



**Rozelaar**

# Bestuursverslag

2025

# Inhoud

## Voorwoord

2

## 1. Bestuursverslag

3

1.1 Visie	3
1.2 Strategie	3
1.3 Doelstellingen en kernactiviteiten	4
1.4 Juridische structuur, interne organisatiestructuur en kerngegevens	5
1.5 Terugblik op 2025	8
1.5.1 Kwaliteit van zorg	8
1.5.2 Kanslijnen	10
1.5.3 Personeelsbeleid	14
1.5.4 Bedrijfsvoering	15
1.6 Financiële ontwikkelingen	17
1.7 Risico's en risicobeheersing	18
1.8 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	20
1.9 Toepassing en naleving gedragscodes	21
1.10 Toekomstverwachtingen	22

## 2. Verslag Raad van Toezicht

24

## 3. Verslag Cliëntenraad - Deelraad Cliënten

28

## 4. Verslag Cliëntenraad - Deelraad Verwanten

29

## 5. Verslag Ondernemingsraad

31

# Voorwoord

**In dit verslag verantwoorden de bestuurder, de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad zich over het beleid en de uitvoering in 2025. We doen dit samen, zoals we ook samen met cliënten, collega's, verwanten en vrijwilligers de Rozelaar vormen.**

Als ik het jaar 2025 voor de Rozelaar in één woord wil samenvatten dan komt het eerst 'leren' in mij op. We hebben namelijk leren samenwerken in de nieuwe rollen die ontstaan zijn door het invoeren van de functie van meewerkend teamleider. We hebben geleerd hoe het is als cliënten niet alleen ouder worden, maar ook in hun eigen woning verzorgd worden en begeleid worden in het sterven. Ik heb zelf geleerd dat het veel geduld vraagt om tot nieuwe woonlocaties te komen. We hebben geleerd dat als we vasthoudend zijn, we de exploitatie van de Rozerie op orde kunnen krijgen. Collega's zijn aan een nieuwe rol, functie begonnen en zijn aan het leren hoe ze die mogen vervullen. Veel teams hebben (opnieuw) geleerd hoe ze Triple-C kunnen inbedden in hun stijl van begeleiden en er zijn cursussen en trainingen gevolgd op allerlei gebied. Ik zou dit hele voorwoord kunnen vullen met het opsommen van alles wat we samen geleerd hebben.

Een paar jaar geleden hebben we twee kanslijnen van de VGN omarmd. Woonlocatie Rozenhof startte als eerste met de pilot 'een rijker leven voor iedereen'. Inmiddels zijn in 2025 meerdere locaties met de inzet van het netwerk van bewoners aan de slag gegaan en hebben we de samenwerking gezocht met externe partners om dit programma verder te krijgen. Met de andere kanslijn, de inzet van zorgtechnologie, boeken we ook vooruitgang.

In het eerste halfjaar zijn tien nieuwe meewerkend teamleiders aan de slag gegaan. Voor hen was een uitgebreid traingingsprogramma samengesteld, met ook aandacht voor individuele coaching. We zien de eerste vruchten in teams ontstaan, doordat medewerkers de nabijheid van hun leidinggevende echt ervaren. Het biedt ook voor de zorgmanagers en de bestuurder ruimte om meer bezig te zijn met strategie en te investeren in de externe netwerken en samenwerking en waar nodig ook intern te werken aan verbeteringen. Zo is het mooi om te zien dat er nieuw elan is door het samenvoegen van de ambulante woonbegeleiding met de ambulante werkbegeleiding.



Er is ook meer tijd om te investeren in de diverse werkgroepen die er zijn. Dat is bijvoorbeeld enorm belangrijk omdat we echt uitdagingen hebben in het omgaan met onze ouder wordende bewoners en deelnemers.

Met onze bewoners, deelnemers, vrijwilligers, verwanten en andere betrokkenen hebben we geleerd dat "het gewone leven ervaren" een opgave is die we samen vormgeven. We zijn hierin afhankelijk van elkaar. We doen dit gedragen door Gods liefde en kunnen er daarom echt voor elkaar zijn.

Jan-Henk Janssen,  
Raad van Bestuur

# 1

# Bestuursverslag

## 1.1 Visie

De Rozelaar is een kleinschalige, regionale en christelijke, niet-kerkelijk gebonden stichting voor mensen met een verstandelijke beperking. We geven liefdevolle zorg vanuit onze christelijke identiteit. Onze visie:

*Het geloof dat God de Schepper van al het leven is, geeft motivatie en verantwoordelijkheid voor begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking. Vanuit de overtuiging dat iedereen gelijkwaardig en waardevol is, worden cliënten ondersteund bij het ontwikkelen en gebruiken van hun talenten, met respect voor ieders unieke kwaliteiten. Vanuit een christelijk perspectief zijn waarden als respect, geborgenheid en toewijding een leidraad.*

Bij onze dienstverlening werken we vanuit de visie en methodiek van Triple-C. We willen anders kijken, anders denken en anders handelen rond probleemgedrag. We denken vanuit behoeften van de cliënt en kijken niet primair naar gedrag. Wij bieden een zinvol dagprogramma en onvoorwaardelijke begeleiding, gericht op relatieopbouw en competentieontwikkeling, met als doel het gewone leven te ervaren.

Dit doen we vanuit ons christen zijn. We willen op een manier met elkaar omgaan zoals Christus van ons vraagt. Alle cliënten zijn welkom. Onze dagbesteding biedt een breed palet van arbeidsmatige, ervaringsgerichte en belevingsgerichte activiteiten. De woonlocaties zijn voor alle bewoners die kiezen voor een christelijke levensstijl.

## 1.2 Strategie

De strategie van de Rozelaar voor de periode 2021-2025 was gebaseerd op vier pijlers van beleid. Eind 2025 is onze strategie geactualiseerd, zie hierover verder 1.10 toekomstverwachtingen.

**De Rozelaar is er voor mensen met een verstandelijke beperking. We bieden zorg en ondersteuning waarin het gewone leven centraal staat.**

We kunnen niet alles zelf. We werken samen met andere, verwante partijen

We groeien naar een toekomstbestendige schaalgrootte

We maken een professionaliseringsslag, waarbij we de sterke elementen uit onze familiecultuur behouden

**Onze identiteit is het fundament van onze organisatie**

*Bron: Strategieplan de Rozelaar 2021-2025*

### **Onze identiteit is het fundament van onze organisatie**

Onze christelijke identiteit is wat ons samenbindt. Hierop worden wij herkend door cliënten, verwanten en medewerkers. Door onze identiteit hebben wij een onderscheidende positie in de regionale zorgmarkt.

### **Versterking van de professionaliteit**

De Rozelaar werkt met Triple-C als behandelvisie en -methode. Medewerkers worden hierin getraind en bijgeschoold, in 2025 is een groot deel van de teams opnieuw getraind.

We versterken het methodisch werken. Aan de hand van de Triple-C visie stellen begeleiders met cliënten het Ondersteuningsplan op. De teamreflectie en opleidingen zorgen voor afstemming, competentieontwikkeling en groei.

We gaan uit van wat de cliënt wel kan en bevorderen inclusie in de samenleving. Onze zorgverlening is gericht op competentieopbouw en het gewone leven ervaren. We kiezen voor het werken in teams met een leidinggevende. Daarbij wordt de regelruimte zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Zo ontstaat optimale ruimte voor de professional voor focus op zijn primaire taak. In 2025 hebben alle zorgteams en bijna alle ondersteunende teams een meewerkend teamleider gekregen. We merken dat het fijn is dat deze teamleiders de medewerkers en cliënten goed kennen en precies weten wat er speelt.

Met onze dagbestedingsactiviteiten participeren we zoveel mogelijk in de samenleving. Bij het aanbod van dagbesteding hebben we niet alleen onze cliënten, maar ook onze klanten op het oog. Waar mogelijk willen we cliënten helpen een werkplek te vinden bij bedrijven en organisaties buiten de Rozelaar en ze ambulant op die plek begeleiden.

De ondersteunende processen worden verder geprofessionaliseerd door innovaties, verbetering van procedures en ICT-mogelijkheden. Werkwijzen worden afgestemd op de behoeften van het primair proces en externe belanghebbenden.

### **Groei naar een toekomstbestendige schaalgrootte**

De Rozelaar heeft de afgelopen jaren een forse groei doorgemaakt. Die groei vond voornamelijk plaats in het onderdeel wonen. Voor de komende jaren staat het openen van een huis voor mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB) en een woonlocatie in Veenendaal gepland. Ook wordt verkend of er mogelijkheden zijn om in Nijkerk een grotere locatie te realiseren. De groei is noodzakelijk om de wachtlijst op te lossen door aan de specifieke vraag te voldoen en tevens voldoende omvang te creëren om een professionele ondersteuning mogelijk te maken.

Het is een grote uitdaging om nieuwe uitbreidingen te realiseren. Er is een haalbaarheidsstudie gedaan naar het herontwikkelen van de hoofdlocatie aan de Rozenstraat mede ten behoeve van het realiseren van wooneenheden voor de EMB-doelgroep.

Deze studie wordt in 2026 verder aangevuld en in de loop van het jaar volgt besluitvorming over deze investering. In Veenendaal is het nog niet gelukt om een belegger te vinden die voor een passende prijs appartementen kan kopen en aan de Rozelaar wil verhuren.

### **We kunnen niet alles zelf, we werken samen met andere, verwante partijen**

We kijken welke kennis en faciliteiten we zelf in huis willen hebben en welke we inhuren. Dit geldt zowel voor ondersteunende diensten als ten aanzien van de zorg. Op ICT-gebied zijn we een samenwerking aangegaan met Lime Yellow, die de regie op alle samenwerkingspartners op zich heeft genomen.

## **1.3 Doelstellingen en kernactiviteiten**

Statutair is de doelstelling van stichting de Rozelaar vastgesteld als:

- » het bieden van professionele zorg en ondersteuning aan personen met een verstandelijke beperking en anderen die zorg behoeven;
- » de bevordering en het behoud van de maatschappelijke zelfstandigheid van haar cliënten en hun integratie in de samenleving.

De kernactiviteiten van de Rozelaar bestaan uit het bieden van wonen met 24 uur begeleiding, behandeling, dagbesteding, ambulante coaching en werkbegeleiding en logeerszorg. Het kantoor voor de ondersteunende diensten is gevestigd aan de Rozenstraat 9 in Barneveld.

## Woonlocaties

De Rozelaar biedt wonen met begeleiding en behandeling op de volgende locaties:

- » Woonlocatie aan de Irishof, Irishof 27A Barneveld, met 27 appartementen
- » Woonlocatie Iris, Irishof 2 Barneveld, met 11 appartementen
- » Woonlocatie de Rozenhof, Hoornbloem 73 Voorthuizen, met 27 appartementen
- » Woonlocatie de Vlinder, Lakenvelderlaan 6 Barneveld, met 23 appartementen en 1 logeerplek
- » Woonlocatie de Voorde, Beatrixlaan 35 Nijkerk, met 11 appartementen.

## Behandeling

De Rozelaar biedt behandeling en heeft daarvoor een orthopedagoog generalist, twee gedragsdeskundigen, een muziektherapeut, een bewegingsagoog/psychomotorisch therapeut, een verpleegkundig specialist, verpleegkundigen, een diëtist en een logopedist in dienst. Ook de geestelijk verzorger is lid van dit team.

