



Strategisch Plan

2025-2030

Inhoud

- | | | |
|----|-----------------------------------|----|
| 1. | Inleiding | 2 |
| 2. | Wie we zijn en waar we voor staan | 3 |
| 3. | Veranderingen en ontwikkelingen | 5 |
| 4. | Zo ziet de Rozelaar eruit | 9 |
| 5. | Onze strategische vraagstukken | 12 |

13

Identiteit als fundament
van de organisatie

14

Passende expertise en
focus op de bestaande
doelgroepen

16

Beweging van 'zorg' naar
'het gewone leven' en samen
met het netwerk zorgen

17

Inzet van technologie

18

Behouden en goed inzetten
van medewerkers

19

Financieel gezonde
organisatie

- | | | |
|----|----------------------------------|----|
| 6. | Samenvatting strategie 2025-2030 | 21 |
|----|----------------------------------|----|

1

Inleiding

In 2021 heeft de Rozelaar haar strategie herijkt en opnieuw beschreven. Het was het tweede jaar van de Covid-19 pandemie. De Rozelaar stond voor een aantal veranderingen en was nog een stukje kleiner dan nu, in de zomer van 2025. Een aantal van de keuzes die toen zijn gemaakt, zijn inmiddels uitgevoerd en werkelijkheid geworden. Met de realisatie van de overige keuzes zijn we nog bezig.

In de tussentijd heeft de Rozelaar zich doorontwikkeld en zijn we gegroeid naar een organisatie met 5 woonlocaties, 11 dagbestedingsgroepen, ambulante begeleiding voor wonen en werken én een compleet, professioneel behandelteam. Waar in 2021 groei nog een doel op zich was, bevindt de Rozelaar zich nu in een fase waarin we de kwaliteit van zorg goed kunnen borgen, financieel gezien een goed resultaat halen en ons verder ontwikkelen waar nodig. De wereld waarin we leven en werken is in beweging. Het is belangrijk om opnieuw te kijken of we op koers liggen en waar we moeten bijstellen.

Om de koers van de Rozelaar voor de komende jaren te bepalen en in te kunnen spelen op alle externe ontwikkelingen, is er een aantal vragen/stellingen die we onderzoeken/toetsen:

- » Houden we vast aan de huidige keuze voor de doelgroepen waarop we ons richten?
- » Willen we het vastgestelde werkgebied van de Rozelaar zo handhaven?
- » Waarom willen we wel of niet verder groeien in omvang?
- » Zijn we in staat om de uitdagingen aan te blijven gaan die ons de komende jaren te wachten staan en kunnen we de investeringen blijven doen die daarvoor nodig zijn?

In **hoofdstuk 2** beschrijven we wie we zijn en hoe we vanuit onze identiteit en waarden willen werken.

In **hoofdstuk 3** volgt een analyse van de veranderingen en ontwikkelingen die we hebben gezien en die we de komende jaren verwachten tegen te komen.

In **hoofdstuk 4** kijken we naar de Rozelaar zoals die nu is, wat onze sterke en zwakke kanten zijn.

In **hoofdstuk 5** volgt een uitwerking per thema waarin we de koers voor de komende jaren beschrijven en een antwoord formuleren op de vragen die hierboven gesteld zijn. Tot slot volgt de **samenvatting**.

Werken met en voor mensen met een verstandelijke beperking draait grotendeels om het aangaan van relaties. Onze bewoners en deelnemers zijn best kwetsbaar. Om dit te kunnen accepteren en ermee om te gaan, hebben we een verbinding nodig tussen hoofd en hart. Een (open) hart hebben voor mensen maakt immers de ontmoeting zoveel kostbaarder. Dit strategisch plan helpt ons in de organisatie om koers te houden en onze identiteit en waarden te bewaken.

De afgelopen jaren mochten we ons gedragen en verbonden weten door Gods onvoorwaardelijke liefde voor mensen.

Laten we vanuit die liefde, met hart en hoofd, stappen zetten de toekomst in.

2 Wie we zijn en waar we voor staan

De Rozelaar is er voor mensen met een verstandelijke beperking

Missie

Wij geloven dat God de Schepper van al het leven is. Dit motiveert ons in onze verantwoordelijkheid voor de zorg aan en de begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking.

Wij vinden iedereen uniek, gelijkwaardig en waardevol.

Met respect voor ieders unieke kwaliteiten ondersteunen wij hen om hun talenten te ontwikkelen en te gebruiken.

Wij doen dit vanuit onze christelijke levensvisie.

We willen dat onze cliënten zich gezien en geliefd voelen. Door God die onze Schepper en Vader is en door onze medewerkers die hen vanuit een gedeelde christelijke identiteit en liefde voor God begeleiden

Kernwaarden

De Rozelaar is een christelijke stichting. Wij zijn niet verbonden aan één kerkgenootschap maar willen juist ruimte bieden aan diverse achtergronden.

Onze drijfveer is dat we vanuit Gods liefde zorgvuldig, op een gelijkwaardige manier en in openheid naar elkaar, veiligheid en geborgenheid willen bieden.

Dit doen we met respect en toewijding. We conformeren ons aan de onderstaande uitgangspunten, zowel voor onszelf als voor onze cliënten:

1. Wij zijn hetzelfde waard.
2. Ik kan mezelf zijn en jij mag jezelf zijn.
3. Ik wil graag dat er aandacht voor mij is.
4. Je gaat zorgvuldig met mij om.

Visie

Wij begeleiden mensen met een verstandelijke beperking in het gewone leven van alledag. Dat doen wij op het gebied van wonen, werken en vrijetijdsbesteding.

Veranderende omstandigheden vragen om aanpassingsvermogen. De zorgvraag verandert en wordt soms complexer. We zullen met steeds minder medewerkers een passende kwaliteit van zorg moeten geven en ook voorbereid moeten zijn dat we daarvoor ook minder budget krijgen. Daarom gaan we steeds meer samen met cliënten en hun netwerk de zorg vormgeven. We ontwikkelen expertise om onze ouder wordende cliënten goed te kunnen begeleiden. Meer en beter gebruik van (informatie)technologie maakt het mogelijk dat cliënten zelfstandiger kunnen leven, terwijl er voor medewerkers meer tijd overblijft voor contact met cliënten. Tegelijkertijd bereiden we ons voor om, indien nodig, met minder mensen de zorg en begeleiding te kunnen blijven bieden.

De komende jaren willen we, waar dat kan, nieuwe locaties openen voor de mensen die op de wachtlijst staan om bij ons te komen wonen.

