



ZORGCENTRUM  
**Huize Rosa**

MEERJARENSTRATEGIE 2025 – 2030  
'SCHOUDER AAN SCHOUDER'  
Onderweg naar meer zelf- en samenredzaamheid

**“De leukste kleine  
zorgorganisatie van  
Nijmegen”**

*24 september 2024*

## Inhoud

Inleiding .....	2
Samenvatting .....	3
.....	3
Terugblik strategie 2020-2025 .....	5
Meerjarenstrategie 2025 -2030.....	7
Onze kernwaarden blijven: waardevol, uniek en persoonlijk.....	7
Omstandigheden .....	8
Cliënten & diensten .....	9
Omgeving.....	10
Organisatie.....	11
Risico's en Kansen.....	12
Risico's .....	12
Kansen .....	12
Vervolgstappen als aanpassing noodzakelijk blijkt.....	13
Goed om te weten.....	13
Wie zijn wij?.....	14
Onze kernwaarden: waardevol, uniek en persoonlijk .....	14
Wat doen wij?.....	14
Hoe doen wij het? .....	15
We werken samen in een inclusief team op basis van gelijkwaardigheid.....	15
Onze manier van werken ( <i>besturingsfilosofie</i> ) .....	16
Bijlage: proces om te komen tot deze strategie .....	18
Achtergrond stukken .....	19

## Inleiding

Deze meerjarenstrategie voor 2025-2030, getiteld 'Schouder aan schouder', is opgesteld om in te spelen op de veranderende zorgvraag en de uitdagingen in de arbeidsmarkt. Dit document biedt een overzicht van de geactualiseerde en bijgestelde koers voor de komende jaren. Het doel is een toekomstbestendig, duurzaam gezonde organisatie met behoud van eigenheid, identiteit en zelfstandigheid. Samengevat in de slogan: **'Wij zijn de leukste kleine zorgorganisatie in Nijmegen'**.

### Wie zijn wij?

Zorgcentrum Huize Rosa is een wijk gebonden, zelfstandige ouderenzorgorganisatie in Nijmegen, bekend om haar kleinschaligheid en persoonlijke werkwijze. Wij bieden welzijn en zorg aan kwetsbare ouderen op onze locatie of in de wijk. We zijn een woon- en werkgemeenschap, waar mensen (bewoners, cliënten, hun naasten, medewerkers, vrijwilligers en stagiaires) zich welkom en thuis voelen. Verbondenheid met en aandacht voor elkaar is wezenlijk voor een *waardevolle dag* van al deze mensen. De sfeer is warm, gastvrij en open. Onze rol in de gemeenschap houdt niet op bij de voordeur. Ook voor kwetsbare ouderen in de omliggende wijken hebben wij een rol van betekenis. In deze rol geven wij invulling aan onze maatschappelijke opgave (**zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan**). Hoe onze rol zich de komende jaren kan ontwikkelen, gaan wij samen met anderen in de wijk uitvinden.

In 2023 zijn we het gestart met gesprekken om onze meerjarenstrategie te actualiseren en waar nodig bij te stellen. De vorige meerjarenstrategie liep van 2020-2025. Na diverse ontmoetingen, gesprekken en activiteiten met verschillende mensen van binnen en buiten de organisatie en natuurlijk met het MT, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de raad van toezicht, is uiteindelijk deze strategie vastgesteld.

Met trots en vereende krachten gaan we de komende jaren aan de slag om onze koers en visie in de praktijk te brengen.

September 2024

Jannette Booij  
Bestuurder

## Samenvatting

Er is veel bereikt van de voornemens en uitdagingen uit de meerjarenstrategie 2020-2025. De basisvraag destijds was of de schaal van Huize Rosa voldoende is om zelfstandig te kunnen blijven. In 2019 is deze vraag onderzocht door RijnConsult. Het antwoord hierop was ja, dat kan. De voorwaarde hiervoor was dat op zeven uitdagingen vooruitgang geboekt zou worden. Samengevat kwam dit neer op verder professionaliseren. Daarnaast werd gekozen om de koers te verleggen richting zelforganisatie en bijpassend management. In 2020 is van bestuurder gewisseld en deze is de vastgestelde koers met zeven uitdagingen ingeslagen en heeft deze samen met de organisatie tot resultaat gebracht.

We gaan door op de ingeslagen weg. We blijven bij onze keuze voor zelfstandigheid als kleinschalige, wijk gebonden ouderenzorgorganisatie met een persoonlijke werkwijze. We kiezen voor slim samenwerken, omdat dit bijdraagt aan de maatschappelijke opgave, de samenredzaamheid en om zelfstandig te kunnen blijven.

