



Bestuursverslag 2024

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	6
1.5 Terugblik op 2024	7
1.5.1 Kwaliteit van zorg	7
1.5.2 Kanslijnen	8
1.5.3 Personeelsbeleid	11
1.5.4 Bedrijfsvoering	12
1.6 Financiële ontwikkelingen	14
1.7 Risico's en risicobeheersing	15
1.8 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	15
1.9 Toepassing en naleving gedragscodes	16
1.10 Toekomstverwachtingen	17
2. Verslag Raad van Toezicht	19
3. Verslag Ondernemingsraad	21
4. Verslag Cliëntenraad - Deelraad Cliënten	23
5. Verslag Cliëntenraad - Deelraad Verwanten	24

Voorwoord

In dit verslag verantwoorden de bestuurder, de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad zich over het beleid en de uitvoering in 2024. We doen dit samen, zoals we ook samen met cliënten, collega's, verwanten en vrijwilligers de Rozelaar vormen.

Bestendigen, uitbouwen en verbouwen

2024 was een jaar van bestendigen, uitbouwen en hier en daar verbouwen. Bestendigen omdat we in 2024 geen nieuwe activiteiten of locaties hebben toegevoegd. Uitbouwen omdat we in ons streven naar verbeteringen en professionalisering echt mooie slagen hebben gemaakt. En letterlijk en figuurlijk ook verbouwen. Op de Rozenstraat hebben we een betere verdeling van de ruimten gecreëerd en aan het eind van het jaar zijn we ook begonnen om een reorganisatie vorm te geven.

Uitstroom

In 2024 was er nog steeds een te grote uitstroom van medewerkers. Voor een deel gaven zij aan behoefte te hebben aan een leidinggevende die dichtbij is en in het team staat. Gelukkig zijn we erin geslaagd om veel nieuwe collega's te vinden. Daarnaast hebben we ons samen maximaal ingespannen om zo veel mogelijk met eigen collega's de diensten in te vullen in plaats van met externe inzet. Hierdoor is de inzet van PNIL (Personeel niet in loondienst) beheersbaar gebleven en konden we de daarmee gepaard gaande meerkosten in de exploitatie opvangen. We hebben in 2024 dan ook een goed financieel resultaat geboekt.

Rozerie Brasserie & Bakkerij

De Rozerie heeft bewezen een vaste waarde te zijn in het Barneveldse. Bezoekers weten ons te vinden en de brasserie en bakkerij draaien op volle toeren. We zijn aan het verkennen hoe we de doelgroep kunnen verbreden om meer mensen een mooie werkplek te kunnen bieden.

Ook onze andere werk- en dagbestedingslocaties draaien goed en we zijn zichtbaar en aanwezig op het Schaffelaarnerf en op de Pol in Nijkerk.

Zorgkwaliteit

We zetten ons iedere dag met elkaar in om een goede zorgkwaliteit te borgen. Hiervoor investeren we in trainingen en verdiepen we onze kennis waar dat nodig is. Dit jaar onder andere op het gebied van ouder worden. En samen hebben we ook stappen gezet om te leren hoe we het informele netwerk van bewoners meer kunnen inzetten.

Technologie

In 2024 zijn we ook verder gegaan met investeren in onze ICT-voorzieningen. Hierdoor verbeteren we de basis om nieuwe technologie te kunnen inzetten.

Verbonden

Bij de Rozelaar weten we ons verbonden in het geloof dat onze God ons naar Zijn beeld geschapen heeft. In en met elkaar mogen we Zijn Liefde zien en uitdragen. Ik ben bijzonder dankbaar om daar sinds dit jaar deel van te mogen uitmaken.

We wensen u veel leesplezier toe!



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 Triple-C filosofie door anders te kijken, anders te denken en anders te 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 een christelijke identiteit. 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 tot 2025 is in 2021 geformuleerd en is gebaseerd op vier pijlers van beleid.

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.

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. Geleidelijk aan wordt op woonlocaties de omslag naar werken met meewerkend teamleiders geïntroduceerd.

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.

**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

Zomer 2024 is de eerste groep medewerkers getraind in het gebruik van meetinstrument Invra Arbeid. Zodoende krijgen deelnemers inzicht in de eigen competenties en de ontwikkeling in het werk. 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. We onderzoeken de mogelijkheid voor het openen van een woonlocatie in Veenendaal en een huis voor mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB). De groei is noodzakelijk om de wachtlijst op te lossen door aan de specifieke vraag te voldoen. In 2024 is wel duidelijk geworden dat het van de grond krijgen van deze nieuwe locaties een uitdaging is. Er zijn niet veel locaties waar dit kan en de grond- en bouwprijzen liggen hoog.

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.

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 een woning met 24 uur begeleiding, behandeling, dagbesteding, ambulante coaching en logeerzorg.

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, Beatrixhof 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, een verpleegkundige, een diëtist en een logopedist in dienst.

Er is een samenwerking met het expertisecentrum van 's Heeren Loo, waar gespecialiseerde diensten van de Arts Verstandelijk Gehandicapten (AVG) worden afgenomen. Verder is er een samenwerkingsverband met Praktijk Fysio Barneveld. De medische dossiers liggen bij de huisarts van de cliënt.

Begin 2024 was het behandelteam compleet, waardoor we op een aantal gebieden zelfstandig de kwaliteit van zorg en behandeling kunnen vormgeven. We hebben onder andere de medicatie-veiligheid beter kunnen borgen, we monitoren de gezondheid van cliënten beter en zijn een aanpak op het gebied van leefstijl en gezonde voeding aan het ontwikkelen.

Voorjaar 2024 is ook een geestelijk verzorger aangesteld, zij werkt nauw samen met het team behandeling.

Dagbestedingslocaties

De Rozelaar biedt dagbesteding op de volgende locaties:

- » Dagbesteding Rozenstraat, Rozenstraat 9 Barneveld
- » Dagbesteding en Kinderboerderij Schaffelaar, Stationsweg 2H/F Barneveld
- » Locatie Industrie, Röntgenstraat 9 Barneveld
- » Dagbesteding Nijkerk, Vetkamp 85 Nijkerk
- » Brasserie & Bakkerij Rozerie, 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 naar de dagbesteding heeft de Rozelaar een eigen vervoersdienst.

Ambulante coaching

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.



We gaan uit van wat de cliënt wel kan en bevorderen inclusie in de samenleving.

Onze zorgverlening is gericht op competentie-opbouw en het gewone leven ervaren.