Er is een samenwerking met het expertisecentrum van 's Heeren Loo, waar gespecialiseerde diensten van de Arts Verstandelijk Gehandicapten (Arts VG) worden afgenomen. Verder is er een samenwerkingsverband met Praktijk Fysio Barneveld.

Daarnaast werken we samen met de behandeldienst van Norschoten. De medische dossiers liggen bij de huisarts van de cliënt. Het behandelteam vormt inmiddels een integraal onderdeel van de zorgcyclus. Naast individuele betrokkenheid bij cliënten, zijn behandelaren actief in werkgroepen en beleid van de Rozelaar. Voor de onderlinge afstemming rond een cliënt is er sinds 2025 per woongroep elk halfjaar een multidisciplinair behandeloverleg, waarin behandelaren afstemmen met persoonlijk begeleiders.

## Dagbestedingslocaties

De Rozelaar biedt dagbesteding op de volgende locaties:

- » Dagbesteding Rozenstraat, Rozenstraat 9 Barneveld, 6 groepen
- » Dagbesteding en Kinderboerderij Schaffelaar, Stationsweg 2H/F Barneveld
- » Dagbesteding Industrie, Röntgenstraat 9 Barneveld
- » Dagbesteding Nijkerk, Vetkamp 85 Nijkerk
- » Rozerie Brasserie & Bakkerij, Langstraat 15 Barneveld.

Al deze locaties bieden gevarieerde en zinvolle dagbesteding aan. Naast het werken binnen de dagbestedingslocaties is het ook mogelijk onder begeleiding van de Rozelaar mee te werken in het bedrijfsleven. Dit noemen we werkbegeleiding. Daarnaast heeft de Rozelaar een eigen koor en orkest, dat regelmatig optredens verzorgt. Voor het halen en brengen van cliënten naar de dagbesteding heeft de Rozelaar een eigen vervoersdienst.

## Ambulante coaching en werkbegeleiding

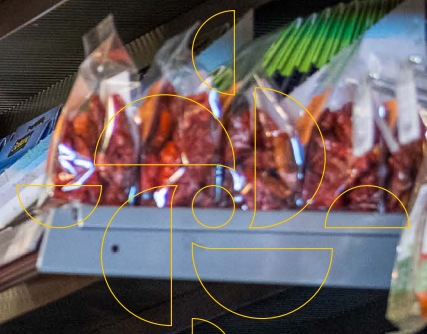
De Rozelaar biedt in de gemeente Barneveld ambulante coaching aan mensen die zelfstandig wonen en enige ondersteuning nodig hebben op grond van de Wmo of de Wlz. Voor deze groep organiseert Klaver 4 wekelijks een avondbijeenkomst gericht op de sociale verbinding en het vergroten van de zelfredzaamheid. In dit team werken sinds 2025 ook de werkbegeleiders.

## 1.4 Juridische structuur, interne organisatie-structuur en kerngegevens

### Stichting de Rozelaar

Bezoekadres	Rozenstraat 9, 3772 JH Barneveld
Telefoon	0342 – 413334
Email	info@rozelaar.nl
Internet	www.rozelaar.nl
Postadres	Postbus 391, 3770 AJ Barneveld
KvK nummer	41048366





Naast het werken binnen de dagbestedingslocaties is het ook mogelijk onder begeleiding van de Rozelaar mee te werken in het bedrijfsleven. Dit noemen we werkbegeleiding.

## 1.5 Terugblik op 2025

### 1.5.1 Kwaliteit van zorg

De Rozelaar geeft invulling aan kwaliteit van zorg vanuit haar doelstelling en zorgvisie. Binnen de Plan-Do-Check-Act-verbetercyclus wordt een breed instrumentarium ingezet, op organisatie-, team- en cliëntniveau.

- » De methodische cyclus op het niveau van de individuele cliënt: wat heeft iemand nodig zodat hij passende zorg en ondersteuning krijgt, aansluitend bij de behoeften en wensen van de cliënt en verwanten.
- » De kwaliteitsinstrumenten op teamniveau: zoals (persoonlijke) ontwikkeling van de professionals en de ervaringen van cliënten en verwanten.
- » Inzicht in kwaliteit op organisatieniveau: hierbij speelt strategie en beleidsvorming, evenals interne en externe verantwoording, een belangrijk rol.

De zorg wordt verleend vanuit teams met (persoonlijk) begeleiders, een meewerkend teamleider en een betrokken gedragsdeskundige. Teamoverleg en teamreflectie zorgen voor een doorgaande verbetering van de zorg- en dienstverlening en geven medewerkers inspraak in hun dagelijks werk.

Binnen onze sector geeft het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg richting aan wat goede zorg en ondersteuning betekent. Kwaliteit is een veelomvattende term, die op verschillende vlakken tot uiting komt. Het is mooi dat de sector hier met het Kwaliteitskompas richting aan geeft. Volgens deze richtlijnen heeft de Rozelaar in 2025 een **Voortgangsbericht** gemaakt, dat is gepresenteerd en besproken tijdens een externe visitatie in september 2025. Het Voortgangsbericht, in de vorm van een placemat, laat zien welke relevante thema's de Rozelaar bezighouden.

Tijdens de externe visitatie hebben we met elkaar gegeten en dialoog gevoerd. Het was een open en eerlijke uitwisseling, waarin we van de visitatoren mooie feedback en interessante ontwikkelpunten meekregen.

In de algemene terugkoppeling ontvingen we complimenten voor de organisatie van de visitatie, de samenstelling aan tafel en de creativiteit in de vormgeving van het Voortgangsbericht. Hiermee stralen we energie en nieuwsgierigheid uit en laten we merken dat we de dialoog willen aangaan en willen leren.

We hebben een inhoudelijk gesprek gevoerd over de thema's ouder wordende cliënt en 'een rijker leven voor iedereen'. Hierover zijn vragen gesteld en ervaringen uitgewisseld. Dit heeft geleid tot nieuwe contacten en voornemens, zoals een werkbezoek en het uitwisselen van trainingsmateriaal.

In het najaar organiseerden we voor alle zorg- en ondersteunende teams onze jaarlijkse Inspiratiedag, bedoeld voor teamreflectie en verbinding. Een spreker nam ons mee in het thema 'een rijker leven voor iedereen', vanuit het perspectief van een zus van een man met ernstige beperking. Hierover werd vervolgens gesproken in de teams. We hadden een mooie, samenbindende dag rondom dit actuele thema.

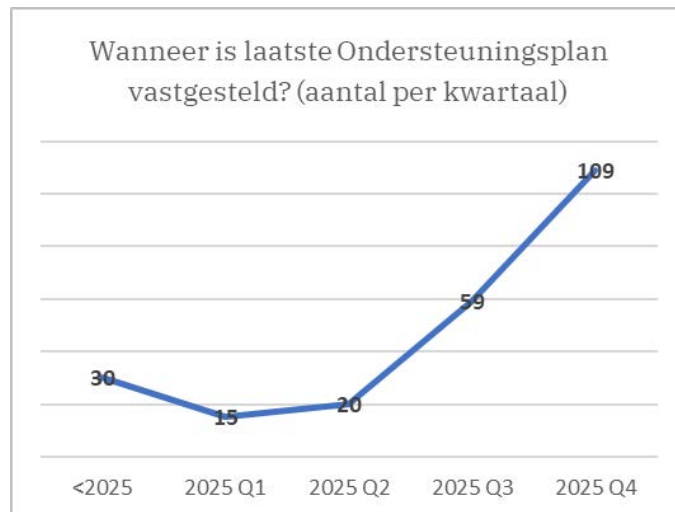
### Ondersteuningsplan

Elke 12 maanden wordt voor elke cliënt de evaluatiecyclus van het Ondersteuningsplan doorlopen. We streven naar een volledige cyclus bij 90% van de cliënten. Dit houdt in dat er twee keer per jaar een Evaluatie wordt vastgelegd en eens per jaar het Ondersteuningsplan wordt bijgesteld, besproken en ondertekend.

Gedurende 2025 constateerden we dat het percentage actuele Ondersteuningsplannen en Evaluaties ruim onder onze norm ligt. Eind 2025 is dat nog steeds zo (78%), maar zien we duidelijk dat er gewerkt is aan een inhaalslag. Onderstaande afbeelding illustreert dat. In totaal zijn eind 2025 203 van de 233 (87%) Ondersteuningsplannen actueel.

Het is belangrijk dat persoonlijk begeleiders per cliënt de jaarcyclus in beeld houden. Ter ondersteuning is in 2025 de werkinstructie bij de Ondersteuningsplan-cyclus herzien en herschreven. We merken dat steeds meer mensen deze weten te vinden. Er zijn in de afgelopen periode meer vragen gesteld over de werkwijze. Dat er meer aandacht is voor een actuele cyclus, blijkt uit het aantal vastgestelde Ondersteuningsplannen in het vierde kwartaal.

In 2026 verwachten we voor dagbesteding meer richting te geven aan de relevante inhoud van het Ondersteuningsplan.



## Onvrijwillige zorg

We zien gedurende het jaar dat de inzet van onvrijwillige zorg en het aantal cliënten (22) op wie dat van toepassing is zo goed als gelijk blijft. De meeste onvrijwillige zorg komt voor in de categorie beperken van bewegingsvrijheid (16) en in diezelfde categorie vallen ook de meeste noodmaatregelen.

De Wzd-functionaris beoordeelt de onvrijwillige zorg en de evaluaties. Sinds januari 2025 werken we samen met de Wzd-functionarissen van Expertisecentrum EWZD. Jaarlijks bespreken we met de Wzd-functionaris hun bevindingen en evalueren we de samenwerking. De samenwerking verloopt goed. De Wzd-functionaris constateert een aantal verbeterpunten, waarvan de belangrijkste inmiddels zijn opgepakt.

## Cliëntincidenten

In 2025 zijn in totaal 898 cliëntincidenten gemeld (2024: 866). De meeste incidenten zijn gemeld in de categorieën agressie (34%), medisch (26%) en vallen (17%). Geen van de incidenten gaf aanleiding voor een melding bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Ook hebben er geen interne onderzoeken plaatsgevonden naar aanleiding van incidenten.

Agressie-incidenten met hogere impact hangen veelal samen met factoren zoals onrust, impulsiviteit of verward gedrag. Een relatief klein aantal cliënten is verantwoordelijk voor een groot deel van de meldingen. De meeste incidenten hebben een lage tot zeer lage impact voor cliënten. Teams zetten hierbij gerichte begeleidings- en gedragsinterventies in om escalaties te voorkomen. Binnen de medische incidenten gaat het voornamelijk om situaties met een lage impact.

Enkele incidenten met een hoge impact hadden een duidelijke medische oorzaak, zoals een insult of TIA, met name bij ouder wordende cliënten. Ook bij valincidenten zien we verband met veroudering. Het merendeel van de valincidenten betreft kleine valpartijen met geringe gevolgen. Waar nodig nemen we preventieve maatregelen, zoals aanpassingen in de fysieke omgeving. Valpreventie is specifiek onder de aandacht gebracht bij de doelgroep ouder wordende cliënten en we investeren op de inzet van verpleegkundige expertise.

De MIC-commissie ontwikkelde in 2025 verduidelijkende materialen voor het signaleren en melden van incidenten. Er is aandacht voor de afbakening van MIC- en MIM-meldingen.

