacht en duidelijke handelingskaders.

Buitenwereld (cliënten)

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) 2025 blijkt dat cliënten gemiddeld een 3,9 scoren (op een schaal van 1-5) op de stelling *"Ik heb zelf aan mijn doelen gewerkt"*.

Echter, de scores *"Ik heb met mijn begeleiders aan mijn doelen gewerkt"* (3,2) en *"Ik heb mijn doelen behaald"* (3,1) laten ruimte voor verbetering zien. Ook de stelling *"Begeleiders weten voldoende om mij te kunnen helpen met mijn hulpvragen"* scoort een 3,3, wat in 2026 aandacht verdient. De ruimte om op eigen tempo en manier te ontwikkelen wordt met een 3,5 beoordeeld, terwijl het gevoel van veiligheid op de woonlocatie (3,1) omhoog moet: een veilig thuis is immers een cruciale randvoorwaarde voor zelfontplooiing.

Om de woonomgeving beter te laten aansluiten bij het groeiproces van cliënten, is begin 2024 een scholingsprogramma pedagogisch leefklimaat gestart. Dit thema heeft in 2025 doorlopend aandacht gekregen en alle nieuwe collega's zijn hierin geschoold. Voor alle cliënten binnen Beschermd Wonen (BW) dient een KBS (risico-inventarisatie) en signaleringsplan opgesteld te zijn. Dit is echter nog niet voor alle cliënten gerealiseerd en vraagt in 2026 om nadrukkelijke aandacht.

Buitenwereld (Siem)

Doordat Stichting Het Werkt onderdeel uitmaakt van Siem, kan zij op verschillende niveaus meedenken en bijdragen aan strategische ontwikkelingsvraagstukken. Thema's zoals *"meedoen is de beste zorg"*, *"normaliseren"*, *"wijkgericht werken"* en *"versterken van sociale netwerken"* spelen hierbij een belangrijke rol. Deze betrokkenheid en kennis van grotere transformatieopgaven zorgt ook voor een scherpe blik naar binnen, naar de eigen bedrijfsvoering en cliëntbenadering. Samenvattend kan gesteld worden dat deelname aan Siem Stichting Het Werkt helpt zich verder inhoudelijk en professioneel te ontwikkelen, terwijl Stichting Het Werkt op haar beurt Siem helpt bij het zichzelf ontwikkelen als organisatienetwerk en bij het maken van inhoudelijke keuzes.

2.3 Transparant partnerschap

In 2025 heeft Stichting Het Werkt gewerkt aan het versterken van de kernwaarde Transparant partnerschap, zowel intern als extern.

Binnenwereld (medewerkers)

Uit het medewerkersbelevingsonderzoek 2025 komt een overwegend positief beeld naar voren, met name op het gebied van openheid binnen teams en de bespreekbaarheid van fouten en medeverantwoordelijkheid. Uit het MBO blijkt dat medewerkers zich vrij voelen om aan te geven wanneer zij iets niet weten en dat het normaal is om fouten en verwachtingen bespreekbaar te maken. Medewerkers geven aan dat er een professionele en open werkcultuur heerst, waarin medewerkers zich veilig voelen om collega's aan te spreken op gedrag of afspraken. Ook voelen zij zich medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van de organisatie en nemen zij initiatief om verbeterpunten aan te kaarten. De communicatie vanuit het managementteam (MT) wordt overwegend als relevant, duidelijk en tijdig ervaren, wat bijdraagt aan richting en duidelijkheid.

Tegelijkertijd zijn er onderwerpen waar verdere groei mogelijk is, zoals digitale informatievoorziening, overlegstructuur en betrokkenheid bij besluitvorming. Zo wordt de maandelijkse nieuwsbrief wisselend beoordeeld: niet voor iedereen is duidelijk dat deze belangrijke informatie bevat en de lengte ontmoedigt sommige collega's om hem volledig te lezen. Intervisie loopt inmiddels, maar er kan nog meer aandacht worden besteed aan teambuilding.