1.4 Juridische structuur, interne organisatiestructuur 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

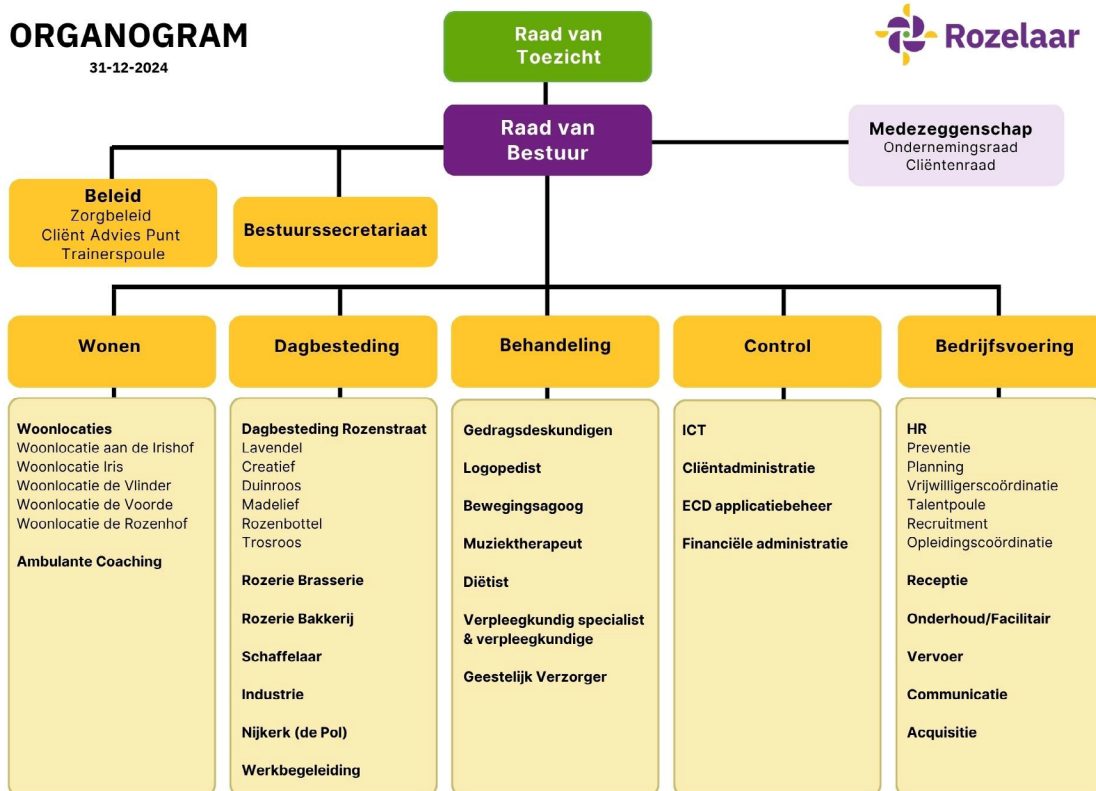
Het managementteam van de organisatie bestaat in 2024 uit:

- » Bestuurder drs. Philip Miedema (tot en met 31 januari 2024),
Jan-Henk Janssen (per 1 februari 2024, eerst op interim-basis en vervolgens per 1 mei in dienst)
- » Manager Bedrijfsvoering Gert ten Hoven
- » Manager Dagbesteding Jolande van der Molen
- » Manager Behandeling Henri Koelewijn
- » De teamleiders Carla Saathof, Mirthe van de Pol en interim-teamleider Ellen Beverdam.

Stichting de Rozelaar heeft de volgende organen:

- » Raad van Bestuur, zijnde het bestuur in de zin van de wet
- » Raad van Toezicht
- » Ondernemingsraad
- » Cliëntenraad, bestaande uit de deelraad Cliënten en de deelraad Verwanten.

Interne organisatiestructuur:



Kerngegevens

Aantal cliënten	31-12-2024	31-12-2023	Vershil
Wonen	98	99	-1*
Dagbesteding / begeleiding	185	182	3
Ambulante coaching	14	13	1
Aantal unieke cliënten	223	224	-1

* één bewoner overleden (per eind 2024)

Wonen	31-12-2024	31-12-2023
ZZP 3 en 4	39%	39%
ZZP 5 en hoger	61%	61%

Dagbesteding	31-12-2024	31-12-2023
Extramuraal	64%	63%
Intramuraal	36%	37%

Omzet per financiering	31-12-2024	31-12-2023
WLZ-ZIN	95%	96%
WLZ-PGB	2%	2%
WMO	1%	1%
Overig	2%	1%

1.5 Terugblik op 2024

1.5.1 Kwaliteit van zorg

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. De Rozelaar werkt op verschillende manieren aan 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.

In 2024 zijn er binnen de Rozelaar drie trainers aangesteld die de interne organisatie gaan trainen in Triple-C, Driehoekskunde en Wonderlijk gemaakt. Hierdoor kunnen we alle teams op dezelfde wijze toerusten en spreken we in de hele organisatie dezelfde taal.

Onze identiteit is voor ons belangrijk. In maart is er een geestelijk verzorger gestart die, naast individuele aandacht voor bewoners, de teams stimuleert en handvatten aanreikt om inhoud en vorm aan de geloofsbeleving te geven. Hierdoor ontstaat verder verbinding binnen de Rozelaar.

De zorg wordt verleend vanuit teams per afdeling, locatie of groep. Teamoverleg en teamreflectie zorgen voor een doorgaande verbetering van de zorg- en dienstverlening en geven medewerkers inspraak in hun dagelijkse werk.

In het najaar werd er een geslaagde inspiratiedag georganiseerd voor alle teams. Een dag met boeiende sprekers, met tijd voor reflectie, maar ook voor ontmoeting en goede gesprekken. Met als doel mooie ideeën delen en gezamenlijk per team de focus op 2025 leggen.

Ondersteuningsplan

In het Ondersteuningsplan (OP) staan de doelen en ondersteuningspunten van de cliënt. Deze wordt jaarlijks besproken en halfjaarlijks geëvalueerd. Gedurende 2024 is de OP-cyclus gemiddeld voor 81% van de cliënten op orde. Hiermee halen we niet de onszelf gestelde norm (90%) waarmee we de methodische begeleiding op een professionele manier willen verantwoorden. Wanneer we inzoomen op teamniveau kijken we niet meer naar de percentages, maar monitoren de teamleiders op individueel niveau. Met de zorgcoördinator bespreken zij eventuele bijzonderheden, bijvoorbeeld de afstemming met cliëntvertegenwoordiger, samenwerking met dagbesteding of persoonlijke vaardigheden van de zorgcoördinator. Wanneer een zorgcoördinator langere tijd afwezig is, wordt binnen de mogelijkheden gekeken naar een passend oplossing.

Eind 2024 is er bij 24 cliënten sprake van onvrijwillige zorg. De geplande onvrijwillige zorg is in 2024 ongeveer gelijk aan 2023. Noodmaatregel wordt vaker geregistreerd. Halverwege 2024 is de Wzd-functionaris gestopt bij de Rozelaar. Met ingang van 2025 is voor deze toezichthoudende taak een nieuwe partij gevonden.

Clïëntincidenten

In 2024 zijn in totaal 866 incidenten gemeld (2023: 770), waarvan agressie-incidenten (31%), medicatie-incidenten (29%) en valincidenten (16%) de grootste categorieën vormen.