## Externe audits

Het externe auditbureau Care & Quality Institute voert onaangekondigde audits uit op alle locaties van de Rozelaar. Wanneer een team aan de minimale eis voldoet, behalen zij het Undercover Nurse Keurmerk. De teams ontvangen uitgebreide rapportage en voeren zoveel mogelijk zelf de verbetering door. Zo blijven zij eigenaar van de kwaliteit van zorg.

Eind 2025 hebben vier van de vijf woonlocaties het certificaat behaald. Dat geldt ook voor alle geauditeerde dagbestedingslocaties. Dit certificaat wordt feestelijk aan de teams uitgereikt, omdat we trots zijn op de goede zorg en begeleiding en daar graag even bij stil staan.

Overeenkomsten in de bevindingen zijn de hoge scores op kwaliteit van de zorgverleners en kwaliteit van leven. Dit laat zien dat er cliëntgericht en deskundig wordt gewerkt, in een passende omgeving voor de cliënten.

## Cliëntervaringen

Gedurende 2025 hebben 74 cliënten laten weten hoe zij de zorg en begeleiding bij de Rozelaar ervaren. Dit deden ze aan de hand van de vragenlijst cliëntervaring van onderzoeksbureau Customeyes.

De algemene tevredenheid van cliënten over de Rozelaar scoort hoog: 9,0 (2024: 9,4). De hoogste scores worden gegeven op woonruimte, werk/dagbesteding en vrije tijd en contacten. Meer cliënten weten hoe ze hun stem kunnen laten horen in de cliëntenraad. Dit is opnieuw een stijging ten opzichte van vorig jaar. Het is mooi om dit effect te zien, want de cliëntenraad heeft aandacht voor het vergroten van haar zichtbaarheid.

In 2025 hebben we het driejaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder verwanten afgenomen. Met een hoge respons van 62% zien we ook hier een hoge tevredenheid. De algemene tevredenheid scoort een 8,2 (2022: 7,8). Verwanten scoren hoog op de woonruimte (8,9) en begeleiders 8,2. We zien verbeterkansen wat betreft meepraten over het Ondersteuningsplan (7.0), deze scoort een punt lager dan de benchmark.

Op Zorgkaart Nederland wordt de Rozelaar gewaardeerd met een 8,5 uit 54 waarderingen. Zorgkaart Nederland laat sinds september 2025 alleen nog waarderingen toe die via een officiële uitnodiging van de organisatie worden ingevuld, zodat alle beoordelingen geverifieerd en actueel zijn. Cliënten en ouders/verwanten kunnen niet meer zelf een waardering plaatsen. In het volgende kwartaal besluiten we of we met officiële uitnodigingen willen gaan werken.

## 1.5.2 Kanslijnen

### Inleiding

In VGN-verband is een overeenkomst gesloten met Zorgverzekeraars Nederland voor de transitie naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg. De Rozelaar is in dat kader met het zorgkantoor overeengekomen stappen te zetten op de volgende twee kanslijnen:

- » Bewezen arbeidsbesparende technologieën implementeren in de eigen zorgpraktijk.
- » Bij elke cliënt een (eigen) netwerk stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning.

Op deze wijze sluiten wij goed aan op het VGN Visiedocument gehandicaptenzorg 2030. Inzet van deze visie is mensen met een verstandelijke handicap een betekenisvol leven geven en te laten meedoen in de samenleving. Om dit te bereiken, focust de visie op de thema's technologie, leren en ontwikkelen, werk en maatschappelijke beweging.

## Kanslijn

### **Bewezen arbeidsbesparende technologieën implementeren in de zorgpraktijk**

Door de jaren heen is technologie een steeds grotere rol gaan spelen in ons dagelijks leven. Ook in de gehandicaptenzorg groeit de aanwezigheid en functionaliteit enorm. Technische ontwikkelingen bieden kansen en dat wordt door de overheid, de sector en de zorgkantoren gestimuleerd. De Rozelaar heeft zich voor de komende jaren gecommitteerd aan inzet op het thema 'implementeren van bewezen arbeidsbesparende technologieën'.

De Rozelaar wil de nieuwe technologie altijd langs twee lijnen houden:

- » Technologieën die de zorgvraag verminderen door cliënten meer zelfstandigheid en regie te bieden (verhogen van de kwaliteit)
- » Technologieën die zorgprofessionals ondersteunen om zorgtaken efficiënter uit te voeren (arbeidsbesparend of arbeidsondersteunend).

Wij geloven dat zorgtechnologie een positieve impact kan hebben op de zorgverlening door middel van verbeterde communicatie, efficiëntere processen en verhoogde veiligheid. Een voorbeeld is MijnEigenPlan dat op elke locatie aanwezig is. Dit informatiebord verhoogt het zelfvertrouwen van de cliënt door het stimuleren van zelfredzaamheid en eigen regie.

We streven ernaar om zorgtechnologie op een inclusieve en persoonsgerichte manier te implementeren, waarbij we de unieke behoeften en voorkeuren van elke individuele cliënt respecteren. Om hierin vooruit te komen, moet eerst de basis op orde zijn.

In 2025 hebben we verder stappen gezet op de roadmap die daarvoor is opgesteld. De acties daaruit zijn uitgevoerd. Er is een leverancier geselecteerd die de telefonie en zorgdomotica op één platform gaat aanbieden en er zijn afspraken gemaakt om de WiFi-connectiviteit te verbeteren. De investeringen in de verbeteringen van de WiFi en het realiseren van voldoende bandbreedte op alle locaties bleek in 2025 om veel meer verbeteringen en investeringen te vragen dan vooraf gedacht en in kaart was gebracht. Hierdoor is de uitrol van het aangeschafte platform vertraagd. In het laatste kwartaal is een enorme inhaalslag gemaakt. We verwachten in de eerste maanden van 2026 alle basis op orde te hebben. Samen met de Raad van Toezicht hebben we een workshop gevolgd op het gebied van cybersecurity en de invoering van de NIS2.

## Kanslijn

### **Bij elke cliënt een (eigen) netwerk stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning: “Een rijker leven voor iedereen”**

Bij de Rozelaar willen we het eigen netwerk van de cliënt een grotere en betekenisvollere rol geven in de dagelijkse zorg en ondersteuning. Wij geloven dat dit niet alleen verrijkend is voor het leven van onze cliënten, maar ook voor degenen die met hen optrekken. Wij committeren ons aan deze kanslijn om bij te dragen aan toekomstbestendige zorg. Anderzijds geloven wij dat het hebben van een eigen netwerk positief bijdraagt aan de eigenwaarde en zelfredzaamheid van de cliënt.

In 2024 lag de focus op het verschuiven van het paradigma. Hierbij is gebruik gemaakt van het volgende stroomschema:



In 2025 hebben we voortgeborduurd op de basis die we in 2024 hebben gelegd. Ook zijn er meer woonteam begonnen om stappen te zetten met behulp van het in de pilot ontwikkelde materiaal en methoden. Dit is een methode om stap voor stap te ontrafelen hoe we op het concrete activiteitsniveau het netwerk van de bewoner kunnen betrekken. We betrekken daarbij de broers en zussen.

In 2025 is ook samenwerking gezocht met de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en de TU Twente om de methode ook te onderbouwen. Daarnaast werken we ook samen met zorgorganisaties Norschoten en Siloah die de methode ook willen toepassen. Bij Zorgkantoor Menzis is een uitvraag gedaan om transitie middelen te mogen inzetten.



In 2025 hebben we het driejaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder verwanten afgenomen. Met een hoge respons van 62% zien we ook hier een hoge tevredenheid. De algemene tevredenheid scoort een 8,2 (2022: 7,8). Verwanten scoren hoog op de woonruimte (8,9) en begeleiders 8,2.

### 1.5.3 Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van de Rozelaar richt zich op het werkgeluk van de medewerkers. In 2025 heeft HR landingsgesprekken (na 100 dagen in dienst) gevoerd en we hebben gemerkt dat dit een positieve invloed heeft. Medewerkers kunnen direct aangeven waar ze tegenaan lopen en waar ze nog vragen over hebben. Dat geeft duidelijkheid. We ervaren dat er steeds minder vragen van medewerkers komen in het landingsgesprek, omdat we de actiepunten uit vorige gesprekken gelijk weer meenemen.

In 2025 heeft de organisatiestructuurwijziging plaatsgevonden die passend is bij onze behandelmethode Triple-C. Met de invoering van de functie van meewerkend teamleider hebben we voor alle teams een leidinggevende kunnen vinden die meewerkt in het team en de leidinggevende taken op zich neemt. Er is nauw contact met de Managers Zorg. Ook voor de ondersteunende diensten zijn er meewerkend teamleiders aangesteld.

Medewerkers zijn enthousiast over de nieuwe rol van meewerkend teamleider, onder andere door de nabijheid die ze ervaren van hun leidinggevende.

Bovenstaande heeft in 2025 onder andere geleid tot een lager verloopcijfer: 19,78% incl. 0-uren contracten tegenover 23,11% in 2024. Exclusief 0-urencontracten is het verloopcijfer in 2025 15,22% tegenover 16,74% in 2024. We zien ook een afname in het aantal medewerkers dat onze organisatie binnen 2 jaar verlaat. Exclusief 0-urencontracten is dat 5,65% tegenover 6,98% in 2024.

We zijn in 2025 gestart met een nieuwe manier van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO), waarbij we in vier korte deelonderzoeken concreet input uitvragen op een bepaald thema. Met de gegeven input kunnen we concreet aan de slag gaan, wat naar verwachting leidt tot een hogere medewerkertevredenheid. Bij de eerder gehouden MTO's bleek dat er te weinig concreet tot actie werd overgegaan door de veelheid aan informatie.

### CAO

De cao heeft een looptijd tot 31 december 2026. In 2025 is er 4% loonsverhoging geweest, wat in 2026 opnieuw het geval zal zijn. Er is een aantal wijzigingen van toepassing per 1 januari 2026 die grote invloed hebben op het rooster. Hier hebben we in 2025 de voorbereidingen voor getroffen in de systemen en de communicatie naar medewerkers.

### Omvang

Op 31 december 2025 waren er 273 medewerkers bij de Rozelaar in dienst, 134,4 FTE. In vergelijking met 2024 is het aantal medewerkers licht gestegen (+9) waarbij het aantal FTE licht is gedaald met 0,9. Dat zien we ook terug in een lichte afname van de gemiddelde contractomvang. In FTE's ging het om 84,1% zorgmedewerkers en 15,9% ondersteunend personeel. De verhouding man/vrouw is 10%/90%. De gemiddelde deeltijdfactor (exclusief 0-urenovereenkomsten) is 0,59. De gemiddelde leeftijd bedroeg in 2025 40,8 jaar. Er zijn 35 medewerkers uitgestroomd en 30 medewerkers ingestroomd (exclusief oproepkrachten).

### Verzuim

Gemiddeld bedroeg het verzuim binnen de Rozelaar over 2025 4,49% (2024: 3,97%) exclusief zwangerschap. Het gemiddelde verzuimpercentage in de zorgsector over 2025 ligt op 7,97% (Bron: Vernet). We zien nog steeds vooral langdurig verzuim en extreem weinig kort verzuim.