Punten van aandacht uit het MBO zijn:

- Digitale informatievoorziening: Niet alle medewerkers ervaren het intranet of gedeelde mappen als even overzichtelijk of bruikbaar.
- Vindbaarheid van informatie: Hoewel veel medewerkers weten waar zij informatie kunnen vinden, is dit niet voor iedereen even vanzelfsprekend.
- Structuur en afstemming van overleg: Ervaringen met teamoverleg, intervisie en zorginhoudelijk overleg verschillen; niet altijd wordt dezelfde mate van duidelijkheid en effectiviteit ervaren.
- Betrokkenheid bij besluitvorming: Medewerkers geven aan niet altijd betrokken te worden bij besluitvorming over zaken die belangrijk zijn voor hun werk.

Buitenwereld (cliënten)

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) 2025 blijkt dat de streefwaarden uit het strategisch meerjarenplan (SMP) nog niet worden behaald. De gemiddelde scores op een schaal van 1 tot 5 laten zien dat er vooral winst te behalen is op het gebied van betrouwbaarheid en begrijpelijke communicatie:

- Betrouwbaarheid van de communicatie:
 - Begeleiders zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen: 2,9
 - Begeleiders gaan goed om met mijn opmerkingen en tips: 3,0
 - Begeleiders zijn eerlijk wanneer zij iets niet kunnen of goed gedaan hebben: 3,2
 - Begeleiders houden zich aan afspraken met mij: 3,4
- Begrijpelijke communicatie:
 - Ik begrijp wat Het Werkt voor mij kan doen: 3,1
 - Begeleiders praten in duidelijke taal met mij: 3,7

De scores laten zien dat er vooral aandacht nodig is voor de betrouwbaarheid van de communicatie, waar de scores variëren van *onvoldoende* tot *matig*. Dit vraagt om extra inzet en aantoonbare verbetering in 2026. De begrijpelijke communicatie scoort redelijk, maar biedt ruimte voor verdere verbetering.

Een uitdaging blijft het bevorderen van een positief leefklimaat met zo min mogelijk repressie. De invoering van het pedagogisch leefklimaat had onbedoeld tot gevolg dat voor bewoners en medewerkers soms onduidelijk was welke huisregels werden gehandhaafd en bij wie. Dit leidt tot frustratie en vraagt om verdere verduidelijking en afstemming.

Buitenwereld (Siem)

Op operationeel en tactisch niveau is sprake van een open en constructieve samenwerking met andere moederorganisaties binnen Siem. Op strategisch niveau is dit ook het geval, maar doordat Stichting Het Werkt als strategisch partner is aangesloten bij Siem en niet als combinant, maakt zij geen deel uit van de stuurgroep. Dit is het gremium waar de belangrijkste strategische ontwikkelingen, uitdagingen en opdrachten worden besproken. Hierdoor is Stichting Het Werkt niet altijd even goed in de gelegenheid geweest om aan te sluiten bij externe ontwikkelingen of hieraan bij te dragen.

2.4 Inclusieve gemeenschap

In 2025 heeft Stichting Het Werkt ook gewerkt aan het versterken van de kernwaarde Inclusieve gemeenschap. Het uitgangspunt daarbij is dat iedereen ertoe doet. Doel is dat medewerkers en cliënten zichzelf en de ander uitnodigen en stimuleren om op eigen, passende wijze bij te dragen aan de gemeenschap waar hij/zij deel van uitmaakt, ongeacht achtergrond, leeftijd, functie of talent. Dit thema omvat niet alleen diversiteit in houding en handelen binnen de organisatie, maar ook de verantwoordelijkheid die Stichting Het Werkt voelt voor het versterken van sociale inclusie in de maatschappij.

Binnenwereld (medewerkers)

Uit het medewerkersbelevingsonderzoek 2025 komt een positief beeld naar voren:

- Medewerkers voelen zich welkom en gelijkwaardig behandeld, ongeacht achtergrond of functie.
- Er is aandacht voor welzijn en welbevinden, wat bijdraagt aan een gevoel van veiligheid en zorg voor elkaar.
- Veel medewerkers zijn trots om bij Stichting Het Werkt te werken en voelen zich verbonden met de organisatie.
- Inclusief handelen is zichtbaar in de dagelijkse praktijk, zowel richting collega's als cliënten.
- De organisatie toont haar betrokkenheid door budget beschikbaar te stellen voor inclusieve projecten en door aandacht voor inclusie in het inwerkprogramma van nieuwe collega's.