Ten opzichte van 2023 is het aantal agressie-incidenten toegenomen, evenals het aantal incidenten in de categorie 'overig'. Van de in totaal 275 agressie-incidenten had 68% een zeer lage tot lage impact (vanuit het perspectief van de cliënt). De agressie-incidenten met een hoge impact (voornamelijk verbaal of fysiek op mensen gericht) zijn vaak het gevolg van tijdelijk onvervulde behoeften. Het team onderzoekt samen met de gedragsdeskundige het gedrag en zet interventies in. Bij de valincidenten had 68% een (zeer) lage impact, maar er waren ook incidenten met een (zeer) hoge impact. Waar mogelijk worden preventieve maatregelen genomen.

Cliëntincidenten worden gemeld op cliëntniveau, besproken op teamniveau en geanalyseerd op organisatieniveau. Sinds dit jaar is de behandeldienst breder betrokken bij de incidentmeldingen. Diverse behandelaars geven op basis van hun expertise gericht advies om toekomstige incidenten te voorkomen of de impact laag te houden.

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 2024 hebben vier van de vijf woonlocaties het certificaat behaald. Dat geldt ook voor de drie 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.

Op het gebied van medicatieveiligheid en hygiëne zijn er belangrijke verbeterpunten behaald in de uitvoering van het beleid. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft in juni een team op woonlocatie aan de Irishof bezocht en constateerde dat het team op het gebied van medicatieveiligheid goed bezig was. De Rozenhof heeft na een kritisch resultaat op medicatieveiligheid grote verbeterstappen gezet. Voor het veilig gebruiken van medische hulpmiddelen, is organisatiebreed een werkwijze opgezet en heeft elk team opnieuw instructies ontvangen. Ook zijn alle meetinstrumenten geijkt of vernieuwd.

Dossiervoering, waaronder tijdige evaluatie en risicobeoordeling, is een aandachtspunt dat uit de audits naar voren komt.

Cliëntervaringen

Gedurende 2024 hebben 89 cliënten laten weten hoe zij de zorg en begeleiding bij de Rozelaar ervaren. Dit doen ze aan de hand van de vragenlijst cliëntervaring van onderzoeksbureau Customeyes. Vanaf 2024 wordt er met een nieuw systeem gewerkt, waarbij de vragen beantwoord worden met een vijfpuntsschaal (voorheen een driepuntsschaal). Dit maakt meer nuance in de antwoorden mogelijk. Waar de tevredenheid eerder werd uitgedrukt in percentages, wordt deze nu weergegeven in cijfers.

De algemene tevredenheid over de Rozelaar scoort hoog: 9,4. Er is een stijgende lijn zichtbaar ten opzichte van eerdere jaren, en deze hoge tevredenheid geldt zowel voor wonen (9,7) als voor dagbesteding (9,4). De tevredenheid over de begeleiders (9,3) is gestegen en ligt boven de benchmark. Daarnaast is een flinke stijging ten opzichte van 2023 bij het helpen bij gezond leven (9,3), praten over het geloof (9,1) en zelf keuzes maken (9,4).

Slechts twee vragen scoren iets lager dan in 2023. Dit gaat om tevredenheid over vervoer naar werk/dagbesteding (9,0) en tevredenheid over omgang met problemen (8,8).

Stem laten horen in de cliëntenraad heeft de laagste score (8,0), maar deze is alsnog positief en gestegen ten opzichte van 2023.

Op Zorgkaart Nederland wordt de Rozelaar gewaardeerd met een 8,6. In 2024 zijn er 9 waarderingen toegevoegd.

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.



Eind 2024 hebben vier van de vijf woonlocaties het certificaat Undercover Nurse Keurmerk behaald. Dat geldt ook voor de drie geauditeerde dagbestedingslocaties.

De algemene tevredenheid
over de Rozelaar scoort hoog: **9,4**

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 echt stappen te kunnen zetten moet de basis op orde gebracht worden.

In 2024 is daarvoor een roadmap 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 wifi en de uitrol van het platform zijn in het laatste kwartaal gestart. Er is gewerkt aan continuïteitsplannen en er is een Pentest uitgevoerd om de informatiebeveiliging te testen. Het daaruit voortvloeiende verbeterplan is uitgevoerd.

Kanslijn

Bij elke cliënt een (eigen) netwerk stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning

Bij de Rozelaar willen we het eigen netwerk van de cliënt een grotere en betekenisvollere rol geven in de dagelijkse zorg en ondersteuning. 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 onderstaande stroomschema.

Ondersteunend hieraan is in 2024 beleid geschreven op het betrekken van het eigen netwerk van de cliënt. Met behulp van externe ondersteuning is een pilot uitgevoerd in een van de woonteam. Daar is een methode ontwikkeld om stap voor stap te ontrafelen hoe we op het concrete activiteitsniveau het netwerk van de bewoner kunnen betrekken. En op een brussenavond werden de banden met broers en zussen aangehaald.

In november vond voor beleidsmakers en medezeggenschapsorganen van de Rozelaar de geslaagde themabijeenkomst 'Een rijker leven voor iedereen' plaats. We zijn allemaal van betekenis voor elkaar.



1.5.3 Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van de Rozelaar richt zich op het werkgeluk van de medewerkers. In 2024 hebben we ingezet op de verbetering van het onboardingsproces, waarbij we de organisatiebuddy hebben geïntroduceerd. Er is een onboardingsleerlijn in de Rozelaar Academie gemaakt die door alle nieuwe medewerkers wordt gevolgd.

Aan het einde van het onboardingstraject (100 dagen) wordt een landingsgesprek gevoerd met de nieuwe medewerker en de organisatiebuddy. Doel van dit gesprek is om vroegtijdig te achterhalen wat er beter kan. Zo werken we met elkaar aan meer werkgeluk en minder verloop.

In 2024 hebben de meewerkend teamcoaches (MTC) bij de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) samen met de managers een opleidingstraject doorlopen. Het is lastig gebleken om voor alle teams een MTC te werven en in de loop van 2024 heeft de nieuwe bestuurder de organisatiestructuur van Wonen en Dagbesteding en de rol van de MTC daarin geëvalueerd. Hieruit is een organisatiestructuurwijziging voortgevloeid die eind 2024 in gang is gezet en een vervolg zal krijgen in 2025. Daarmee wordt de organisatiestructuur passend bij onze behandelmethodes Triple-C.

Cao

De cao heeft een looptijd tot 31 december 2024. Eind 2024 zijn de onderhandelingen voor een nieuwe cao gestart, die in 2025 een vervolg zullen krijgen.

Omvang

Op 31 december 2024 waren er 264 medewerkers bij de Rozelaar in dienst, 135,3 FTE.

In vergelijking met 2023 is het aantal medewerkers stabiel gebleven (+2) waarbij het aantal FTE is verhoogd met 9,5. Dat betekent dat de gemiddelde contractomvang licht is gestegen.