### Werken en leren

Bij de Rozelaar staat leren in de praktijk centraal. We bieden verschillende leertrajecten aan, waaronder maatschappelijke stages, BOL-stages en BBL-trajecten (begeleider in opleiding). Veel van onze stagiairs volgen een BOL-opleiding binnen de sector Zorg en Welzijn. Daarnaast verwelkomen we stagiairs op HBO-niveau, bijvoorbeeld in Social Work, HBO Verpleegkunde, Pedagogisch Management, Psychomotorische Therapie en Muziektherapie. Ook is er regelmatig een stagiair Orthopedagogiek onderdeel van ons behandelteam.

We ontvangen veel aanvragen van VMBO-leerlingen die zich willen oriënteren op zorggerelateerde opleidingen. Deze leerlingen komen vooral van De Meerwaarde, het Van Lodenstein College (locatie Hoevelaken) en het Johannes Fontanus College. Vaak worden ze ingezet bij de dagbesteding.

In 2025 hebben we samengewerkt met verschillende onderwijsinstellingen, zoals Hoornbeeck College (Amersfoort/Apeldoorn), ROC Midden Nederland (Amersfoort/Utrecht), Landstede (Harderwijk), Dulon College, Hogeschool Windesheim, MBO Amersfoort, Universiteit Utrecht, Christelijke Hogeschool Ede en de Zorg & Werk Academy. Bij een aantal van deze instellingen waren we actief aanwezig op open dagen en banenmarkten. De opleidingscoördinator bezoekt deze markten samen met de recruiter en een werkbegeleider.

De Rozelaar hecht veel waarde aan leren in de praktijk, wat blijkt uit het grote aantal stagiairs en begeleiders in opleiding, zowel in de zorg als in ondersteunende diensten. In 2025 hebben maar liefst 47 stagiairs hun stage bij ons doorlopen. Daarnaast werken zeven medewerkers als begeleider in opleiding, als zij-instromer, en twee medewerkers volgden een aanvullende opleiding om hun niveau te verhogen.

### **Vrijwilligers en sociaal netwerk**

Binnen de Rozelaar nemen vrijwilligers een belangrijke plek in. Er is een verschuiving van focus gaande naar versterking van het eigen sociaal netwerk van bewoners. Sinds de eerste pilot in 2024 is de kanslijn 'Een rijker leven voor iedereen', en daarmee informele zorg, een belangrijk onderwerp. De zorg zal steeds meer gaan samenwerken met het eigen netwerk van bewoners. Het is daarom van groot belang dat elke bewoner een eigen duurzaam betrokken sociaal netwerk heeft. Of wanneer dat te beperkt is, dit uitgebreid wordt.

Bij het uitbouwen en inzetten van het netwerk willen we vooral uitgaan van de eigen kracht van bewoners. Hoe zij zelf ook van betekenis kunnen zijn voor hun omgeving. Zodat bewoner, medewerker en verwant allen 'een rijker leven' ervaren. Dat mag centraal staan, naast de vraag voor ondersteuning in alledaagse dingen, zoals een wandeling naar de markt, kerkbezoek of een voetbalwedstrijd bij SDVB.

### **Externe vertrouwenspersoon**

De externe vertrouwenspersoon neemt meldingen of klachten in behandeling ingeval van ervaren ongewenst gedrag of integriteitsissues van medewerkers.

In het verslagjaar 2025 van de vertrouwenspersoon is er sprake van 2 meldingen van ongewenste omgangsvormen, tegenover 3 in 2024. Deze meldingen behoren tot het informele traject. De vertrouwenspersoon richt zich daarbij op ondersteuning en begeleiding van de betreffende melder. De melder bepaalt of er al dan niet actie uit voortvloeit.

In 2025 was er 1 melding van integriteitsissues, tegenover geen in 2024.

## **1.5.4 Bedrijfsvoering**

### **Vastgoed en uitbreiding**

In 2025 zijn we er in geslaagd om voldoende deelnemers te vinden bij Brasserie de Rozerie. De Barnevelders weten de plek te vinden en zowel bezoekers als de deelnemers en medewerkers waarderen deze mooie plek. In 2025 is gewerkt aan de verkenning om een nieuwe woonlocatie te realiseren in Veenendaal.

De aangeboden locatie aan de Fluitersstraat is in meerdere varianten besproken en er zijn gesprekken geweest met meerdere woningcorporaties en beleggers om tot een overeenkomst te komen. Dat is vanwege de hoge vraagprijs echter niet gelukt. Begin 2026 wordt verder gekeken naar andere mogelijkheden.

Rond de zomer 2025 is duidelijk geworden dat het realiseren van een EMB woonlocatie in samenwerking met Norschoten niet gerealiseerd gaat worden. Eind december is een eerste haalbaarheidsstudie besproken in de RvT om de Rozenstraat 9 te herontwikkelen en daar 24 studio's te realiseren in een project waarin tevens op de begane grond nieuwe dagbestedingsruimten worden gerealiseerd en op de 1e etage een kantoor. In Nijkerk zijn enkele gesprekken gevoerd met Beweging 3.0.

## Onderhoud/Facilitair

Team Onderhoud werkt vanuit het meerjarenonderhoudsprogramma en servicemeldingen aan het onderhoud van gebouwen. De samenwerking met Woningstichting Barneveld en Woningstichting Nijkerk verloopt goed. In 2025 is onder andere de cv-ketel van de Rozenstraat vervangen en is er ook hard gewerkt om alle ICT-verbindingen in kaart te krijgen en waar nodig te vernieuwen.

## HR

De grootste uitdaging ligt niet alleen in de werving, maar nog steeds ook in het behouden van medewerkers. We merken dat een klein aantal vacatures lastiger invulbaar is, waardoor de werving meer geld en tijd kost. We hebben in 2025 hard gewerkt aan het verder terugdringen van de inzet van PNIL (Personeel Niet In Loondienst). In dit jaar is er 2.319 uur aan PNIL ingezet tegenover 6.906 uur in 2024. Een afname van 66%. Dit is gelukt met extra inzet en flexibiliteit van eigen medewerkers, waaronder in de zomermaanden en door goed gebruik te maken van onze Talentpoule. Tegelijk zien we ook dat we voor een specifieke situatie vanaf juli een heel team van experts (allemaal ZZP-er) hebben moeten inhuren. De inzet van ZZP-ers in de reguliere zorgteams is naar 0 terug gebracht maar helemaal zonder kunnen we dus niet.

## Vervoer

Het vervoer van cliënten naar dagbesteding wordt in eigen beheer gedaan. Door de toename van het aantal deelnemers is het wagenpark verder uitgebreid. Er zijn ook twee bussen vervangen.

## Planning

Het roosterprotocol is onderlegger voor de manier waarop er wordt gepland en geroosterd. Dit protocol is in 2024 herzien in samenspraak met de ondernemingsraad. In 2025 zijn we hiermee van start gegaan en in het najaar is de huidige werkwijze geëvalueerd. Begin 2026 zijn er geen aanpassingen nodig, behalve de wijzigingen die voortvloeien uit nieuwe regels in de CAO. We sluiten zoveel mogelijk aan op de dynamiek van de zorgvraag en de beschikbaarheid van medewerkers.

De omslag naar anticiperend roosteren vanuit reactief ad hoc plannen, blijft uitdagend. De inzet van PNIL wordt daarbij zoveel als mogelijk voorkomen. Om voldoende flexibele inzet van zoveel mogelijk eigen medewerkers te kunnen realiseren, heeft de Rozelaar een eigen Talentpoule. De medewerkers die hier deel vanuit maken, zijn maximaal ingezet.

## ICT

In 2025 zou volgens planning gestart worden met de inrichting van een nieuw platform voor zorgdomotica. Met als doel als eerste woonlocaties de Voorde en Iris te kunnen voorzien van een verpleegoproepsysteem en bijbehorend 3CX telefonieplatform. Hiervoor is opdracht verstrekt aan de leveranciers.

Voor de projectleider zorgdomotica en telefonie stond 2025 echter voornamelijk in het teken van wachten op de noodzakelijke ICT-voorwaarden om te kunnen starten met de uitvoering: duidelijk werd dat hiervoor op alle locaties de WiFi moest worden vervangen. Daarnaast zijn er ook nieuwe internetverbindingen aangelegd omdat er nog niet overal glasvezel lag. De ICT-roadmap zoals die voor 2025 was opgesteld, is daarmee achterhaald. De meeste onderdelen zijn doorgeschoven door vertraging bij de leverancier, complexiteit van de infrastructuur en afhankelijkheden tussen projectonderdelen.

Inmiddels is eind 2025 echter aan de randvoorwaarden voor WiFi/ connectiviteit voldaan, waardoor begin 2026 kan worden gestart met uitrol van de eerste zorgdomotica.

Sinds mei 2025 voert extern ICT-begeleider LimeYellow de ICT-regie uit voor de Rozelaar. In het vierde kwartaal van 2025 beginnen deze werkzaamheden zichtbaar hun vruchten af te werpen. De basis voor structurele sturing en verbetering is gelegd en meerdere langlopende knelpunten zijn inmiddels opgelost of actief in behandeling.

In Q4 2025 zijn alle nog openstaande punten uit de pentest 2024 opnieuw met onze leverancier bekeken en is er actief opvolging gegeven aan alle urgente punten.

Er zijn stappen gezet om in 2026 te komen tot een nieuwe digitale werkplek. De eerste test-laptops die beheerd worden met Microsoft Intune, zijn eind 2025 in gebruik genomen. In het eerste kwartaal van 2026 worden alle laptops hiervan voorzien.

Op het gebied van informatiebeveiliging zijn diverse acties ondernomen om te voldoen aan de extern geldende NEN7510 norm. Tot en met Q3 2025 stond informatiebeveiliging met name in het teken van “Opzet” (ontwerp en beleid). Vanaf Q4 is er gewerkt om vanuit deze opzet naar “Bestaan” (implementatie van maatregelen) en “Werking” (effectiviteit van de getroffen maatregelen) te gaan.

Er is een nieuw 6-wekelijks overleg gestart met de controller, ICT-regiemanager, security officer en de functionaris gegevensbescherming. Doel is om awareness te creëren en het proces rond informatiebeveiliging & privacy te borgen. En voor de eerste keer heeft de bestuurder de directiebeoordeling rond informatiebeveiliging uitgevoerd.

## 1.6 Financiële ontwikkelingen

### Algemeen

Het financiële resultaat over 2025 komt uit op een bedrag van € 704.986. Het resultaat van 2024 bedroeg € 488.918. Het resultaatratio (resultaat/ omzet) voor 2025 komt uit op 4,4%.

### Bedrijfsopbrengsten

Het grootste deel van de zorgopbrengsten wordt verkregen vanuit de Wlz. Naast een bedrag aan PGB-opbrengsten gaat het voornamelijk om gecontracteerde zorg op basis van zorg in natura. Een gering percentage (0,5%) komt uit de Wmo. De bedrijfsopbrengsten zijn in de onderstaande tabel samengevat.

Bedrijfsopbrengsten	2025	2024	Vershil	in %
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15.069.204	14.075.747	993.457	7%
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	62.344	60.981	1.363	2%
Overige bedrijfsopbrengsten	726.984	634.507	92.477	15%
<b>Totaal</b>	<b>15.858.532</b>	<b>14.771.235</b>	<b>1.087.297</b>	<b>7%</b>

De zorgopbrengsten zijn met 7% gestegen. De NZa-tarieven (Wlz-zorg in natura) van 2025 zijn gemiddeld gestegen met ruim 5%. De opbrengsten zijn ook toegenomen vanwege hogere indicaties en meerzorg.