Onze kernwaarden blijven waardevol, uniek en persoonlijk

Er zijn twee grote transitie voor de organisatie:

1. Verdere professionalisering
2. Zelf- en samenredzaamheid

### OMSTANDIGHEDEN

- Vraag stijgt – arbeidsmarkt krimpt
- Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan
- Maatschappelijke transitie nodig

### CLIËNTEN/DIENSTEN

- Hele spectrum (qua financiering)
- Groei in de wijk
- Visie in praktijk brengen
- Verschuiving ondersteuning naar pg

**DOEN**

### OMGEVING

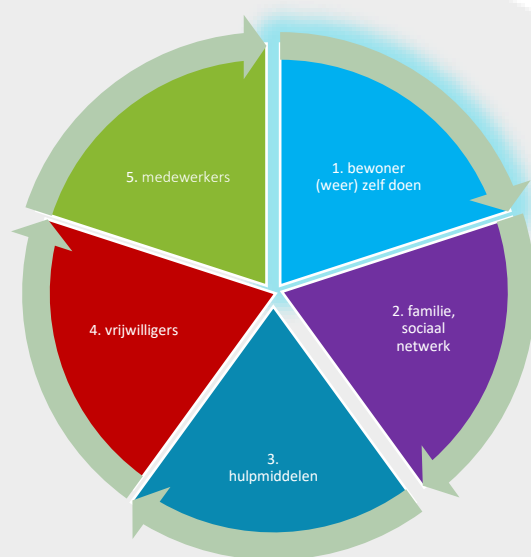
- Zelfstandigheid
- Slim samenwerken

### ORGANISATIE

- Visie in praktijk brengen
- De wijk in
- Verder professionaliseren
- Digitaliseren

Ons antwoord op de maatschappelijke opgave geven wij met onze [visie op welzijn & zorg](#), het werken met een inclusief team<sup>1</sup> en een toenemende rol in de ons omliggende wijken. De basis van wat wij doen, is zo veel mogelijk regie en zelfstandigheid voor zowel bewoners en cliënten. Dit geldt logischerwijs ook voor vrijwilligers en medewerkers. De schijf van vijf is onze concrete vertaling en toepassing van [zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan](#).

Wij hanteren actief en gericht deze schijf van vijf; eerst de punten van één tot en met vier, daarna vullen wij het noodzakelijke aan op wat er was of wat nog kan.



Het centrale thema voor de komende jaren is om onze visie en onze manier van werken daadwerkelijk in de praktijk brengen. Dit betekent:

- Van zorgen voor ... naar zorgen dat ...
- Een andere manier van werken
- Een andere manier van samenwerken
- Met andere mensen samenwerken

Ons uitgangspunt is continuïteit als duurzame en gezonde organisatie en behoud van capaciteit in de sector. Met de [omstandigheden](#), [risico's](#) en [kansen](#) die er zijn, hebben wij vertrouwen in onze gekozen koers. Mocht deze in de praktijk niet houdbaar blijken te zijn, dan kunnen wij tijdig vervolgstappen zetten. Indien nodig, maken we keuzes, waarbij we wel op koers blijven. Oorzaak hiervoor kunnen zowel financiën als beleidsmatige verandering van overheid of financiers zijn. Mocht blijken dat de koers niet langer houdbaar is, dan wordt het opgeven van onze zelfstandigheid en eigen identiteit overwogen.

---

<sup>1</sup> Zie teams van de toekomst met netwerk Nonna: [Zorgteam van de toekomst en opleiden | Netwerk Nonna - Regio Nijmegen](#)

## Terugblik strategie 2020-2025

De basisvraag destijds was of de schaal van Huize Rosa voldoende is om zelfstandig te kunnen blijven. In 2019 is deze vraag onderzocht door RijnConsult. Het antwoord hierop was ja, dat kan. De voorwaarde hiervoor was dat op zeven uitdagingen vooruitgang geboekt zou worden. Samengevat kwam dit neer op verder professionaliseren. Daarnaast werd gekozen om de koers te verleggen richting zelforganisatie en bijpassend management. In 2020 is van bestuurder gewisseld en zij is de vastgestelde koers met zeven uitdagingen ingeslagen en heeft deze samen met de mensen in de organisatie tot resultaat gebracht.



De zeven uitdagingen met de stand van zaken in 2024:

### 1. Identiteit herladen

De stand van zaken: Onze **kernwaarden** zijn nog steeds actueel en passend en ze blijven richtinggevend voor ons handelen. De rol van de religieuzen binnen de organisatie is veranderd. Zij zijn inmiddels een minderheid. We willen zo lang mogelijk de herkenbaarheid van de specifieke afdelingen voor religieuzen behouden.

### 2. Opschuiven in de keten

De stand van zaken: de focus destijds was groei in de wijkverpleging (zorgverzekeringswet). Dit is verschoven naar groei in 24-uurszorg thuis (WLZ extramuraal VPT/MPT thuis). Hierbij hebben we gekozen om het hele spectrum van particulier, WMO, ZvW en WLZ (intra en extramuraal) aan te bieden. Hiermee onderscheiden we ons, omdat we alles bieden en past dit bij de leefwereld van kwetsbare ouderen in omliggende wijken en bij het beleid van de overheid om zo lang mogelijk thuis te blijven.