Punten van aandacht uit het MBO:

- Bekendheid met budget en procedures: Niet alle medewerkers weten hoe zij gebruik kunnen maken van het budget voor inclusieve initiatieven.
 - Actieve betrokkenheid: Hoewel de waarden van inclusie worden onderschreven, is niet iedereen even actief betrokken bij inclusieve of maatschappelijke initiatieven. Niet iedereen hoeft hieraan bij te dragen natuurlijk, maar e.e.a. kan mogelijk wel worden bevorderd.
 - Concretisering van maatschappelijke betrokkenheid: Verdere verduidelijking van mogelijkheden en voorbeelden kan helpen om betrokkenheid zichtbaarder en toegankelijker te maken.
-

Buitenwereld (cliënten)

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek 2025 blijkt dat cliënten zich over het algemeen welkom voelen, maar dat er nog ruimte is voor verbetering op het gebied van inclusiviteit, sociale verbinding en daginvulling. De scores (op een schaal van 1 tot 5) laten zien:

- *"Ik voel me welkom": 3,7*
- *"Ik kan mezelf zijn op de woonlocatie": 3,4*
- *"Ik heb vriendschappen gemaakt met mijn (oud-)medebewoners": 3,6*
- *"Ik heb een nuttige daginvulling": 3,3*

Initiatieven en ontwikkelingen in 2025:

- In het vierde kwartaal is een cultuursensitieve dagopvang gestart (op woensdagen) voor oudere vrouwen met een migratieachtergrond. De eerste ervaringen zijn positief, met een toenemend aantal deelnemers.
- GroeiTuin013 krijgt steeds meer bekendheid en is een aansprekend voorbeeld van een zeer inclusieve omgeving waar zorg, welzijn en burgerkracht elkaar versterken.

Buitenwereld (Siem)

Siem heeft als transformatieopgave om ondersteuning meer bij mensen thuis en in de wijk aan te bieden. De ontwikkeling van een gezamenlijke team voor Beschermd Wonen Thuis binnen Siem is echter gestagneerd. Stichting Het Werkt heeft daarom een eigen Beschermd Wonen-team gefaciliteerd om BW-thuis aan te bieden in Tilburg en aangrenzende gemeenten. In het vierde kwartaal is het aantal aanmeldingen voor deze trajecten beperkt gegroeid.

Door de samenwerking binnen Siem, met Kikmaat (Ontwikkelingsgerichte en arbeidsmatige dagbesteding) en met veel welzijnsorganisaties, is Stichting Het Werkt (o.a. via GroeiTuin013) deel geworden van een groot netwerk van sociaal-maatschappelijke organisaties gericht op maatschappelijke participatie en inclusie.

Stichting Het Werkt functioneert samenvattend als een inclusieve gemeenschap, waarbinnen diversiteit wordt gewaardeerd en medewerkers en cliënten zich gezien en gesteund voelen. De organisatie stimuleert actief maatschappelijke betrokkenheid en ondersteunt inclusieve initiatieven, zowel binnen als buiten de organisatie. Toch blijven er kansen om vanuit Stichting Het Werkt de bekendheid met en betrokkenheid bij sociaal inclusieve activiteiten te vergroten en daarmee de mogelijkheden van cliënten (en kwetsbare burgers in het algemeen) in de maatschappij te versterken.

2.5 Financiën

In 2025 heeft Stichting Het Werkt een (bescheiden) positief bedrijfsresultaat gerealiseerd van 2,0% van de omzet. Na uitdagingen in de eerste helft van het jaar, met name rondom de aanmeldprocedure voor Beschermd Wonen (BW) en de samenwerking met sleutelfiguren van Siem, is de kamerbezetting in de loop van het jaar verbeterd. De verwachte kamerbezetting over heel 2025 komt echter uit op 93,3%, lager dan de voor 2025 nagestreefde 96,0% (wat al een afzwakking was ten opzichte van het meerjarendoel van 97,0%, als gevolg van veranderde aanmeldprocedure met de komst van Siem).

