

Jaarverslag  
2018

*Stichting  
Het Werkt*

---

# Inhoud

1. Inleiding	3
2. Verslag per beleidsterrein	
2.1 Strategie en organisatie	4
2.2 Financiën	5
2.3 Personeelsbeleid	6
2.4 Primair proces	7
2.5 Externe propositie en netwerk	8
3. Samenvatting	10

## 1. Inleiding

Dit jaarverslag 2018 van Stichting Het Werkt is een maatschappelijk document waarin op samenvattende wijze verslag wordt gedaan van de voor de organisatie en haar stakeholders belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar. Op de website van Stichting Het Werkt, [www.hetwerkt.eu](http://www.hetwerkt.eu), is een publieksvriendelijke versie van dit document gepubliceerd.

Het jaarverslag is bedoeld voor zowel de Raad van Toezicht, ondernemingsraad, medewerkers en cliëntenraad van Stichting Het Werkt en is beschikbaar voor geïnteresseerde individuele cliënten en stakeholders zoals gemeenten en Zorgkantoor. Het jaarverslag biedt een globaal beeld en is geen puntsgewijze analyse van afzonderlijke doelen en ontwikkelpunten. Deze zijn uitvoerig besproken in de diverse maandelijkse overleggen en per kwartaal geëvalueerd en verantwoord aan de RvT, het team en de cliëntenraad. De financiële resultaten zijn afzonderlijk verantwoord in de jaarrekening 2018 en gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

Stichting Het Werkt onderscheidt in haar bedrijfsvoering vijf beleidsterreinen. Elk jaar worden strategische lange termijndoelstellingen per beleidsonderwerp geëvalueerd en bijgesteld in het strategisch meerjarenplan (SMP). De korte termijndoelen zijn daar een afgeleide van en worden jaarlijks benoemd in het jaarplan. In hoofdstuk 2 van dit jaarverslag worden per beleidsterrein de belangrijkste ontwikkelingen rondom de jaardoelen voor 2018 besproken, de situatie aan het einde van de verslagperiode en de verwachtingen voor de nabije toekomst. Aansluitend volgt in hoofdstuk 3 een korte algemene samenvatting.

## 2. Verslag per beleidsterrein

### 2.1 Strategie en organisatie

Aanvang 2018 was consolidatie van de organisatie nog een belangrijk punt. De overname van het onderdeel beschermd wonen van Sensezorg in de loop van 2017 was weliswaar feitelijk afgerond, maar om van de nieuwe, grotere organisatie werkelijk een geheel te maken was meer tijd en aandacht nodig. Gedurende 2018 is dit integratieproces voortgezet en op organische wijze voltooid. Er zijn nu nog maar weinig momenten waarop het integreren van de verschillende achtergronden van medewerkers of locaties aandacht vraagt.

Door de grotere omvang van de organisatie was het nog belangrijker geworden om de interne processen goed te stroomlijnen. Dit verliep in het begin van het jaar nog onvoldoende efficiënt en hieraan is doorlopend aandacht besteed. Dit heeft duidelijk tot verbetering geleid, maar vraagt ook in de komende periode nog aandacht. De geplande invoering van de nieuwe ISO-norm is geruisloos verlopen omdat het kwaliteitsbeleid al goed was ontwikkeld en integraal verankerd in de bedrijfsvoering.

In verband met de groei van de organisatie is afgelopen jaar besloten om een ondernemingsraad in te stellen. Deze is inmiddels geïnstalleerd en de overlegmomenten met het bestuur zijn opgenomen in de jaarplanning voor 2019. De cliëntenraad heeft afgelopen jaar een meer structureel karakter gekregen. Dit zal komend jaar verder worden versterkt. Een advies van de cliëntenraad omtrent de opzet van de cliënttevredenheidsevaluatie is overgenomen.

De groei van de organisatie en de veranderingen in het sociaal domein, met onder meer de verschillende aanbestedingen en programma's van eisen die daarbij horen, maken dat de (financieel-) administratieve last de afgelopen periode merkbaar is toegenomen. Dit komt zowel tot uitdrukking in de hoeveelheid tijd die intern aan de diverse processen dient te worden besteed, als in externe kosten. De invoering van de AVG is bijvoorbeeld afgelopen jaar een behoorlijke kostenpost geweest, evenals de accountantscontrole die sinds enkele jaren vereist is. Ook is afgelopen jaar meer geïnvesteerd in onderhoud van de huizen voor beschermd wonen. Het feit dat Stichting Het Werkt een gevestigde partij in Tilburg is geworden maakt ook dat er andere eisen aan de organisatie - mogen - worden gesteld. Dit is logisch en begrijpelijk en maakt de organisatie sterker en professioneler. Wel is invoering van al deze normen, protocollen en maatregelen samen met de toegenomen investeringen voor beleidsafstemming een flinke belasting voor de relatief kleine organisatie die Stichting Het Werkt nog steeds is. Het is daarom van belang dat er goed gekeken wordt op welke wijze er met andere organisaties kan worden samengewerkt of welke zaken kunnen worden