De Rozelaar is gecontracteerd met de zorgkantoren Menzis en Zilveren Kruis.

Voor laatstgenoemde geldt het landelijk richttariefpercentage (in 2025 is dit percentage 97,8% met uitzondering van VG3 t/m VG5 - hiervoor geldt een percentage van 97,3%). Voor Menzis geldt een lager tariefpercentage van 95,9%.

Een stijging van subsidies vanwege meer ontvangen subsidie van Sectorplan Plus en Stagefonds.

De hogere overige bedrijfsopbrengsten komt door toename van de horecaopbrengsten uit Brasserie & Bakkerij Rozerie.

Bedrijfskosten	2025	2024	Vershil	in %
Personeelskosten	10.290.887	9.652.623	638.264	7%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	387.265	314.060	73.205	23%
Overige bedrijfskosten	4.516.869	4.346.087	170.782	4%
<b>Totaal</b>	<b>15.195.021</b>	<b>14.312.770</b>	<b>882.251</b>	<b>6%</b>

In de afgelopen twee jaar (2024 en 2025) zijn er verschillende cao-loonsverhogingen doorgevoerd van in totaal 8%. De huidige cao heeft een looptijd van januari 2025 t/m december 2026. Het gemiddeld aantal fte's is toegenomen van 132,4 naar 134,2 fte (stijging van 1,4%). Stijging door uitbreiding van teams door terugdringen inzet van personeel niet in loondienst en overgang nieuwe organisatiestructuur. Het ziekteverzuim is gestegen van 4,0% naar 4,5%.

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met 4%. Deze stijging komt door hogere kosten voor automatisering in verband met de uitrol van onder andere de zorgdomotica en gemaakte advieskosten rondom de nieuwe organisatiestructuur.

## Financiële positie

Het eigen vermogen is gestegen en komt uit op een bedrag van €4.238.420. Alle ratio's zijn op een goed niveau. De totale kasstroom is in 2025 gestegen met € 744.876.

Ratio's	2025	2024	2023	2022	2021
Rendement	4,4%	3,4%	2,8%	4,9%	6,8%
Solvabiliteit	63,0%	59,6%	57,7%	61,7%	55,8%
Current ratio	2,1*	2,5	2,0	2,6	3,1
Loan to value	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	46,9%
Personeelskosten in % van de opbrengsten	64,9%	70,1%	69,0%	67,1%	65,4%
Vermogensniveau (budgetratio)	26,7%	24,0%	22,9%	25,1%	22,5%

\* *herrubricering in 2025 van de waardering van het balansverlof van de voorzieningen naar de kortlopende schulden geeft een vertekend beeld t.o.v. voorgaande jaren.*

## 1.7 Risico's en risicobeheersing

De zorg die de Rozelaar biedt, wordt bijna volledig gefinancierd op grond van de Wlz. De tarieven per indicatie worden bepaald door de NZa en via de zorgkantoren. Door de toename van de landelijke zorgkosten staan de tarieven onder druk. Dit en de krapte op de arbeidsmarkt vormen op termijn een potentieel risico voor de Rozelaar.

Doordat de vergoeding per geleverde zorgprestatie plaatsvindt, heeft leegstand directe gevolgen voor de omzet. In de sector is die leegstand gemiddeld 1%, bij de Rozelaar is deze leegstand lager. Bovendien is er een wachtlijst voor wonen. Voor de Rozelaar is het risico voor leegstand daarmee beperkt. De plannen die er zijn voor een woonlocatie in Veenendaal en een EMB-locatie in Barneveld, zijn bestemd om aan de huidige en toekomstige vraag te voldoen. Doordat er nog geen contracten zijn getekend, zijn hier nu nog geen risico's aan verbonden.



20:17

Het financiële resultaat over 2025 komt uit op een bedrag van € 704.986. Het resultaat van 2024 bedroeg € 488.918. Het resultaatratio (resultaat/omzet) voor 2025 komt uit op 4,4%.



De verwachting was dat het normatieve huisvestingscomponent voor 2025 zou worden verlaagd, dit is echter niet doorgevoerd. Door de zorgkantoren wordt het nhc-tarief 100% vergoed. Er wordt al jaren gesproken over aanpassing naar het gunningspercentage (gelijk met het zorgtarief), dit vormt een risico. Vooralsnog is hiervan geen sprake. In businesscases wordt hier al wel rekening mee gehouden.

Het personeelstekort in organisaties in de gehandicaptenzorg zal in de toekomst steeds verder oplopen, blijkt uit prognoses van Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW). De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor meer inzet van personeel niet in loondienst. Met als gevolg hogere personele kosten. Dit zorgt voor een verhoogd risico in de komende perioden.

De kwaliteit van de geleverde diensten bepaalt de mate waarin huidige en toekomstige cliënten gebruik willen maken van de Rozelaar. De hoge waarderingen en goede audits geven aan dat de tevredenheid over de kwaliteit groot is. Een dalende kwaliteit zou een risico voor de continuïteit van de organisatie betekenen. De kwaliteit wordt dan ook gemonitord via tevredenheids-onderzoeken en audits en door het intern kwaliteits- en scholingsbeleid.

De financiële doelstelling is om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Hiervoor zijn positieve ratio's en een positieve exploitatie noodzakelijk. De begroting van 2026 toont een resultaat van € 427.787 bij een omzet van € 16.801.501. Om dit resultaat te behalen, is een interne budgetdiscipline noodzakelijk. Door de verantwoordelijkheid en de stuurmogelijkheid lager in de organisatie te leggen en dit te monitoren met maandrapportages en met adviezen ter ondersteuning vanuit de controller, wordt dit risico beperkt.

## 1.8 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

### Algemeen

Het financiële beleid van de Rozelaar is in eerste instantie gericht op de continuïteit van de organisatie. Het uitgangspunt is dat iedere locatie kostendekkend opereert inclusief dekking voor opslag ondersteunende diensten. Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de verdere uitbreidingsprojecten voort te zetten en op te starten. Daarmee kan de wachtlister voor wonen verder worden verkleind.

### Hard- en softcontrols

De Rozelaar wil een mensgerichte organisatie zijn en ook de bedrijfs- en financiële doelstellingen binnen de afgesproken kaders realiseren. Er is een up to date Administratie Organisatie en Interne Controle (AO/IC), waarbinnen maatregelen genomen zijn om misbruik van onze publieke middelen te voorkomen.

De kern van onze werkprocessen bestaat uit het begeleiden van onze cliënten bij het wonen en werken en indien nodig behandelen wij cliënten of zorgen ervoor dat zij de behandeling krijgen van anderen. Er zijn organisatorische maatregelen genomen waardoor we maandelijks checken of alle zorgopbrengsten volledig zijn, de indicaties kloppen en we de gevraagde en gecontracteerde zorguren ook leveren, niet meer en niet minder. Bijna 68% van de bedrijfslasten bestaat uit personeelskosten (deze zijn belegd in contracten). De processen om iemand in dienst te nemen en te bewaken dat iedereen correct betaald wordt, zijn goed ingeregeld. Het is dan ook belangrijk dat die kosten goed bewaakt worden. Dat gebeurt door vooraf goed te plannen welke inzet er nodig is en die te bewaken.

De meewerkend teamleiders zijn daarvoor verantwoordelijk en iedere maand worden de resultaten besproken tussen de meewerkend teamleiders en de manager of de bestuurder. Deze gesprekken worden ondersteund door rapportages die door control zijn gemaakt.

We doen dat in een sfeer van open en transparant zijn, mogen leren van eventuele fouten en samen zorgen voor bijsturen waar dat nodig is. Omdat we samen onze begroting maken en door het jaar heen resultaten bespreken, is er bij iedereen voor zijn of haar deel eigenaarschap. De controller stelt als geweten van de organisatie vragen om ons bij de les te houden. Ook de overige kosten zijn voor het overgrote deel vastgelegd in (meerjarige) contracten met verhuurders en voornamelijk ICT-leveranciers. Deze worden continu geëvalueerd en in de meeste gevallen passen we een vierogenprincipe toe.

### Liquiditeitsrisico

De liquiditeit van de Rozelaar wordt continu gemonitord. In 2025 nam de liquiditeit toe. Per eind 2025 bedroeg de current ratio 2,1.

De liquiditeitsprognose voor de komende periode bij normale bedrijfsvoering, geeft aan dat het liquiditeitsrisico gedurende de komende beleidsperiode beheersbaar blijft.

### Solvabiliteitsrisico

De ontwikkeling van de solvabiliteit van de Rozelaar is de afgelopen periode positief geweest. Per eind 2025 bedroeg deze 63,0%.

De verwachting voor de komende jaren is dat het solvabiliteitsrisico goed blijft. Het budgetratio (Eigen Vermogen/Totale Omzet) is gestegen van 23,9% naar 26,7% vanwege de groei in de opbrengsten. Voor het aangaan van een financiering voor vastgoed stelt het Waarborgfonds Zorg een minimaal budgetratio van 20%. Hiermee kan de Rozelaar haar uitbreidingsplannen verder vormgeven.

### Bezettingsrisico

De vergoeding voor de geleverde zorg is door de ZZP- en nhc-financiering volledig afhankelijk van de bezetting. Dat houdt in dat er geen bekostiging is als de woon- of dagbestedingsplek niet bezet is. In 2025 heeft er leegstand plaatsgevonden rondom overlijden van cliënten en de interne verhuizing die daarmee gepaard ging.

### Renterisico

De Rozelaar heeft geen (langlopende) lening meer.

### Personeelsrisico

De cao bevatte een loonsverhoging van totaal 8% tot en met 2025, deze is in de cijfers verwerkt en kon goed worden opgevangen. Voor 2026 staan nieuwe cao-loonsverhogingen op de planning. Eveneens worden er verhogingen doorgevoerd in ORT-percentages en onkostenvergoedingen. Daarnaast wijzigt de salariering rondom de slaapdiensten en komt er een extra vergoeding voor extra inzet binnen 21 dagen.

### DBA-risico

De Rozelaar heeft er voor gekozen om de inzet van ZZP-ers in het primaire proces af te bouwen. In 2025 is er wel specifieke kennis en expertise ingehuurd bij de ondersteunende diensten en is er via een intermediair een team van ZZP-ers ingehuurd die de volledige begeleiding van 1 cliënt geheel zelfstandig verzorgen. Al met al is de inschatting dat het risico op eventuele naheffing van de belastingdienst zeer klein is vanwege het karakter van de inhuur en de contractuele afspraken die er gemaakt zijn.

### Uitgangspositie

Voor 2026 is een begroting gepresenteerd met een positief verwacht resultaat. Elke locatie heeft de verantwoordelijkheid om minimaal 1,5% bij te dragen aan het resultaat. Om budgethouders te helpen dit te realiseren, is periodiek managementinformatie beschikbaar. Met deze managementinformatie is een locatie in staat te sturen op de in te zetten uren, en krijgen budgethouders inzicht in cliëntindicaties, normen, ziekteverzuim, indirecte tijd en de financiële exploitatie. De financiële cyclus wordt bewaakt in de planning & control cyclus.