Een belangrijke financiële uitdaging kwam voort uit de daling van het aandeel BW-beschikkingen met een component huisvesting. Hiervoor is een maatwerkoplossing gezocht en gevonden in samenwerking met Siem. Als gevolg hiervan is besloten om bij (nieuwe of her-)beschikkingen voor BW voorlopig geen intermediaire verhuur meer toe te passen; alle nieuwe BW en BW-24u beschikkingen gaan voortaan vergezeld van een huisvestingscomponent.

Per 31 december 2025 is afscheid genomen van het tweede en laatste pand aan de Gasthuisring, bestaande uit vier onzelfstandige eenheden voor beschermd wonen. Cliënten zijn tijdig verhuisd, wat leidde tot leegstand in het derde en vierde kwartaal die niet meer kon worden gevuld. Gestreefd wordt om de reductie van vier kamers BW in 2026 te compenseren met een toename van het aantal BW-thuis-trajecten.

Het hoge ziekteverzuim (9,2% op jaarbasis) en een niet volledig gevulde formatie in de eerste helft van het jaar leidde tot een aanzienlijke inzet van externe inhuur. In de tweede helft van het jaar is de inzet van PNIL echter sterk gedaald. Op jaarbasis bedroegen de kosten voor PNIL 7,2% van de totale personeelskosten. Het medewerkersverloop lag in 2025 op 10,0% op jaarbasis.

De bijdrage van Stichting Het Werkt aan de exploitatie en doorontwikkeling van GroeiTuin013 ten slotte was met 41k vrijwel conform de begroting.

Enkele financiële en hr-parameters over de periode 2023-2025 in een overzicht:

Tabel 1. Financiële parameters	2025	2024	2023
<i>Bruto omzet (mln. €)</i>	4,81	3,74	3,26
<i>Kamerbezetting (%)</i>	93,3	92,2	97,6
<i>Bedrijfsresultaat/ omzet (%)</i>	2,0	0,2	2,8
<i>Solvabiliteit (eigen vermogen/ vreemd vermogen)</i>		2,1	2,6
<i>Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)</i>		2,8	3,6

Tabel 2. Personeelskosten	2025*	2024	2023
In loondienst	3.281.917	2.374.887	1.851.405
PNIL	255.350	394.190	195.245
Totaal Personeelskosten	3.537.267	2.769.077	2.046.650
kosten PNIL/totale personeelskosten (%)	7,2	14,2	9,5

Tabel 3. Kerncijfers formatie	2025	2024	2023
Omvang formatie (fte.)	50,7	40,0	35,5
Verloop (%)	10,0	11,8	32,7
Ziekteverzuim (%)	9,2	9,9	6,4
Verhouding vrouw – man (%)	69-31	72-28	75-25
Leeftijd (<30jr. - 30-40jr. - >40jr.) (%)	37-27-36	35-32-33	46-23-31
In dienst (<2jr. – 2-5jr. - >5jr.) (%)	43-31-26	56-23-21	29-46-25
Gemiddelde waardering (schaal 1-10)	7,8	7,5	7,9

2.6 Organisatie & middelen

In 2025 is gewerkt aan het verbeteren en optimaliseren van de organisatorische middelen en infrastructuur van Stichting Het Werkt. Hierbij zijn zowel ICT, huisvesting, HR-systemen als duurzaamheid aan bod gekomen.

ICT en digitale omgeving

Het bleek niet mogelijk om het ICT-beheer onder te brengen bij een van de samenwerkingspartners binnen Siem (en zo de betreffende budgetten voor de zorgsector te behouden). Daarom zijn offertes opgevraagd bij verschillende commerciële partijen voor het inrichten en onderhouden van een veilige ICT-omgeving. Met één van deze partijen is een overeenkomst gesloten en de implementatie van het verbetertraject gestart. Daarnaast is een begin gemaakt met het herstructureren van de cloud-omgeving en een inhoudelijke controle van de daarin opgeslagen documenten.