We zijn samen op weg en de nieuwe stappen die wij zetten, toetsen we op het volgende:

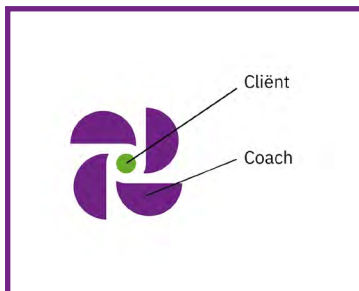
- » Vanuit onze christelijke identiteit, zoals geborgd in de statuten, visie en missie, dienen wij de samenleving en geven we invulling aan onze maatschappelijke opgave.
- » Onze hoogste prioriteit is het borgen van zorgkwaliteit en de daarvoor benodigde financiële middelen. Wij zijn er voor onze cliënten en verwanten en de maatschappij waarin we leven, wonen en werken.
- » We willen op een eigentijdse manier zorg verlenen. Dat betekent onder andere dat we het hele netwerk van onze cliënten willen betrekken en dat we ervoor willen zorgen dat zij samen capabel worden om meer zelf te doen en wij daarbij kunnen aansluiten. Daarbij maken we gebruik van nieuwe technologische ontwikkelingen.
- » De medewerkers van de Rozelaar maken dit alles mogelijk. Daarom zorgen we voor goed en aantrekkelijk werkgeverschap zodat we toegerust zijn om ons werk te verrichten.

*Een logo straalt uit wie je bent. Het verhaal van de Rozelaar is vertaald naar ons logo.
Onze werkwijze, gebaseerd op Triple-C, is dan ook uit te leggen aan de hand van het logo.*



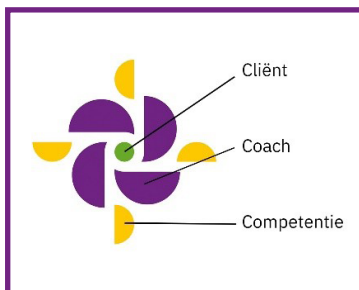
Cliënt

De cliënt staat letterlijk centraal in het logo. De kleur groen staat hierbij voor rust en frisheid. Dat verbeeldt de rust die de cliënt ervaart. De frisheid staat voor de goede verzorging vanuit de Rozelaar.



Coach

Om de cliënt heen staan de medewerkers van de Rozelaar (de coaches). Om de openheid naar de samenleving te verbeelden is er een logische afstand gehouden tussen de elementen. Ook is er een subtiele ronding gegeven aan de elementen waardoor het lijkt alsof de paarse vorm de vorm van de cliënt 'omarmt'. De kleur paars staat voor de persoonlijke en warme aandacht die de medewerkers geven aan de cliënt.



Competentie

Rondom de paarse elementen bevinden zich de competenties van cliënten en medewerkers. Samen werken zij aan een betekenisvolle daginvulling (competentieopbouw) zodat cliënten een eigen plek, midden in de samenleving, kunnen innemen. De kleur geel staat voor positiviteit en creativiteit.

3 Veranderingen en ontwikkelingen

Ontwikkelingen in de zorg

Veel van de ontwikkelingen zoals we die in 2021 hebben beschreven, zijn nog steeds actueel. Eigen regie van de cliënt en verwanten waar mogelijk, is een belangrijk uitgangspunt. De beweging van “zorgen voor” via “zorgen dat” naar “samen zorgen met” is in volle gang. De professional wordt in deze fase van “zorgen dat” meer een regisseur. En uiteindelijk komen we in de situatie dat we alleen instappen waar dat nodig is. Hierbij moeten we ons bewust zijn dat deze beweging en de mogelijkheid om die te maken, per cliënt verschilt.

De kunst is om dit meer samen te doen met het netwerk van de cliënt. En dat gaat dan niet meer alleen om de wettelijk vertegenwoordiger of de naaste verwanten, maar ook om overige familieleden, vrienden, burens, mensen uit de kerk en de vrijwilligers die bij de Rozelaar betrokken zijn. We zijn ervan overtuigd dat iedereen iets ontvangt uit de interactie met de ander, daarom noemen we deze beweging “een rijker leven voor iedereen”.

Wij zetten in op een duurzaam, ecologisch verantwoord en gezond leven. Voor ons is dit geen trend, maar vanzelfsprekend. Tegelijk vraagt het voortdurend aandacht en inzet. Gezond leven helpt om langer fit te blijven en fitter ouder te worden, en dat geldt ook voor onze bewoners en deelnemers dagbesteding. Naarmate men ouder wordt, verandert het leven en werken. Vaak is er meer of andere zorg nodig. De zorgzwaarte en complexiteit nemen toe door bijkomende ouderdomsklachten.

Dat medewerkers en vrijwilligers fitter oud worden en zich langer kunnen en willen inzetten, merken wij gelukkig ook: de gemiddelde leeftijd van de chauffeursploeg, die bestaat uit medewerkers en vrijwilligers, is bijvoorbeeld 62 jaar!

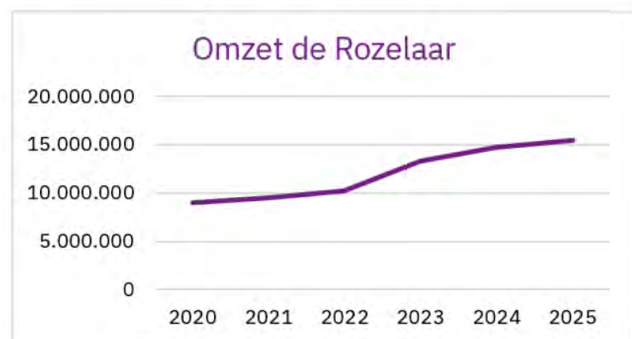
Cliënten hebben een steeds veranderende en intensievere zorgvraag. Naarmate bewoners en deelnemers ouder worden, is het in een relatief statische bezetting een uitdaging hier goed op in te spelen. Dit vraagt om een lerende en adaptieve organisatie.

Ontwikkelingen arbeidsmarkt

De Rozelaar opereert in een arbeidsmarkt waar spanning op staat. We slagen er nog steeds in om voldoende medewerkers te werven, maar merken dat het niet voor alle vacatures snel lukt. De Rozelaar is een woon- en werkgemeenschap die we samen vormgeven. We willen aan de ene kant hechte teams formeren met medewerkers die de cliënten goed kennen en goed op elkaar ingespeeld zijn. Onze meewerkend teamleiders zijn daar van dichtbij bij betrokken. Aan de andere kant past het ook bij onze schaal om medewerkers op meerdere locaties in te zetten. Het is met alle veranderingen die op ons afkomen steeds belangrijker dat medewerkers goed toegerust zijn. Dit vraagt om een goed opleidings- en trainingsprogramma. De Rozelaar heeft een team van eigen trainers. Hun inzet wordt de komende jaren verder uitgebouwd.

