

Strategisch  
plan  
2020-2024

*Stichting  
Het  
Werkt*

*Stichting Het Werkt biedt vanuit een solide organisatorische structuur maatschappelijke ondersteuning op een wijze waarbij de kernwaarden op alle beleidsterreinen leidend zijn, wat resulteert in kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en een gewaardeerde positie in het maatschappelijk veld.*

Een veilige,  
stimulerende en  
verbindende  
organisatie

# Inhoud

1. Inleiding	3
2. Organisatie	4
2.1 Achtergrond van de organisatie	4
2.1.1 Historie	4
2.1.2 Huidige situatie	4
2.1.3 Toekomstbeeld	5
2.2 Kernwaarden	5
2.3 Missie	5
2.4 Visie	6
3. Analyses	7
3.1 Stakeholderanalyse	7
3.2 Concurrentieanalyse	8
3.3 Netwerkanalyse	10
3.4 SWOT-analyse per beleidsterrein	12
3.4.1 Strategie en organisatie	12
3.4.2 Financieel	13
3.4.3 Personeelsbeleid	14
3.4.4 Primair proces	15
3.4.5 Externe propositie en netwerk	16
3.5 Risicoanalyse	17
3.6 Groeimatrix	18
3.7 Samenvatting analyses	20
4. Strategische doelen per beleidsterrein	22
4.1 Strategie en organisatie	22
4.2 Financieel	22
4.3 Personeelsbeleid	23
4.4 Primair proces	23
4.5 Externe propositie en netwerk	23
5. Planning	24
6. Controle en bijsturing	26

## 1. Inleiding

Stichting Het Werkt is de afgelopen jaren als organisatie voor beschermd wonen uitgegroeid tot een gevestigde partij in Tilburg. Door de veranderingen in de zorg - waarbij steeds nadrukkelijker wordt gevraagd om samenwerking tussen organisaties en vernieuwing van het dienstenaanbod – is het van groot belang om doorlopend de kwaliteit van de eigen dienstverlening te verbeteren en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe vormen van dienstverlening. In dit strategisch meerjarenplan worden diverse analyses uitgevoerd, waarbij alle aspecten van de organisatie aan bod komen. Op basis hiervan worden de belangrijkste aandachtspunten geïdentificeerd en doelstellingen bepaald.

In deze versie wordt de structuur aangehouden van het Strategisch Plan 2019-2023 zoals dat vorig jaar is opgesteld. Na de missie en visie worden de kernwaarden van Stichting Het Werkt beschreven. Vervolgens worden de verschillende analyses opnieuw uitgewerkt. Op basis daarvan worden de strategische meerjarendoelen voor de verschillende beleidsterreinen waar nodig aangepast en opnieuw vastgesteld.

Het opstellen van dit document valt onder de verantwoordelijkheid van de directie van Stichting Het Werkt. Omdat het wenselijk is dat het Strategisch Plan breed wordt gedragen door alle medewerkers en geen top-down beleidsstuk is, hebben ook een aantal leidinggevenden en medewerkers van Stichting Het Werkt zich samen met de directie gebogen over diverse analyses. Het plan is definitief vastgesteld na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Dit Strategisch Plan 2020-2024 maakt duidelijk wat de ambities van Stichting Het Werkt zijn voor de komende jaren en hoe zij zich wil ontwikkelen. Het biedt stakeholders inzicht in de plannen voor de komende jaren en de manier waarop Stichting Het Werkt deze plannen wil realiseren. Daarnaast kan het medewerkers houvast bieden bij de invulling van hun functie binnen de organisatie. Ook dient dit document als kader voor de jaarplannen is het daarmee een besturings- en toetsingsinstrument voor zowel de directie als de Raad van Toezicht.

Het Strategisch Plan is een dynamisch document, dat elk jaar wordt geëvalueerd en bijgesteld. In de komende periode zal de transformatie in het sociaal domein verder vorm krijgen. Vooral het versterken van de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie van cliënten, het aantoonbaar maken van resultaten van de dienstverlening en het zoveel mogelijk afschalen van intramurale zorg naar ambulante begeleiding zullen daarbij belangrijk zijn. Hoewel het lastig is om in een zo veranderlijke wereld als die van de zorg prognoses en doelen vast te stellen voor een periode van drie tot vijf jaar, is er toch voor deze termijn gekozen. Het verleent consistentie aan de wens om tot een solide, krachtige organisatie te komen. Een organisatie die afgestemd is op de ontwikkelingen in de politiek en maatschappij en op basis van die inzichten haar handelen en koers actief bepaalt, uitgaande van de eigen missie, visie en kernwaarden.

## 2. Organisatie

### 2.1 Achtergrond van de organisatie

Stichting Het Werkt is een dynamische en gedreven 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. 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.

#### 2.1.1 Historie

Stichting Het Werkt bestaat sinds 1 januari 2015 en komt voort uit Vof Het Werkt dat in 2006 is begonnen als een project maatschappelijk ondernemen in samenwerking met de gemeente Tilburg en had als doel om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk. Om uitstroom naar werk duurzaam te laten zijn, heeft Vof Het Werkt in haar re-integratietrajecten altijd veel aandacht gehad voor andere problemen van haar klanten zoals huisvestingsproblemen, schulden en sociale, psychische of lichamelijke beperkingen.

In 2008 werd door Het Werkt een woonpand aan de Oude Lind in Tilburg gekocht, met als doel om ex-gedetineerden in de vorm van begeleid wonen de mogelijkheid van een nieuwe start te kunnen geven. Het Werkt kreeg in deze periode veel verzoeken om ondersteuning van mensen met psychosociale en psychische problemen. In de vorm van pgb's vanuit de AWBZ werd een nieuwe financieringsbron voor langdurige zorg gevonden. Het team is daarop versterkt met collega's met expertise op het gebied van psychische en psychosociale hulpverlening.

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 en welzijn. In 2014 is besloten om de diverse activiteiten van Het Werkt te scheiden.

Met ingang van 1 januari 2015 werden de ambulante begeleiding en het beschermd wonen daarom ondergebracht in de nieuw opgerichte Stichting Het Werkt. StadsTuinderij Piushaven, dat in eerste instantie als project voor maatschappelijke participatie was achtergebleven in Vof Het Werkt, is per 1 januari 2017 alsnog opgenomen in Stichting Het Werkt, waarna Vof Het Werkt is opgeheven.

Medio 2017 vond een laatste grote verandering plaats toen het onderdeel beschermd wonen van collega-zorgorganisatie SenseZorg werd overgenomen. Dit sloot nauw aan bij de kernactiviteiten van Stichting Het Werkt en was dus vooral een uitbreiding van de dienstverlening en niet zozeer een verbreding van het zorgaanbod.

#### 2.1.2 Huidige situatie

Stichting Het Werkt biedt ambulante begeleiding en beschermd wonen aan (jong)volwassenen met een grote afstand tot de samenleving. Er zijn zeven panden voor beschermd wonen en twee zelfstandige appartementen, allen in Tilburg Oud Noord, met in totaal 48 kamers. Ten tijde van het opstellen van dit document (augustus 2019) heeft Stichting Het Werkt 37 medewerkers in dienst en begeleidt zij 82 cliënten. De dienstverlening wordt vrijwel volledig gefinancierd vanuit de Wmo, Jeugdwet en Wlz.

Stichting Het Werkt biedt ondersteuning aan kwetsbare burgers met als doel 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. Er is veel ervaring aanwezig rond gedrags- en verslavingsproblemen in combinatie met criminaliteit en/of thuisloosheid.

Conform 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 en organisatorische aansturing binnen organisatie en in de samenwerking met ketenpartners.

Stichting Het Werkt streeft ernaar de cliënt laagdrempelig en integraal te ondersteunen op alle leefgebieden waar een hulpvraag bestaat. Stichting Het Werkt onderscheidt zich doordat zij cliënten steeds de regie over het eigen leven geeft, met daaraan gekoppeld eigen verantwoordelijkheid, medemenselijkheid en kwaliteit van dienstverlening (expertise, transparantie, nakomen van afspraken). Door steeds de eigen kracht en motivatie aan te spreken zijn er relatief weinig incidenten en is de cliënttevredenheid hoog. Dit concept blijkt ook in situaties met complexe problematiek uitkomst te bieden.

### 2.1.3 Toekomstbeeld

Stichting Het Werkt wil in 2024 een organisatie zijn waar alle medewerkers hun eigen expertise hebben ontwikkeld en die ondersteuning aan cliënten bieden op een wijze die in alle aspecten gebaseerd is op de kernwaarden van de organisatie. Door goede samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers is de organisatie stevig verankerd in de Tilburgse samenleving en betrokken bij belangrijke ontwikkelingen in het maatschappelijk veld.

Stichting Het Werkt kenmerkt zich door een doorlopend verbeteren van de eigen dienstverlening en het initiëren van of bijdragen aan vernieuwende initiatieven. De organisatie draagt op deze manier bij aan zowel het realiseren van de doelstellingen van individuele cliënten als het realiseren van de gewenste transformatie in het sociaal domein. Stichting Het Werkt biedt een werkomgeving waar medewerkers zich thuis voelen en die hen stimuleert zich professioneel te ontwikkelen. Zij inspireert samenwerkingspartners en nodigt uit tot samenwerking.

## 2.2 Kernwaarden

*Stichting Het Werkt* is ervan overtuigd dat werken vanuit kernwaarden de basis legt voor kwalitatief goede, effectieve begeleiding. Het zorgt voor een prettige samenwerking met cliënten, collega's en opdrachtgevers en resulteert in positieve begeleidingsresultaten.

In onderling overleg heeft het team van *Stichting Het Werkt* al in 2012 voor zichzelf een aantal kernwaarden vastgesteld. Deze zijn recentelijk (voorjaar 2019) door de medewerkers opnieuw tegen het licht gehouden. Hoewel de samenstelling van het team en de structuur van de organisatie ingrijpend is veranderd in de tussenliggende jaren, blijken er weinig fundamentele wijzigingen nodig te zijn. Wel is getracht het aantal kernwaarden te beperken en daarmee de belangrijkste uitgangspunten beter helder te krijgen.