### 3. Kwaliteit van Zorg

De stand van zaken: De zorgzwaarte en complexiteit van zorg- en ondersteuningsvragen nemen toe. Daarom is geïnvesteerd in de overgang van verzorgingshuis naar professioneel

verpleeghuis onder andere met methodisch werken, een nieuw ECD, deelname aan het programma waardigheid en trots op locatie en introductie van de verpleegkundige functie en digitaal voorschrijfsysteem en andere behandeldienst. Het goede resultaat is bevestigd in het rapport IGJ uit 2023.

4. **HRM Doorontwikkelen**

De stand van zaken: We zijn een goede werkgever die investeert in scholing & ontwikkeling, er is weinig uitstroom, de tevredenheid is hoog en medewerkers verbinden zich lang. We hebben een plezierig en effectief proces ingericht op werving & selectie, kunnen de vacatures nog altijd vervullen, we betalen op de 23<sup>e</sup> van elke maand en we hebben een heldere aanpak ten aanzien van verzuim. Het functiehuis is geactualiseerd en ook het warme welkom via introductie en het inwerken van nieuwe collega's en vrijwilligers heeft vorm gekregen. We hebben een passende leiderschapsstijl ontwikkeld die past bij eigenaarschap bij vakmensen.

5. **Slim Samenwerken**

De stand van zaken: We nemen actief deel aan lerende netwerken. Voor essentiële werkzaamheden en werkprocessen kiezen we voor leveranciers die gaan voor een samenwerkingsrelatie. We hebben afscheid genomen van leveranciers, die hier niet (meer) in mee konden gaan.

6. **Zelforganisatie**

De stand van zaken: Het **inclusieve team** heeft vorm gekregen. We hebben gekozen voor de nieuwe functie leidinggevende teamleider. Er is een andere bestuurlijke stijl en we hebben een wendbare en compacte staf. Deze is aangepast aan de ontwikkelingen en behoefte van de organisatie.

7. **Middelen managen**

De stand van zaken: Er zijn betrouwbare, complete en voorspelbare rapportages ten aanzien van kwaliteit en middelen (mensen en financiën). Dit wordt bevestigd in een positieve managementreview van de accountant. De ICT routekaart is zo goed als volledig uitgevoerd.

## Meerjarenstrategie 2025-2030

We gaan door op de ingeslagen weg. We blijven bij onze keuze voor zelfstandigheid als kleinschalige, wijk gebonden ouderenzorgorganisatie met een persoonlijke werkwijze. We kiezen voor slim samenwerken, omdat dit bijdraagt aan de maatschappelijke opgave, de samenredzaamheid en om zelfstandig te kunnen blijven.

### Onze kernwaarden blijven: waardevol, uniek en persoonlijk

#### **Aandacht voor de mens**

Ieder mens is van waarde en uniek. We hebben persoonlijke aandacht voor de ander. Onze medewerkers en vrijwilligers zijn nieuwsgierig naar wie de bewoner, cliënt of naaste is en wat voor hen een waardevolle dag betekent. Dit geldt natuurlijk ook voor hen zelf. Samen zorgen we voor een open en veilige sfeer, zodat een ieder gezien en gekend wordt. Voor een waardevolle dag zijn alle onderwerpen bespreekbaar. Open in gesprek komen, zijn en blijven doen we met elkaar. Dus met de bewoners, cliënten, hun naasten en de collega's. Belangrijk voor een open gesprek zijn dialoog, goed naar elkaar luisteren, respect en creativiteit.

#### **De fakkel**

Op 24 februari 1998 viert de congregatie haar 150-jarig bestaan. Op dit jubileumjaar wordt de fakkel hun nieuwe symbool. Het motto van het feestjaar is 'de fakkel brandend houden'. Dit betrof met name de Dominicaanse spiritualiteit.



De Van Zeelandstichting (later Stichting Zorgcentrum Huize Rosa geworden) heeft dit symbool destijds overgenomen als kloosterverzorgingshuis. Inmiddels zijn wij een onafhankelijke en neutrale ouderenzorgorganisatie. Daar past een eigen symbool bij, waarbij de verbinding tussen verleden, heden en toekomst zichtbaar is. Een symbool dat recht doet aan onze wortels en wie wij willen zijn als organisatie. We hebben gekozen voor een boom<sup>2</sup>.

De inspiratie hiervoor is de boom 'Adam' uit de voormalige kloostertuin van de zusters. Deze boom staat nog altijd in de tuin van de congregatie. Hij staat symbool voor herkenbaarheid van de essentie. De vorm verandert in de loop der tijd. Neem bijvoorbeeld een kastanje. Deze is herkenbaar als deze uit de bolster komt, als het een klein plantje is en als het een eeuwenoude boom is waarop je de sporen in de tijd kunt zien. De boom verandert wezenlijk van vorm en blijft steeds herkenbaar als kastanje. Zo is het ook met onze kernwaarden

---

<sup>2</sup> Het definitieve ontwerp van de boom is nog in de maak tijdens het opleveren van dit document



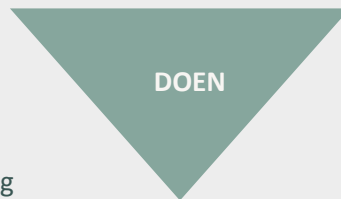
Deze zijn stevig geworteld in de Dominicaanse spiritualiteit; in doen en laten proberen vanuit waarachtigheid te leven en te werken. Ons daadwerkelijk inzetten voor een betere samenleving in verbondenheid met elkaar.