In FTE's ging het om 83,6% zorgmedewerkers en 16,4% ondersteunend personeel. De verhouding man/vrouw is 10%/90%. De gemiddelde deeltijdfactor (exclusief 0-urenovereenkomsten) is 0,61. De gemiddelde leeftijd bedroeg in 2024 40,4 jaar. Er zijn 36 medewerkers uitgestroomd en 44 medewerkers ingestroomd (exclusief oproepkrachten).

Verzuim

Gemiddeld bedroeg het verzuim binnen de Rozelaar over 2024 3,97% (2023: 5,3%) exclusief zwangerschap. Het gemiddelde verzuimpercentage in de zorgsector ligt op 7,8%. We zien een sterk dalende lijn in het aantal langdurig verzuimdossiers.

Stagiairs

We besteden binnen de Rozelaar veel aandacht aan

Praktijkleren. We bieden verschillende leertrajecten aan: maatschappelijke stages, BOL stages en BBL (begeleider in opleiding). Een groot deel zijn BOL stagiairs met een beroepsopleiding binnen Zorg en Welzijn. Daarnaast hebben we een aantal stagiairs op het niveau van HBO-SW/VU.

We ontvangen veel aanvragen van stagiairs vanuit het VMBO. Dit betreft leerlingen die zich oriënteren op een opleiding gericht op de zorg. Deze leerlingen komen vanuit De Meerwaarde of het Van Lodenstein College (locatie Hoevelaken). Deze stagiairs worden met name op wonen ingezet. Er is steeds meer vraag van HBO stagiairs Social Work. We hebben op dit moment niet voldoende medewerkers met HBO niveau om al deze stages te kunnen begeleiden.

De Rozelaar trekt meer leerlingen aan die een opleiding volgen tot Verzorgende/Verpleegkunde (5). Dit is deels een bewuste keuze omdat onze doelgroep een andere zorgbehoefte heeft. Daarnaast telt ook de terugloop van het leerlingenaantal binnen de onderwijsinstellingen dat kiest voor de gehandicaptenzorg.

Er is in 2024 samengewerkt met de volgende onderwijsinstellingen: Hoornbeek College Amersfoort/Apeldoorn, ROC Midden Nederland Amersfoort/Utrecht, Landstede Harderwijk, Dulon College, Hogeschool Windesheim, de Universiteit Utrecht, de Christelijke Hogeschool Ede en Zorg & Werk Academy.

Bij een aantal van deze onderwijsinstellingen is de Rozelaar aanwezig op open dagen en banenmarkten. De opleidingscoördinator bezoekt deze markten samen met de recruiter en een cliënt.

Binnen de Rozelaar wordt veel aandacht besteed aan het opleiden in de praktijk. Dit is terug te zien in het grote aantal stagiairs en begeleiders in opleiding, zowel binnen de zorg als ook bij ondersteunende diensten. In 2024 hebben 47 stagiairs hun stage gelopen binnen de Rozelaar. 7 medewerkers werken als begeleider in opleiding, zij zijn zij-instromer. 2 medewerkers volgden een extra opleiding om zich verder te ontwikkelen naar een hoger niveau.

Vrijwilligers

Binnen de Rozelaar nemen vrijwilligers een belangrijke plek in. Vrijwilligers dragen bij in tijd en mogelijkheden voor cliënten om een betekenisvolle dag te hebben, om een actiever en socialer leven te leiden en dus meer midden in de samenleving te staan. In 2024 is het aantal vrijwilligers toegenomen van 192 naar 205.

37 vrijwilligers hebben afscheid genomen in 2024, waarvan er 20 korter dan 2 jaar actief zijn geweest als vrijwilliger. Redenen voor stoppen zijn heel divers, maar in het algemeen is wel te zeggen dat de belangrijkste reden is dat vrijwilligers het moeilijk vinden om hun vrijwilligerswerk te combineren met alle andere taken en verplichtingen in hun leven.

Meer flexibiliteit in vrijwilligerswerk, waarbij vrijwilligers zich op wisselende momenten of voor wisselende taken kunnen inzetten, blijkt in de praktijk lastig vorm te geven.

In 2024 is de kanslijn rond het eigen netwerk een belangrijk onderwerp geweest. Informele zorg moet in de toekomst meer onderdeel gaan worden van de zorg en ondersteuning die geboden wordt aan een cliënt. Ook vrijwilligers kunnen onderdeel zijn van het eigen netwerk van cliënten en hierin een belangrijke bijdrage leveren.

1.5.4 Bedrijfsvoering

Vastgoed en uitbreiding

In 2024 heeft Brasserie & Bakkerij de Rozerie volop bewezen een waardevolle plek in het Barneveldse te kunnen zijn. Prijswinnende horeca die tevens een mooie en uitdagende werkplek biedt voor onze deelnemers. In 2024 is gewerkt aan de verkenning om locaties te realiseren in Veenendaal en Barneveld (samenwerking Norschoten). Er is ook gekeken naar mogelijkheden voor duurzame exploitatie van de Voorde in Nijkerk. Het zijn stuk voor stuk complexe puzzels om te leggen.

Facilitair

Team Facilitair werkt vanuit het meerjarenonderhoudsprogramma en servicemeldingen aan het onderhoud van gebouwen. De samenwerking met Woningstichting Barneveld en Woningstichting Nijkerk verloopt goed.

HR

De grootste uitdaging ligt niet alleen in de werving, maar vooral in het behouden van medewerkers. Goede onboarding, meer tijd inplannen voor het inwerken van nieuwe collega's, de inzet en scholing van meewerkend teamcoaches en de acties voortkomend uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) moeten hier ook aan bijdragen. We hebben in 2024 de bijdrage van PNIL kunnen terugdringen. Dit is gelukt met extra inzet van eigen medewerkers met name in de zomermaanden en door goed gebruik te maken van onze talentpoule. Sinds 2023 is de Rozelaar Academie de online leeromgeving voor medewerkers. In 2024 zijn de mogelijkheden binnen dit platform verder uitgebouwd. Hiermee werken we aan verdere professionalisering van onze medewerkers en aan een kwaliteitsslag op handelingen waarvoor zij bevoegd en bekwaam moeten zijn en blijven.

Vervoer

Het vervoer van cliënten naar de dagbesteding wordt in eigen beheer gedaan. Door de toename van het aantal deelnemers wordt het wagenpark ook verder uitgebreid.

Planning

Het roosterprotocol is onderlegger voor de manier waarop er wordt gepland en geroosterd.

Deze is in 2024 herzien in samenspraak met de ondernemingsraad. Hiermee sluiten we zoveel mogelijk aan op de dynamiek van de zorgvraag en 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 zo veel mogelijk eigen medewerkers te kunnen realiseren, heeft de Rozelaar een eigen talentpoule. De medewerkers die hier deel vanuit maken, zijn maximaal ingezet.

ICT

In 2024 is gestart met de implementatie van een nieuw platform voor zorgdomotica. Hiermee wordt een fundament gebouwd waarop verdere innovaties in zorgtechnologie ingevoerd kunnen worden. Met als doel meer vrijheid en veiligheid voor bewoners en voor medewerkers een app waarin processen zoveel mogelijk samenkomen. Hiervoor is een goed werkende infrastructuur noodzakelijk. Op diverse locaties wordt de WiFi begin 2025 vervangen.