<b>Onze kernwaarden: <i>Stichting Het Werkt</i> ...</b>
<i>biedt veilige en betrouwbare ondersteuning</i>
<i>vertrouwt op en sluit aan bij de motivatie en mogelijkheden van cliënten</i>
<i>handelt op basis van gelijkwaardigheid in de begeleidingsrelatie</i>
<i>is deskundig en actief lerend</i>
<i>werkt verbindend en draagt bij aan een inclusieve manier van samenleven</i>

## 2.3 Missie

*Stichting Het Werkt* heeft haar missie als volgt beschreven:

*Stichting Het Werkt ondersteunt kwetsbare medeburgers bij het realiseren van persoonlijke en maatschappelijke doelen. Hiertoe sluit Stichting Het Werkt aan bij de motivatie en mogelijkheden van haar cliënten. Stichting Het Werkt draagt bij aan een inclusieve samenleving en zet zich daarom ook in voor meer maatschappelijke acceptatie en mogelijkheden van haar cliënten. Stichting Het Werkt bevordert een menselijke, open en respectvolle manier van samenleven door in alle aspecten van de dienstverlening de kernwaarden leidend te laten zijn.*

## 2.4 Visie

De bijbehorende visie van *Stichting Het Werkt* is:

*Stichting Het Werkt* biedt kwalitatief hoogwaardige zorg/maatschappelijke ondersteuning aan haar cliënten. Medewerkers van de organisatie zijn geëngageerd aan de missie, visie en kernwaarden en gedreven om op basis hiervan en hun eigen expertise cliënten te ondersteunen bij het realiseren van hun doelen. Dit maakt dat *Stichting Het Werkt* op transparante wijze meerwaarde creëert voor alle stakeholders.

*Stichting Het Werkt* initieert, ontwikkelt en/of ondersteunt maatschappelijke projecten en draagt zo bij aan het realiseren van een positieve en inclusieve samenleving waar actief ruimte gemaakt wordt voor haar cliënten. Daarmee is *Stichting Het Werkt* een zorgaanbieder waar kwetsbare burgers goede maatschappelijke ondersteuning krijgen, waar medewerkers met voldoening werken, waar opdrachtgevers met vertrouwen diensten inkopen, waar andere maatschappelijke organisaties graag mee samenwerken en die de samenleving inspireert.

### 3. Analyses

In dit hoofdstuk wordt de omgeving geanalyseerd waarin Stichting Het Werkt werkzaam is. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een stakeholders-analyse, concurrentie-analyse en een netwerkanalyse. Ook wordt er een risicoanalyse uitgevoerd en een groeimatrix opgesteld. Daarnaast wordt er per beleidsterrein een SWOT-analyse uitgevoerd. De beleidsterreinen die door *Stichting Het Werkt* worden onderscheiden zijn:

- Strategie en Organisatie (SO). Hiertoe behoort in ieder geval het strategisch beleid, het kwaliteitsmanagement (ISO 9001) en de organisatiestructuur, dus inclusief AO/IC.
- Financiën (F). Betreft alles rondom de financiële positie van *Stichting Het Werkt*.
- Personeelsbeleid (HR). Werving en selectie, scholing, functionerings- en beoordelingsgesprekken inclusief de supervisie van medewerkers door gedragsdeskundigen.
- Primair Proces (PP). Uitvoering van de begeleiding.
- Externe Propositie en Netwerk (EPN). Communicatie en publiciteit, relatiebeheer, samenwerking met opdrachtgevers en ketenpartners.

Ten slotte wordt de informatie die deze analyses opleveren gebundeld in een globaal beeld.

#### 3.1 Stakeholderanalyse

De stakeholderanalyse geeft inzicht in de belanghebbenden (stakeholders) in het veld waarin *Stichting Het Werkt* actief is en helpt bij het concretiseren van de strategie.

Stakeholders worden ingeschat op belang, invloed, etc. Dit geeft inzicht in de partijen die relevant zijn in het strategievormingsproces. De stakeholderanalyse start met het identificeren van betrokken partijen. Daarna wordt bepaald welke belangen zij hebben, op welke wijze de organisatiestrategie impact op de stakeholder kan hebben en op welke manier zij invloed hebben op de organisatie en op welke beleidsterreinen. Vervolgens wordt bedacht hoe de betreffende stakeholder bij het proces kan worden betrokken.

<b>Stakeholder</b>	<b>Strategisch belang van de stakeholder</b>	<b>Impact van de organisatie-strategie op de stakeholder</b>	<b>Impact van de stakeholder op de organisatie</b>	<b>Methode voor het verkrijgen van steun of wegnemen van de weerstand</b>
<i>Medewerkers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed inkomen en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.</li> <li>- Werk dat de menselijke waardigheid versterkt en bijdraagt aan een positieve ontwikkeling van de samenleving</li> <li>- Een prettige en veilige werkomgeving.</li> <li>- Taken en functies die passen bij opleiding, vaardigheden en ambitie.</li> <li>- Werkomgeving die bijdraagt aan professionele en persoonlijke ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatiestrategie is van invloed op loon, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkzekerheid, sfeer in het team en de kwaliteit en wijze waarop de werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalend in de uitvoering van het primair proces. (F, PP)</li> <li>- Geven mede richting en vorm aan de missie, visie en kernwaarden. (SO, PP)</li> <li>- Ambassadeurs van Stichting Het Werkt in contacten met opdrachtgevers, ketenpartners en toekomstige cliënten. (EPN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrekken bij het opstellen van kernwaarden, missie en visie en Strategisch Plan en de verbetercyclus.</li> <li>- Methodisch en structureel werken volgens kernwaarden in alle aspecten van de bedrijfsvoering.</li> <li>- Goed functionerende OR die betrokken wordt bij zaken die personeelsbeleid raken.</li> <li>- Bieden van voldoende mogelijkheden tot professionele ontwikkeling.</li> <li>- Marktconforme inschaling.</li> <li>- Bieden van een prettige en veilige werkomgeving</li> <li>- Versterken van collegiale samenwerking en ondersteuning.</li> <li>- Goede tertiaire arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>
<i>Financiers/ opdrachtgevers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkoop van kwalitatief hoogwaardige maatschappelijke ondersteuning aan burgers op financieel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatiestrategie heeft invloed op de efficiency en betrouwbaarheid van de organisatie en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiering van trajecten. (F)</li> <li>- Aanmeldcyclus nieuwe cliënten (F)</li> <li>- Doorontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helderheid verschaffen over de diensten/resultaten die we leveren en dit duidelijk communiceren.</li> <li>- Afspraken nakomen en</li> </ul>

	<i>verantwoorde wijze.</i>	<i>daarmee op het aanbod van goede en betaalbare dienstverlening.</i>	<i>dienstverlening in het kader van de transformatie van het sociaal domein. (SO)</i>	<i>voldoen aan alle eisen. - Meedenken en innovatief/proactief handelen. - Leveren van kwalitatief goede zorg. - Oog hebben voor belang van maatschappij en hier in de samenwerking uitdrukking aan geven.</i>
<i>Cliënten</i>	<i>- Realiseren van persoonlijke doelen en wensen.</i>	<i>- Strategische richting bepaalt de kwaliteit en scope van geleverde zorg en de toegankelijkheid van de organisatie. - Personeelsbeleid heeft direct invloed op de kwaliteit van de geboden begeleiding.</i>	<i>- Gemotiveerde inzet en constructieve samenwerking van de cliënt versterkt trajectresultaten, de medewerkerstevredenheid en motivatie andere cliënten. (PP) - Clienttevredenheid en resultaten belangrijk voor communicatie naar opdrachtgevers, ketenpartners en nieuwe cliënten. (EPN)</i>	<i>- Heldere communicatie over wat cliënt wel en niet kan verwachten. - Bij onzekerheid of twijfel omtrent succesansen, dit verwoorden en tegelijkertijd naar alternatieve oplossingen zoeken - Kwalitatief goede, veilige en betrouwbare begeleiding - Contact van medewerkers met cliënten op basis van kernwaarden.</i>
<i>Ketenpartners</i>	<i>- Bij behandelaars: versterking en implementatie van in therapie verworven vaardigheden door cliënten - Bereiken van resultaten op leefgebieden buiten scope eigen organisatie - Versterking van de eigen (behandel-/begeleidings-) positie door taakverdeling</i>	<i>- Organisatiestrategie heeft invloed op de mogelijkheden om tot heldere, efficiënte en effectieve samenwerkingsvormen te komen.</i>	<i>- Ondersteuning in complexe trajecten. (PP) - Doorverwijzing van cliënten. (F, PP) - Informatie-uitwisseling omtrent ontwikkelingen in beleid. (SO, EPN) - Gedeelde belangenbehartiging naar opdrachtgevers. (EPN) - Bijdrage aan kwalitatief goede dienstverlening en realiseren van positieve begeleidingsresultaten</i>	<i>- Kwalitatief goede dienstverlening bieden, flexibel en snelle communicatie. - Goede afstemming in gedeelde trajecten. - Professionele bejegening in de diverse netwerken. - Doorlopend zoeken naar versterkende samenwerking.</i>