Financiën

De afgelopen jaren hebben we als Rozelaar een robuust positief resultaat laten zien. Als gevolg van uitbreidingen op zowel wonen als dagbesteding, is de omzet gegroeid. We blijven scherp sturen om een gezond rendement te houden en een goed resultaat te draaien. De komende jaren is dat ook belangrijk, zodat we voldoende eigen middelen hebben om de gewenste vervangende nieuwbouw en een uitbreiding op wonen aan de Rozenstraat te kunnen financieren.



Daarnaast hebben we ook altijd een buffer en flexibiliteit nodig om in te kunnen spelen op de economische en politieke ontwikkelingen.

Uiteraard blijven we de ontwikkelingen landelijk en in de politiek op de voet volgen. Het zorglandschap is continu in beweging en dat raakt ook de verstandelijk gehandicaptensector. Hierdoor kunnen tarieven wijzigen waarop we onze dienstverlening zullen moeten aanpassen.

Innovatie

De afgelopen jaren is er al veel geïnvesteerd, zodat we beter gebruik kunnen maken van (zorg-)technologie. Dit kan ons veel brengen. Het kan cliënten ondersteunen in hun zelfstandigheid. Er zijn vooral ook kansen om de tijd voor administratie en rapporteren terug te brengen door gebruik te maken van spraaktechnologie en AI.

Medewerkers besparen hierdoor tijd en leidinggevenden ontvangen automatisch gegenereerde stuurinformatie. Deze ontwikkeling vraagt blijvend en steeds meer om aandacht, energie en middelen. Dit komt ook omdat de beveiligingseisen continu toenemen en de adaptie van innovaties niet vanzelf tot stand komt.

Ontwikkeling van vraag en aanbod

De vraag naar wonen is de afgelopen jaren meegegroeid met de groei van het aantal inwoners van de gemeente Barneveld. In de woonzorgvisie van de gemeente Barneveld wordt voorzien dat er de komende jaren meer woonplekken nodig zijn voor mensen met een (licht) verstandelijke beperking. Dit wordt bevestigd in het toekomstbeeld dat Menzis recent heeft gepubliceerd.

Het is niet helemaal duidelijk hoeveel intramurale woonplekken er nu zijn, maar de schatting is ongeveer 200 (zie beschrijving van het aanbod hieronder). Een deel van de mensen met een Wlz-begeleid wonen indicatie, zal nog bij de ouders thuis wonen of wellicht buiten de gemeente.

Demografische prognose aantal mensen met een verstandelijke beperking (VG-Wlz-indicatie) in de gemeente Barneveld

	2023	2030	2040
Geclusterd wonen	400	455 (+55)	550 (+150)
Gespikkeld wonen	25	30 (+5)	35 (+10)
Totaal	425	485	585

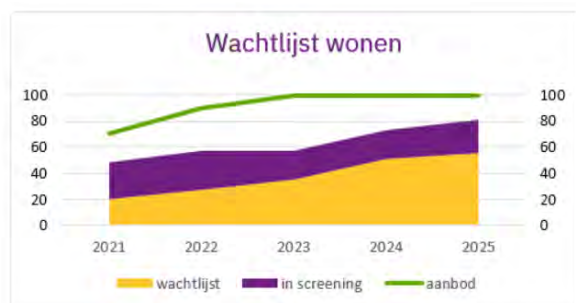
Bron: CIZ databank 2023; Primos prognose, bewerking Companen

Als we kijken naar het aanbod voor **wonen** in onze huidige vestigingsgemeenten Barneveld en Nijkerk, dan is de Rozelaar met 88 woonplekken in Barneveld een grote lokale partij (circa 40% van de woonplekken voor begeleid wonen in de VG-sector). Philadelphia heeft in Barneveld 48 woonplekken, Adullam heeft 48 woonplekken in 5 woongroepen en 12 appartementen, Siloah heeft 24 woonplekken en Onder de vleugels 12 appartementen.

Daarnaast zijn er nog een aantal kleinere aanbieders. Kijken we wat breder in ons werkgebied dan heeft de Rozelaar in Nijkerk 11 studio's met begeleid wonen. In Nijkerk heeft Philadelphia ook 2 woonlocaties (circa 30 woonplekken), 's Heeren Loo heeft 2 locaties en Interact Contour 14 appartementen. In een wat grotere cirkel treffen we in Scherpenzeel en Woudenberg Abrona en Reinaerde aan en in Wekerom heeft 's Heerenloo een groot terrein. In Veenendaal zit een groot aantal locaties en partijen, waaronder Philadelphia, Reinaerde en Zideris.

Kortom, lokaal zijn we een relatief grote partij, maar regionaal en zeker landelijk gezien is de Rozelaar een relatief kleine aanbieder. We zijn groot genoeg om zelfstandig voort te bestaan en hebben met onze identiteitsgebonden zorg een heldere positie in ons werkgebied.

Waar de Rozelaar gegroeid is in de periode 2021-2025 door de overname van de Voorde, het openen van de woonlocatie aan de Irishof en de uitbreiding van de Rozenhof met een extra verdieping, is het aanbod van de andere aanbieders in Barneveld en Nijkerk redelijk stabiel gebleven.



We zien dat de wachtlijst voor wonen bij de Rozelaar groeit en op dit moment het aantal beschikbare plekken fors overschrijdt. In deze wachtlijst zit een groep van circa 30 cliënten die graag in een mogelijk nieuwe locatie in Veenendaal wil instromen. Ook is er een groep van rond de 20 cliënten die al jaren wacht op een woonplek in een EMB-locatie. De overige 30 cliënten op de wachtlijst zijn geïnteresseerd in onze huidige woonlocaties. Gezien de wachtlijst die er nu al is, ligt een verdere uitbreiding van het huidige woonaanbod in de toekomst voor de hand.

Als we kijken naar **dagbesteding** is het beeld dynamischer en is er vooral een groot aantal kleinere partijen (vooral zorgboerderijen) actief. In Barneveld zijn naast de Rozelaar ook Careander (RuiterActief, waarvan september 2025 bekend werd dat dit wordt afgebouwd) en Ons Bedrijf belangrijke aanbieders. Er komen telkens plekken bij en af en toe stopt een locatie. De Rozelaar is in 1983 begonnen met het bieden van dagbesteding en heeft in Barneveld een mooie positie hierin opgebouwd.

Binnen de Rozelaar is Industrie een arbeidsmatige dagbesteding.

Op Schaffelaar erf beheren we de kinderboerderij en werken we samen met de verschillende partijen die op het erf actief zijn. In 2023 heeft de Rozelaar geïnvesteerd in uitbreiding van de bakkerij en de brasserie op de nieuwe locatie van de Rozerie. In Nijkerk is een mooie plek ingebed in de VVT-organisatie Beweging 3.0. Op de Rozenstraat hebben we zes groepen, die veelal gericht zijn op belevingsgerichte dagbesteding, onder andere voor ouderwordende deelnemers en deelnemers met een ernstige meervoudige beperking (EMB).