Op het gebied van informatiebeveiliging zijn diverse acties ondernomen om te voldoen aan de extern geldende NEN7510 norm. Jaarlijks wordt de Z-CERT scan ingevuld om het volwassenheidsniveau te meten, hierin is opnieuw een groei zichtbaar.

Om veilig te e-mailen en bestanden uit te wisselen met cliënten, ketenpartners en andere organisaties, maakt de Rozelaar sinds 2024 gebruik van Zivver. Zivver zorgt ervoor dat vertrouwelijke informatie veilig en versleuteld wordt verstuurd, zodat alleen de ontvanger van de e-mail de inhoud ervan kan lezen.

Een bedrijfscontinuïteitsplan (waar informatiebeveiliging expliciet onderdeel van uitmaakt) is opgesteld. Dit plan is met verschillende stakeholders besproken en zijn er verschillende scenario's (deels) geoefend.

In 2024 heeft een "attack- en penetrationtest" plaatsgevonden. De test heeft uitgewezen dat het niet mogelijk bleek te zijn om de IT-omgeving ongeautoriseerd binnen te dringen of om onbevoegd informatie in te zien. Wel zijn er aanbevelingen uitgebracht om te zorgen dat de beveiliging verder aangescherpt kan worden. Denk hierbij aan technische maatregelen in het netwerk en het waarborgen dat ieder systeem is voorzien van de laatste security updates.

Ook is bewustwording rondom informatieveiligheid verder toegenomen. Dit is terug te zien in het aantal privacy incidenten dat wordt gemeld. De bewustwording is vormgegeven door prikkelende posters op de werkplek met belangrijke aandachtspunten rondom privacy en security. Ook is twee keer een phishingsimulatie uitgevoerd onder alle medewerkers. De resultaten hiervan zijn op hoofdlijnen gedeeld via Rosa (digitale werkplek).



De bewustwording rondom informatieveiligheid verder toegenomen. Dit is terug te zien in het aantal privacy incidenten dat wordt gemeld.

De bewustwording is vormgegeven door prikkelende posters op de werkplek met belangrijke aandachtspunten rondom privacy en security.

1.6 Financiële ontwikkelingen

Algemeen

Het financiële resultaat over 2024 komt uit op een bedrag van € 488.917. Het resultaat van 2023 bedroeg € 380.633. Het resultaatratio (resultaat/omzet) voor 2024 komt uit op 3,4%.

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 (0,7%) komt uit de Wmo. De bedrijfsopbrengsten zijn in de onderstaande tabel samengevat.

Bedrijfsopbrengsten	2024	2023	Vershil	in %
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	14.096.713	12.851.307	1.245.406	10%
Subsidies (exclusief WMO en Jeugd-zorg)	60.981	38.001	22.980	60%
Overige bedrijfsopbrengsten	634.507	394.483	240.024	61%
Totaal	14.792.201	13.283.791	1.508.410	11%

De zorgopbrengsten zijn met 10% gestegen. De NZa-tarieven (Wlz-zorg in natura) van 2024 zijn gemiddeld gestegen met ruim 5,5%. 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 (die in 2024 is verhoogd van 96% naar 97%). Voor Menzis geldt een lager tariefpercentage van 95,9%.

Een stijging van subsidies vanwege SectorPlanPlus en een subsidie voor duurzaamheid.

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

Bedrijfskosten	2024	2023	Vershil	in %
Personeelskosten	10.373.439	9.150.636	1.222.803	13%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	314.118	255.478	58.640	23%
Overige bedrijfskosten	3.625.274	3.508.566	116.707	3%
Totaal	14.312.831	12.914.680	1.398.150	11%

In de afgelopen twee jaar (2023 en 2024) is een loonsverhoging van totaal 10% doorgevoerd. Daarnaast een hogere reiskostenvergoeding. De cao had een looptijd t/m december 2024.

Het gemiddeld aantal fte's is toegenomen van 122,8 naar 132,6 fte (stijging van 8%). De uitbreiding is met name bij het team behandeling, meerzorg en Rozerie en minder inzet door uitzendkrachten en zzp-ers. Het ziekteverzuim is gedaald van 5,3% naar 4,0%.

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met 3%. De stijging is met name bij de post cliëntgebonden kosten (€ 96.000).

Een deel van deze stijging wordt vergoed door het zorgkantoor (extreem zorggebonden kosten voor medicijnen).

Financiële positie

Het eigen vermogen is gestegen en komt uit op een bedrag van € 3.554.395. Alle ratio's zijn op een goed niveau. De totale kasstroom is in 2024 gestegen met € 980.613.

Ratio's	2024	2023	2022	2021	2020
Rendement	3,4%	2,8%	4,9%	6,8%	4,0%
Solvabiliteit	59,6%	57,7%	61,7%	55,8%	45,2%
Current ratio	2,5	2,0	2,6	3,1	2,6
Loan to value	0,0%	0,0%	0,0%	46,9%	62,4%
Personeelskosten in % van de opbrengsten	70,1%	69,0%	67,1%	65,4%	68,9%
Vermogensniveau (budgetratio)	24,0%	22,9%	25,1%	22,5%	16,6%

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 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.

De voorgestelde verlaging van de normatieve huisvestingscomponent (nhc) is voor 2024 teruggedraaid, en zal vanaf 2025 alsnog worden 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.

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 tevredenheidsonderzoeken 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 2025 toont een resultaat van € 339.896 bij een omzet van € 15.448.327. 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 wachtlijst 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.

70% van de bedrijfslasten bestaat uit loonkosten (deze zijn belegd in contracten) en 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 teamleiders zijn daarvoor verantwoordelijk en iedere maand worden de resultaten besproken tussen de teamleiders en de manager of de bestuurder (in 2024 was er geen manager wonen). 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 continue geëvalueerd en in de meeste gevallen passen we een 4 ogen principe toe.

Liquiditeitsrisico

De liquiditeit van de Rozelaar wordt continu gemonitord. In 2024 nam de liquiditeit toe. Per eind 2024 bedroeg de current ratio 2,5. 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 2024 bedroeg deze 59,6%. De verwachting voor de komende jaren is dat het solvabiliteitsrisico goed blijft.

Het budgetratio (Eigen Vermogen/Totale Omzet) is gestegen van 22,9% naar 24,0% 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 ZZZP- 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 2024 was bijna geen sprake van leegstand, alleen bij de woonlocatie aan de Irishof stond eind van het jaar tijdelijk één appartement leeg vanwege overlijden van een bewoner.

Renterisico

De Rozelaar heeft geen (langlopende) lening meer.

Personeelsrisico

De cao bevatte een loonsverhoging van totaal 10% tot en met 2024, deze is in de cijfers verwerkt en kon goed worden opgevangen. Voor 2025 is een nieuwe ronde voorzien.