overgenomen. Door niet steeds zelf het wiel uit te vinden wordt de samenwerking met andere partijen versterkt en lopen de overheadkosten niet uit de hand.

Samenwerking is ook een kernthema bij de doorontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven. Het is inmiddels duidelijk dat 2019 het laatste jaar aan de Piushaven zal zijn. Er is in de afgelopen periode een concept uitgewerkt voor een StadsTuinderij 2.0 op een nieuwe, definitieve locatie in Stadsbos 013. Zowel de gemeente Tilburg als de omliggende wijk heeft hier positief op gereageerd. Het ambitieniveau ligt hoog en behelst de constructie van een multifunctioneel gebouw. Zowel vanuit concept als vanuit oogpunt van financiële haalbaarheid is samenwerking met andere (maatschappelijke) organisaties voor de realisatie van de plannen noodzakelijk.

## 2.2 Financiën

De financiële resultaten over 2018 laten een netto positief resultaat zien van 2,3% op een totale omzet van 2,2 miljoen euro. De omzet was 33% hoger dan een jaar eerder, wat samenhangt met de overname van het onderdeel beschermd wonen van Sensezorg medio 2017. De personele kosten bedroegen inclusief inhuur personeel 61% van de omzet. Dit is gangbaar in de zorgsector.

Het resultaat over 2018 is wat lager uitgevallen door het afboeken van een aantal dubieuze debiteuren. Voor een belangrijk deel betrof het oninbare huurschulden die voortkwamen uit de overname van Sensezorg. Er is onvoldoende sturing en opvolging vanuit de organisatie geweest inzake de implementatie van huurafspraken met voormalig cliënten van Sensezorg. Dit was een eenmalige situatie en in combinatie met de acties die zijn uitgezet om zulke situaties te voorkomen, is de verwachting dat in 2019 niet opnieuw dergelijke afschrijvingen hoeven te worden gedaan.

Medio 2018 is er vrij forse doorstroom/ uitstroom geweest van cliënten beschermd wonen, juist in een periode dat het managementteam door diverse factoren in een turbulente fase verkeerde. Hierdoor is tijdelijk leegstand ontstaan, wat negatieve gevolgen heeft gehad voor de omzet in het tweede en derde kwartaal en daarmee voor de resultaten van 2018. Wel zijn naar aanleiding hiervan procedures aangescherpt en is er sindsdien doorlopend aandacht voor de balans instroom-uitstroom. Dit heeft als resultaat opgeleverd dat de kamerbezetting duidelijk is verbeterd. Stichting Het Werkt heeft slechts kleine wachtlijsten, het is daarom zaak continu alert te blijven op het aantal aanmeldingen.

In 2018 is er een kostprijsanalyse uitgevoerd waaruit bleek dat het onderdeel ambulante begeleiding, dat 12% van de omzet uitmaakt, ongeveer kostenneutraal is. Het positief netto resultaat van de organisatie komt voort uit de diensten voor beschermd wonen.

De liquiditeit van de organisatie was afgelopen jaar minder zorgelijk dan in voorgaande jaren. Dit komt mede door de verbeterde administratieve verwerking van declaraties door Wmo en Jeugdhulp Hart van Brabant. Stichting Het Werkt boekt nu enkele jaren positieve resultaten. Deze zijn vooral gebruikt om financiële verplichtingen en leningen af te lossen. De schuldenpositie op de balans is dan ook verder verbeterd.

Een deel van de resultaten is daarnaast geïnvesteerd in de continuïteit en doorontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven. Aan het project StadsTuinderij Piushaven zijn afgelopen jaar geen substantiële subsidies toegekend en Het Werkt heeft de kosten voor coördinatie en communicatie op zich genomen. Ook in het komende jaar zullen deze kosten vooral voor rekening van Stichting Het Werkt komen. Afhankelijk van de perspectieven met betrekking tot investeringen en exploitatiebegroting voor de komende jaren, zal eind 2019 de keuze worden gemaakt of het project wordt gestaakt of kan worden voortgezet. Het is zaak om de investeringen doorlopend af te wegen tegen de opbrengsten voor en draagkracht van de organisatie en de risico's beperkt te houden.