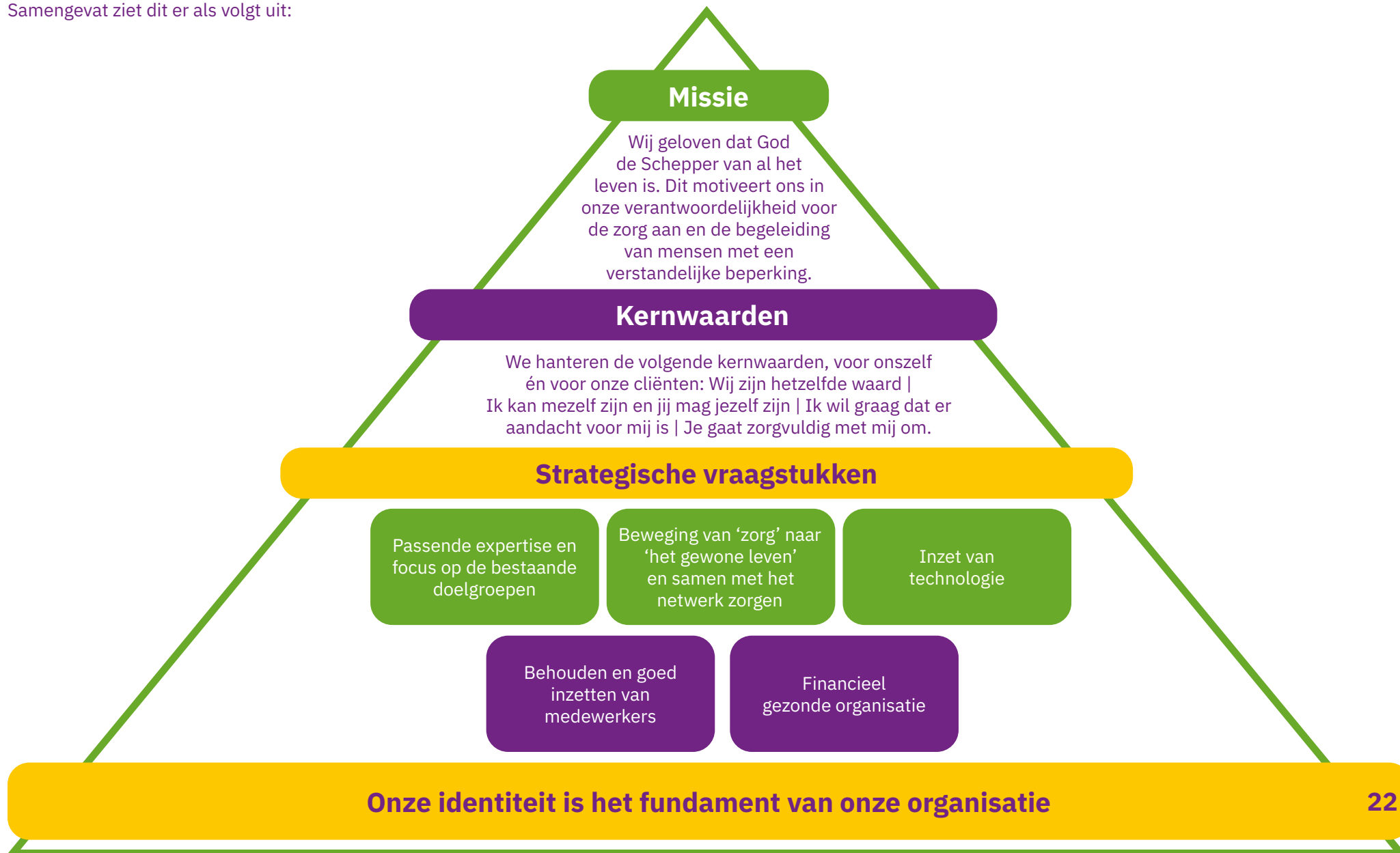
## 1.9 Toepassing en naleving gedragscodes

De Rozelaar houdt zich aan de Governancecode Zorg. Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Daarnaast is voortdurende toetsing van beleid en gedrag hieraan van belang.

## 1.10 Toekomstverwachtingen

Eind 2025 is het nieuwe strategisch plan van de Rozelaar tot 2030 vastgesteld door de Raad van Toezicht. In het kort luidt onze visie: **Blijven transformeren om te kunnen behouden en uitbouwen wie we zijn en wat we doen.**

Samengevat ziet dit er als volgt uit:



Dit richtinggevend document zal ons de komende jaren helpen bij het maken van keuzes en bij de verantwoording van de dingen die we doen. We blijven ons inzetten voor extra woonruimte, teneinde de wachtlijsten op te lossen of te verkleinen. Het realiseren van een huis voor cliënten met een Ernstig Meervoudige Beperking in Barneveld, het openen van een nieuwe locatie in Veenendaal en het uitbreiden van de locatie in Nijkerk vergt een lange aanlooptijd. Deze projecten blijven de komende jaren veel aandacht vragen. Met een eventuele herontwikkeling van de Rozenstraat, die in eigendom is, is een grote investering gemoeid. Hieruit kan een financieringsbehoefte ontstaan. We inventariseren welke partners hierin van betekenis kunnen zijn.

In 2025 hebben we geïnvesteerd in het optimaliseren van zowel de dagbesteding als de werkprocessen op de woningen. Dit zal ook in 2026 de nodige aandacht blijven vragen.

Professionalisering van de zorg is een voortdurend proces. Dit vindt plaats door training, intervisie en coaching op de werkvloer. Het scholingsbudget is hiervoor verhoogd en de drie aangestelde trainers hebben hun opleidingsprogramma uitgewerkt. Er wordt blijvend geïnvesteerd in de taak- en rolverdeling tussen de meewerkend teamleiders en de managers. We evalueren tijdens een 2-daagse begin 2026 ons leiderschap, de voor- en nadelen van de huidige organisatiestructuur en onze werkwijzen.

Er is een duurzaamheidsplan opgesteld en er wordt in 2026 verder gewerkt aan een aantal concrete doelen, waaronder de brons-certificering van de woonlocatie aan de Irishof als onderdeel van de 'Green Deal Duurzame Zorg'.

Mei 2026,

Jan-Henk Janssen,  
Raad van Bestuur



# 2

# Verlag Raad van Toezicht

Dit verslag geeft een beeld van de wijze waarop de Raad van Toezicht afgelopen jaar haar rol heeft vervuld. Hierbij wordt ingegaan op de onderwerpen die in 2025 zijn besproken, welke aandachtsgebieden zijn behandeld en hoe de samenwerking met de Raad van Bestuur en andere belanghebbenden is verlopen.

## Visie

Als startpunt voor het verslag 2025 geven we de visie weer op basis waarvan de Raad van Toezicht functioneert. Dit is vastgelegd in onze ‘Visie op toezicht’, die in 2025 is geactualiseerd. De Raad van Toezicht wil werken vanuit deze drie waarden: Gelovig, Verantwoordelijk en Verbonden.

De Raad van Toezicht baseert haar toezicht op de Governance Code Zorg en de NVTZ notitie ‘Goed Toezicht’. De Raad van Toezicht vervult de rol van werkgever voor de Raad van Bestuur en houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Rozelaar. Vanuit Gods liefde wil de Rozelaar zorgvuldig, op een gelijkwaardige manier en in openheid naar elkaar, veiligheid en geborgenheid bieden voor haar cliënten. Dit doen we met respect en toewijding. Dat vertaalt zich in de relatie met de Raad van Bestuur in een open dialoog, kritische (zelf)reflectie en onderling vertrouwen.

## Werkwijze

Naast de formele vergaderingen van de Raad van Toezicht samen met de Raad van Bestuur, houdt de Raad van Toezicht via de commissie kwaliteit & veiligheid, de auditcommissie en de remuneratiecommissie toezicht op het functioneren van de organisatie. Daarnaast zijn er bijvoorbeeld ook locatiebezoeken, regulier overleg met de bestuurder, de cliëntenraad, de deelraad verwanten en het Artikel 24-overleg met de ondernemingsraad.

## Toeichtvisie de Rozelaar



### Missie van de Raad van Toezicht

Bijdragen aan de doelstelling van de Rozelaar als zorgorganisatie om:

- ◊ vanuit Gods liefde professionele zorg en ondersteuning te bieden aan mensen met een verstandelijke beperking.
- ◊ hen te helpen om deel te nemen aan het gewone leven.



De Raad van Toezicht heeft een viertal taken, als **werkgever**, als **toezichthouder**, als **sparringpartner** van de bestuurder en als **partner** voor interne en externe stakeholders.



De Raad van Toezicht wil werken vanuit waarden. Uitgangspunt zijn drie waarden:

1. **Gelovig**
2. **Verantwoordelijk**
3. **Verbonden**



**Gelovig** betekent dat we dankbaar, liefdevol en vertrouwend bezig zijn, waarbij we God(s Woord) bovenaan zetten en elk mens er mag zijn.



**Verantwoordelijk** betekent dat we resultaatgericht zijn, zelf- en rolbewust, kritisch, toekomstgericht, aanspreekbaar, professioneel en gericht op kwaliteit.



**Verbonden** betekent dat we betrokken zijn, vertrouwen geven, oog houden voor diverse belangen, de dialoog stimuleren, zichtbaar zijn en de relatie centraal stellen.

## Speciale thema's en reguliere aandachtsgebieden 2025

### » **Kwaliteit van zorg**

Het is vanzelfsprekend dat goede kwaliteit van de dagelijkse zorg voor de cliënten voor de Rozelaar heel belangrijk is. Dit heeft onze voortdurende aandacht, zowel in commissievergaderingen als in de reguliere Raad van Toezicht vergaderingen en via indrukken van locatiebezoeken, gesprekken met de bestuurder en kwaliteitsmedewerker, formele rapportages en inspectieverslagen. De Raad heeft geen grote zorgpunten gehad dit jaar.

### » **Ouder wordende cliënt**

De leeftijdsopbouw van de cliënten verschuift naar steeds ouder wordende cliënten. Dat brengt nieuwe problematiek met zich mee. De Rozelaar bereidt zich daarop voor. De RvT heeft onder andere deelgenomen aan een themadag over de ouder wordende cliënt met beleidsmedewerkers, de bestuurder, de OR en de deelraad verwanten.

### » **Informele zorg**

We zijn verder gegaan met dit thema waarmee de Rozelaar in 2024 is gestart. De opdrachtgever vanuit het MT voor 'Een rijker leven voor iedereen' is aangeschoven bij een RvT vergadering om ons te informeren over de visie, aanpak en lange termijn impact hiervan op de zorg voor de cliënten en voor de Rozelaar als organisatie. De RvT gelooft dat dit een cruciale ontwikkeling is die zij wil stimuleren, en die draagvlak behoeft.

### » **Uitstroom personeel en ziekteverzuim**

Tijdens besprekingen in commissies en reguliere RvT vergaderingen is aandacht geweest voor de -naar ons beeld- hoge uitstroom van personeel. Daarnaast hielden we het ziekteverzuim in beeld. Het is onze overtuiging dat de ingezette organisatie-wijziging naar teams onder leiding van direct betrokken, meewerkend teamleiders zal leiden tot verbeteringen op het thema uitstroom.