Huisvesting en onderhoud

Bij diverse woonlocaties is groter onderhoud uitgevoerd, waarbij ook de achtertuinen zijn aangepakt. Na het afscheid van de locatie Gasthuisring blijft er nog één pand over dat matig scoort op kwaliteit van de huisvesting. Substantiële verbetering is hier, gezien de staat van het pand, lastig te realiseren. Wel betreft het grote wooneenheden, met eigen toilet en douche. Eventuele vervanging van dit pand is zeker een optie, maar heeft minder urgentie.

HR en administratie

In de huidige HR-ECD-omgeving hebben medewerkers geen inzicht in hun eigen personeelsdossier en de opbouw van hun vakantie-uren. Dit wordt als lastig ervaren, zowel door medewerkers als roosteraars. In 2026 zal onderzocht worden of er andere digitale applicaties zijn die inhoudelijk en vanuit kostenooqpunt passen bij de wensen van Stichting Het Werkt.

De communicatie tussen de financiële administratie en de backoffice bij Siem is in 2025 duidelijk beter verlopen dan in 2024.

Duurzaamheid

Er zijn stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, zoals de plaatsing van zonnepanelen op enkele panden en het nemen van energiebesparingsmaatregelen. Het ontbreekt nog aan een overkoepelend duurzaamheidsbeleid, dit staat gepland voor 2026.

3. Samenvatting

2025 was voor Stichting Het Werkt een jaar van bouwen en versterken, waarin de organisatie stappen zette in de nieuwe strategische koers gebaseerd op de vier kernwaarden: eigenwaarde, zelfontplooiing, transparant partnerschap en inclusieve gemeenschap. Deze herijkte focus heeft geleid tot zichtbare vooruitgang, maar ook tot inzichten in uitdagingen die de komende jaren vragen om verdere aandacht en actie.

Kernwaarden: groei en leerpunten

De organisatie heeft de kernwaarde Eigenwaarde versterkt door het creëren van een werkomgeving waarin collega's de samenwerking als respectvol en prettig ervaren en waar ruimte is voor ieders persoonlijke kwaliteiten. Wat betreft het thema Zelfontplooiing zijn belangrijke stappen gezet met scholingsprogramma's, inwerkbegeleiding en vitaliteitsbeleid. De werkdruk en het ontwikkelen van een profiel als T-shaped professional blijven wel een punt van aandacht. De samenwerking binnen Siem draagt enerzijds bij aan de inhoudelijke ontwikkeling van Stichting Het Werkt en anderzijds aan de ontwikkeling van het organisatienetwerk Siem. Voor de toekomst is nog betere afstemming op strategisch niveau wenselijk.

Transparant partnerschap kenmerkte zich door een open interne cultuur, maar de externe communicatie met cliënten scoort nog onvoldoende op thema's als betrouwbaarheid en oppakken van ideeën/ tips van cliënten. Hier ligt een belangrijke opgave voor 2026. De inclusieve gemeenschap groeide, met positieve initiatieven zoals de cultuursensitieve dagopvang en een actievare cliëntenraad, maar participatie en een zinvolle daginvulling van cliënten beschermd wonen vraagt nog om extra inspanning.

Aanvullende domeinen: stabiliteit en verbetering

Financieel sluit Stichting Het Werkt het jaar 2025 af met een bescheiden positief resultaat (2,0%). De gemiddeld lage kamerbezetting (93,3%) en het afgenomen aantal BW-beschikkingen mét huisvestingscomponent vragen echter om structurele oplossingen in samenwerking met Siem. De personele stabiliteit verbeterde in de loop van het jaar, met een daling in PNIL-inzet en ziekteverzuim, maar deze laatste was nog altijd 9,2% op jaarbasis. De ICT-omgeving wordt momenteel gmoderniseerd, en er is vooruitgang geboekt in huisvesting en administratieve processen. Duurzaamheid is een ontwikkelpunt voor 2026.