De wachtlijst voor dagbesteding is van oudsher een stuk kleiner (24 in 2021 en momenteel 21) ten opzichte van de circa 170 unieke deelnemers die we hebben, en is de afgelopen jaren iets gedaald. De bezetting verjongt wel en we slagen er ook in om de bezetting op peil te houden. Het grootste deel van de wachtlijst is voor de bakkerij, dit is een erg gewilde werkplek. Ook op de Rozenstraat is de vraag naar plekken niet altijd gelijk te matchen met ons aanbod. Bij de brasserie is het juist een uitdaging om de beschikbare plekken goed gevuld te krijgen. Voor dagbesteding is het vooral van belang dat we goed blijven kiezen welk aanbod passend is bij de vraag.

Hoewel we een aantal soorten dagbesteding hebben, is het belangrijk dat we ook hier inspelen op de ontwikkelingen. We zullen scherp voor ogen moeten hebben wat we op een groep willen aanbieden en bereiken. Is het meer arbeidsmatig met aangepaste bedrijfsmatige activiteiten of juist meer gericht op beleving? Beide kunnen bijdragen aan een zinvolle invulling van de dag. Voor de oudere (bejaarde) cliënt is het een uitdaging om een goed programma te kunnen bieden.



“Het fijne aan wonen bij de Rozelaar is dat ik dichtbij alles zit: de winkels en de kerk. Dat maakt het extra fijn om hier te wonen, en bij deze groep mensen van verdieping 2 op Irishof heb ik het erg naar mijn zin.”

Bewoner Trijnie van Woonlocatie aan de Irishof

4

Zo ziet de Rozelaar eruit

Aanbod van woonlocaties

Op dit moment heeft de Rozelaar vijf woonlocaties voor mensen met een lichte tot matige verstandelijke beperking:

Woonlocatie de Vlinder in Barneveld	23 appartementen en 1 logeerplek
Woonlocatie Iris in Barneveld	11 appartementen
Woonlocatie de Rozenhof in Voorthuizen	27 appartementen
Woonlocatie aan de Irishof in Barneveld	27 appartementen
Woonlocatie de Voorde in Nijkerk	11 studio's

In onderstaande tabel is de leeftijdsopbouw per woonlocatie in beeld gebracht. We zien dat onze bewoners samen ouder worden en daarmee de groep onder de 40 jaar kleiner wordt.



Leeftijd van bewoners	20-40 jaar	40-60 jaar	60-80 jaar
2025	44%	45%	11%
2020	56%	38%	6%

Tot slot begeleiden we 13 zelfstandig wonende cliënten ambulante.

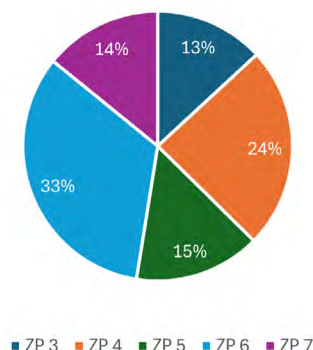
Aanbod van dagbestedingslocaties

De Rozelaar heeft 11 dagbestedingsgroepen waar 170 deelnemers dagbesteding hebben. Acht cliënten hebben dagbesteding bij een onderaannemer. In onderstaande tabel is te zien dat in de afgelopen vijf jaar, de gemiddelde leeftijd van deelnemers stijgt en dat het aantal jongere deelnemers toeneemt.

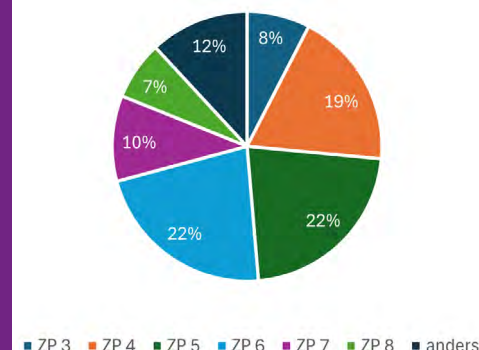
Leeftijd van deelnemers dagbesteding	< 20 jaar	20-40 jaar	40-60 jaar	60-80 jaar
2025	10%	46%	36%	8%
2020	0%	61%	29%	10%

We begeleiden 9 cliënten bij een reguliere werkgever. Omdat we ook dagbestedingsgroepen hebben voor deelnemers met een ernstige meervoudige beperking, heeft de Rozelaar met bijna alle soorten indicaties te maken.

Zorgprofiel-mix wonen



Zorgprofiel-mix dagbesteding



De Raad van Toezicht en het Managementteam hebben de analyse van sterke en zwakke punten van de Rozelaar en de kansen en bedreigingen in de omgeving opnieuw besproken. Dit heeft geleid tot het volgende overzicht:

SWOT de Rozelaar

Sterke kanten

- » Christelijke identiteit en overtuiging
- » Positief imago
- » Lerend vermogen (nieuwe expertise ontwikkelen)
- » Betrokken/tevreden medewerkers, ouders en vrijwilligers
- » Goede basis voor activeren informele netwerk
- » Financieel gezond
- » Lokale verankering in de regio
- » “Kleine” schaal, huiselijk wonen
- » Diversiteit dagbesteding

Zwakke kanten

- » Professionaliseringsslag nodig voor ouder wordende cliënt (o.a. meer verzorging)
- » Middelen en professionalisering nodig voor bewoners met een intensieve zorgvraag
- » Continu passende aanwas dagbesteding
- » Samenwerking externe partijen
- » Slagkracht organisatie om nieuwe vastgoedprojecten daadwerkelijk te realiseren
- » Fondsenwerving zwak ontwikkeld

Kansen

- » Vraag naar christelijke zorg (hoge wachtlijst)
- » Vraag naar uitbreiding doelgroepen (bijv. EMB)
- » Toename integrale prestaties met dagbesteding (+ behandeling): versterking combinatie onderdelen mogelijk
- » Voldoende samenwerkingsmogelijkheden in de regio
- » Inzet van domotica en e-health / AI & informatisering
- » Inzet op gezondheid
- » Proactieve zorgplanning
- » Versterken inzet individuele sociale netwerk cliënten
- » Nieuwe businessmodellen ontwikkelen

Bedreigingen

- » Toenemende administratieve druk, o.a. Wzd
- » Concurrentie op dagbesteding, lage wachtlijst
- » Arbeidsmarkt: moeite om medewerkers te binden
- » Financierbaarheid (zorgvraag groeit/budget niet)
- » Aanbod werk voor dagbesteding vermindert
- » Ouder wordende cliënt: impact en consequenties
- » Dynamisch en onzeker economisch/politiek klimaat
- » Bereidheid vrijwilligers neemt af (vergrijzing)

Vanuit deze SWOT trekken we een aantal conclusies die passen bij de beweging die we willen maken. Deze worden uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.