### » **Financiën**

De continuïteit van de organisatie is gebaat bij een degelijke financiële bedrijfsvoering. Dit heeft onze voortdurende aandacht, zowel in commissievergaderingen, het gesprek met de accountant alsook in de reguliere Raad van Toezicht vergaderingen. Aandacht voor de reductie van kosten van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) is een voorbeeld hiervan.

### » **Accountant**

Na vele jaren te hebben samengewerkt met Bakertilly, is na diverse overwegingen besloten om een nieuwe accountant te zoeken. Vanaf medio 2025 is Verstegen Accountants en Adviseurs onze nieuwe accountant.

### » **EMB wonen**

In 2025 is de mogelijke realisatie van een EMB locatie door de Rozelaar verder verkend. Omdat dit een verstrekkend besluit is met aanmerkelijke impact op de Rozelaar, hebben we aanvullende informatieverzoeken gedaan aan de bestuurder ter onderbouwing van deze mogelijkheid. Ook hebben leden van de RvT gesproken met deelraad verwanten over dit thema.

### » **Informatieveiligheid en weerbaarheid**

Toenemende eisen vanuit de maatschappij en toenemende dreigingen rondom de effecten van digitalisering leiden ertoe dat we hier regelmatig aandacht voor vragen. Ook hebben we als RvT samen met de bestuurder en de controller de NIS2 training gevolgd.

### » **Duurzaamheid**

Het duurzaamheidsplan is besproken in de RvT vergadering en is onderdeel geworden van het strategisch plan.

» **Identiteit en waarden**

In de Raad van Toezicht is samen met de bestuurder veel aandacht gegeven aan de christelijke identiteit en de waarden van waaruit we werken. De RvT heeft de geestelijk verzorger gesproken.

» **Strategisch plan**

Het strategisch plan is geactualiseerd. De RvT heeft hierin meegedacht, erover gespard met de bestuurder en het plan goedgekeurd.

» **Barneveldse raden van toezicht**

In februari vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats (georganiseerd door Norschoten dit keer) met als thema: “Toezicht houden in tijden van transitie; lijden of leiden”. Naast het interessante thema was verbinding maken met de andere raden ook een doelstelling.

» **Scholing en reflectie**

De Raad van Toezicht heeft de aanbevelingen vanuit de zelfevaluatie 2024 geïmplementeerd. De Raad van Toezicht heeft aan individuele en collectieve scholing gedaan. Conform de Governance Code heeft de Raad van Toezicht haar functioneren geëvalueerd en nieuwe verbeterpunten geformuleerd.

» **Toezichtvisie en toezichtkader**

De Raad van Toezicht haar visie op toezicht geactualiseerd (zie afbeelding op pagina 24). Het toezichtkader 2025 is geëvalueerd en diverse reglementen zijn geactualiseerd.

## **Samenwerking met de Raad van Bestuur**

De Raad van Toezicht ervaart de contacten en samenwerking met de Raad van Bestuur als open en constructief. Vanuit wederzijds respect en met de belangen van de cliënten en medewerkers van de Rozelaar voor ogen, hebben we afgelopen jaar op prettige wijze samengewerkt. Daarbij was ruimte voor een kritische mening of advies. Ook het functioneren van de Raad van Bestuur is geëvalueerd, daarvoor is input opgehaald uit diverse geledingen van de organisatie.

## **Samenstelling**

De Raad van Toezicht bestond eind 2025 uit:

- » **De heer dr. Klaas Druif**  
voorzitter en remuneratiecommissie
- » **Mevrouw drs. Irene Blom**  
commissie kwaliteit & veiligheid
- » **Mevrouw Wilma Vonk Noordegraaf MSc**  
commissie kwaliteit & veiligheid
- » **De heer drs. Peter Willemsen RE RA**  
auditcommissie
- » **De heer Wim van der Tas MSc**  
auditcommissie
- » **De heer Bernhard Kok Mcc**  
vicevoorzitter, remuneratiecommissie en commissie  
kwaliteit & veiligheid.

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd voor 4 jaar met een mogelijkheid voor benoeming van 4 jaar in een tweede termijn. Onderstaand een overzicht van het rooster van aftreden en andere (neven-)functies.

Naam	Einddatum benoeming	Voorgedragen door	Andere (neven-functies)
Klaas Druif	1-3-2026 (termijn 1)		Directeur faculteit Betawetenschappen Universiteit Utrecht Lid Raad van Toezicht Marnix Academie te Utrecht
Bernhard Kok	31-12-2026 (termijn 2)		Partner bij Pandion Leiderschap
Wim van der Tas	31-12-2026 (termijn 2)		Directeur Bedrijfsvoering CVO Groep te Zeist Directeur Financiën Vrije Hogeschool te Zeist
Peter Willemsen	1-9-2029 (termijn 2)	OR	Afdelingsmanager Controle en Fraudebeheersing Zorgverzekeraar VGZ
Wilma Vonk Noordegraaf	1-6-2027 (termijn 1)	Cliëntenraad (bindend)	Verpleegkundig Specialist AGZ Kaderspecialist Psychogeriatric i.o.
Irene Blom	1-6-2027 (termijn 1)		Voorzitter Raad van Bestuur van De Hoop Groep



# 3 Verslag Cliëntenraad - Deelraad Cliënten

## JAARVERSLAG Deelraad Cliënten 2025

### Deelraad Cliënten

In januari krijgen we 2 nieuwe leden: Casper en Ria.

In oktober hebben we een open vergadering. Harm Jan en Renate komen kijken. Marianne wil ook graag weer lid worden.

In december neemt Annet afscheid van de Deelraad Cliënten.

### Bestuurder

Jan-Henk is iedere maand aanwezig bij een vergadering van de deelraad cliënten.

We praten met Jan-Henk veel over de strippenkaart. Dat is nu een verlofkaart geworden.

Bij iedereen worden de verlofdagen nu goed bijgehouden.



### Tevredenheidsonderzoek cliënten

De uitkomst hebben we in de vergadering besproken. Wat een mooi resultaat! De meeste cliënten zijn tevreden over de Rozelaar.

### Deelraad Verwanten

Jogé komt een paar keer langs namens de Deelraad Verwanten. Ze denkt met ons mee.

In april hebben we een vergadering samen met de Deelraad Verwanten.

We praten over ouder worden. Wat betekent dat voor ons? Iedereen krijgt een mooi wensenboek.

### Ongevraagd advies

Er wordt nog steeds hard gefietst op het pad bij de Irishof. We vragen om een hek. Dat gaat er komen!

Het wensenboek vonden we zo'n goed idee, dat we Jan-Henk gevraagd hebben alle bewoners een wensenboek te geven. In december heeft iedereen een wensenboek gehad!



### Bezoek

We gaan op bezoek bij Dagbesteding Industrie en Dagbesteding Schaffelaar. Ook zijn we bij Woonlocatie Iris geweest. Dagbesteding Nijkerk hebben we een mooie kaart gestuurd.

### Introductiebijeenkomst

Tijdens de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers zijn we aanwezig en stellen ons voor.



### Raad van Toezicht

Irene Blom van de Raad van Toezicht komt langs om kennis te maken.



### Adviesaanvraag

Het project een Rijker leven voor iedereen zorgt voor meer vrijwilligers voor onze cliënten.

De Deelraad Cliënten gaf daarom een positief advies.

### Logopediste

Lotje is ook langs geweest. Ze heeft verteld over haar werk bij de Rozelaar.

Zij helpt cliënten met praten en met gebarentaal of met picto's.



### Regels voor huisdieren

Soms lukt het niet om goed voor een eigen huisdier te zorgen. Daarom zijn de regels nog eens bekeken.

Wanneer je een huisdier wilt, wordt er nu ook een contract gemaakt waarin alle afspraken worden opgeschreven. We vinden dit een goed idee.



### Ouder worden

Geestelijk Verzorgster Wilmieke komt langs. We praten over ouder worden. En wat dat voor ons betekent.



### Vraag van de week

Na iedere vergadering sturen we alle locaties een Vraag van de week. Sam helpt ons daarbij. We vinden het fijn wanneer we veel reacties krijgen.



### Bedrijfsfilm

De Deelraad Cliënten mocht als eerste de nieuwe bedrijfsfilm bekijken.

Sandra en Marleen hebben aan deze film meegewerkt.

### Huiskameroverleg

Op de woonlocaties wordt een huiskameroverleg gehouden.

Het is belangrijk om daarbij te zijn!

### Duurzaamheid

Het is nodig om goed voor onze aarde te zorgen. We hebben samen met dagbesteding en onze woonlocaties nagedacht hoe we daaraan mee kunnen doen.

Doe bijvoorbeeld altijd de lamp uit als je weggaat. En afval scheiden helpt ook.

# 4 Verslag Cliëntenraad - Deelraad Verwanten

## Samenstelling

In 2025 bestond de deelraad Verwanten uit:

- » Kees Kwant (voorzitter)
- » Johan Mulder (secretaris)
- » Greet den Boon
- » Jogé Sluis
- » Loes Nijhuis
- » Helma Zandvliet (tot mei 2025)
- » Annette Geurtsen (vanaf mei 2025)

De ambtelijk secretaris was Jolanda Gorseman.

## Doel en werkwijze

De deelraad behartigde de belangen van cliënten en verwanten, gaf gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder. In 2025 vergaderde de raad zesmaal, inclusief overleg met de deelraad Cliënten en de Raad van Toezicht.

## Belangrijke thema's en onderwerpen

- » **Huisvesting EMB**  
Huisvesting voor EMB cliënten was in 2025 één van de meest urgente en terugkerende thema's binnen de deelraad Verwanten. In meerdere vergaderingen sprak de raad haar zorgen uit over de aanhoudende wachtlijsten en het uitblijven van concrete uitbreidingsmogelijkheden. Verschillende scenario's die de afgelopen jaren kansrijk leken, vielen in de loop van 2025 weg: Dit zorgt bij verwanten voor veel onzekerheid, zeker voor gezinnen die al langere tijd wachten op passende woonruimte voor hun naaste.

Gedurende het jaar informeerde de bestuurder de raad regelmatig over de zoektocht naar alternatieve locaties en samenwerkingspartners. In het najaar deelde de bestuurder de start van een haalbaarheidsstudie voor EMB wonen aan de Rozenstraat, waarin de realisatie van 18 tot 24 studio's wordt onderzocht, gecombineerd met centrale dagbesteding en mogelijk gedeelde voorzieningen met bestaande locaties. Voor het eerst leek hiermee weer een realistisch pad naar uitbreiding zichtbaar.

De deelraad waardeerde de transparantie en inzet van de bestuurder, maar wees ook op het belang van duidelijke tijdlijnen en blijvende communicatie richting verwanten, zeker nu de druk op EMB plaatsen verder toeneemt. De raad gaf aan graag mee te denken in vervolgstappen, zodra de haalbaarheidsstudie definitief is afgerond.

- » **Ouder wordende cliënten**  
Er was extra aandacht voor benodigde kennis bij medewerkers, zingeving en opschrijven levensverhalen en wensen van cliënten.
- » **Communicatie naar verwanten**  
De deelraad Verwanten vroeg aandacht voor een verwantenportal en betere communicatie-mogelijkheden met verwanten.