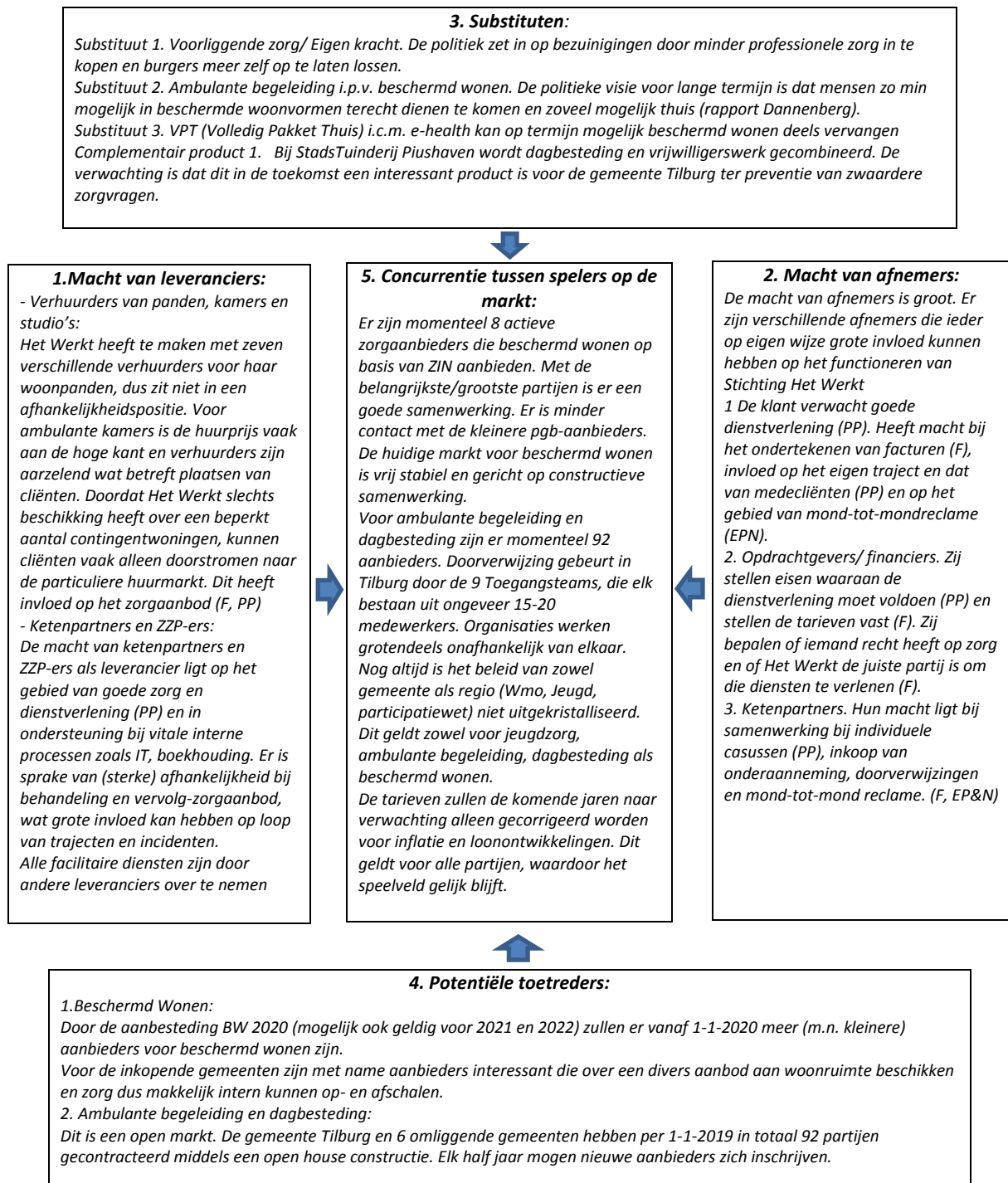
Samenvattend kan gesteld worden dat voor alle stakeholders kwalitatief goede zorg de belangrijkste prioriteit is en dat dit ook de manier is waarop het beste steun kan worden verworven en weerstanden kunnen worden weggenomen. Tot kwalitatief goede zorg behoren in ieder geval gedegen inhoudelijke competenties, maar ook goede communicatieve vaardigheden (zowel naar cliënten als naar ketenpartners, financiers en andere externe partijen) en een flexibele, adequate organisatiestructuur die snel op diverse hulpvragen en ontwikkelingen kan inspelen. Om deze kwalitatief goede zorg te kunnen bieden zijn gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers essentieel. Stichting Het Werkt moet daarom zorgdragen voor een prettige en veilige werkomgeving, de collegiale samenwerking zoveel mogelijk optimaliseren en opleiding, bijscholing, taken en functies zoveel mogelijk laten aansluiten bij de ambities en interesses van medewerkers. Medewerkers dienen zich in hun werkzaamheden bewust te zijn van het belang van samenwerking met (en waardering van) ketenpartners. Stichting Het Werkt moet haar medewerkers hierin waar nodig ondersteunen en faciliteren.

### 3.2 Concurrentieanalyse

Het vijfkrachtenmodel (Porter) voor concurrentie heeft als doel het omzetspotentieel van een bedrijfstak te bepalen. In elke bedrijfstak wordt dit potentieel beïnvloed door vijf krachten. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de organisatie in de bedrijfstak.



In het schema hieronder zijn een aantal werkzame krachten in de markt benoemd en uitgewerkt.



De vijf krachten zijn:

**1. De macht van leveranciers:**

Leveranciers van producten of diensten die de organisatie gebruikt kunnen macht uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit. De macht van leveranciers hangt onder meer af van de hoeveelheid leveranciers, de standaardisatie van het product of dienst en het gemak waarmee overstapt kan worden.

**2 De macht van afnemers:**

Afnemers hebben macht en invloed omdat zij ervoor kunnen kiezen de dienstverlening bij andere aanbieders af te nemen, de vergoedingen die zij bereid zijn te betalen kunnen verlagen. Sommige afnemers hebben invloed op (de kwaliteit van) de uitvoering van de dienstverlening en de uiteindelijke resultaten.

### 3 De mate waarin substituten en complementaire producten of diensten verkrijgbaar zijn:

Zijn er mogelijke substituten, ofwel vervangende zorgproducten of -diensten, uit andere bedrijfstakken die de potentiële opbrengsten van de bedrijfstak beperken? Bij complementaire producten of diensten is er sprake van producten of diensten die elkaar aanvullen.

### 4 De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt:

Nieuwkomers in een bedrijfstak streven naar marktaandeel en zorgen voor extra capaciteit. De omzet kan hierdoor dalen en de kosten van de organisatie kunnen hoger worden. De kans dat nieuwe toetreders de markt betreden hangt af van de toetredingsbarrières zoals schaalvoordelen, productdifferentiatie, hoeveelheid benodigd kapitaal, kwaliteitseisen en beleid van de overheid.

### 5 De concurrentie tussen spelers op de markt:

Wanneer de interne concurrentie (concurrentie tussen de huidige organisaties in de markt) hoog is door bijvoorbeeld hoge uittredingsbarrières, grote strategische risico's, weinig differentiatie, hoge vaste lasten, lage groei of gelijkwaardige concurrenten, kunnen de marges zwaar onder druk liggen.

Uit deze analyse kunnen we concluderen dat voor Stichting Het Werkt met name de opdrachtgevers (inkopende gemeenten en cliënten) belangrijke partijen zijn om rekening mee te houden. Echter ook de ketenpartners als leveranciers van aanvullende zorg of behandeling hebben invloed op het functioneren van de markt.

Er zijn op korte termijn geen belangrijke substituten of complementaire producten te verwachten voor beschermd wonen, het product waarop nu de meeste omzet wordt gerealiseerd. Op langere termijn is dat mogelijk wel het geval aangezien het beschermd wonen zoveel mogelijk zal worden vervangen door intensieve ambulante begeleiding en VPT. Het is dan ook noodzakelijk om de komende jaren bij strategische keuzes hierop te anticiperen. Dit zal vooral een verschuiving van werkzaamheden betekenen met mogelijk beperktere budgetten, geen vermindering. Bovendien is de verwachting dat de verschuiving van beschermd wonen naar ambulante begeleiding weliswaar in mindere mate zal gelden voor jongvolwassenen, de belangrijkste doelgroep van Stichting Het Werkt. De omvang van de markt en het aantal actieve partijen is de laatste jaren enigszins gestabiliseerd. Per 1 januari 2020 treden er echter niet aanbieders voor beschermd wonen toe tot de markt. Het is nog onduidelijk wat dit betekent voor de concurrentie in de markt en de risico's voor Stichting Het Werkt. Momenteel weten verwijzers en de belangrijkste ketenpartners Stichting Het Werkt goed te vinden en groeit de wachtlijst.

Dit geldt echter niet voor het aantal cliënten ambulante begeleiding en dagbesteding. Bekendheid van de organisatie bij de Toegangsteams is van cruciaal belang voor doorverwijzing van cliënten. Stichting Het Werkt wordt echter niet gevonden of gewaardeerd in de overvloed aan aanbieders. Dit vergt de komende periode positieve actie en eigen profilering richting Toegangsteams waarbij de kwaliteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening, de deskundigheid inzake complexe problematiek en aantoonbare samenwerking met ketenpartners belangrijke verkooppunten zijn. Het is noodzakelijk dat de organisatie steeds middelen inzet die aansluit bij de eisen van de tijd en dit ook communiceert.

## 3.3 Netwerkanalyse

Om het netwerk in beeld te krijgen is het van belang te bepalen wat de kern is waar het netwerk betrekking op heeft. Deze kern beschrijven we als: *Het realiseren van de missie en visie van Stichting Het Werkt zoals vastgelegd in dit document.*

Vervolgens is onderzocht welke partijen en personen in de omgeving van Stichting Het Werkt hierbij betrokken zijn of kunnen worden. Zij zijn ingedeeld in drie categorieën:

1) opdrachtgevers/leveranciers, 2) ketenpartners/collega's/concurrenten en 3) overig.

Van elke partij is vervolgens door een werkgroep in overleg bepaald:

- |   | <i>schaal</i>       |
|---|---------------------|
| • De mate waarin er overeenstemming is over de missie en visie:       | -- , - , 0 , + , ++ |
| • De mate van wederzijds vertrouwen:                                  | -- , - , 0 , + , ++ |
| • De mate van invloed op en/of betrokkenheid bij Stichting het Werkt: | -- , - , 0 , + , ++ |

## Opdrachtgevers en leveranciers

	Overeenstemming	Vertrouwen	Invloed
Gemeente Tilburg, afd. WMO	++	++	++
Toegang Beschermd Wonen	++	++	++
Toegang Wijkteams	++	+	+ / ++
Veiligheidshuis	++	++	+
Zorgkantoor	+	+	+
Gemeente Waalwijk	++	+	0 / +
Zorgcoöperatie Brabant	++	+	0
Cliënten	++	++	++
Jeugdzorg Brabant	++	+	+
Sterk Huis	++	++	+
WonenBreburg	+	+	+

## Ketenpartners/collega's/concurrenten

	Overeenstemming	Vertrouwen	Invloed
RIBW	++	++	+ / ++
Traverse	++	+	+
GGz Breburg	+	- / +	+
GGD	+	+	0
Wijkagenten	++	+ / ++	+
Fivoor	++	+	+
Novadic	+	+	+
Reclassering	+	- / 0	0
't Anker	++	+	+
Villa Boerebont	++	+	+
Coloni	++	++	+
Belvaertse Hoeve	+	+	0
Sterk Huis	+	+	0
JBB	++	++	+
Silver psychologie	+	++	+
Nu niet zwanger	++	++	0

## Overig

	Overeenstemming	Vertrouwen	Invloed
Medewerkers Het Werk	++	++	++
Raad van Toezicht	++	++	++
Goed werk	++	+	+
BVKZ	++	+	0
Contour/ de Twern	++	+	+
De Wever	+	+	+
Buurtbewoners	0 / ++	- / +	++

Gezien het sociale en maatschappelijke karakter van de activiteiten is het niet verwonderlijk dat er met veel partijen overeenstemming is inzake missie en visie. Vertrouwen en invloed gaan vaak samen met de mate van bekendheid. Hoe nauwer er wordt samengewerkt, hoe sterker het vertrouwen en hoe groter de invloed. Tegelijkertijd geldt natuurlijk dat er bij voorkeur met die partijen nauw wordt samengewerkt waarin vertrouwen bestaat. Meest opvallend in deze analyse is het negatieve vertrouwen t.a.v. GGz vanuit medewerkers van Het Werk. GGz Breburg is een belangrijke ketenpartner in de stad, maar de samenwerking met hen verloopt vaak niet goed. Of er ook andersom weinig vertrouwen bestaat naar Het Werk is nog een open vraag.