“Wat kan jij wel? Dan vul ik je aan. Op een slechte dag vul ik je meer aan, op een goede dag kun je veel meer zelf.”

Logopedist Lotje van der Waal

5 Onze strategische vraagstukken

Willen we aan onze maatschappelijke opdracht kunnen blijven voldoen, dan moeten we de komende jaren werken aan de volgende aandachtsgebieden. We noemen dat onze strategische vraagstukken.



In dit hoofdstuk werken we de thema's verder uit, wat leidt tot concrete acties voor de komende jaren. Soms ontstaan vragen die we later zullen beantwoorden; sommige vragen blijven tijdelijk nog onbeantwoord, wat ons scherp houdt.

Identiteit als fundament van de organisatie

Beschrijving thema

De Rozelaar is gekomen waar we nu zijn doordat we ons werk uitvoeren vanuit onze christelijke levensvisie. Cliënten en medewerkers vinden hun identiteit in Christus; dit vormt de basis voor ons leven en de begeleiding van cliënten. Voor de komende jaren is het belangrijk dat we dit samen blijven beleven. Het is waardevol om de waarden die we willen uitdragen regelmatig te bespreken en elkaar te blijven bevragen over hoe we deze samen vormgeven en wat dit betekent voor de zorg, de onderlinge omgang en de keuzes die we maken.

We willen dat onze cliënten zich geliefd en gezien voelen. We laten zien met woord en daad dat God, onze Schepper, hen liefheeft en dat wij als medewerkers hen onvoorwaardelijk steunen. Tegelijk creëren en onderhouden we een cultuur waarin cliënten ook elkaar deze liefde tonen. En waarin verwanten en vrijwilligers worden uitgenodigd hetzelfde te doen.

Wij zijn ervan overtuigd dat werken, wonen, zorgen en leven vanuit onze christelijke levensvisie heeft bijgedragen aan waar de Rozelaar nu staat. Dit willen we behouden, want dit is de reden waarom verwanten voor ons kiezen als zorgpartij.

Doelen

- » Om onze identiteit levend te houden, willen we onze waarden en de beschrijving van onze identiteit blijven bespreken en voorbeelden geven hoe we dit samen in de praktijk brengen.
- » Onze visie op zorg en onze identiteit als christelijke zorgorganisatie uitdragen.

Passende expertise en focus op de bestaande doelgroepen

Beschrijving thema

De Rozelaar is een complete, professionele zorgorganisatie, lokaal ingebed en actief in relevante netwerken. Om onze professionaliteit en kwaliteit van zorg te borgen, is een lerende organisatie nodig die zich continu kan aanpassen. De afgelopen jaren zien we twee ontwikkelingen die ook de komende jaren aandacht vragen.

Ten eerste verouderen onze huidige bewoners en deelnemers. Ten tweede neemt de intensiteit van de begeleidingsvraag toe, bijvoorbeeld door moeilijk verstaanbaar gedrag of bijkomende (psychiatrische) problematiek.

Begeleiders geven aan niet altijd over de benodigde kennis en vaardigheden te beschikken, bijvoorbeeld bij veranderingen in gedrag of toenemende lichamelijke verzorging. Dit vraagt om training, het aanpassen van competenties en het werven van anders opgeleide zorgmedewerkers.

Daarnaast is het soms nodig om fysieke ruimtes of groepssamenstellingen aan te passen, zoals voor tillifttransfers of wanneer een andere begeleidingsstijl nodig is. Het vraagt zorgvuldige gesprekken, bijvoorbeeld bij het verhuizen van bewoners naar een meer passende groep. Wanneer wij een intensieve begeleidingsvraag niet kunnen beantwoorden, vraagt het vinden van een nieuwe, passende plek een lange adem. Voor LVB+-cliënten is de gemiddelde wachttijd wel drie tot vier jaar. Om deze uitdagingen aan te gaan, investeren we in opleidingen en trainingen, we passen groepsindelingen aan waar nodig en erkennen we dat niet iedere VG-doelgroep bij ons een plek kan vinden.

Door de complexiteit van zorg- en begeleidingsvragen wordt multidisciplinair samenwerken steeds belangrijker, zowel intern in de driehoek van woon-, dagbesteding- en behandelteams, als extern met ketenpartners. Men hen zullen we aanvullende afspraken en arrangementen maken. Aan deze samenwerking met externe ketenpartners besteden we meer aandacht.

Groei is voor de Rozelaar geen doel op zich. Wel willen we de doelgroepen die we al in beeld hebben of al bedienen, goed blijven ondersteunen en ons aandeel behouden als de lokale vraag toeneemt door de groei van Barneveld. Dit vraagt om duidelijke keuzes en focus: we beginnen niet aan doelgroepen waarvoor we de expertise missen. Concreet richten we ons momenteel op uitbreiding van het woonaanbod voor de EMB-doelgroep en onderzoeken we de mogelijkheden voor een woonlocatie in Veenendaal.

Doelen

- » Trainingen en opleidingen voor medewerkers in gang zetten om competenties aan te leren.
- » Iedere medewerker krijgt de basistraining over onze zorg- en behandelvisie Triple-C.
- » Verpleegkundige capaciteit in het behandelteam uitbreiden.
- » Teams uitbreiden met verzorgenden/verplegenden.
- » Profielen per woon- en dagbestedingsgroep scherper duiden en aanpassen waar nodig.
- » Plaatsingsproces aanscherpen zodat we de juiste keuzes maken.
- » Samenwerking intern en extern versterken

Passende expertise en focus op de bestaande doelgroepen - *vervolg*

Beschrijving thema

Ieder besluit zal moeten worden onderbouwd met een complete businesscase. Compleet in de zin dat het zorgconcept en de kwaliteit van zorg geborgd kan worden, we een duidelijke doelgroep zien die ook een adequate financiering meebrengt, we kunnen voorzien in het vastgoed en we ook voldoende mogelijkheden zien en er vertrouwen in hebben dat we de medewerkers kunnen aantrekken om het werk te doen. Per saldo zal er een sluitende exploitatie moeten zijn die positief bijdraagt aan het rendement. Hierbij moeten we ons realiseren dat we de komende vijf jaar éénmalig zelf een grote investering kunnen doen en verder afhankelijk zijn van woningcorporaties of eventueel beleggers die aan ons willen verhuren tegen aanvaardbare kosten.