Naast een passende loonontwikkeling is de inzet ook om het arbeidsvoorwaardenpakket qua flexibele inzet, toepassing ORT en vergoeding overwerk te versimpelen. Hiermee komt de sector ook tegemoet aan de recente uitspraak van het Europese Hof inzake overwerkvergoedingen van parttimers.

Uitgangspositie

Voor 2025 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

De Rozelaar richt zich op het uitvoeren van haar groeistrategie, teneinde de wachtlijsten op te lossen of te verkleinen. Het onderzoek naar de realisatie 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 vergen veel tijd en aandacht. Afhankelijk van de eigendomsverhouding zou hier een financieringsbehoefte kunnen ontstaan. Inventaris en bijkomende kosten kunnen uit de eigen middelen van de Rozelaar worden betaald.

In 2024 hebben we geen uitbreidingen gehad. We hebben geïnvesteerd in het optimaliseren van zowel de dagbesteding als de werkprocessen.

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 is verder geïnvesteerd in de taak- en rolverdeling tussen de meewerkend teamcoaches en de teamleiders/managers. De gesprekken hebben uiteindelijk geleid tot een besluit om overal in de organisatie te gaan werken met meewerkend teamleiders aangestuurd door een manager.

In 2025 wordt deze reorganisatie geïmplementeerd en investeren we in een gezamenlijke training zodat iedereen in de operationele sturing dezelfde taal gaat spreken en we ook gezamenlijk onze stijl van leidinggeven vormgeven.

In 2025 zullen we de behandeldienst verder doorontwikkelen. De samenwerking met Advisium van 's Heeren Loo is geëvalueerd en er wordt een nieuwe SLA afgesloten.

Er is een duurzaamheidsplan opgesteld en er wordt in 2025 gewerkt aan een aantal concrete doelen.

19 mei 2025,

Jan-Henk Janssen
Raad van Bestuur



Professionalisering van de zorg is een voortdurend proces. Dit vindt plaats door training, intervisie en coaching op de werkvloer.

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Daarnaast is voortdurende toetsing van beleid en gedrag hieraan van belang.

2. Verslag Raad van Toezicht

Dit verslag geeft een beeld van de wijze waarop de Raad van Toezicht afgelopen jaar haar rol heeft vervuld. Het gaat in op de onderwerpen die in 2024 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 2024 geven we de visie weer op basis waarvan de Raad van Toezicht functioneert. Dit is vastgelegd in onze visie op toezicht.

De Raad van Toezicht sluit in haar toezicht aan bij de visie en kernwaarden van de Rozelaar.

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

Werkwijze Raad van Toezicht

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. Voorbeelden zijn toezicht op financieel beheer, contact met de accountant, toezicht op zorgkwaliteit en toezicht op inrichting van de medezeggenschapsorganen. Daarnaast zijn er bijvoorbeeld ook locatiebezoeken, regulier overleg met de bestuurder, de cliëntenraad en de ondernemingsraad.

Thema's en aandachtsgebieden 2024

Afscheid Philip Miedema

Najaar 2023 kondigde bestuurder Philip Miedema aan om, na 6½ jaar, per 1 februari 2024 afscheid te nemen bij de Rozelaar. Het afscheid was zeer hartelijk. En daarbij bleek niet alleen dat Philip gewaardeerd werd, maar ook dat de Rozelaar geapprecieerd wordt in de lokale samenleving.

Werving nieuwe bestuurder

In goed overleg met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad hebben we een profiel opgesteld voor een nieuwe permanente bestuurder, alsmede voor een interim bestuurder voor de tussenperiode.

De genoemde geledingen waren ook betrokken bij de sollicitatiegesprekken.

Per 1 februari 2024 is Jan-Henk Janssen benoemd als interim-bestuurder.

Per 1 mei 2024 is hij benoemd als nieuwe bestuurder.

Nieuwbouw en uitbreidingsplannen

Onderdeel van het meerjaren strategisch plan is een geleidelijke groei van de Rozelaar om het aantal potentiële cliënten op de wachtlijst te verminderen en om op algemene ondersteuning minder kwetsbaar te zijn.

De Raad van Toezicht heeft diepgaande gesprekken gevoerd met de bestuurder over de voorliggende keuzes zoals investeren in EMB, Rozenstraat en het initiatief in Veenendaal, in relatie tot de draagkracht van de organisatie en de gevolgen van de keuzes. Dit vraagt om verdere doordenking en besluitvorming in 2025.

Identiteit en waarden

De Raad van Toezicht besteedt, samen met de bestuurder, veel aandacht aan de christelijke identiteit en de waarden van waaruit we werken. Dat komt bijvoorbeeld terug in de visie op toezicht, maar ook in bezoek en kennismaking van de geestelijk verzorger aan de Raad van Toezicht en gesprekken over hoe de Rozelaar omgaat met een krappe arbeidsmarkt.

Personele mutaties

Net als in 2023 zijn er in 2024 de nodige personele mutaties geweest, zowel bij medewerkers als onder leidinggevendenden. Dit heeft aandacht gevraagd van de Raad van Bestuur en ook in de gesprekken met de Raad van Toezicht kwam dit met regelmaat aan de orde.

Kwaliteit van zorg

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

Zorg in de toekomst

De Raad van Toezicht heeft de Visie op Zorg in 2030 van de NVTZ besproken met bestuurder en heeft ook deelgenomen aan de Rozelaar-themabijeenkomst 'Een rijker leven voor iedereen'.

Financiën

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

Scholing en reflectie

De Raad van Toezicht heeft de aanbevelingen vanuit de zelfevaluatie 2023 geïmplementeerd. De Raad van Toezicht heeft aan scholing gedaan.

Governance

Conform de governance code heeft de Raad van Toezicht haar functioneren dit jaar onder externe begeleiding geëvalueerd. Ook heeft de Raad van Toezicht haar visie op toezicht geactualiseerd. Deze is te vinden op de website van de Rozelaar.

Samenwerking met de Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht ervaart de contacten en samenwerking met de bestuurder 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 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond eind 2024 uit de volgende personen:

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

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd voor 4 jaar met een mogelijkheid voor herbenoeming in een tweede termijn van 4 jaar.

Onderstaand een overzicht van het rooster van aftreden en andere (neven-)functies.

Naam	Einddatum benoeming	Termijn	Andere (neven-functies)
Klaas Druijf	1-3-2026	1	Directeur faculteit Betawetenschappen Universiteit Utrecht Lid Raad van Toezicht Marnix Academie te Utrecht
Bernhard Kok	1-1-2027	2	Partner bij Pandion Leiderschap
Wim van der Tas	1-1-2027	2	Directeur Bedrijfsvoering CVO Groep te Zeist Directeur Financiën Vrije Hogeschool te Zeist
Peter Willemsen	1-9-2025	1	Afdelingshoofd De Nederlandsche Bank N.V. Lid Raad van Toezicht Educatis te Amersfoort
Wilma Vonk Noordegraaf	1-6-2027	1	Verpleegkundig Specialist AGZ Kaderspecialist Psychogeriatric i.o.
Irene Blom	1-6-2027	1	Voorzitter Raad van Bestuur van De Hoop Groep

3. Verslag Ondernemingsraad

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van de Ondernemingsraad (OR) van De Rozelaar over 2024. Hierin beschrijven we de samenstelling van de OR, onze doelstellingen, de belangrijkste onderwerpen die we dit jaar hebben behandeld, de aandachtspunten en de samenwerking binnen de OR en met de bestuurder.