### 2.3 Personeelsbeleid

Zoals was voorgenomen in het jaarplan 2018 is de omvang van de formatie afgelopen jaar licht uitgebreid: van 22,9 fte naar 25,8 fte. Deze uitbreiding is op 0,2 fte na geheel ten goede gekomen aan het primair proces.

Aan het einde van het jaar was 71% van de medewerkers vrouw en 29% man. Ruim een derde van de medewerkers is jonger dan dertig jaar en 60% is jonger dan veertig jaar. Van alle medewerkers was slechts 44% langer dan twee jaar in dienst en had een contract voor onbepaalde tijd. Dit toont aan hoezeer de organisatie afgelopen jaren in beweging is geweest. Slechts 13% van de medewerkers is langer dan vijf jaar in dienst.

Ook in 2018 is er veel verandering in het team geweest: in totaal vertrokken zeven medewerkers en zijn negen nieuwe medewerkers aangenomen, op een totaal van 35-40 collega's. De oorzaken van het verloop waren divers. In een aantal gevallen werd aangegeven dat er onvoldoende doorgroeimogelijkheden waren of was er verschil van inzicht in de aard en wijze waarop de dienstverlening zou moeten plaatsvinden. Inzet voor de komende periode is om de personele wisselingen te beperken door beleid dat ruimte biedt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling in een prettige en stimulerende werkomgeving. Financiële prikkels zijn echter niet haalbaar.

De arbeidsomstandigheden zijn verbeterd in de zin dat werk- en spreekruimtes effectiever worden benut en beter zijn ingericht. Er zijn echter nog steeds dagen dat het zo druk is op de hoofdlocatie dat een deel van de medewerkers geen goede werkplek tot zijn of haar beschikking heeft. De werkruimte van het managementteam is bovendien onvoldoende

ingericht en beschikbaar voor kantoorwerkzaamheden. Het is wenselijk dat hier verbetering in komt, maar het is nog niet duidelijk hoe dit het beste kan worden gerealiseerd.

Het ziekteverzuim bedroeg op jaarbasis 5,5% en was grotendeels niet-werkgerelateerd. Het verzuim was daarmee iets lager dan de benchmark voor de zorgsector (5,8%). De medewerkerstevredenheid voldeed met gemiddeld een 7,5 ook in 2018 aan de eigen norm. Er waren geen formele klachten. Wel geven medewerkers aan dat zij de bereikbaarheidsdienst als belastend ervaren. In het jaarplan 2019 is opgenomen dat onderzocht wordt hoe deze belasting kan worden teruggedrongen.

Er zijn geen wezenlijke veranderingen doorgevoerd met betrekking tot regelingen rondom werktijden, vakanties, pensioenen en het functiewaarderingssysteem. Wel is zoals eerder aangegeven in 2018 de Europese privacywetgeving van kracht geworden. Deze heeft ook betrekking op persoonlijke informatie over medewerkers. De werkprocessen waarbij dit speelt zijn hierop aangepast.

De jaarcyclus inzake de jaar- en beoordelingsgesprekken zal in 2019 worden aangepast en meer gefocust worden op doorgaande ontwikkelingslijnen.

Het managementteam is afgelopen jaar door diverse redenen minder beschikbaar geweest voor individuele medewerkers. Ook supervisie kon langere tijd niet worden geboden. Hierdoor zijn medewerkers meer op zichzelf en elkaar aangewezen geweest. Dit was soms lastig en onwennig maar in combinatie met het feit dat er meer gestuurd en gecoacht is op eigen regie, professionele verantwoordelijkheid van de medewerker en zelflerend/organiserend vermogen heeft dit er toe geleid dat het team meer zelfredzaam is geworden en professioneel sterker. In deze ontwikkeling zal het team verder worden gestimuleerd. Daar hoort voortdurende (bij-) scholing bij en het is dan ook positief om te constateren dat medewerkers steeds vaker om scholingsbudget vragen.

In het najaar zijn er verkiezingen geweest voor de ondernemingsraad van Stichting Het Werkt en zijn drie leden geïnstalleerd. Stichting Het Werkt is nog vrij onbekend met het fenomeen OR en de komende periode zal benut worden om de OR zo optimaal mogelijk te laten functioneren.