Het is ook belangrijk om een prioritering te hebben. De komende periode zetten we allereerst in op het realiseren van EMB-wonen in Barneveld (bij voorkeur op de locatie Rozenstraat). De uitbreiding in Veenendaal zullen we vormgeven als er zich een goede kans voordoet om een appartementencomplex te kunnen huren en we ook daar vertrouwen hebben dat we de medewerkers zullen aantrekken.

Ook medewerkers onderschrijven dat groei geen doel op zich is, maar zien dat door geleidelijke groei veel dromen werkelijkheid zijn geworden. Ze gunnen nieuwe bewoners, waaronder de EMB-doelgroep en de toekomstige Veenendaal-groep, een plek bij de Rozelaar. Medewerkers zien bovendien dat juist door onze kleine, professionele en lokaal verankerde organisatie, met een doorleefde christelijke identiteit, mensen voor deze doelgroepen bij ons willen werken.

Doelen

- » Go/no go besluit EMB wonen nemen in het najaar van 2025.
- » De mogelijkheden voor een woonlocatie in Veenendaal onderzoeken.
- » Uitbreiding in Nijkerk van Woonlocatie de Voorde wanneer dit mogelijk is.
- » Projectorganisatie/-capaciteit regelen om bij een go projecten daadwerkelijk te realiseren.
- » Een scherpere afbakening vaststellen voor de doelgroepen die we bedienen en de geografische locaties waar we willen uitbreiden.

Beweging van ‘zorg’ naar ‘het gewone leven’ en samen met het netwerk zorgen

Beschrijving thema

Onze zorgvisie sluit nauw aan bij Triple-C en daarin draait het om “het gewone leven ervaren”. Onze bewoners en deelnemers zijn mensen met verlangens en wensen als ieder ander. Ze willen ten volle leven en waar dat nodig is begeleiden we hen daarin. Waar we vroeger te gemakkelijk alle zorg overnamen, zeker wanneer iemand vanuit een gezinssituatie bij ons kwam wonen, zien we dat nu meer als een stap in het leven: uit huis gaan en op jezelf wonen. In dat proces willen we aansluiten en toevoegen wat echt nodig is vanuit onze expertise, terwijl we zelfstandigheid stimuleren waar dat kan. We sluiten aan bij het netwerk van de cliënt en helpen waar nodig om dat netwerk te versterken of op te bouwen.

Dit lijkt vanzelfsprekend, maar vraagt om een andere mindset van de zorgprofessional, met nieuwe competenties en vaardigheden. Daarnaast vraagt het om de bereidheid van verwanten en het netwerk om betrokken te blijven in het leven van de cliënt, en van allen om te durven accepteren dat niet alles foutloos gaat.

Het vraagt om lef en creativiteit en ook om zorgvuldigheid en continu evalueren of we niet te ver gaan. Als we dit bewust doen, kunnen we ruimte maken om dingen uit te proberen. De methode die we hiervoor ontwikkelen samen met de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) werken we verder uit en zal onze leidraad zijn in de komende jaren. Ook gaan we onze medewerkers trainen en toerusten om deze veranderingen te kunnen dragen. Uiteindelijk ontstaat er een nieuw profiel voor onze begeleiders.

Het gewone leven kan ook inhouden dat je langer thuis wilt blijven wonen. De Rozelaar heeft geen woonruimte voor kinderen of tieners. We willen wel groeien in het ondersteunen van gezinnen waar kinderen met verstandelijke beperkingen opgroeien.

Omdat we niet alles alleen willen doen, zoeken we partners in de zorg (andere VG-organisaties en lokale organisaties in de ouderen/geestelijke gezondheidszorg) om deze beweging samen te leren maken.

Doelen

- » Principes van “een rijker leven voor iedereen” toepassen op alle locaties.
- » Een businessplan uitwerken voor het uitbreiden van het aanbod in ambulante begeleiding.
- » Ontmoetingen en verkenningsgesprekken creëren met andere (Barneveldse) (VG) organisaties.

Inzet van technologie

Beschrijving thema

De inzet van (informatie)technologie wordt een steeds belangrijker thema. Onze visie is dat we technologie willen inzetten om onze cliënten in staat te stellen een zelfstandiger leven te kunnen leiden en zelf te kunnen communiceren. Waar mogelijk ondersteunt technologie hun dagelijks leven. Voor onze medewerkers betekent dit dat zij meer tijd kunnen besteden aan direct contact met cliënten. Technologie helpt daarbij, bijvoorbeeld door signalen te meten zoals spanning bij cliënten. Zo kunnen we sneller inspelen op hun behoeften en de zorg persoonlijker maken. Hoe meer we het rapporteren en administreren automatiseren en digitaliseren, hoe meer tijd zij overhouden voor onze cliënten. Alle uitgangspunten en onze visie op de inzet van ICT zijn up to date en beschreven in ons ICT-beleid en beleid Zorgtechnologie.

Om nieuwe technologie te kunnen inzetten, moet de basis op orde zijn en blijven. Dat vraagt de komende jaren om een structureel hoger budget dan we gewend zijn. Niet in de laatste plaats omdat het up to date hebben van cybersecurity steeds hogere eisen stelt (zodat bijvoorbeeld oudere hardware versneld moet worden vervangen omdat de software updates anders niet verwerkt kunnen worden).

Vanuit een up to date basisinfrastructuur kunnen we AI, slimme apps, robotica en slimme domotica inzetten, die ook gemakkelijker ontsloten kan worden omdat we bijvoorbeeld met smartphones gaan werken in plaats van de huidige dect-telefonie. Die basis moet zomer 2026 op orde zijn.

Als Rozelaar zijn we afhankelijk van allianties met andere partijen omdat wij slechts beperkt kunnen experimenteren en alleen technologie willen toepassen waarvan al bewezen is dat het goed werkt. We willen een snelle volger zijn, zodat we niet achterlopen en daarmee ook aantrekkelijk zijn als werkgever.

We willen deze stappen zetten omdat cliënten zelfstandiger kunnen worden, medewerkers hun tijd efficiënt kunnen gebruiken en we onze bedrijfsvoering efficiënter maken. Al deze ontwikkelingen betekenen een andere manier van werken. We zullen iedereen dan ook moeten trainen om hier echt profijt van te hebben. Ook zullen we in onze werving moeten vragen om competenties op dit gebied.

Hoewel het inzetten van technologie ook ethische en privacy-dilemma's met zich meebrengt, hoort het steeds meer bij het gewone leven en daarom willen wij mee in deze ontwikkelingen.

Doelen

- » Basis is medio 2026 op orde en vanaf de begroting 2026 is er voldoende (investerings) budget toegewezen.
- » Per applicatie bepalen we of deze toekomstproof is en ook marktconform qua kosten.
- » Jaarlijks stellen we een innovatieplan vast.
- » We laten ons inspireren door naar beurzen en congressen te gaan en zoeken de samenwerking op in de regio of met een beperkt aantal landelijke partners.
- » We gaan specifieke groepen medewerkers trainen die echt baat hebben bij het gebruik van AI.