Samenstelling van de OR

De OR bestond in 2024 uit:

- » Lianne Brouwer (voorzitter per oktober 2024)
- » Rianne de Jong
- » Gertine van den Brink
- » Annemarie Meerbeek (lid per 2024)
- » Jannie van den Hoek (lid per 2024)
- » Salomé van der Haar (lid per 2024).

In juni 2024 heeft Freddy Broekema afscheid genomen als voorzitter en lid van de OR. Ambtelijk secretaris waren Margit Blom (tot oktober 2024) en Jolanda Gorseman (per november 2024).

Vergaderingen

De OR vergaderde zoals gebruikelijk twee keer per maand. Afwisselend mét en zonder de 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, onder andere naar aanleiding van wat speelt op de werkvloer.

Gedurende 2024 heeft de OR zich ingezet voor diverse onderwerpen, waaronder:

Verzuimbeleid

De OR heeft het verzuimbeleid geëvalueerd en aandacht gevraagd voor preventieve gesprekken met de bedrijfsarts.

Roosterprotocol

De OR heeft ingestemd met de aangepaste regels rondom het roosterprotocol, waarbij een gezonde

werk-privébalans en flexibiliteit voor medewerkers centraal stonden.

Opleidingsbeleid

De OR heeft ingestemd met de opleidingsbegroting en geadviseerd over de spreiding en toegankelijkheid van trainingen binnen de organisatie.

Medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO)

De OR heeft zich ingezet voor de opvolging van de uitkomsten.

Thuiswerken

Er is ingestemd met de herziening van het thuiswerkbeleid onder de voorwaarde dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over hybride werken en bereikbaarheid.

Inwerktrajecten

De OR heeft aanbevelingen gedaan voor een verbeterd inwerkbeleid, waaronder het toewijzen van een maatje aan nieuwe medewerkers.

Organisatieontwikkeling

De invoering van de functie meewerkend teamleider heeft geleid tot meerdere adviesaanvragen.

Instemmingsverzoeken

De OR stemde in met:

- » Aanpassing arbobeleid
- » Keuze arbodienst
- » Opleidingsbegroting 2024
- » Aanpassing contractduur 1e contract naar 12 maanden
- » Aanpassing roosterprotocol
- » Aanpassing thuiswerkbeleid.

Adviesaanvragen

De OR gaf een positief advies:

- » MTO-bevindingen 2023
- » Organisatiestructuurwijziging.

Bijzonder aandachtsgebieden

In 2024 waren er enkele thema's die bijzondere aandacht vroegen van de OR:

Managementveranderingen

De OR heeft inspraak gehad bij de keuze voor een interim bestuurder en bestuurder.

Personeelsbehoud

De OR heeft sterk ingezet op behoud van personeel.

Samenwerking en communicatie

Bevordering van een open werkcultuur waarin feedback en dialoog centraal staan

Organisatiewijziging

De invoering van de functie van meewerkend teamleider vormde een belangrijk speerpunt. De OR heeft geadviseerd over de rolverdeling, communicatie en ondersteuning bij de implementatie.

Scholing

De OR-leden kregen dit jaar 3 trainingsdagen via H4M. Deze trainingen dragen bij aan een goed functioneren van de OR.

Samenwerking binnen de OR en met de bestuurder

De OR heeft in 2024 zaken constructief kunnen aanpakken en haar rol van 'kritische vriend' van de bestuurder waar kunnen maken. Het gebeurde regelmatig dat de OR aanvullende vragen had voordat een positief advies of instemming werd gegeven. Soms leidde dit tot een of meer extra overlegondes of nodigde de OR medewerkers uit om nadere uitleg te geven.

Vaak gaf de OR naast advies of instemming extra aanbevelingen. Waar mogelijk nam de bestuurder deze mee in de definitieve besluitvorming en leidde dit tot verbetering van het besluit.

De samenwerking met de bestuurder is ervaren als positief. De OR voelt ruimte om punten in te brengen en de bestuurder neemt inbreng van de OR serieus.

Vooruitblik

In 2025 blijft de OR zich richten op de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid, organisatieveranderingen en het creëren van een prettige werkomgeving.

Daarnaast zal de OR zich inzetten voor een grotere zichtbaarheid binnen de organisatie.

4. Verslag Cliëntenraad Deelraad Cliënten

Jaarverslag 2024 Deelraad Cliënten





DEELRAAD CLIËNTEN

- In januari krijgen we 2 nieuwe leden: Sandra en Marleen.
- Ook introduceren we Sam, onze digitale assistent. Sam helpt ons om vragen te stellen aan cliënten en om dingen makkelijk uit te leggen.
- In maart nemen we afscheid van Mardien (ambtelijk secretaris) en maken we kennis met onze nieuwe ambtelijk secretaris Magit.
- In oktober hebben we een open vergadering. Casper en Linda zijn er. Rita en Lars komen kijken.
- In november begint Yolanda, onze nieuwe ambtelijk secretaris. Zij vervangt Margit.
- In december nemen Corrie en Bianca afscheid van de Deelraad Cliënten.

BESTUURDER

- In januari nemen we afscheid van bestuurder Philip en maken we kennis met onze nieuwe bestuurder Jan-Henk Janssen.
- Jan-Henk is iedere maand aanwezig bij een vergadering van de Deelraad Cliënten.
- We praten met Jan-Henk veel over personeel. We hebben er last van dat er te weinig eigen personeel is.
- Er zijn teveel wisselingen.

GEZOND ETEN

We praten met Hanneke (diëtist) over gezond eten. Hanneke denkt mee over gezond eten bij onze woonlocaties.

Marline (diëtist in opleiding) komt langs en vertelt over de eetwissel.

De eetwissel betekent dat je dingen eet die goed voor je zijn, in plaats van dingen die minder goed zijn. Bijvoorbeeld volkoren brood in plaats van wit brood of karnemelk in plaats van karnemelk met suiker. Het gaat om kleine aanpassingen.

ADVIES

We geven advies over de nieuwe organisatiestructuur. Jan-Henk heeft ons gevraagd om naar het voorstel te kijken en daar een advies over te geven. We geven een positief advies.

MEDICATIEVEILIGHEID

We praten over medicatieveiligheid. Er is een begrijpelijk foto-document gemaakt. We hebben als Deelraad Cliënten meegekeken of het document voor iedereen begrijpelijk is.

ONGEVRAAGD ADVIES

Bij de Irishof wordt te hard gefietst. Mensen reageren niet leuk wanneer we daar iets van zeggen.

We vragen om een verkeersbord bij de Irishof en dit wordt gerealiseerd door Laura en Jeannette van communicatie.