Uit deze analyse blijkt verder dat in het netwerk nog weinig partijen voorkomen die zich richten op maatschappelijke participatie, opleiding en werk. Gezien het belang van maatschappelijke participatie, is het belangrijk hier meer aandacht aan te besteden.

### 3.4 SWOT-analyse per beleidsterrein

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Door deze elementen systematisch te analyseren kunnen de toekomstmogelijkheden beter inzichtelijk gemaakt worden, wat bijdraagt aan het stellen van kansrijke strategische doelen. De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de eigen organisatie ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie mee te maken heeft.

De SWOT-analyses zijn hieronder per beleidsterrein opgesteld, zodat deze direct gebruikt kunnen worden bij het opstellen van de diverse strategische doelen.

#### 3.4.1 SWOT-analyse Strategie en organisatie

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Interne omgeving</b>	<p><i>Onze sterkten in de interne omgeving:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Missie, visie en kernwaarden worden in de organisatie breed gedragen.</i></li> <li>• <i>De organisatiestructuur is beperkt gelaagd, waardoor er snel geschakeld kan worden.</i></li> <li>• <i>Er is een goed functionerend ISO-kwaliteitssysteem.</i></li> <li>• <i>Er is een competente Raad van Toezicht met gedegen kennis op alle belangrijke beleidsterreinen.</i></li> <li>• <i>Ondanks kleinschaligheid van de organisatie is er een OR die beleid toetst aan personeelsperspectief.</i></li> <li>• <i>Diverse ondersteunende taken (indicatiestelling, RI&amp;E, kwaliteitsmanagement) worden specifiek uitgevoerd door hiertoe vastgestelde collega's.</i></li> <li>• <i>De administratieve en financiële organisatie is voor een belangrijk deel geautomatiseerd en gedigitaliseerd.</i></li> <li>• <i>Er zijn contractafspraken voor ZIN voor BW en ambulante begeleiding/dagbesteding tot eind 2020, met een optie tot verlenging door de gemeente.</i></li> </ul>	<p><i>Onze zwakten in de interne omgeving:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Het conform planning uitvoeren van formele processen door medewerkers gebeurt onvoldoende.</i></li> <li>• <i>De Safer-risicoanalyse verloopt te traag</i></li> <li>• <i>Kennis over ontwikkelingen binnen de zorg blijft soms hangen op managementniveau</i></li> <li>• <i>De huisvesting is niet altijd goed afgestemd op de aard van de zorgvraag (met name te weinig doorstroombmogelijkheden naar zelfstandige wooneenheden)</i></li> <li>• <i>De StadsTuinderij is nog niet zo goed in de organisatie geïntegreerd als wenselijk is.</i></li> <li>• <i>Wat betreft duurzaamheid is er tot op heden slechts een beperkte energiescan uitgevoerd.</i></li> <li>• <i>De OR is nog zoekend in haar rol.</i></li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Externe omgeving</b>	<p><i>Onze kansen in de externe omgeving:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Missie, visie en kernwaarden sluiten goed aan bij de tijdsgeest en maatschappelijke ontwikkelingen.</i></li> <li>• <i>Door kleinschaligheid en flexibiliteit kan Het Werkt sneller dan veel grote partijen creatieve oplossingen bieden.</i></li> <li>• <i>Gemeente Tilburg geeft aan dat in haar optiek kleinschalige zorg waardevol is voor innovatie en verbetering van de zorgsector.</i></li> <li>• <i>Voor alle aanbestedingen ZIN die in de regio zijn uitgezet en waarop is ingeschreven, is Het Werkt gecontracteerd. Nieuwe aanbestedingen zullen waarschijnlijk geen grote uitdaging vormen wat betreft randvoorwaarden.</i></li> <li>• <i>Gemeente Tilburg geeft zorgorganisaties ruimte om mee te denken over de toekomst van beschermd wonen en ambulante begeleiding.</i></li> </ul>	<p><i>Bedreigingen in de externe omgeving:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In 2020 komen er met de nieuwe aanbesteding voor beschermd wonen nieuwe ZIN-aanbieders op de markt. Onduidelijk is nog hoeveel dat er zijn.</i></li> <li>• <i>Ook is nog onbekend in hoeverre de trend richting extramuralisering en ambulante begeleiding (rapport Dannenberg) ook op jongvolwassenen van toepassing zal zijn.</i></li> <li>• <i>De diverse regiogemeenten worden in de toekomst zelf verantwoordelijk voor het beschermd wonen, i.p.v. Tilburg als centrumgemeente. Nu al trekken Waalwijk en Loon op Zand samen op, apart van de overige zeven regiogemeenten. Verdere versplintering is onwenselijk gezien de administratieve last die dat met zich meebrengt.</i></li> </ul>

We kunnen concluderen dat Stichting Het Werkt als kleinschalige organisatie de financieel-administratieve processen, vereist voor de diverse aanbestedingen en het leveren van Zorg in Natura, goed heeft ingericht. Opschalen is vanuit deze positie relatief makkelijk en vergt weinig investeringen of extra overhead.

Het kwaliteitssysteem en strategisch beleid zijn goed volgens meerdere externe auditoren. De vastgestelde werkafspraken en protocollen worden in de interne bedrijfsvoering helaas nog onvoldoende nageleefd. Het is zaak dat dit in de nabije toekomst beter verloopt. Medewerkers dienen zich bewust zijn van het belang ervan en het managementteam moet tijd vrijmaken om hierop te sturen. Samen met de geautomatiseerde financieel-administratieve organisatie zorgt een

goede uitvoering van de bedrijfsprocessen voor een stevige professionele organisatiestructuur die het mogelijk maakt om adequaat te reageren op hulpvragen van cliënten en op toekomstige uitdagingen.

De organisatorische middelen (m.n. de diverse woonlocaties en de inrichting ervan) zijn niet altijd toereikend of adequaat. Voor het op- of afschalen van zorg beschikt Stichting Het Werkt niet altijd over de juiste woonvormen en is er een grote afhankelijkheid van ketenpartners en woningbouwcoöperaties. Door zelf een meer divers aanbod van beschermde woonvormen in te richten, kan de effectiviteit van de begeleiding naar verwachting worden verhoogd.

De verduurzaming van de organisatie heeft nog onvoldoende vorm gekregen en heeft meer aandacht nodig.

StadsTuinderij Piushaven is meer dan voorheen geïntegreerd in de algehele organisatie, maar nog zeker niet voldoende. Dit moet verder versterkt worden. Strategie, planontwikkeling en financiering inzake StadsTuinderij Piushaven vormen steeds een apart agendapunt bij de overleggen met de RvT.

### 3.4.2 SWOT-analyse Financiën

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Interne omgeving</b>	<p>Onze sterkten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Voldoende flexibele schil in de personele bezetting</i></li> <li>• <i>Goede routing en daarmee inzicht in en controleerbaarheid van de financiële processen.</i></li> <li>• <i>Ondanks investeringen in StadsTuinderij positieve financiële resultaten in 2018.</i></li> <li>• <i>Financiering vanuit ZIN BW is stabiel.</i></li> <li>• <i>Perspectief op positieve nettoresultaten in 2019 en verder, met name door efficiënte werkwijze en beperkte overhead.</i></li> </ul>	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Financiële positie is enigszins kwetsbaar door schuldenlast voortvloeiend uit de oprichting van de organisatie en overname SenseZorg.</i></li> <li>• <i>Het aantal trajecten en daarmee financiering vanuit ZIN Ambulant en dagbesteding stagneert.</i></li> <li>• <i>Commerciële houding is noodzakelijk bij zelfstandige zorgorganisatie als Het Werkt, maar medewerkers is soms onvoldoende duidelijk hoe zij hieraan kunnen of moeten bijdragen.</i></li> <li>• <i>Resultaten zijn sterk afhankelijk van kamerbezetting beschermd wonen.</i></li> <li>• <i>Huurbetalingen verlopen nog steeds problematisch bij klein deel van de cliënten.</i></li> <li>• <i>Processen rondom in-, door-, en uitstroom zijn nog onvoldoende uitgewerkt</i></li> <li>• <i>De financiering van de huidige planontwikkeling bij StadsTuinderij Piushaven doet een groot beroep op de jaarlijkse positieve resultaten.</i></li> <li>• <i>Bij de StadsTuinderij zijn de exploitatiebegroting voor 2020 e.v. en de financiering van benodigde investeringen zijn nog niet rond.</i></li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Externe omgeving</b>	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Goed concurrentievermogen: door inrichting van de organisatie de mogelijkheid om bij de huidige budgetten kwalitatief goede zorg te leveren.</i></li> <li>• <i>Flexibel in samenwerkingsconstructies.</i></li> <li>• <i>Stichting Het Werkt gaat vanaf 2020 ook 24-uurs aanwezigheid bieden, waarmee een meer complexe doelgroep zorg (met ruimere financiering) kan worden geboden.</i></li> </ul>	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Financiële positie is nog enigszins kwetsbaar in geval er grotere betalingsachterstanden ontstaan bij opdrachtgevers/ financiers.</i></li> <li>• <i>Grote afhankelijkheid van omzet vanuit BW-regio Tilburg is mogelijk kwetsbaar op langere termijn (&gt;3 jaar).</i></li> </ul>

Hoewel de situatie duidelijk is verbeterd, is de financiële positie van Stichting Het Werkt nog steeds kwetsbaar door het voortdurende herinvesteren van de beschikbare financiële middelen. Om de laatste schulden af te lossen en meer buffer op te bouwen is het noodzakelijk dat de investeringen in StadsTuinderij Piushaven niet de draaglast te boven gaan en vooral afnemen met de tijd. Dit is ook nodig om op termijn nieuwe investeringen mogelijk te maken in de zorg en eventuele externe veranderingen in de financiering (bijvoorbeeld in de vorm van kortingen op de trajectprijzen) of andere tegenvallers op te kunnen vangen. De financiële resultaten die nodig zijn voor het aflossen van schulden en opbouwen van reserves, zijn bij de huidige inrichting van de organisatie zeker haalbaar, op voorwaarde dat de bezetting van de kamers structureel hoog is. Dit is realistisch

wanneer de processen rondom in-, door-, en uitstroom worden geoptimaliseerd en het belang ervan onderkend wordt door alle medewerkers die bij de uitvoering ervan betrokken zijn.