Behouden en goed inzetten van medewerkers

Beschrijving thema

Mensen zijn geschapen om in verbondenheid met elkaar te leven en te werken. Dat geldt voor de cliënten en ook voor de medewerkers. Het voeden van die verbondenheid is belangrijk. Medewerkers onder elkaar, met de Rozelaar en ook met de cliënten. We staan er samen voor, ook als het moeilijk is. Door meer verbonden te zijn, willen we met elkaar bewegen in de richting die nodig is om passende zorg en begeleiding te blijven bieden aan de doelgroepen waarvoor we er zijn.

Uit gesprekken met en een korte enquête onder medewerkers blijkt dat het belangrijk is om te investeren in toerusting en scholing, in community building, in dingen samendoen. We merken bijvoorbeeld dat de inzet van MT-leden en medewerkers van de ondersteunende diensten tijdens de zomer in het primaire proces zeer gewaardeerd wordt en samenbindend werkt. Dat geldt ook voor de jaarlijkse gezamenlijke Inspiratiedag. We blijven dus inzetten op zichtbaarheid binnen de organisatie en ook zichtbaarheid naar elkaar. De korte lijnen die nu ontstaan door de inzet van de meewerkend teamleiders, en de benaderbaarheid van de ondersteuning wordt ook als zeer belangrijk ervaren.

Uitdagingen zijn de kleine en versnipperde diensten die we in ons roosterpatroon nu aanbieden. Er is echt vraag naar combimogelijkheden om zo langere diensten te kunnen draaien en ook medewerkers met een grotere contractomvang een plek te kunnen bieden. In dit kader onderzoeken we hoe we medewerkers vanuit de woningen ook kunnen inzetten voor ambulante begeleiding, naast meegaan naar de dagbesteding.

Het up-to-date houden en ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers is cruciaal. De komende jaren blijven we investeren in het aanbod op de Rozelaar Academie en de inzet van onze eigen trainers. We willen meer kijken naar competenties dan naar diploma's en waar mogelijk op deze basis mensen aannemen en inzetten.

Naast de blijvende aandacht voor het binden en behouden van medewerkers zullen we ons recruitmentplan continu aanpassen op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. We willen rekening houden met de wensen van de nieuwe generatie afstudeerders. Daarnaast is het belangrijk om zij-instromers en mensen die een andere of tweede carrière willen starten aan te sporen. Bovendien richten we ons op het behouden van stagiairs. We willen dat onze uitstroom in ieder geval lager is dan het gemiddelde in de sector. We monitoren waarom medewerkers vertrekken en waar naartoe. Ons strategisch personeelsplan wordt de basis van ons handelen.

Doelen

- » Uitbreiden van ons cursus- en trainingsaanbod.
- » Samenwerking tussen woonlocatie en dagbesteding om zo langere diensten te kunnen aanbieden.
- » Ontwikkelen visie en concretiseren hoe we meer competentie-gebaseerd kunnen werken.
- » We zorgen ervoor dat medewerkers zich gehoord en gezien voelen en trainen onze meewerkend teamleiders om teams te vormen waarin dat wordt waargemaakt.
- » We zijn een moderne werkgever waar medewerkers goed geoutilleerd worden en kunnen werken met de juiste (digitale) middelen.

Financieel gezonde organisatie

Beschrijving thema

Om de continuïteit van de Rozelaar te waarborgen, is een gezonde financiële positie essentieel. Dit betekent enerzijds voldoende vermogen en liquiditeit om onverwachte tegenvallers op te vangen, zodat de huidige organisatie en opgaven stabiel blijven. Anderzijds is het belangrijk genoeg eigen middelen te hebben voor investeringen. Daarom streven we naar een positieve exploitatie, waarmee we doorsparen voor toekomstige investeringen en schommelingen gedurende het jaar kunnen opvangen. De exploitatie moet daarnaast flexibel genoeg zijn om bij te sturen waar nodig. Jaarlijks leggen we in de begroting de financiële ratio's vast en wegen we de risico's af tegen onze buffers.

Door periodiek mee te doen aan benchmarking en de jaarlijkse presentatie van sectorcijfers goed te analyseren, kunnen we toetsen of we de juiste ratio's hanteren.

Bij besluiten over grotere investeringen die de exploitatie structureel beïnvloeden, zullen we een kader moeten hebben om die besluiten af te kunnen wegen. Een bank kijkt primair naar twee parameters: de LTV * en de EBIDTA**. Als we een miljoen nodig hebben, dan kunnen we 6 à 7 ton lenen en moeten we zelf 3 à 4 ton eigen geld inleggen. De vuistregel is verder dat we nooit meer dan 5 à 6 keer de EBIDTA kunnen lenen (gemeten over 2024 op dit moment zo'n 4 à 4,8 mln.).

Een investering mag de basisbuffer die we nodig hebben niet aantasten en een eventuele aflossing en rentelast moet binnen de businesscase worden opgevangen (eind 2025 hebben we circa 1,5 mln. "over"). Eind 2025 verwachten we € 4,1 mln. aan liquiditeit te hebben. Omdat we een vaste buffer van € 2,6 mln. willen aanhouden en we voor de financiering van deze nieuwbouw circa € 2,3 mln. aan eigen middelen moeten inbrengen, moeten we de komende jaren zorgen dat we circa € 400 K aan liquiditeit overhouden. Dan moet de uitbreiding die we door de investering kunnen realiseren in zichzelf ook een positieve businesscase hebben. Er moet per saldo een positieve bijdrage zijn aan het resultaat (nadat de rente en aflossing uit de investering betaald is).

* *Loan To Value*: de hoogte van de lening ten opzichte van de waarde van het vastgoed/object waarvoor je leent.

** *Earnings Before Interest, Depreciation, Taxes and Amortization*, lees onze kasstroom die we overhouden nadat uit de omzet de directe kosten zijn betaald.

Doelen

- » Strak sturen op een goed financieel resultaat
- » De risicobuffer goed afwegen tegenover de risico's die we lopen en ook kijken welke risico's we beter kunnen verzekeren.
- » Gedegen businesscases voorbereiden.
- » Goede crowdfunding opzetten.

Financieel gezonde organisatie - vervolg

Beschrijving thema

Eind 2025 betekent dit bijvoorbeeld dat we circa 1,5 mln. over hebben en bij een LTV van 60 à 70% dus zo'n 3,8 mln. tot 5 mln. kunnen investeren (dat past ook bij onze huidige EBIDTA). We zullen dus nog een paar jaar door moeten sparen of een forse crowdfunding moeten opzetten als we een grotere investering willen/moeten doen. Ook moeten we dus een stevig positief financieel resultaat blijven realiseren.