### OMSTANDIGHEDEN

- Vraag stijgt – arbeidsmarkt krimpt
- Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan
- Maatschappelijke transitie

### CLIËNTEN & DIENSTEN

- Hele spectrum (qua financiering)
- Groei in de wijk
- Visie in praktijk brengen
- Verschuiving ondersteuning naar pg



### OMGEVING

- Zelfstandigheid
- Slim samenwerken

### ORGANISATIE

- Visie in praktijk brengen
- De wijk in
- Verder professionaliseren
- digitaliseren

## Omstandigheden

De overheid kiest voor handhaving van de huidige intramurale capaciteit en geen groei. Ondertussen stijgt en verandert de zorgvraag en krimpt de arbeidsmarkt. Het antwoord op dit vraagstuk moet gevonden worden in het uitgangspunt: **Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan.** Daarnaast staan de financiële middelen onder druk. De marges zijn klein en het is nog onbekend welke beleids- en financiële keuzes door de overheid zullen worden gemaakt. Vooralsnog blijft 2025 stabiel qua financiering.

Deze omstandigheden maken een maatschappelijk transitie noodzakelijk om de zorg beschikbaar te houden voor wie dit echt nodig heeft. Dit is een transitie voor de volle breedte van de samenleving. Aan ons om onze bijdrage aan deze maatschappelijke opdracht invulling te geven. Het betekent onder andere meer zelf- en samenredzaamheid. Het uitgangspunt is immers zo lang mogelijk eigen regie houden. De focus ligt bij kwaliteit van leven als indicator van kwaliteit van zorg.

Ons antwoord geven wij met onze visie op welzijn & zorg, het werken met een inclusief team en een toenemende rol in de ons omliggende wijken.

De transitie voor Huize Rosa is een dubbele: verdere professionalisering naar zwaardere en complexere zorg en de inhoudelijke verandering (schijf van vijf met zelf- en samenredzaamheid). Dit alles binnen de bestaande beschikbaarheid van middelen (met name mensen **en** geld).

## Cliënten & diensten

Onze keuze voor het hele spectrum: particulier, WMO, ZvW en WLZ (thuis of intramuraal) blijft staan. Hiermee onderscheiden we ons expliciet van andere partijen en het maakt ons voor de kwetsbare ouderen in de omliggende wijken een herkenbare partner. Als je eenmaal met ons samen werkt, dan hoef je niet meer te wisselen. Daarmee sluit het aan bij de leefwereld van (toekomstige) cliënten en wij zorgen dat het past binnen de wetgeving, spelregels, afspraken en financiering van de systeemwereld.

Er zijn een viertal opgaves ten aanzien van onze cliënten en de daarbij behorende diensten.

1. Opschuiven in de keten, deze keuze blijft staan. Voor de komende jaren betekent dit extramurale groei in de WLZ met VPT en MPT thuis. Dit is voor de organisatie een relatief nieuw product. Hierbij is de vraag hoe we dit het beste kunnen organiseren. Daarmee geven we invulling aan 'thuis als het kan'.
2. Daarnaast zoeken we een antwoord op de vraag wat onze aanvullende rol in de wijk kan zijn. In ieder geval een 'huiskamer' in en voor de kwetsbare ouderen die in de omliggende wijken wonen. Met een (sociale) signaalfunctie en een breed spectrum aan ondersteuning. Hoe deze rol zich de komende jaren kan ontwikkelen, gaan wij samen met anderen in de wijk uitzoeken.
3. Onze visie op **welzijn & zorg** (schijf van vijf) geeft concreet houvast. Het werken in een **inclusief team** is begonnen. De opdracht is om dit daadwerkelijk in al ons handelen verder in de praktijk te brengen, zowel intramuraal als extramuraal.
4. Intramuraal is een ontwikkeling gaande, dat er meer bewoners komen met psychogeriatrische problematiek. Van oudsher was er een verhouding van 60% somatische problematiek en 40% psychogeriatrische problematiek (pg). Dit paste bij de structuur van het gebouw met de woontoren voor somatiek en de woongroepen voor pg. Inmiddels zien we in toenemende mate ook pg problematiek bij de bewoners met somatische ondersteuningsvragen in de woontoren. Dit betekent dat de verhouding verschuift en dat de medewerkers hier vaker mee te maken krijgen. Dit betekent iets voor hun ontwikkeling en vaardigheden en hoe we welzijn en zorg voor deze bewoners gaan organiseren. Bewoners komt met zwaardere problematiek binnen en overlijden sneller. Dit heeft impact op de medewerkers en overige bewoners. Waardig sterven wordt een belangrijker thema. Deze ontwikkelingen sluiten aan bij het uitgangspunt dat ouderen langer thuis blijven wonen. Met somatische ondersteuningsvragen zal dit makkelijker gaan dan voor psychogeriatrische ondersteuningsvragen. Daar zijn in de praktijk immers al meer oplossingen voor.