### 3.4.3 SWOT-analyse Personeelsbeleid

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Interne omgeving</b>	<p>Onze sterkten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken en gemotiveerde medewerkers.</li> <li>Medewerkers zijn goed opgeleid en capabel.</li> <li>Kernwaarden en missie, visie worden teambreed gedragen.</li> <li>Er is een integraal scholingsplan.</li> <li>Lijnen tussen leidinggevenden en medewerkers zijn kort.</li> <li>Medewerkers hebben mogelijkheid om taken op zich te nemen die aansluiten bij hun interesses.</li> <li>M.b.t. strategisch beleid is er ruimte voor eigen inbreng in werkgroepen.</li> </ul>	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De beschikbaarheid van het managementteam heeft het afgelopen jaar onder druk gestaan door externe omstandigheden en wisselingen.</li> <li>Afbakening taken en verantwoordelijkheden van team en managementteam is niet altijd duidelijk voor medewerkers.</li> <li>Er is soms onvoldoende directe HR-kennis bij het management.</li> <li>Niet alle medewerkers zijn ingeschaald overeenkomstig opleiding en/of functioneren.</li> <li>Bij grote drukte is efficiënt functioneren op kantoor lastig.</li> <li>Samenwerking in team is niet optimaal omdat interne processen en afspraken onvoldoende worden nagekomen.</li> <li>Medewerkers maken nog onvoldoende gebruik van hun scholingsbudgetten.</li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Externe omgeving</b>	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Daadwerkelijk handelen vanuit missie, visie en kernwaarden spreekt potentiële werknemers aan.</li> <li>Door groei organisatie beschikking over meer middelen voor werving personeel.</li> <li>Kleinschalige werkomgeving t.o.v. veel andere maatschappelijke organisaties is aantrekkelijk voor potentiële medewerkers.</li> </ul>	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn weinig geschikte kandidaten in de sollicitatieprocedures.</li> <li>Werkomgeving is minder professioneel dan bij grotere organisaties.</li> </ul>

Het afgelopen jaar was soms uitdagend wat betreft de afstemming tussen het zorgmanagement en de medewerkers in het primair proces. Door diverse externe redenen was de beschikbaarheid van het management niet zo groot als eerder het geval was. Tegelijkertijd is er vanuit het management ingezet op een grotere rol en verantwoordelijkheid van zorgmedewerkers in het verloop van zorgtrajecten en bij crisissituaties. Dit heeft soms geleid tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en ook wrijving. De overgang naar minder bemoeienis van het managementteam met zorginhoudelijke vragen was echter noodzakelijk en krijgt steeds meer vorm. De verwachting is dat hierdoor een meer deskundige en meer efficiënte organisatiestructuur ontstaat.

Gezien de huidige omvang van het personeelsbestand en het feit dat medewerkers tegenwoordig sneller van baan wisselen (benchmark in de zorg is ongeveer 13% jaarlijks verloop), kan ervan worden uitgegaan dat er met regelmaat vacatures ontstaan. Het is zaak om hier met een proactief personeelsbeleid goed op te anticiperen en uitstroom van medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen. Het feit dat niet alle medewerkers een functie hebben met een inschaling die past bij hun opleidingsniveau of functioneren kan leiden tot extra uitstroom. Ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat inschaling en salariering een punt van aandacht zijn. Dit is echter moeilijk te vermijden, aangezien de inschaling is gekoppeld aan de diverse van verantwoordelijkheden en er geen financiële ruimte is om alle lager ingeschaalde functies op te hogen. Mogelijk dat de salarisverhoging van in totaal 6,5% die de cao de komende twee jaar in het vooruitzicht stelt, iets van de ontevredenheid wegneemt.

Bij openstaande vacatures valt op dat de arbeidsmarkt krap is geworden. Door aan te sluiten bij *Transvorm*, met de grootste vacaturebank voor de zorg in Brabant, hebben we het afgelopen jaar meer en deels ook beter gekwalificeerde sollicitanten gehad. Maar zelfs als een sollicitatietraject goed is afgerond, kiezen kandidaten op het laatste moment soms nog voor hun oude werkgever omdat deze een beter bod heeft gedaan. Stichting Het Werkt is aantrekkelijk voor nieuwe



medewerkers vanwege de kleinschaligheid en persoonlijke benadering, maar biedt qua fysieke werkomgeving niet de kwaliteit en professionaliteit die grotere organisaties kunnen bieden. Dit is op zich geen probleem, zolang de arbeidsomstandigheden prettig zijn. De huidige locaties voldoen in dit opzicht echter niet altijd meer. Verbetering van de fysieke werkomgeving heeft daarom prioriteit. Stage-trajecten leveren regelmatig nieuwe medewerkers op, dus dat is zeker in de huidige markt een goede bron van nieuwe medewerkers die affiniteit hebben met de werkwijze en organisatiecultuur van Stichting Het Werkt. Wel beperkt dit de diversiteit van medewerkers. Een andere potentiële bron van medewerkers ligt bij mensen met ervaringsdeskundigheid. Vanuit de overheid wordt dit bovendien sterk gestimuleerd. Inmiddels is de eerste ervaringsdeskundige werkzaam bij de organisatie en de inzet is dat dit aantal wordt uitgebreid.

#### 3.4.4 SWOT-analyse Primair Proces

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Interne omgeving</b>	<p>Onze sterkten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clïënt-gerichte houding bij alle medewerkers, hierdoor hoge cliënttevredenheid.</i></li> <li>• <i>Medewerkers reageren snel op urgente situaties en hulpvragen.</i></li> <li>• <i>In zorgtrajecten worden afspraken met ketenpartners goed nagekomen.</i></li> <li>• <i>Door vraaggerichte houding ruimte voor complexe en diverse hulpvragen.</i></li> <li>• <i>Motivatie om de dienstverlening doorlopend te verbeteren is in het hele team sterk aanwezig</i></li> </ul>	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Afstemming en opvolging van afspraken tussen collega's is nog onvoldoende.</i></li> <li>• <i>De ontwikkeling richting meer methodisch en competentiegericht werken is nog niet afgerond.</i></li> <li>• <i>Volledigheid van dossiers is nog steeds een punt van aandacht.</i></li> <li>• <i>Medewerkers maken, mede door onbekendheid, nog onvoldoende gebruik van elkaars expertise.</i></li> <li>• <i>Het ontbreekt soms in het team aan bepaalde vormen van specialistische kennis.</i></li> <li>• <i>Het is nog niet duidelijk hoe effectief de begeleiding feitelijk is en hoe deze verder kan worden geoptimaliseerd.</i></li> <li>• <i>Er is nog onvoldoende specifieke aandacht voor maatschappelijke participatie in de trajecten.</i></li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Externe omgeving</b>	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Goede naam bij diverse ketenpartners omtrent onze dienstverlening en daarmee constructieve samenwerking in diverse trajecten.</i></li> <li>• <i>Diverse ketenpartners staan binnen de Wmo meer open voor samenwerking in trajecten dan voorheen.</i></li> <li>• <i>Door hoofd- en ondernemerschap is er goed contact met ketenpartners.</i></li> <li>• <i>Werkwijze van Stichting Het Werkt is daadwerkelijk outreachend.</i></li> </ul>	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bij crisissituaties en/of doorstromsituaties is Het Werkt erg afhankelijk van de samenwerking van gespecialiseerde ketenpartners.</i></li> <li>• <i>Doorstroom naar externe woonruimte is lastig (door krapte op woningmarkt, aarzelingen bij particuliere verhuurders en beperkt aantal contingentwoningen) waardoor trajecten kunnen vastlopen.</i></li> </ul>

De kleinschalige, informele zorg vanuit het hart heeft de organisatie gebracht waar zij nu staat. En nog steeds is er grote betrokkenheid van medewerkers bij de cliënten. In de komende jaren is het zaak dat het team waar nodig ondersteund en versterkt wordt zodat zij deze betrokkenheid kan behouden, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit van de begeleiding wordt vergroot door meer methodisch en gestructureerd te werken. Momenteel is een werkgroep vanuit het team bezig met het opzetten van kernteams, waardoor bewoners op de diverse woonlocaties een vaste groep begeleiders zullen krijgen. Dit betekent een grote verandering voor het team en de invoering ervan moet goed uitgezet en gemonitord worden.

Een aandachtspunt is opnieuw de interne communicatie. Alle administratieve en ondersteunende processen dienen goed en efficiënt verlopen en er mogen geen onnodige gaten vallen in de zorgprocessen. Ook is inbedding van meer specialistische kennis nodig bij complexe problematiek. De gemeente Tilburg en de gemeenten in de omliggende regio hebben veel aandacht voor de belangrijkste doelgroep van Stichting Het Werkt, cliënten met complexe problematiek. Gemeenten stellen zich steeds meer op het standpunt dat cliënten in zorg niet bij de maatschappelijke opvang

dienen te belanden en er een doorlopend zorgaanbod moet zijn. Stichting Het Werkt moet bij complexe problematiek dus intern of in samenwerking met ketenpartners de zorg kunnen opschalen. De verwachting is dat nu Stichting Het Werkt 24-uurs aanwezigheid gaat bieden, er een (beperkte) groei van het aantal complexe cliënten zal plaatsvinden. Het is dan ook belangrijk om alert te blijven op veranderingen in hulpvragen en regelmatig de vraag te stellen of de kennis en middelen van Stichting Het Werkt nog voldoen.

Maatschappelijke participatie, opleiding of werk zullen in de toekomst waarschijnlijk belangrijke parameters zijn waaraan de effectiviteit van de begeleiding wordt afgemeten. De invoering van de zelfredzaamheidsmatrix in het zorgplan, het benoemen van een medewerker die tot taak heeft om alle kennis te bundelen inzake maatschappelijke participatie en de doorontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven moeten eraan bijdragen dat op dit vlak ook daadwerkelijk doelen worden bereikt.