Blik vooruit

Stichting Het Werkt heeft in 2025 laten zien lerend en adaptief te zijn, met oog voor zowel medewerkers als cliënten en samenwerkingspartners. De komende jaren staan in het teken van verdieping: het verder invullen van de kernwaarden, het versterken van de samenwerking met Siem, en het borgen van financiële en organisatorische stabiliteit. Met de lessen uit 2025 als basis, is de organisatie goed gepositioneerd om haar missie – het bieden van betekenisvolle zorg en ondersteuning – nog beter vorm te geven.

Bijlage 1 Jaarverslag 2025 van de Raad van Toezicht

Hierbij bieden wij het verslag aan over het jaar 2025. Wij hebben ons wederom gebaseerd op de Handreiking verslag interne toezichthouder van de NVTZ, toezichthouders in zorg & welzijn.

In dit verslag blikken wij terug op (de toezichthoudende activiteiten uit) het verslagjaar en leggen wij aan belanghebbenden en andere geïnteresseerden verantwoording af over onze taakinvulling.

Scope verantwoordelijkheden

Toezicht wordt gehouden op zowel Stichting Het Werkt als op Stichting Groeituin013.

Wij nemen een onafhankelijke positie in ten opzichte van de algemene of dagelijkse leiding. Bij de uitvoering van onze taken dienen wij met verschillende belangen rekening te houden. Zo richten wij ons op het belang van de zorgorganisatie, terwijl wij rekening houden met de maatschappelijke opgaven van de zorgorganisatie en de centrale positie van de (toekomstige) cliënt daarbinnen.

Algemene reflectiepunten

Samenstelling en werkwijze

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke personen in het verslagjaar lid zijn geweest van de RvT met hun functie en het jaar van hun (her)benoeming:

Naam	Functie	Benoemd	Herbenoemd
Paul van den Wittenboer	Voorzitter	2020	2024
Auke Blaauwbroek	Vice-voorzitter	2022	
Els Huisman	Lid	2022	
Teun Haans	Lid	2024	
Ellen van Beijsterveldt	Lid	2025	

In 2026 gaan we de profielen herijken en deze willen we langs de Cliëntenraad laten gaan. De herijkte profielen willen wij gebruiken bij de eventuele herbenoeming aan het einde van het kalenderjaar van de leden die in 2022 zijn benoemd.

Tweemaal per jaar vergadert een delegatie uit de RvT met de Ondernemingsraad (het zogenaamde Artikel 24 overleg) en met de Cliëntenraad.

Onderwerpen (en dilemma's)

De RvT heeft in verslagjaar 2025 zes keer formeel vergaderd met de directeur-bestuurder. Twee daarvan waren specifiek gewijd aan de strategische agenda. Een ander was gedeeltelijk in aanwezigheid van de externe accountant en stond daarmee o.a. in het teken van de jaarrekening 2024.

Naast de operationele gang van zaken is één van de belangrijkste onderwerpen in het verslagjaar de (governance)relatie met samenwerkingsverband Siem. Dit onderwerp is veelvuldig aan bod gekomen tijdens de vergaderingen en de RvT heeft de nodige constructief kritische vragen gesteld en aandachtspunten meegegeven. Ook de dagbesteding voor immigrantenouderen, de personele situatie (o.a. het ziekteverzuim), Groeituin 013 (o.a. aanbesteding OAD en de Vlaamse schuur) en de resultaten van het tevredenheidsonderzoek onder cliënten zijn belangrijke onderwerpen van gesprek en toezicht geweest in het verslagjaar.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De toezichthoudende rol

Jaarlijks worden door ons het jaarplan, de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag vastgesteld. De bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn beoordelingsopdracht worden door hem toegelicht en met hem besproken. De oplevering was verbeterd ten opzichte van het jaar ervoor. Tevens hebben wij stilgestaan bij de financiering van de Vlaamse schuur.