## Omgeving

### Hoe verhouden wij ons tot onze omgeving?

We blijven voor de komende jaren bij onze keuze voor zelfstandigheid als kleinschalige wijk gebonden ouderenzorgorganisatie met een persoonlijke werkwijze. We kiezen voor slim samenwerken, omdat dit bijdraagt aan maatschappelijke opgaven, de samenredzaamheid en om zelfstandig te kunnen blijven.

### Waarom kiezen we voor zelfstandigheid?

Zelfstandig zijn en blijven levert een aantal voordelen op. Onze kleinschaligheid en herkenbaarheid maakt dat toekomstige medewerkers en vrijwilligers bewust voor ons kiezen. Dit is een voordeel in de huidige arbeidsmarkt. Onze omvang maakt ons wendbaar. We hebben één locatie en daardoor kunnen we ook met snelheid schakelen in noodzakelijke veranderingen.

### Waarom kiezen we voor slim samenwerken?

We kiezen voor slim samenwerken, omdat dit helpend is bij de maatschappelijke opgaven in de zorg. Tevens draagt dit bij aan onze keuze voor zelfstandigheid als kleinschalige wijk gebonden organisatie. Slim samenwerken doen we onder andere door:

- ons lidmaatschap van het **netwerk Nonna**<sup>3</sup> (VVT zorgorganisaties in de regio Nijmegen). De doelen en ambities van netwerk Nonna zijn:
  - Toegankelijkheid zorg ouderen in tijden van schaarste
  - Gezamenlijk boodschap in keten en maatschappelijk debat
  - Visie op zorg van de toekomst
  - Radicale innovatie die daarbij hoort
  - Leren en inspireren
  - Slim samenwerken (gebruik maken van elkaars expertise en capaciteiten)
- actief lidmaatschap van het lerend netwerk van kleine soortgelijke VVT-organisaties. Dit betreft vooral kennisuitwisseling en het combineren van expertise.
- onze keuze van leveranciers. Bij primaire en essentiële werkprocessen kiezen we voor leveranciers die als samenwerkingspartners opereren.
- door op zoek te gaan naar de spelers en organisaties in de wijk. Onder andere met buurtverbinders, vrijwilligers, welzijnsorganisaties, zoals Bindkracht10, woningcorporaties (Portaal en Woonwaarts), de gemeente en verenigingen.

Onze insteek is dat wij aanvullen op wat er al is. Samen met de bestaande organisaties en bewoners in de ons omliggende wijken, brengen wij het zorglandschap in de wijk in kaart. Het aantal ouderen in de ons omliggende wijken groeit en deze blijven steeds langer thuis wonen. Daar willen wij een rol in spelen en een bijdrage aan leveren. Onder andere via het zijn van een 'huiskamer' in en voor de kwetsbare ouderen in de omliggende wijken. Ook kunnen wij een signaalfunctie hebben, omdat wij activiteiten, huishoudelijke hulp, wijkverpleging, verzorging en verpleging thuis aanbieden.

---

<sup>3</sup> [Home | Netwerk Nonna - Regio Nijmegen](#)

## Organisatie

Als organisatie hebben we de komende jaren de volgende **vier opgaven**:

1. Onze visie op welzijn & zorg in de praktijk brengen. De schijf van vijf met de informele zorg als gelijkwaardige samenwerkingspartner in het inclusieve team, gaan werken met een passende functiemix ( met o.a. leefondersteuners) en onze manier van werken in alles wat we doen toe te passen.
2. De wijk in; duurzaam organiseren van een relatief nieuw dienstenpakket extramuraal (WLZ thuis) en onze rol in de wijk verder bepalen. Dit vraagt om andere organisatie dan de WMO of ZvW dan we gewend zijn in de thuiszorg.
3. Doorgaan met het verder professionalisering van de organisatie i.v.m. toenemende complexiteit en veranderende ondersteuningsvragen. We borgen van wat inmiddels is bereikt. We maken het werk overdraagbaar ten behoeve van continuïteit (DMS). Er komt een nieuwe functiemix voor het inclusieve team (meer laag opgeleid personeel. Dit heeft effect op de manier van aansturing en coördinatie.
4. Digitaliseren wordt een vanzelfsprekendheid. We gaan een vervolg op onze routekaart maken om invulling te geven aan de maatschappelijke opdracht: Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Dit betekent gebruik maken van E-health toepassingen voor bewoners en cliënten, arbeidsbesparende technologie, data analyse en werkplezier verhogende toepassingen.