GELOVEN

Wilmke (geestelijk verzorger) komt langs en we praten over geloven. We praten over wat voor werk ze doet bij de Rozelaar. En waarover wij graag met haar willen praten. Ze is vaak langs geweest.

HUISREGELS

We praten over de huisregels van de woonlocaties. We spreken af dat deze regels besproken worden in de huiskamers of dat ze uitgeprint worden voor de bewoners.

HYGIËNE

We bespreken het hygiëneprotocol. Dit gaat over bijvoorbeeld handen wassen voor het eten enz.

INTRODUCTIEBIJEENKOMST

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

VERTROUWENSPERSOON

Sabrina is cliëntvertrouwenspersoon en komt bij ons langs.

Zij vertelt wat voor werk ze doet voor de Rozelaar. Zij heeft geen contract bij de Rozelaar. Ze legt uit hoe de wet zorg en dwang werkt.

DEELRAAD VERWANTEN

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

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

We praten over technologie in de zorg. Maria (controller) komt hierover vertellen. Zij heeft een robotkat bij zich waarmee cliënten kunnen kroelen. Bij de Rozelaar hebben we ook een robotkat.

BEZOEK

We gaan op bezoek bij de dagbestedingsgroepen op de Rozenstraat.

Ook zijn we bij Woonlocatie de Vlinder en Woonlocatie Iris geweest.

RAAD VAN TOEZICHT

Wilma Vonk Noordgraaf van de Raad van Toezicht komt langs om kennis te maken.

We praten met elkaar over wonen en werken bij Rozelaar.

5. Verslag Cliëntenraad Deelraad Verwanten

Samenstelling van de Deelraad Verwanten

In 2024 bestond de Deelraad Verwanten uit:

- » Kees Kwant (voorzitter)
- » Johan Mulder (secretaris)
- » Helma Zandvliet
- » Jogé Sluis
- » Loes Nijhuis
- » Greet den Boon

Ambtelijk secretaris waren Margit Blom en Jolanda Gorseman.

Doel

De Deelraad Verwanten heeft als doel de belangen van de cliënten van de Rozelaar te behartigen, vanuit het perspectief van hun verwanten. Dit omvat het waarborgen van de kwaliteit van zorg en ondersteuning, het bevorderen van een goede samenwerking tussen cliënten, hun families, en de organisatie, en het meedenken over beleid en strategie.

Specifiek streeft de Deelraad naar:

Inspraak en advies

De raad vertegenwoordigt de stem van de verwanten in beleidszaken en geeft advies aan de bestuurder en de organisatie over onderwerpen die de zorg en het welzijn van cliënten raken.

Betrokkenheid vergroten

Het versterken van de betrokkenheid van verwanten bij de zorg en het welzijn van hun naasten en het creëren van een open communicatie tussen de organisatie en de achterban.

Samenwerking bevorderen

De raad streeft naar een constructieve samenwerking tussen de verschillende partijen binnen de Rozelaar, zoals cliënten, medewerkers, en familieraden, met als doel een optimale zorgverlening.

Signaleren en agenderen

De Deelraad brengt aandachtspunten, verbeterpunten en wensen vanuit de verwanten onder de aandacht van de organisatie, bijvoorbeeld over de zorg, beleid, financiën, of nieuwbouwprojecten.

De Deelraad Verwanten fungeert als een schakel tussen verwanten en de organisatie, met als doel bij te dragen aan een warme en kwalitatieve zorgomgeving voor alle cliënten van de Rozelaar.

Onderwerpen van advies en instemming

In 2024 heeft de Deelraad verschillende belangrijke thema's besproken. Enkele hoofdpunten waren:

Begroting 2024

De raad gaf positief advies met aandachtspunten over personeelskosten, investeringen en meerjarenbegrotingen.

Werving nieuwe bestuurder

De Deelraad heeft meegedacht over de profielschets en was betrokken bij de selectieprocedure.

Bouw- en uitbreidingsplannen

Besprekingen vonden plaats over uitbreiding van de woonlocatie in Nijkerk en nieuw te ontwikkelen woonvoorzieningen in Veenendaal en Barneveld (EMB-wonen), met nadruk op transparante communicatie naar verwanten over voortgang en wachttijden.

Tevredenheidsonderzoek

De resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek werden geanalyseerd, met specifieke aandacht voor sociale activiteiten en dagbesteding.

Beleid en wetgeving

Beleid rondom medicatie, hygiëne en infectiepreventie werd besproken en van advies voorzien. De raad stemde in met de voorgestelde verbeteringen en benadrukte het belang van duidelijke communicatie naar ouders en verwanten.

Beleid Zorgtechnologie

De raad stemde in met het beleid, onder voorwaarde dat de coördinatie en rapportage over de effectiviteit van de technologie worden opgenomen in de kwartaalrapportages.

Organisatiestructuurwijziging

De Deelraad adviseerde positief en benadrukte het belang om aandacht te houden voor de communicatie naar medewerkers en verwanten over de wijzigingen. Daarnaast werd erop gewezen dat de nieuwe structuur moet bijdragen aan een betere samenwerking en een efficiëntere inzet van teamleiders en medewerkers, wat uiteindelijk de kwaliteit van zorg ten goede komt.

Bijzondere aandachtsgebieden

Dit jaar heeft de Deelraad extra aandacht besteed aan:

Personeelstekorten

De uitdagingen rond personeelsbezetting en verloop werden regelmatig besproken, met voorstellen om dit aan te pakken.

Sociale relaties

Het versterken van de driehoeksrelatie tussen cliënten, verwanten en medewerkers was een belangrijk thema.

Samenwerking met familieraden

Er werd gewerkt aan betere contacten en wederzijdse ondersteuning.

Samenwerking

De samenwerking binnen de Deelraad Verwanten verliep goed, met regelmatige vergaderingen en een open uitwisseling van ideeën.

De samenwerking met zowel bestuurder Jan-Henk Janssen, als de Raad van Toezicht werd als positief ervaren. Er was voldoende ruimte om onderwerpen grondig te bespreken en samen tot oplossingen te komen. Toch blijft het een aandachtspunt om de Deelraad Verwanten in een vroeg stadium te betrekken bij belangrijke beslissingen, zoals bij de selectie van de nieuwe bestuurder.

Terugblik en vooruitkijken

2024 was een jaar met veel ontwikkelingen en uitdagingen. De Deelraad Verwanten heeft zich ingespannen om de belangen van cliënten en hun verwanten goed te behartigen. Voor 2025 staan belangrijke thema's op de agenda, zoals de voortgang van bouwprojecten, het versterken van de personeelsstructuur en het verder verbeteren van de samenwerking met verwanten.

De Deelraad kijkt met vertrouwen uit naar een nieuw jaar met goede samenwerking en onderlinge betrokkenheid.



Rozenstraat 9 | 3772 JH Barneveld

Postbus 391 | 3770 AJ Barneveld

0342-413334 | info@rozelaar.nl

www.rozelaar.nl