Van het jaarplan worden zowel KPI's als jaardoelen afgeleid. Samen met de ontwikkeling van de resultaten werd hierover op kwartaalbasis gerapporteerd en werd dit in de vergadering met de directeur-bestuurder besproken. Afsproken is dat vanaf 2026 alleen materiële afwijkingen op de KPI's worden gerapporteerd aan de RvT en dat er twee keer per jaar over de jaardoelen, naast eventuele afwijkingen, wordt gerapporteerd.

De rol van strategisch partner (adviesrol)

Wij streven ernaar zowel gevraagd als ongevraagd advies te geven. Een voorbeeld daarvan is de positionering van Stichting Het Werkt binnen Siem.

De smalle en brede werkgeversrol

Jaarlijks in december vindt het beoordelingsgesprek plaats met de directeur-bestuurder. Vooraf wordt onze evaluatie schriftelijk vastgelegd en door de voltallige RvT van feedback voorzien. Voor diens bezoldiging hanteren we niet langer de cao maar refereren we aan de WNT.

Tevens streven wij ernaar tweemaal per jaar iemand met een sleutelpositie binnen de organisatie uit te nodigen voor onze vergadering. Dit biedt een andere inkijk. In 2025 werd dit ingevuld met het driekoppige Zorgteam.

De rol van ambassadeur

Vanuit onze RvT wordt nadrukkelijk contact gezocht met de collega's binnen het samenwerkingsverband Siem. Op 10 oktober 2025 werd actief deelgenomen aan een gezamenlijke bijeenkomst van alle Raden van Toezicht van de samenwerkingspartners. Bovendien is input geleverd aan RadarAdvies ten behoeve van hun impactmeting door Siem.

Reflectie op het eigen functioneren

Na afloop van ieder jaar voeren wij een zelfevaluatie uit. Iedere drie jaar onder externe begeleiding. Over verslagjaar 2025 hebben wij dit zelfstandig gedaan.

Om op proactieve wijze bij te dragen aan de missie en strategie van de organisatie zijn wij voornemens om in 2026 onze toezichtvisie af te ronden, waarin de maatschappelijke opgaven van de organisatie en de positie van de (toekomstige) cliënt centraal staan. Daarin nemen we mee de Governancecode van de zorg en de inzichten die wij zullen opdoen bij de in-company-training 'waardegedreven toezichthouden' van de NVTZ op 8 juli 2026.

Met ingang van 2026 gaan we een drietal commissies instellen, die verslag uitbrengen aan de RvT:

- 1) Kwaliteit en veiligheid: Ellen en Teun
- 2) Audit: Els en Paul
- 3) Remuneratie: Auke en Paul

Een aantal leden van de RvT is aanwezig geweest bij ZomerSmaak, bij De Tuintafel, bij de presentatie van het receptenboek en de KerstMarkt van GroeiTuin013 alsmede bij de Kerstbijeenkomst voor alle medewerkers.

Op 12 december 2025 hebben wij samen met de directeur-bestuurder afscheid genomen van Stephan Gijsman, aftredend voorzitter per 1 januari 2025 wegens het voltooien van twee zittingstermijnen, en tevens het jaar 2025 informeel afgesloten met een geslaagd diner.

Met ingang van 2026 gaan ieder halfjaar twee leden van de RvT op locatiebezoek.

Met bovenstaande activiteiten laten wij enerzijds ons gezicht meer zien binnen de organisatie en investeren wij anderzijds in de onderlinge relatie tussen de leden van de RvT.

De leden van de RvT ontvangen een beperkte vergoeding.

Tilburg, 28 mei 2026

De Raad van Toezicht, namens deze

Paul van den Wittenboer

Jaarverslag

ONDERNEMINGSRAAD 2025

Belangrijke onderwerpen



Januari

De OR heeft in januari 2025 haar **eerste bijeenkomsten** gehouden en scholing gevolgd. Deze jonge OR moest gelijk een vervanger gaan werven voor Daniël.



Akkoord gegeven op aangepaste tijden bereikbaarheidsdienst.



Instemming verleend voor div. functieomschrijvingen en waarderingen

Februari

Feedback op *Strategisch Meerjarenplan* gegeven
Vragen gesteld over *MBO 2024* en *Jaarplan 2025 van SHW en GT013* besproken.