### Het centrale thema:

Onze visie en onze manier van werken daadwerkelijk in de praktijk brengen. Dit betekent:

- Van zorgen voor ... naar zorgen dat ...
- Een andere manier van werken
- Een andere manier van samenwerken
- Met andere mensen samenwerken (informeel netwerk en wijkpartners)

De plannen en doelen zijn bekend. Nu is het kunst om dit daadwerkelijk in de praktijk te brengen, nieuwe gewoontes aan te leren, gesprekken te voeren, dit uit te werken in plannen, operationaliseren en vervolgens ook te borgen.

Dit daadwerkelijk in de praktijk brengen vraagt het nodige, waaronder creativiteit, verandervermogen, vasthoudendheid en enthousiasme.

## Risico's en Kansen

Ons uitgangspunt is continuïteit en behoud van capaciteit. Met onze keuzes voor zelfstandige, kleinschalige wijk gebonden ouderenzorgorganisatie met een persoonlijke werkwijze zijn er een aantal risico's en kansen.

### Risico's

- **Kwetsbaarheid ten aanzien van benodigde specialistische kennis.** Een kleine organisatie heeft een soortgelijke behoefte aan specialistische kennis als een grote organisatie. Dit betekent dat van een specifiek specialisme er vaak slechts één medewerker beschikbaar is. Indien deze uitvalt geeft dit kwetsbaarheid. Ook de 'grotere collega's' hebben hier mee te maken  
Kleinschaligheid in combinatie met slim samenwerken geeft hier antwoord op. Enerzijds omdat het ons aantrekkelijk maakt als werkgever en anderzijds omdat we samenwerkingspartners hebben die ons aanvullen en ondersteunen.
- **De krimpende arbeidsmarkt** geeft risico op minder beschikbaarheid van zorgprofessionals en specialistische expertise. Dit geldt zowel voor grote als kleinere organisaties. Onze herkenbaarheid met persoonlijke aandacht en kleinschaligheid geeft hier deels een antwoord op. Daarnaast verandert de functiemix, waarbij wij meer leefondersteuners gaan inzetten. Deze mensen zijn (nog) meer beschikbaar in de arbeidsmarkt.
- **Financiële Druk:** De financiële marges in de ouderenzorg zijn klein. De noodzakelijke overhead moet in balans blijven met de benodigde middelen voor de uitvoering. De keuze en de potentie voor groei in VPT/MPT vermindert dit risico. Juist omdat wij onze centrale locatie met alle voorzieningen in de nabijheid beschikbaar is, maakt dit dat we kunnen uitkomen met de huidige tarieven.  
Het is essentieel om actueel en betrouwbaar inzicht te hebben in onze middelen. Kennis en eigenaarschap bij management en teams helpt om samen scherp en snel te kunnen sturen en waar nodig keuzes te maken. Wendbaarheid draagt bij aan vermindering van dit risico.
- **Onbekende beleidskeuzes** zijn een onbekende voor de hele sector. Wendbaarheid kan bijdragen om de effecten hiervan tijdig op te pakken.

### Kansen

- Van oudsher hebben we een goede naam en een **sterke reputatie** in de wijk. We staan goed bekend, mensen kiezen bewust om bij ons te komen wonen, vrijwilliger te worden of te komen werken.
- **Herkenbaarheid** en kleinschaligheid, onze persoonlijke aandacht en wendbaarheid, maakt ons een aantrekkelijke organisatie. Zowel om er te wonen als ook om er te werken. Dit is een voordeel op de huidige arbeidsmarkt.
- Tot nu toe hebben we weinig last van krapte op de **arbeidsmarkt**. Vacatures kunnen worden vervuld en we hebben loyale en betrokken medewerkers, die lang blijven en een relatief lage uitstroom.
- **Er is groeipotentie in de wijk.** In de omliggende wijken wonen veel ouderen. Dit betekent dat er behoefte is aan ondersteuningsvragen. Dit biedt ons mogelijkheden om te groeien met extramurale diensten.
- We hebben een **centrale uitvalsbasis** met alle voorzieningen. Dit is gunstig om in de omliggende wijken diensten te leveren, zonder dat er veel reistijd nodig is of dat deze

voorzieningen via anderen georganiseerd moeten worden. Ze hoeven alleen uitgebreid te worden.

- We huren een relatief recent gebouw, dat functioneel voldoet voor ouderenzorg. De huidige huurovereenkomst loopt tot 2035 en dit geeft een **stabiele huisvestingssituatie**.

### Vervolgstappen als aanpassing noodzakelijk blijkt

Ons uitgangspunt is continuïteit als duurzame en gezonde organisatie en behoud van capaciteit in de sector. Met de omstandigheden, risico's en kansen die er zijn, hebben wij vertrouwen in onze gekozen koers.

Mocht dit in de praktijk niet houdbaar blijken te zijn, dan kunnen wij tijdig vervolgstappen zetten. Indien nodig, maken we keuzes, waarbij we wel op koers blijven. Oorzaak hiervoor kunnen zowel financiën als beleidsmatige verandering van overheid of financiers zijn.