### 3.4.5 SWOT-analyse Externe Propositie en Netwerk

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Interne omgeving</b>	<p>Onze sterkten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers zijn zich bewust van de onderscheidende kenmerken van Stichting Het Werkt.</li> <li>• Door commitment van medewerkers en doordat zij missie, visie en kernwaarden onderschrijven, veel potentieel goede ambassadeurs in huis. De meeste medewerkers willen graag een ambassadeursrol op zich nemen naar externe partijen.</li> </ul>	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers zijn vooral gericht op het leveren van goede zorg, minder op communicatie met andere stakeholders.</li> <li>• Er is weliswaar een ambassadeursbeleid opgesteld, maar dit is nog niet goed geïmplementeerd.</li> <li>• Veel medewerkers hebben geen breed netwerk in de stad.</li> <li>• Er is nog geen professioneel communicatiebeleid.</li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Externe omgeving</b>	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In trajecten die gedeeld worden met ketenpartners wordt door de servicegerichte houding vaak goede reclame gemaakt voor Stichting Het Werkt.</li> <li>• Het Werkt biedt begeleiding en ondersteuning vanuit waarden die passen bij de kanteling. Dit spreekt veel andere partijen en opdrachtgevers aan.</li> <li>• StadsTuinderij biedt de mogelijkheid om op nieuwe manieren verbindingen te leggen met verwijzers, (niet-traditionele) ketenpartners en bedrijven.</li> <li>• Ondanks kleinschaligheid is er steeds ruimte om aan te sluiten bij gemeentelijk overleg: Het Werkt is actief en zichtbaar als kleinschalige zorgaanbieder.</li> <li>• Het management is op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen binnen de zorg en weet de juiste aanspreekpunten bij gemeenten en ketenpartners te vinden.</li> </ul>	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buren (en ketenpartners) kunnen overlast ervaren bij complexe trajecten, waardoor negatieve naamsbekendheid ontstaat.</li> <li>• Stichting Het Werkt heeft in het sociaal domein een vrij grote exposure t.o.v. haar grootte. De verhouding moet realistisch blijven en de draagkracht van de organisatie niet overstijgen.</li> <li>• Beschermd wonen wordt op termijn een verantwoordelijkheid van individuele gemeenten. Stichting Het Werkt is bij de kleinere gemeenten nu nog minder bekend. Wel worden gemeenten waarschijnlijk gedwongen om gezamenlijk uitvoering te blijven geven aan de Wmo beschermd wonen.</li> </ul>

Over het algemeen staat Stichting Het Werkt goed bekend bij verwijzers en opdrachtgevers. De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid en meer zichtbaar geworden. Met de groei van het aantal trajecten, panden, samenwerkingspartners en de ontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven is het logisch dat Stichting Het Werkt meer aandacht en bekendheid krijgt. Dit is enerzijds positief en wenselijk, anderzijds kleven daar ook risico's aan die voortkomen uit de bereidheid van de organisatie om complexe problematiek aan te pakken. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven of samenwerkingsvormen om de gewenste kanteling in de zorg mee vorm te geven, maar ook door in trajecten mensen een 'laatste kans' te geven. Een dergelijke werkwijze draagt een afbreukrisico in zich. Het is dan ook van belang dat met negatieve signalen goed wordt omgegaan.



Onze eigen kernwaarden (met name inzake zelfreflectie, deskundigheid en betrouwbaarheid) moeten daarbij als eerste ijkpunt dienen. Transparantie en de bereidheid om eigen fouten of beperkingen toe te geven dragen ertoe bij dat conflictsituaties leermomenten worden en geen breekpunten. Het is dan ook van belang dat medewerkers zich steeds bewust zijn van alle stakeholders en hun verschillende belangen en tevens over de houding en vaardigheden beschikken om met eventuele tegenstellingen constructief om te kunnen gaan.

Wat betreft naamsbekendheid zijn er nog veel mogelijkheden, met name via de StadsTuinderij. De gewenste verhuizing van de tuin en gelijktijdige schaalvergroting maken een integraal communicatiebeleid noodzakelijk. Het inschakelen van externe ambassadeurs en de samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties zijn zowel vereist om de plannen te realiseren als inspirerend. Contact met zo veel verschillende partijen, en met raadsleden en het college van B&W, dragen steeds meer aan een brede bekendheid van de organisatie.

### 3.5 Risicoanalyse

Om inzicht te krijgen in de diverse risico's voor *Stichting Het Werkt*, is een beperkte risicoanalyse uitgevoerd. In de tabel op de volgende pagina is voor verschillende processen bekeken welke onvoorziene situaties kunnen optreden en wat daarvan de oorzaken en gevolgen zijn. Door vervolgens op een schaal van 1 (vrijwel nooit/ vrijwel niet) tot 10 (zeer vaak/ zeer groot) te bepalen wat de kans (K) op een dergelijke situatie is en de ernst (E) van de consequenties, kan het risico (R) wordt gekwantificeerd met de formule  $R=K \times E$ .

#### Risicoanalyse

Deelproces	Faalwijze	Oorzaak	Gevolg	Kans (K)	Ernst (E)	Risico (R)
Strategie en organisatie	Organisatie is niet ingesteld op eisen opdrachtgevers of cliënten	Onvoldoende informatie en/of onvoldoende reageren op signalen	Onjuiste strategische keuzes	2	9	18
Strategie en organisatie	Wegvallen management	Langdurige ziekte of vertrek bestuurder of leden MT	Geen heldere aansturing en eindverantwoordelijkheid	3	7	21
Strategie en organisatie	Incidenten en uitval cliënten	Geen passende huisvesting	Cliënt verblijft niet in passende begeleidingsomgeving	5	6	30
Financiën	Exploitatietekort: Inkomsten > uitgaven	Structureel te hoge (personele) lasten t.o.v. inkomsten	Bezuinigingen op personeel en krimp organisatie	3	8	24
Financiën	Exploitatietekort: Inkomsten > uitgaven	Onvoldoende inkomsten/ subsidies exploitatie StadsTuinderij	Bezuinigingen op personeel en organisatie zorg	4	8	32
Financiën	Investeringen StadsTuinderij moeten worden afgeboekt	Onvoldoende financiering voor doorontwikkeling StadsTuinderij	Gewenste verhuizing is niet mogelijk en StadsTuinderij houdt op te bestaan	5	6	30
Financiën	Exploitatietekort: Inkomsten > uitgaven	Structurele leegstand kamers	Bezuinigingen op personeel en krimp organisatie	3	8	24
Personeels-beleid	Frustraties bij medewerkers over collegiale samenwerking	Onvoldoende communicatie en intervisie over collegiale samenwerking	Niet-productieve conflicten en fouten in primair proces	6	8	48
Personeels-beleid	Vastlopen trajecten	Gebrek aan specialistische kennis door onvoldoende bij-/ nascholing/supervisie	Fricties tussen cliënt en medewerkers over aard van de begeleiding	5	6	30

Personeels-beleid	Kwalitatief onvoldoende zorg door afwezigheid begeleiding	Onvoldoende personele bezetting en flexibiliteit om rooster steeds bezet te houden	Onrust en ontevredenheid bij cliënten en medewerkers	2	7	14
Personeels-beleid	Instabiel medewerkers-bestand	Onvoldoende perspectief functie op passend niveau	Vertrek goede medewerkers	4	7	28
Personeels-beleid	Onvoldoende gekwalificeerde medewerkers	Krappe arbeidsmarkt	Vacatures niet ingevuld	6	7	42
Primair proces	(Agressie) -incident met bewoner	Deskundigheid van de begeleiding sluit niet aan bij problematiek cliënt	Frustratie cliënt; reactie medecliënten.	5	6	30
Primair proces	Stagnatie traject of terugval cliënt in oud gedrag	Onvoldoende methodisch werken	Frustratie cliënt, overige bewoners en begeleiding. Slechte PR	7	7	49
Primair proces	Vastlopen trajecten, veel tijd en energie nodig om zaken te herstellen	Intakeprocedure waarbij onvoldoende zicht is op complexiteit van de casus	Aanname cliënten waarvoor onze begeleiding niet toereikend is.	3	7	21
Primair proces	Veiligheidsincident t.a.v. ambulante begeleiding	Door ontbreken effectieve procedure alleen-werken onvoldoende oog voor risico's	Onveilige situaties tijdens ambulante werken	3	9	27
Externe propositie	Geen/ weinig doorverwijzingen naar de Stadstuin	Mogelijkheden Stadstuinderij onvoldoende bekend in het netwerk en bij Toegangsteams	Geen groei en financiering	7	6	42
Externe propositie	Geen/ weinig doorverwijzingen naar ambulante begeleiding vanuit Toegang	Onvoldoende effectieve communicatie richting Toegangsteams	Geen groei in ambulante trajecten.	8	7	56

Uit bovenstaande tabel kan worden opgemaakt dat er bij de meeste deelprocessen een of enkele faalwijzen mogelijk zijn die een relatief groot risico vormen. Wat betreft het onderdeel Strategie en organisatie vraagt een mogelijk gebrek aan passende begeleidingsomgevingen aandacht, bij Financiën gaat het met name om de risico's t.a.v. de StadsTuinderij, bij Personeelsbeleid om de interne operationele samenwerking en scholing t.b.v. van specialistische kennis in het team, bij het primair proces over methodisch werken en bij de Externe propositie over de bekendheid van Stichting Het Werkt bij de Toegangsteams in de stad.

Ten opzichte van eerdere jaren zijn de risico's van een aantal faalwijzen afgenomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de risico's van onvoldoende liquide middelen door leegstand of onvoldoende huurinkomsten. Ook de risico's bij de intakeprocedure worden nu veel lager ingeschat, net als voor verloop van medewerkers door niet-passende inschaling of taaktoewijzing.

### 3.6 Groeimatrix

Het huidige dienstenportfolio van Stichting Het Werkt is bekeken in relatie tot verschillende markten en doelgroepen. Vervolgens zijn de groeimogelijkheden van de organisatie in kaart gebracht aan de hand van twee assen, te weten:

- Diensten of producten: welke zorgdiensten of -producten levert Stichting Het Werkt op dit moment en welke nieuwe zorgdiensten of producten kan of wil zij in de toekomst aanbieden?
- Markten of doelgroepen: op welke markten of bij welke doelgroepen is Het Werkt nu al actief en op welke voor haar nieuwe markten of doelgroepen liggen mogelijk kansen?

Aan de hand van deze matrix zijn vier groeistrategieën te onderscheiden:

1. **Marktpenetratie:** Meer verkoop van dezelfde zorgdiensten- of producten in de huidige markt. Met deze strategie probeert een organisatie doorgaans van incidentele klanten regelmatige klanten te maken en van goede klanten zeer goede klanten. De achterliggende strategie richt zich vaak op schaalvoordelen, zoals een efficiënte bedrijfsvoering.
2. **Marktontwikkeling:** Verkoop van meer dezelfde zorgdiensten- of producten in markten waar Stichting Het Werkt nog niet of nauwelijks actief is.
3. **Productontwikkeling:** Verkoop nieuwe zorgdiensten- of producten in huidige markten. Met deze strategie probeert een organisatie vaak om andere producten aan (regelmatige) cliënten te verkopen. Dat kunnen uitbreidingen op bestaande diensten zijn maar ook compleet nieuwe producten of diensten.
4. **Diversificatie:** De verkoop van nieuwe zorgdiensten- of producten in nieuwe markten. Deze groeistrategie is het meest risicovol. Vaak moet er in de communicatie veel aandacht besteed worden aan de geloofwaardigheid: Waarom gaat de organisatie een nieuwe markt in met een nieuwe dienst of product. Anderzijds kan een diversificatiestrategie ook risico's verminderen, omdat een groot bedrijf bepaalde risico's kan spreiden door te opereren in meer dan één markt.