Maart

Carlo trad toe als nieuw lid. En hij werd ook ... vice-voorzitter! Verder het *MBO 2024* behandeld en gevraagd om meer aandacht voor agressie. Ook gesproken over de kwartaalstukken en financiën.



Mei

Daar was hij dan: het *ideeënbusje*! Gelukkig weten jullie die inmiddels al goed te vinden 😊

We hebben in mei ook een *intranetpagina* over de OR gemaakt. Check 'm maar eens:

[OR pagina](#)



Instemming verleend voor verhoging stagevergoeding en vervallen van de aanwezigheidsbonus.



April

Een productieve maand: Tips opgehaald tijdens AO. Samen gebrainstormd over de *verbinding met onze achterban*. Een verzoek opgesteld voor een aangepaste BBD voor jonge ouders en Dennis schoof aan over de RI&E.



Juni

Drukke maand op het WP! We hebben o.a.

- De eerste signalen in de teams opgehaald.
- Ons eerste artikel-24 overleg gehad met bestuurder en RvT delegatie.
- Gesprekken over verzuim, Ri&E en samenwerking met de arbodienst
- En een inloopspreekuur georganiseerd.

In juni was bovendien ons eerste "Artikel 24-overleg" met de Raad van Toezicht en Bestuurder



September

Deze maand hebben we de *kwartaalevaluatie* behandeld. Met Dennis over de *nieuwe preventiendw* gesproken. We zijn bijgepraat over de *ontwikkelingen bij Siem* (o.a. huisvesting). En we hebben verhelderingsvragen gesteld over het huidige *scholingsbeleid*.

November

In deze maand kregen we een interessante rapportage (onder embargo) over Siem onder ogen, die we goed hebben bestudeerd. De OR participeerde daarnaast in de werksessies over de *jaardoelen voor 2026*.

Onze ronde langs alle teams hebben we in november ook afgerond. Dank jullie voor alle suggesties!!!



Augustus

De OR kwam weer samen en is bijgepraat op de ontwikkelingen door de bestuurder. We hebben overleg met arbodienst gehad over RI&E-scans en plannen. En samen gediscussieerd over de ingekomen tips in de ideeënbus!



Oktober

De OR heeft meegedacht over de *KPI's voor onze organisatie*. Er zijn gesprekken met Hein geweest over o.a. Siem en het scholingsbeleid. We hebben vragen gesteld over de rapportage van meldingen bij incidenten en gesprek gevoerd met andere organisaties over *rookbeleid*.

December

Begin december was er weer een prettig overleg met de RvT en bestuurder.

Deze maand werd verder nog aandacht besteed aan het *scholingsbeleid*, het Siemonderzoek en de *planning voor komend jaar*. Alle OR leden hebben zich inmiddels voorgesteld in de nieuwsbrief en belangrijke informatie over onze rol is gedeeld (met dank aan de vlotte pen van Carlo!)



Waar mag de OR zich in 2026 over gaan buigen? Dat is niet alleen aan ons, maar ook aan jullie. Dus laat ons weten waar jij graag meer aandacht voor zou willen!

Bijlage 3 Jaarverslag 2025 van de Cliëntenraad

Cliëntenraad Het Werkt



Jaarverslag 2025

De cliëntenraad is acht keer bijeen geweest, waarvan drie keer in aanwezigheid van de directie en twee keer samen met de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn we aangesloten bij twee bewonersoverleggen.

De cliëntenraad heeft advies gegeven over:

- Jaarplan 2026
- Strategisch meerjarenplan
- CTO 2024
- Inzage dossier cliënt
- Bewonersoverleg
- Gedragscode

Wist je dat?

- We vijf nieuwe leden erbij hebben gekregen?
- We voortaan bij alle locaties langsgaan voor contact met de bewoners?
- We langsgegaan zijn de bij Sociale Raad van Tilburg?
- We vergaderen met de coalitie van cliëntenraden van Siem?

Aandachtsgebieden voor 2026:

- Ontwikkelingen binnen Siem
- Meer contact met cliënten