Mocht blijken dat deze koers niet langer houdbaar is, dan wordt het opgeven van onze zelfstandigheid en eigen identiteit overwogen. De ervaring van andere collega's in de regio leert dat er circa één tot twee jaar nodig is om te realiseren. De ontwikkeling van onze liquiditeit is belangrijk voor het moment, waarop we hier voor kiezen.

### Goed om te weten

Een fusie of bestuurlijke samenwerking past niet in de strategie van de collega VVT organisaties in regio Nijmegen. Geen van de collega's heeft dit op haar agenda staan.

De deelnemende collega's van Netwerk Nonna nemen wel verantwoordelijkheid om continuïteit te realiseren voor bestaande capaciteit.

Behoud van zelfstandigheid en samenwerken past bij de voorkeur van het zorgkantoor voor regionale samenwerking. Daarnaast geeft het zorgkantoor aan, dat ze niet kiezen voor een bepaalde omvang van organisaties en dat een organisatie zoals Huize Rosa bestaansrecht heeft.

## Bijlage: Visie welzijn & zorg

### Wie zijn wij?

We zijn een woon- en werkgemeenschap, waar mensen (bewoners, cliënten, hun naasten, medewerkers, vrijwilligers en stagiaires) zich welkom en thuis voelen. Verbondenheid met aandacht voor elkaar is wezenlijk voor een waardevolle dag van al deze mensen. De sfeer is warm, gastvrij en open.

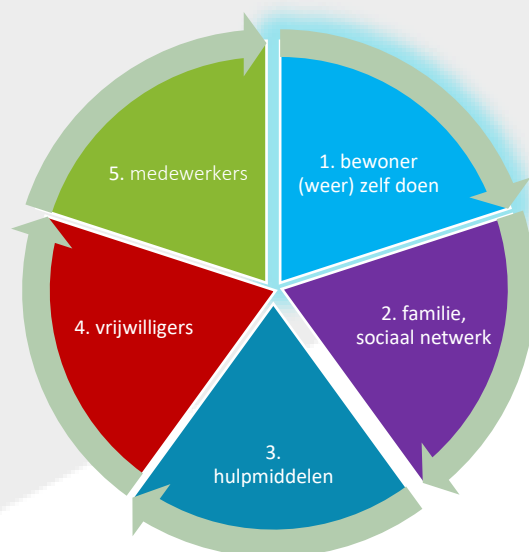
### Onze kernwaarden: waardevol, uniek en persoonlijk

Ieder mens is van waarde en uniek. We hebben persoonlijke aandacht voor de ander. Onze medewerkers en vrijwilligers zijn nieuwsgierig naar wie de bewoner of cliënt is en wat voor hen een waardevolle dag betekent. Dit geldt natuurlijk ook voor hen zelf. Samen zorgen we voor een open en veilige sfeer, zodat een ieder gezien en erkend wordt. Voor een waardevolle dag zijn alle onderwerpen bespreekbaar. Open in gesprek komen, zijn en blijven doen we met elkaar. Dus met de bewoners, cliënten, hun naasten en de collega's. Belangrijk voor een open gesprek zijn dialoog, goed naar elkaar luisteren, respect en creativiteit.

### Wat doen wij?

Het uitgangspunt bij wat wij doen, is zo veel mogelijk regie en zelfstandigheid voor zowel bewoners en cliënten. Dit geldt logischerwijs ook voor vrijwilligers en medewerkers. De schijf van vijf is onze concrete vertaling en toepassing van *zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan*. Wij hanteren actief en gericht deze schijf van vijf. Eerst de punten van één tot en met vier, daarna vullen wij het noodzakelijke aan op wat er was of wat nog kan. Dit doen wij in een inclusief team en op onze eigen manier.