### Groeimatrix

	Huidig product of dienst	Nieuw product of dienst
Huidige markt	<p><b>1. Marktpenetratie</b></p> <p>a. Vergroten van het aantal zelfstandig wooneenheden in Tilburg</p> <p>b. Vergroten van aantal trajecten beschermd wonen vanuit de Jeugdwet.</p> <p>c. Vergroten van het aantal ambulante cliënten in Tilburg en omliggende gemeenten</p> <p>d. Vergroten aantal trajecten dagbesteding bij de StadsTuinderij</p>	<p><b>3. Productontwikkeling</b></p> <p>g. Beschermd wonen voor doelgroep met complexe problematiek door bieden van 24-uurs aanwezigheid</p> <p>h. Begeleiding in innovatieve samenwerkingsverbanden (bijv. buurtcirkels, zorgcarrousel).</p> <p>i. Behandeling (bijv. systeemtherapie, creatieve therapie)</p>
Nieuwe markt	<p><b>2. Marktontwikkeling</b></p> <p>e. Bieden van kamers voor beschermd wonen in omliggende gemeenten (regio Hart van Brabant)</p> <p>f. Ambulante begeleiding bieden in de regio's Breda - Den Bosch – Waalwijk</p>	<p><b>4. Diversificatie</b></p> <p>j. Aanbieden van educatieve trajecten op de StadsTuinderij</p> <p>k. Teelt en verkoop groenten</p> <p>l. Trajecten vrijwilligerswerk</p>

Vervolgens is per groeimogelijkheid in de groeimatrix ingeschat op een schaal van 1 (zeer weinig) tot 10 (zeer veel) in hoeverre deze aansluit bij de huidige organisatie qua missie, visie, kernwaarden, expertise en teamsamenstelling, hoe groot het positieve effect van de betreffende ontwikkeling op de organisatie waarschijnlijk zal zijn en welke investering in tijd en geld deze ontwikkeling vergt. Door middel van de formule  $P = (A \times E) / I$  is getracht de potentie (P) van de groeimogelijkheid te kwantificeren. Hierin is A de aansluiting bij de huidige organisatie, E het te verwachten positief effect op de groei van de organisatie en I de benodigde investering in tijd en/of geld.

### Potentie groeimogelijkheden:

Groeimogelijkheid	Aansluiting bij huidige organisatie (A)	Te verwachten positief effect op groei organisatie (E)	Investering in tijd en/of geld (I)	Potentie van groeimogelijkheid $P = \frac{A \times E}{I}$
a. Vergroten van het aantal zelfstandige wooneenheden in Tilburg	10	9	6	15

<i>b. Vergroten van het aantal trajecten beschermd wonen vanuit de Jeugdwet</i>	10	3	5	6
<i>c. Vergroten van het aantal ambulante cliënten in Tilburg</i>	10	8	8	10
<i>d. Vergroten aantal trajecten dagbesteding bij de StadsTuinderij</i>	9	8	9	8
<i>e. Bieden van kamers voor beschermd wonen in omliggende gemeenten</i>	8	8	9	7
<i>f. Ambulante begeleiding bieden in de regio's Breda -Den Bosch - Waalwijk.</i>	7	8	9	6
<i>g. Beschermd wonen voor doelgroep met complexe problematiek door bieden van 24-uurs aanwezigheid</i>	9	9	10	8
<i>h. Begeleiding in innovatieve samenwerkingsverbanden.</i>	9	6	8	7
<i>i. Behandeling</i>	5	7	9	4
<i>j. Aanbieden van trajecten re-integratie en educatie op de StadsTuinderij</i>	8	8	9	7
<i>k. Teelt en verkoop groenten</i>	3	4	8	2
<i>l. Trajecten vrijwilligerswerk</i>	7	7	7	7

Op basis van bovenstaande tabel kan men concluderen dat met name het uitbreiden van het aantal eenheden voor zelfstandig wonen (begeleid zelfstandig wonen in de nieuwe aanbesteding) veruit de meeste groeipotentie biedt. Vergroting van het aantal ambulante cliënten is ook een voor de hand liggende groeistrategie. Wel is hier meer tijd en aandacht voor nodig dan eerder ingeschat. Vanuit de gemeenten Waalwijk krijgen we signalen dat ook daar kansen liggen, maar de inzet die nodig is om die mogelijkheden te realiseren lijkt vrij groot te zijn.

Het aanbieden van beschermd wonen voor de doelgroep met complexe problematiek door het bieden van 24-uurs aanwezigheid sluit goed aan bij de huidige organisatie en draagt zeker bij aan de groei ervan (niet alleen kwantitatief maar vooral ook kwalitatief), maar vergt ook een forse investering in middelen.

Hetzelfde geldt overigens voor uitbreiding van het aantal trajecten voor dagbesteding op de StadsTuinderij. Dit kan een goede groeistrategie zijn, maar vraagt structurele aandacht en inzet. Uit deze matrix blijkt overigens duidelijk dat de inhoudelijke activiteiten bij de Stadstuinderij tamelijk vreemd zijn aan de *core business* van Stichting Het Werkt. Het zijn dan ook niet zozeer deze inhoudelijke activiteiten zelf (*k.*) die maken dat de StadsTuinderij een project is waar Stichting Het Werkt in zou moeten investeren om te groeien, als wel de overkoepelende doelstellingen en mogelijkheden die via de StadsTuinderij gerealiseerd kunnen worden (onder andere via *h., j. en l.*).

### 3.7 Samenvatting analyses

Stichting Het Werkt is actief in een nog steeds zeer dynamische omgeving. Daarin is het goed gepositioneerd doordat zij werkt vanuit missie, visie en kernwaarden die aansluiten bij de wensen en eisen die opdrachtgevers steeds meer stellen. Zij kan als kleinschalige en flexibele organisatie snel en adequaat op diverse vragen en ontwikkelingen inspelen. Door de groei van de afgelopen jaren, de opgebouwde structuur en het aanwezige kwaliteitsmanagementsysteem is een groot deel de noodzakelijke stabiliteit gewaarborgd. Dit biedt de mogelijkheid voor de organisatie om zich op verder te ontwikkelen. De recent opgerichte OR is nu nog zoekend naar haar rol, maar de verwachting is dat zij een positieve bijdrage zal leveren aan de beleidsvorming en dit het draagvlak onder medewerkers zal vergroten.

De ontwikkelingen in de zorg op langere termijn (rapport Dannenberg, decentralisatie beschermd wonen, invoering resultaatgericht werken) vragen momenteel geen scherpe bijsturing van de beleidsvoornemens van Stichting Het Werkt. Recent zijn diverse acties in gang gezet die anticiperen op deze ontwikkelingen en enkele andere genoemde kansen en risico's. Te denken valt aan de invoering van een 24-uurs aanwezigheidsdienst bij het beschermd wonen voor een meer complexe

doelgroep, de formatie van kernteams, een in samenwerking met een ontwikkelaar ingediend verzoek bij de gemeente Tilburg voor de realisatie van 9 zelfstandige wooneenheden en de uitgezette acties in het kader van de doorontwikkeling van StadsTuinderij Piushaven. Volledige invoering van al deze veranderingen zal naar verwachting niet voor eind 2020 afgerond zijn. Gedurende deze periode, maar zeker ook daarna, moet regelmatig geëvalueerd worden of de ingezette acties de gewenste resultaten opleveren.

Uit de risicoanalyse komt naar voren dat de financiële onderbouwing nog steeds een aandachtspunt is. Op zich is de financiële structuur van de organisatie gezond en ook de toekomstperspectieven zijn goed. Dit is meermaals door de boekhouder en externe accountant zo vastgesteld. Er zijn echter beperkte reserves en hierdoor loopt de organisatie enige risico's. Het is daarom wenselijk meer financiële buffers te scheppen. Het vinden van financiering voor de investeringen bij de StadsTuinderij en het rond krijgen van de exploitatiebegroting in de jaren 2020 en verder zou hier fors aan bijdragen. Gezien de tijdelijkheid van de huidige locatie en de grootte van de vereiste investeringen zal er op afzienbare termijn duidelijkheid moeten komen over externe bijdragen, anders zal het project moeten worden beëindigd.

Zowel intern (door medewerkers) als extern (door eisen gemeente Tilburg) wordt aangegeven dat het van groot belang is om bij complexe problematiek de juiste expertise te kunnen inzetten. Door passende bij-/ nascholing van eigen medewerkers, maar ook door samenwerking met gespecialiseerde ketenpartners bij complexe casuïstiek (soms al bij de intake) kan aan deze vraag tegemoet worden gekomen. Naar verwachting leidt dit tot een beter verloop van trajecten en preventie van crisissituaties.

Belangrijk is verder dat intern de afgesproken taken en processen efficiënt en tijdig worden uitgevoerd, zodat bij verdere ontwikkeling van de organisatie de onderliggende processen goed verlopen.

Naast de noodzakelijke verbetering van de operationele processen is het van belang om de organisatorische middelen van de organisatie te verbeteren, zowel met het oog op werknemers- als cliëntbelang. Vastlopen van trajecten door onvoldoende organisatorische middelen (m.n. zelfstandige woonruimten) of vertrek van medewerkers vanwege gebrekkige faciliteiten zijn zowel vanuit het perspectief van zorginhoud, personeelsbeleid als externe communicatie uiterst onwenselijk. De beschikbare materialen en middelen moeten aansluiten bij de zorgvragen en de tertiaire arbeidsvoorwaarden dienen goed zijn. Met de verhuizing van backoffice, management en werk-/ en vergaderplekken naar de Oude Lind is de verwachting dat in ieder geval de fysieke werkomgeving van medewerkers flink zal verbeteren.

Ten slotte dient getoetst te worden hoe de organisatie verder kan verduurzamen en hoe hiervoor commitment van medewerkers is te verkrijgen.

## 4 Strategische doelen per beleidsterrein

Op basis van de missie en visie zoals beschreven in hoofdstuk 2 en de analyses in hoofdstuk 3 worden hieronder per beleidsterrein verschillende strategische doelen bepaald voor de periode 2020 – 2024. Op basis van deze strategische doelen zijn vervolgens diverse doelstellingen uitgewerkt. Het strategisch doel is hierbij in algemene termen het resultaat wat door *Stichting Het Werkt* wordt nagestreefd. De bijbehorende doelstellingen concretiseren dit doel.