## 2.4 Primair proces

Het totaal aantal cliënten van Stichting Het Werkt is in 2018 ongeveer stabiel gebleven. Het aantal kamers voor beschermd wonen is niet verder uitgebreid en ook het aantal ambulante cliënten is niet substantieel toegenomen. Het werkgebied bleef ongewijzigd; het overgrote deel van de cliënten komt nog steeds uit Tilburg.

Een belangrijke doelstelling voor 2018 was de dienstverlening verder professionaliseren wat betreft dossiervoering. Dit is een terugkerend onderwerp van aandacht geweest in diverse

overleggen en dat heeft tot verbetering geleid. Ook het invoeren van administratieve controleprocessen heeft hieraan bijgedragen. Wel behoeft dit nog verdere aandacht en is dit nog steeds een zwakkere schakel in het primair proces. De invoering van een nieuw format zorgplan en de zelfredzaamheidsmatrix heeft door diverse factoren meer tijd gevegd dan vooraf gepland. Inmiddels is dit echter afgerond en kunnen we medio 2019 de eerste, meer objectieve gegevens verwachten over de resultaten en effecten van onze dienstverlening.

Zoals in paragraaf 2.3 al is vermeld, was het managementteam afgelopen jaar minder beschikbaar voor casusinhoudelijke ondersteuning en is er ook meer gestuurd op eigenaarschap/professionele verantwoordelijkheid en zelforganisatie. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers een groter zelf oplossend vermogen hebben ontwikkeld en in hun professionaliteit zijn gegroeid. Daarnaast heeft het gehele zorgteam een scholingsprogramma gevolgd over werken met en vanuit ervaringsdeskundigheid. Om dergelijke kennis meer in het team in te bedden is inmiddels een eerste ervaringsdeskundig medewerker aangenomen. Ook in de nabije toekomst zal gekeken worden naar de mogelijkheden om ervaringsdeskundigheid verder in de dienstverlening te integreren. De verwachting is dat dit extra handvatten biedt in de relatie met en begeleiding van cliënten, maar het is nog te vroeg om dit te kunnen beoordelen.

Vanuit beleidsmakers en politiek zijn er twee thema's die hoog op de prioriteitenagenda staan: versterking van het sociaal netwerk en maatschappelijke participatie. Van zorgorganisaties wordt verwacht dat zij hieraan veel aandacht besteden. Met Stadstuinderij Piushaven heeft Stichting Het Werkt natuurlijk een project dat expliciet gericht is op vergroting van sociale netwerken en maatschappelijke activering. Er maakt echter maar een beperkt aantal cliënten gebruik van de mogelijkheden van de tuin. Waarom dat zo is, is niet goed duidelijk en dient verder uitgezocht te worden. Versterking van het sociale netwerk van cliënten door het voeren van familienetwerkberaden is al langere tijd onderdeel van het repertoire, maar blijft soms lastig. Om de dienstverlening op dit thema te versterken is het wenselijk om medewerkers in de komende periode te ondersteunen met bijscholing of middelen en materialen.

De cliënttevredenheid is gemeten met een interne vragenlijst en was goed met een gemiddelde van 8,1. Met name bij vragen die zich richten op de kernwaarden van de organisatie is de waardering hoog. Punctualiteit en het nakomen van afspraken waren iets lager, maar ook ruim voldoende. In lijn met deze cijfers waren er het afgelopen jaar maar een beperkt aantal klachten. Deze zijn alle naar tevredenheid van de klagers afgehandeld.

## 2.5 Netwerk en externe propositie

De lijn die wat betreft netwerk, samenwerking en bekendheid in 2017 al was ingezet is in 2018 verder voortgezet; steeds vaker en makkelijker vind er overleg met ketenpartners en opdrachtgevers plaats op beleids- en bestuursniveau. De communicatie en samenwerking



met de gemeente Tilburg verloopt constructief en prettig. Stichting Het Werkt is uitgenodigd om aan werktafels m.b.t. de toekomst van beschermd wonen in de regio Hart van Brabant plaats te nemen. De gemeente Tilburg spreekt zorgorganisaties aan op hun gezamenlijke verantwoordelijkheid om alle mensen in de regio passende zorg te bieden. Helpend bij dit alles is dat er sinds de invoering van de Wmo een duidelijke tendens en bereidheid bij betrokken partijen bestaat tot samenwerking om de uitdagingen in het sociale domein aan te pakken. Dit creëert een positieve dynamiek waarbij afspraken kunnen worden gemaakt op basis van wederzijds vertrouwen.

De komende periode is het zaak om deze positieve verhoudingen op beleids- en bestuursniveau ook tot uitdrukking te laten komen in de samenwerking op operationeel en casusniveau. Medewerkers dienen in deze ontwikkelingen te worden meegenomen en waar nodig te worden gefaciliteerd.

De doorontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven biedt daarnaast veel extra mogelijkheden tot het versterken van de publieke positie van Stichting Het Werkt. Het concept en de missie/visie kunnen vrijwel altijd rekenen op een positieve ontvangst. In 2018 is er veel aandacht besteed aan het verbeteren van de fysieke uitstraling van de tuin en de inzet van social media. Dit heeft tot veel meer bekendheid geleid en daarmee tot meer vrijwilligers. Voor de komende periode staat een aanpassing van de website en overige communicatiemiddelen van Stichting Het Werkt gepland. De verbinding tussen Stichting Het Werkt en de StadsTuinderij moet verder worden uitgewerkt en tot uitdrukking worden gebracht, zodat beide optimaal op elkaar zijn afgestemd en wederzijds gebruik maken van elkaars bekendheid.

De noodzaak om met andere partijen samen te werken om de doorontwikkeling van de StadsTuinderij te realiseren, maakt dat er doorlopend overleg plaatsvindt en steeds nieuwe verbindingen worden gelegd. Wanneer het lukt de plannen in 2019/2020 daadwerkelijk uit te voeren, zal dit Stichting Het Werkt veel bekendheid, goodwill en exposure opleveren plus de mogelijkheid om met diverse nieuwe arbeidstoeleidingstrajecten naar buiten te treden.

### 3. Samenvatting en conclusies

Alles bijeen genomen is 2018 een intensief maar constructief jaar voor Stichting Het Werkt geweest. Wezenlijke veranderingen met betrekking tot de omvang van de organisatie, de aard van de dienstverlening en de omzet zijn er niet geweest t.o.v. de tweede helft van 2017. De integratie van het onderdeel beschermd wonen van Sensezorg is afgerond. Door deze overname is Stichting Het Werkt nu voldoende groot voor een efficiënte en stabiele interne bedrijfsvoering maar nog steeds kleinschalig genoeg voor flexibele en cliëntgerichte dienstverlening. De meeste energie is afgelopen jaar geïnvesteerd in verbetering van de operationele processen en de dienstverlening aan cliënten. Er is veel veranderd in de afstemming rondom taken en verantwoordelijkheden tussen medewerkers in het primair proces en het managementteam. Dit is niet altijd gemakkelijk geweest, maar heeft wel geleid tot meer professionalisering en probleemoplossend vermogen op de werkvloer, waardoor sneller en effectiever kan worden gehandeld. De verwachting is dat deze ontwikkelingen in de komende periode verder vorm zullen krijgen en dat hiermee een dynamische en inspirerende werkomgeving ontstaat. Samen met de nieuw opgerichte ondernemingsraad maakt dit hopelijk van Stichting Het Werkt een prettige werkgever waar medewerkers, in de krappe arbeidsmarkt die de zorgsector is, graag werkzaam zijn.

De komende jaren zijn er diverse ontwikkelingen te verwachten met betrekking tot beschermd wonen. De koers die in het rapport Dannenberg wordt uitgezet is overgenomen door de regio Hart van Brabant. Dit betekent dat er veel aandacht zal zijn voor extramuralisering en ambulantisering. Daarnaast mag ook van Stichting Het Werkt, als een van de grote onder de kleine zorgaanbieders, worden verwacht dat het bijdraagt aan een integraal aanbod van beschermd wonen voor alle inwoners van de regio, ook in de meest complexe casussen. Naast een passend bestand aan kamers en woningen is goede samenwerking met ketenpartners daarvoor een vereiste. In 2018 zijn goede eerste stappen richting netwerksamenwerking gezet. Het is zaak om dit in de komende periode verder uit te werken en ook in de processen op de werkvloer te integreren.

Afsluitend moeten nog de ontwikkelingen bij StadsTuinderij Piushaven worden benoemd. Inmiddels is duidelijk dat de StadsTuinderij in 2020 niet meer op de huidige locatie zal kunnen verblijven. Dat maakt dat er een alles of niets situatie ontstaat, waarbij ofwel de StadsTuinderij verhuist conform de plannen zoals ze afgelopen jaar zijn ontwikkeld, ofwel het project wordt aan het einde van 2019 afgerond en afgesloten. Doorgang van de verhuisplannen leidt tot een innovatief en aansprekend project dat waarschijnlijk veel aandacht en goodwill in de stad zal genereren. Het is nu echter nog te vroeg om te zeggen of de plannen doorgang kunnen vinden.