## Uitgebrachte adviezen

### » **Advies ECD**

De deelraad Verwanten ziet het portaal als een waardevolle stap naar veiligere en centralere communicatie tussen begeleiders en verwanten. De digitale werkwijze kan bijdragen aan overzicht, professionaliteit en minder versnippering van informatie. Tegelijkertijd wees de raad op het belang van ondersteuning voor minder digitaalvaardige verwanten en op duidelijke uitleg over het gebruik van het portaal. De invoering moet gefaseerd en zorgvuldig plaatsvinden, met oog voor draagvlak bij cliënten, verwanten en medewerkers.

### » **Advies ‘Een rijker leven voor iedereen’**

Het project Een rijker leven voor iedereen richt zich op het versterken van het sociale netwerk van cliënten, zodat zij een betekenisvoller dagelijks leven ervaren. De deelraad onderschrijft deze visie: een stevig netwerk kan bijdragen aan meer betrokkenheid, activiteiten en welzijn. De raad waardeert dat de Rozelaar nadruk legt op samenwerking tussen formele zorg en informele ondersteuning.

De geformuleerde doelstellingen voor 2025–2027 werden als te ambitieus ervaren; de raad pleitte voor een realistischer, langer tijdspad. Ook vroeg zij om een duidelijke afbakening tussen de verantwoordelijkheid van de Rozelaar en die van het netwerk. Het is belangrijk dat verwanten niet overvraagd worden, zeker bij cliënten zonder groot netwerk of met zware zorgbehoeften.

De raad benadrukte dat de Rozelaar eindverantwoordelijk blijft voor veilige en passende zorg, ook wanneer het netwerk wordt gestimuleerd om meer taken op te pakken. De balans tussen formele zorg en inzet van het netwerk moet worden bewaakt.

### » **Advies Begroting 2026**

De begroting sluit aan bij de koers van de organisatie en er is ruimte voor kwaliteitsverbetering, innovatie en continuïteit van zorg.

De deelraad vraagt wel nadrukkelijk aandacht voor de landelijke ontwikkelingen binnen de Wlz, met name de aangekondigde bezuinigingen vanaf 2027. Deze ontwikkelingen kunnen grote financiële gevolgen hebben voor organisaties in de langdurige zorg. Het is daarom van belang dat de Rozelaar deze ontwikkelingen nauwgezet volgt en tijdig verwerkt in toekomstige begrotingen.

## Samenwerking en overleg

De samenwerking met de bestuurder werd als positief ervaren. De raad waardeerde de open communicatie en regelmatige terugkoppeling. Ook met de Raad van Toezicht was sprake van een goede samenwerking. De raad roept bestuurder op om de deelraad Verwanten actief te (blijven) betrekken bij de realisatie van EMB-wonen.

## Terugblik en vooruitblik

2025 was voor de deelraad Verwanten een intensief jaar, waarin vooral de voortdurende uitdagingen rond EMB huisvesting veel aandacht vroegen. Voor 2026 verwacht de deelraad opnieuw belangrijke stappen, waaronder mogelijke besluiten over EMB wonen, verdere digitalisering en het inspelen op landelijke ontwikkelingen binnen de langdurige zorg.

Met vertrouwen kijkt de raad vooruit naar een jaar van samenwerking, betrokkenheid en het gezamenlijk behartigen van de belangen van cliënten en hun verwanten.

Kees Kwant,  
voorzitter deelraad Verwanten

Januari 2026

# 5 Verslag Ondernemingsraad

Voor u ligt het jaarverslag van de Ondernemingsraad (OR) over 2025. In dit verslag beschrijven we de samenstelling van de OR, onze doelstellingen, de belangrijkste onderwerpen die we dit jaar hebben behandeld, de aandachtspunten en de samenwerking met de bestuurder.

## Samenstelling OR 2025

De OR bestond in 2025 uit de volgende leden:

- » Lianne Brouwer (voorzitter oktober 2024 – oktober 2025)
- » Rianne de Jong
- » Gertine van den Brink
- » Annemarie Meerbeek
- » Jannie van den Hoek
- » Salomé van der Haar
- » Peter Werkman (lid sinds 2025)
- » Esther Mennink (lid sinds 2025, voorzitter sinds oktober 2025)
- » Eline Luhulima (lid sinds 2025)
- » Anneke Mouthaan (lid sinds 2025).

In december 2025 hebben Lianne Brouwer en Jannie van den Hoek afscheid genomen van de OR. Ambtelijk secretaris was Jolanda Gorseman.

## Vergaderingen

De OR vergaderde zoals gebruikelijk twee keer per maand. Afwisselend mét en zonder de bestuurder. Twee maal per jaar is er een artikel 24-overleg met de Raad van Toezicht en bestuurder.

## Doel van de OR

De OR vertegenwoordigt de medewerkers en behartigt hun belangen binnen de Rozelaar, met oog voor de doelstellingen van de organisatie.

Wij streven naar een constructieve samenwerking met de bestuurder, waarbij wij ons richten op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid.

## Aandachtsgebieden

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken werden in de OV-vergaderingen door de bestuurder toegelicht en OR-leden konden vragen stellen. In de OR-vergaderingen vond besluitvorming plaats. De OR bracht ook regelmatig eigen onderwerpen in, o.a. naar aanleiding van wat speelt op de werkvloer.

In 2025 heeft de OR zich ingezet voor diverse onderwerpen, waaronder:

- » **Roostersystematiek en inzet talentpoule**  
Teams meldden regelmatig dat eigen medewerkers niet volledig werden ingeroosterd en diensten kort voor uitvoering werden ingetrokken. Dit zorgde voor onrust en werkdruk. De OR benadrukte dat stabiele roosters cruciaal zijn voor continuïteit van zorg en werkplezier. Daarom vroeg de OR om structurele evaluatie, duidelijke volgorde (eigen team – locatie – talentpoule) en aandacht voor zichtbaarheid van indirecte uren.
- » **Hygiënebeleid**  
Medewerkers ervoeren het beleid als streng en niet altijd werkbaar. De OR pleitte voor terugkeer naar basismaatregelen, heldere instructies, meer uitleg en ruimte voor teams om praktisch maatwerk toe te passen. Het beleid moest aansluiten bij de dagelijkse realiteit zonder kwaliteitsverlies. Afgesproken werd dat teams actief worden meegenomen in de implementatie.

- » **Afspraken over uitvaart van cliënten**  
Onzekerheid bestond over werktijd versus eigen tijd van medewerkers bij uitvaarten van cliënten. De OR wilde een eerlijke en duidelijke regeling. De nieuwe afspraken maken onderscheid tussen begeleiding (werktijd) en persoonlijke aanwezigheid (eigen tijd) bij een uitvaart en bieden helderheid voor teams. De tekst is opgenomen in de Regeling overlijden van cliënten.
- » **Teamontwikkeling**  
Teams hebben behoefte aan betere vergaderstructuur, reflectie en intervisie. De OR ontwikkelde hulpmiddelen zoals een checklist 'korter vergaderen' en een agendaformat. De OR moedigde bestuurder aan extra indirecte tijd te faciliteren voor echte ontmoeting en ontwikkeling.
- » **Duurzaamheid**  
De OR volgde het duurzaamheidsprogramma en wees op het belang van draagvlak en maatwerk per locatie, omdat maatregelen direct effect kunnen hebben op routines van bewoners en werk druk van medewerkers. Heldere communicatie werd meermaals benadrukt.

## Instemmingen en adviezen

De OR stemde in met of gaf een positief advies over:

- » **Performancecyclus**  
De OR zag de meerwaarde van structurele feedback, maar wees op risico van hogere werkdruk. Voorwaarden: MTL houdt regie over gesprekken; duidelijke richtlijnen en voorbeelden; begrijpelijke communicatie; evaluatie in 2027 voordat de cyclus definitief wordt vastgesteld.
- » **Collectieve sluitingsdagen 2026**  
Instemming onder voorwaarden: tijdige inventarisatie cliënten bezetting, heldere communicatie over gevolgen, evaluatie in 2027. De OR bewaakt dat het aantal verplichte vrije dagen beperkt blijft.

- » **WIA-aanvullingsverzekering**  
Positief vanwege inkomensbescherming. OR adviseerde: duidelijkheid over wie kan deelnemen, procedures bij ziekte en herstel, en uitleg over gevolgen bij uitdiensttreding.
- » **Feestdagencompensatie**  
Instemming met aandachtspunten: risico op strategisch roosteren monitoren, maatwerk bij complexe functies, uitleg over effecten over meerdere jaren en heldere communicatie.
- » **MTO**  
Positief advies bij themagericht meten, op voorwaarde dat brede onderwerpen niet verdwijnen en OR vooraf vragenlijsten kan inzien.
- » **Nieuwe functie Coördinator Facilitaire zaken**  
Positief advies mits bevoegdheden, taken en positie binnen organisatie duidelijk worden beschreven en aansluiten bij bestaande structuur.
- » **Strategisch Beleidsplan 2025–2030**  
Positief advies, met nadruk op specificatie van doelgroepen, visie op ouder wordende cliënten en sterkere borging van persoonlijke ontwikkeling.
- » **Nieuwe functie Afdelingsassistent**  
OR waardeerde oplossing voor werkdruk in zomer maar stelde voorwaarden: heldere taakafbakening, flexibiliteit in inzet en verplichte evaluatie einde zomerseizoen 2026.
- » **Een rijker leven voor iedereen**  
Positief advies onder voorwaarde dat teams voldoende extra uren krijgen. OR benadrukte risico op extra werkdruk en belang van duidelijke communicatie naar verwanten en teams.

## Ongevraagd advies – Inschaling ZoCo Wonen

De OR adviseerde ongevraagd dat inschaling van de zorgcoördinator (inmiddels persoonlijk begeleider) Wonen moest aansluiten bij verantwoordelijkheid, caseload en zorgzwaarte. Dit leidde tot een aangepaste regeling: FWG 45 bij vijf of meer cliënten, met ruimte voor maatwerk. Voor de functie persoonlijk begeleider dagbesteding zijn de gesprekken nog gaande.

## Samenwerking en communicatie

De samenwerking met de bestuurder was over het algemeen open en zorgvuldig. De OR stelde regelmatig vragen vóór besluitvorming en gaf inhoudelijke aanbevelingen mee. Tegelijkertijd is niet bij alle onderwerpen tijdig overleg geweest.

De OR spreekt de wens uit om komend jaar eerder betrokken te worden bij belangrijke thema's, zodat adviestrajecten optimaal kunnen worden benut. Naar medewerkers is extra aandacht besteed via Rosa berichten, enquêtes en contactmomenten.

## Vooruitblik 2026

In 2026 richt de OR zich onder andere op uitvoering van cao-wijzigingen, roostervraagstukken, duurzame inzetbaarheid, teamontwikkeling en monitoring hygiënebeleid. Ook blijft de OR kritisch op werkdruk, personeelschaarste en haalbaarheid van uitbreidingsplannen.

Esther Mennink,  
voorzitter Ondernemingsraad

Januari 2026





[www.rozelaar.nl](http://www.rozelaar.nl)

[www.derozerie.nl](http://www.derozerie.nl)

[www.kinderboerderijschaffelaar.nl](http://www.kinderboerderijschaffelaar.nl)

### Volg ons op social media

 [derozelaar](#)

 [derozelaar](#)

 [derozerie](#)

 [derozerie](#)

 [kinderboerderij.schaffelaar](#)

 [kinderboerderij.schaffelaar](#)