### 4.1 Strategische doelen Strategie en Organisatie

<b>Strategisch doel</b>	<i>Het strategisch beleid is afgestemd en anticipeert op ontwikkelingen in het sociaal domein</i>
<b>Doelstellingen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Stichting Het Werkt is blijvend aangesloten bij de belangrijkste regionale overlegfora inzake de doorontwikkeling van het sociaal domein.</li><li>2 Strategische beslissingen zijn bekend bij en worden actief gedragen door het gehele team en de diverse organen.</li></ol>

<b>Strategisch doel</b>	<i>De interne processen verlopen goed.</i>
<b>Doelstellingen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>3 Communicatie tussen medewerkers primair proces, administratie en management verloopt efficiënt.</li><li>4 De rol van de ondernemingsraad is helder en goed ingepast in de beleidscyclus.</li><li>5 De taken van managementteam, administratie en directie zijn beschreven en overdraagbaar.</li></ol>

<b>Strategisch doel</b>	<i>De organisatorische middelen zijn aanwezig voor goede uitvoering van het primair proces.</i>
<b>Doelstellingen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6 Stichting Het Werkt beschikt over voldoende zelfstandige wooneenheden voor lichte vormen van beschermd wonen (begeleid zelfstandig wonen).</li><li>7 Stichting Het Werkt heeft de beschikking over voldoende contingentwoningen.</li><li>8 Op een hoofdlocatie wordt 24-uurs begeleiding geboden en deze is goed ingebed in de organisatie.</li><li>9 Er zijn voldoende en kwalitatief goede werk-, gespreks- en vergaderruimten.</li><li>10 Er is een goed functionerend en door het team gedragen duurzaamheidsbeleid.</li></ol>

### 4.2 Strategische doelen Financiën

<b>Strategisch doel</b>	<i>De inkomsten zijn structureel groter dan de uitgaven.</i>
<b>Doelstellingen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>11 De bezettingsgraad van de kamers is gemiddeld minimaal 95%.</li><li>12 Het aantal ambulante cliënten is in 2021 50% groter dan in 2018.</li><li>13 De invoering van de 24-uurs aanwezigheid is budgetneutraal door toename aantal complexe trajecten en bijbehorende hogere tarieven.</li><li>14 Er is een kostendekkende exploitatiebegroting voor de StadsTuinderij.</li><li>15 Er zijn voldoende middelen (eigen en vreemd) om de investeringen bij verhuizen van de StadsTuinderij op een realistische manier te financieren.</li></ol>

#### 4.3 Strategische doelen *Personeelsbeleid*

<b>Strategisch doel</b>	<i>Het medewerkersbestand is stabiel</i>
<b>Doelstellingen</b>	16 Het functiehuis biedt medewerkers realistische perspectieven op professionele ontwikkeling en inschaling. 17 Werk gerelateerd ziekteverzuim is structureel laag. 18 Algemene medewerkerstevredenheid is hoog.

<b>Strategisch doel</b>	<i>De professionele ontwikkeling van medewerkers is doorlopend geborgd.</i>
<b>Doelstellingen</b>	19 Naast het algemene scholingsprogramma geeft elke medewerker aantoonbaar vorm aan zijn of haar professionele ontwikkeling door middel van (bij-)scholing en deskundigheidsbevordering. 20 De implementatie van kernteams draagt bij aan efficiënte collegiale samenwerking.

#### 4.4 Strategische doelen *Primair Proces*

<b>Strategisch doel</b>	<i>De dienstverlening is deskundig, betrouwbaar en veilig.</i>
<b>Doelstellingen</b>	21 De vastgestelde PI's in het primair proces worden behaald. 22 De dienstverlening bereikt aantoonbaar resultaten, waarbij vergroting van maatschappelijke participatie een bijzonder aandachtsgebied is. 23 Er wordt methodisch gewerkt, aansluitend bij missie, visie en kernwaarden van Het Werkt. 24 Er is goede samenwerking met deskundige ketenpartners. 25 Clienttevredenheid is blijvend hoog.

#### 4.5 Strategische doelen *Externe Propositie en Netwerk*

<b>Strategisch doel</b>	<i>Stichting Het Werkt communiceert haar dienstverlening helder en inspirerend.</i>
<b>Doelstellingen</b>	26 Er is een helder en professioneel communicatiebeleid. 27 Medewerkers hebben de middelen en kaders om op gestructureerde wijze Stichting Het Werkt te promoten.

<b>Strategisch doel</b>	<i>Stichting Het Werkt is stevig verankerd in het maatschappelijk veld</i>
<b>Doelstellingen</b>	28 Er is een goed functionerend netwerk met daarin bestuurders, medewerkers, opdrachtgevers en ambassadeurs. 29 De netwerken vanuit de zorg en de StadsTuinderij zijn effectief op elkaar aangesloten.

## 5. Planning

Gezien het feit dat de middelen van de organisatie beperkt zijn, is het noodzakelijk om op een effectieve manier te werken aan de realisatie van de in hoofdstuk 4 beschreven strategische doelen en doelstellingen. Daarom is voor elke doelstelling ingeschat hoe groot het effect op het huidige functioneren van de organisatie naar verwachting zal zijn.

De specifieke uitvoering van de diverse doelstellingen met bijbehorende acties, tijdsplanning, benodigde middelen en verantwoordelijke(n) wordt steeds vastgesteld in het jaarplan. Het jaarplan 2020 zal worden opgesteld in november 2019.

### ***Effect van de doelstellingen op de huidige organisatie en bijbehorend tijdspad***

<b>Doelstelling</b>	<b>Effect</b>	<b>Tijdspad</b>
6. Stichting Het Werkt beschikt over voldoende zelfstandige wooneenheden voor lichte vormen van beschermd wonen (begeleid zelfstandig wonen).	zeer groot	2020
7. Stichting Het Werkt heeft de beschikking over voldoende contingentwoningen.	zeer groot	2020 - 2021
8. Op een hoofdlocatie wordt 24-uurs begeleiding geboden en deze is goed ingebed in de organisatie.	zeer groot	2020
3. Communicatie tussen medewerkers primair proces, administratie en management verloopt efficiënt.	zeer groot	2020
13. De invoering van de 24-uurs aanwezigheid is budgetneutraal door toename aantal complexe trajecten en bijbehorende hogere tarieven.	zeer groot	2020 - 2022
20. De implementatie van kernteams draagt bij aan efficiënte collegiale samenwerking.	zeer groot	2020 - 2021
11. De bezettingsgraad van de kamers is gemiddeld minimaal 95%.	zeer groot	2020 - 2024
12. Het aantal ambulante cliënten is in 2021 50% groter dan in 2018.	groot	2020 - 2021
23. Er wordt methodisch gewerkt, aansluitend bij missie, visie en kernwaarden van Het Werkt.	groot	2020 - 2024
14. Er is een kostendekkende exploitatiebegroting voor de StadsTuinderij.	groot	2020
15. Er zijn voldoende financiële middelen (eigen en vreemd) voor de investeringen bij verhuizen van de StadsTuinderij.	groot	2020
2. Strategische beslissingen zijn bekend bij en worden actief gedragen door het gehele team en de diverse organen.	groot	2020 - 2024
19. Naast het algemene scholingsprogramma geeft elke medewerker aantoonbaar vorm aan zijn of haar professionele ontwikkeling d.m.v. (bij-)scholing en deskundigheidsbevordering.	groot	2020 - 2024
18. Algemene medewerkerstevredenheid is hoog.	groot	2020 - 2024
16. Het functiehuis biedt medewerkers realistische perspectieven op professionele ontwikkeling en inschaling.	groot	2020 - 2021
22. De dienstverlening bereikt aantoonbaar resultaten, waarbij vergroting van maatschappelijke participatie een bijzonder aandachtsgebied is.	groot	2020 - 2024
4. De rol van de ondernemingsraad is helder en goed ingepast in de beleidscyclus.	gemiddeld	2020 - 2021
1. Stichting Het Werkt is blijvend aangesloten bij de belangrijkste regionale overlegfora inzake de doorontwikkeling van het sociaal domein.	gemiddeld	2020 - 2024
26. Er is een helder en professioneel communicatiebeleid.	gemiddeld	2020
21. De vastgestelde PI's in het primair proces worden behaald.	gemiddeld	2020
27. Er is een goed functionerend netwerk met daarin bestuurders, medewerkers, opdrachtgevers en ambassadeurs.	gemiddeld	2020
9. Er zijn voldoende en kwalitatief goede werk-, gespreks- en vergaderruimten.	gemiddeld	2020
25. Clienttevredenheid is blijvend hoog.	gemiddeld	2020 - 2024



24. Er is goede samenwerking met deskundige ketenpartners.	gemiddeld	2020 - 2024
28. De netwerken vanuit de zorg en de StadsTuinderij zijn effectief op elkaar aangesloten.	gemiddeld	2020- 2022
17. Werk gerelateerd ziekteverzuim is structureel laag.	gemiddeld	2020 – 2024
5. De taken van managementteam, administratie en directie zijn beschreven en overdraagbaar.	gemiddeld	2020
10. Er is een goed functionerend en door het team gedragen duurzaamheidsbeleid.	gemiddeld	2020 - 2021

## 6. Controle en bijsturing

Het bereiken van de vastgestelde strategische doelen en doelstellingen wordt bewaakt en geborgd in de organisatie. De bewaking en borging van de strategie is onderdeel van de Plan-Do-Check-Act cyclus van de organisatie.

De Plan-fase is aan bod gekomen in hoofdstuk 4 bij het vaststellen van de strategische doelen en doelstellingen van de organisatie en het vertalen van deze doelstellingen in concrete acties. De Do-fase is het daadwerkelijk uitvoeren van deze acties zoals deze de komende jaren verder zullen worden uitgewerkt in de diverse jaarplannen.

In de Check-fase wordt bekeken hoe de acties uitpakken in relatie tot de geformuleerde doelstellingen. Hier wordt het belang van het SMART formuleren van de doelstellingen duidelijk: Indien een doelstelling niet meetbaar is kan ook niet worden nagegaan of deze behaald is.

In de Act-fase wordt aan de hand van de resultaten vastgesteld of er meer of andere acties moeten worden ondernomen (bijsturen). Ook kan het blijken dat het bereiken van een bepaalde doelstelling niet (meer) realistisch is. In dan het geval kunnen de doelstelling worden aangepast.

Hierbij geldt nogmaals dat dit strategisch plan geen statisch document is, maar een dynamisch plan dat jaarlijks herzien en bijgewerkt wordt. Deze verantwoordelijkheid ligt primair bij de directie.

In de tabel hieronder is de planning beschreven van de onderdelen controle en bijsturing.

Onderdeel	Controle	Eindverantwoordelijkheid
Het gehele strategisch plan	Jaarlijks	Directie, Raad van Toezicht
Missie, visie en kernwaarden	Elke 3 jaar	Directie
Analyses	Jaarlijks	Directie, team
Strategische doelen en meerjarige doelstellingen	Jaarlijks	Directie
Doelstellingen uitgewerkt in jaarplan	Elk kwartaal	Directie
Acties en planning (beschreven in jaarplan)	Maandelijks	Algemeen Management en taak-betrokken medewerkers