Alleen als aan al deze voorwaarden wordt voldaan, kan er een positief besluit genomen worden over een uitbreiding.

Op dit moment is het overzicht van de financiële maatstaven en ratio's die we hanteren als volgt:

Ratio's	2022	2023	2024	BG 2025
Eigen Vermogen	2.664	3.045	3.553	3.893
Resultaat	515	381	489	340
Rendement	4,9%	2,9%	3,4%	2,2%
Budget Ratio	25,1%	22,9%	24,0%	25,2%
Nieuw ivm vastgoedambities:				
EBITDA	667.456	624.589	772.523	694.988
DSCR	1,90	8,45	11,15	9,87

6 Samenvatting strategie 2025-2030

Blijven transformeren om te kunnen behouden en uitbouwen wie we zijn en wat we doen.

In het kort geeft bovenstaande zin onze visie voor de komende jaren weer. De Rozelaar heeft een duidelijke plek in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking in onze regio. We zijn vanuit onze christelijke identiteit een professionele gehandicaptenzorgorganisatie, die lokaal verankerd is. We beschikken over een adequaat behandelteam en hebben de expertise in huis om dat waar te maken. We kennen elkaar bij de Rozelaar en willen op die schaal blijven werken.

We dragen onze christelijke identiteit actief uit en blijven aandacht geven aan de wijze waarop we samen met onze cliënten ons geloof beleven. We investeren continu in de ontwikkeling en innovatie van onze organisatie en dus in onze medewerkers. We willen een goede werkgever zijn en samen in een fijne sfeer met elkaar en onze cliënten werken. Vorming en opleiding zijn voor ons vanzelfsprekend, ook omdat we onze cliënten onvoorwaardelijk willen begeleiden en dus aansluiten bij de veranderende zorg en begeleiding die zij nodig hebben.

Omdat onze cliënten ouder worden, verandert hun begeleidingsbehoefte. En wij veranderen mee. We rusten onze medewerkers toe en werven nieuwe collega's met de competenties om deze zorg te kunnen bieden. We willen onze cliënten begeleiden om het gewone leven te ervaren en dat doen we zo veel mogelijk in aanvulling op en samen met het netwerk waarin de cliënten leven. Dat netwerk willen we helpen versterken en groeien en we willen een nieuwe balans zoeken tussen de inzet van onze professionals en de mensen uit dat netwerk.

Om dit allemaal waar te kunnen maken, moet de Rozelaar financieel gezond blijven en een positief rendement realiseren. De komende jaren zetten we daar verder op in, ook omdat we vrij besteedbare middelen nodig hebben om te kunnen investeren.

Dat is nodig omdat we er als Rozelaar primair zijn voor de doelgroepen die we nu bedienen. En daar horen onze EMB-clieënten zeker bij. We gaan ons inspannen om de komende jaren ook voor hen een passende woonomgeving te realiseren. Ook hebben we een uitbreiding in Veenendaal in het vizier. Beide uitbreidingen gaan we realiseren als alle randvoorwaarden ingevuld kunnen worden.

Bij deze beweging die we willen maken, hoort up to date ICT, die klaar is om onze visie op gebied van AI en domotica toe te kunnen passen.

De volgende pagina toont een schematische weergave van onze strategie. Vervolgens sluiten we af met de check of de geformuleerde vragen uit de inleiding goed behandeld zijn.

De Rozelaar op weg naar 2030

Missie

Wij geloven dat God de Schepper van al het leven is. Dit motiveert ons in onze verantwoordelijkheid voor de zorg aan en de begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking.

Kernwaarden

We hanteren de volgende kernwaarden, voor onszelf én voor onze cliënten: Wij zijn hetzelfde waard | Ik kan mezelf zijn en jij mag jezelf zijn | Ik wil graag dat er aandacht voor mij is | Je gaat zorgvuldig met mij om.

Strategische vraagstukken

Passende expertise en focus op de bestaande doelgroepen

Beweging van 'zorg' naar 'het gewone leven' en samen met het netwerk zorgen

Inzet van technologie

Behouden en goed inzetten van medewerkers

Financieel gezonde organisatie

Onze identiteit is het fundament van onze organisatie

Epiloog

? *Houden we vast aan de huidige keuze voor de doelgroepen waarop we ons richten?*

✓ Antwoord: Ja, en we willen bij onze expertise blijven en niet zomaar een nieuwe doelgroep “toelaten”.

? *Willen we het vastgestelde werkgebied van de Rozelaar zo handhaven?*

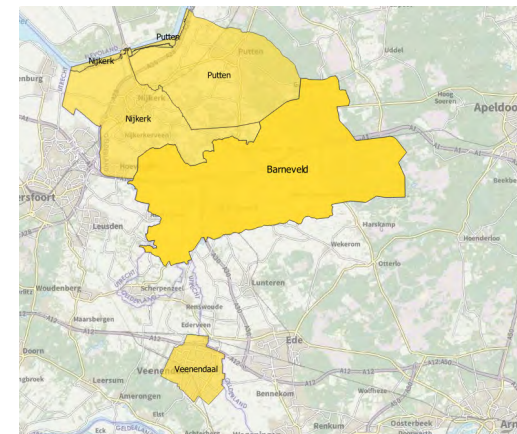
✓ Antwoord: Ja.

? *Waarom willen we wel of niet verder groeien in omvang?*

✓ Antwoord: We willen groeien om de doelgroepen te bedienen die zich bij ons gemeld hebben en die we al begeleiden, mits we de exploitatie en kwaliteit van zorg op verantwoorde wijze kunnen realiseren.

? *Zijn we in staat om de uitdagingen aan te blijven gaan die ons de komende jaren te wachten staan en kunnen we de investeringen blijven doen die daarvoor nodig zijn?*

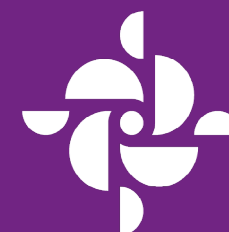
✓ Antwoord: Voor nu wel, maar de investeringen in ICT zijn uitdagend de komende jaren.



Werkgebied Rozelaar

Samen gaan we verder en met de nieuwe uitdagingen aan de slag.

We weten dat we leven onder de zegen van onze Heer.





“Voor mij is het belangrijk dat we bewoners behandelen zoals we zelf behandeld willen worden als we oud zijn: met respect, aandacht en liefde. Dat is de kern van ons werk.

Meewerkend Teamleider Lilian Doest



Strategie de Rozelaar – Jan-Henk Janssen

30 oktober 2025