### Schijf van vijf



1. **Zelfstandigheid van Bewoners.** Als eerste bespreken we de vraag, wat kan de bewoner of cliënt zo veel mogelijk zelf blijven doen of weer gaan doen of aanleren? Om zo lang mogelijk kwaliteit van leven te hebben is het belangrijk om in beweging te blijven. Dit draagt ook bij het gevoel van eigenwaarde. 'Ik kan het zelf' en daarmee wordt de persoon minder afhankelijk van een ander. Zo blijft eigen regie zo lang mogelijk behouden.
2. **Sociaal Netwerk van Familie.** Daarna betrekken we het netwerk van familie en vrienden. Wat kunnen familie of mensen uit het sociale netwerk gaan of blijven doen?
3. **Gebruik van (digitale) hulpmiddelen:** Vervolgens gaan wij actief aan de slag met de vraag, welke (digitale) hulpmiddelen kunnen helpen? Samen gaan we op zoek naar slimme en beschikbare oplossingen. Als er een beschikbaar hulpmiddel is voor de ondersteuningsvraag, dan zetten wij dat gericht in. Dit maakt en houdt het ook menselijker. Juist door (digitale) hulpmiddelen in te zetten, houden we mensen beschikbaar waar dit echt nodig is.
4. **Vrijwilligers.** Daarna komt de vraag, wat kunnen vrijwilligers doen? Wij hebben een groot netwerk en groot aantal vrijwilligers, die zich aan ons verbonden hebben. Wij kunnen contacten leggen om behoefte en aanbod te 'bemensen'.
5. **Medewerkers.** Als bovenstaande vragen zijn beantwoord, vullen de medewerkers het noodzakelijke aan. Dit doen zij volgens [onze manier van werken](#). Daarnaast zijn vier zaken die wij van elke medewerker verwachten.
  1. Vakmanschap. Onze medewerkers verstaan hun vak, onderhouden hun vakkennis of zijn bezig een vak te leren.
  2. Samenwerken. Onze medewerkers werken samen en niet alleen. Dat kan niet meer (vakmanschap en complexiteit), dat hoeft niet meer (samen is fijner en kun je meer dan alleen) en het mag ook niet meer alleen.
  3. (Zelf)reflectie. Onze medewerkers kijken in de spiegel of houden elkaar een spiegel voor. Zo leren ze met en van elkaar en krijgen inzicht in hun eigen functioneren en kwaliteiten.
  4. Hulp vragen of inspiratie opdoen. Onze medewerkers weten wat ze kunnen en kennen hun grenzen. Ze vragen hulp en kijken elders om inspiratie op te doen. Zo onderhouden ze hun vakkennis.

Hoe doen wij het?

Wij werken met een [inclusief team](#)

Wij hebben [onze eigen manier van werken](#)

We werken samen in een inclusief team op basis van gelijkwaardigheid

Iedereen is [waardevol](#) en heeft een gelijke waarde. We hebben wel verschillende rollen, functies, talenten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. We hebben elkaar nodig om samen te werken en bij te dragen aan een waardevolle dag en kwaliteit van leven.



Er zijn twee invalshoeken voor het inclusieve team

1. Het is een combinatie van formele en informele zorg. Dit past bij het zijn van een woon, werk- en leefgemeenschap en bij samenredzaamheid.
2. Het is een combinatie van verschillende functies. Het gaat om de mensen die rechtstreeks met de bewoner of cliënt te maken hebben en samen zorgen dat er 24 uur per dag en zeven dagen in de week ondersteuning wordt geleverd.<sup>4</sup>

### Onze manier van werken (*besturingsfilosofie*)

- We hebben **vertrouwen in elkaar**. Immers de meeste mensen deugen<sup>5</sup>. Dus we gaan ervan uit dat alle mensen het goed(e) willen doen.
- We **zijn nieuwsgierig**, stellen vragen en gaan op onderzoek uit. We willen de ander leren kennen en willen het goed doen met elkaar. Soms gaat iets anders dan verwacht. De ander bedoelt het goed, dan gaan we op onderzoek uit. We vragen wat er aan de hand is, hoe het opgelost kan worden of helpen om de situatie te verbeteren. We stellen onze mening uit.
- We **doen wat werkt**. We evalueren of iets (nog) werkt en stoppen met wat niet (meer) werkt of niet in die situatie werkt. Dit betekent ook dat we de moed hebben om nieuwe dingen uit te proberen. Immers alleen zo kom je erachter of het gaat werken. Soms werkt iets dus ook niet. We zorgen dat het gebeurt.
- We **doen wat nodig is**. Soms moet iets echt gebeuren en is niet duidelijk bij wie het hoort of is diegene niet beschikbaar en moet het toch echt dan gebeuren. Dan spreken de mensen die er zijn af wie het kan en wie het gaat doen. Hun rol of functie is daarin niet bepalend.

---

<sup>4</sup> Inclusief team is een team van professionals en vrijwilligers, die samen zorg of diensten verlenen of samen een vraagstuk oplossen. Het team is gevarieerd samengesteld met de benodigde talenten, kennis, kwaliteiten en vaardigheden, die nodig zijn voor welzijn en zorg (waardevolle dag) en dienstverlening aan cliënten en bewoners of het vraagstuk. Hierbij wordt rekening gehouden met de in- en externe omstandigheden. Het team maakt gebruik van elkaars talenten, kennis, kwaliteiten en vaardigheden.

Daarvoor is het nodig dat zij elkaar horen en zien en regelmatig reflecteren op zichzelf en elkaar. Het team heeft inzicht in hun eigen kunnen. Zij weten wat ze zelf kunnen en wat niet. Zij weten wanneer ze hulp of inspiratie nodig hebben en vragen die ook. Die vinden ze intern, extern of in samenwerking met anderen.

De opdracht en de bedoeling van de organisatie is duidelijk voor het team. Er zijn heldere kaders t.a.v. identiteit, cultuur, gedrag, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het team wordt hierbij ondersteund en gefaciliteerd door de organisatie.

<sup>5</sup> Rutger Bregman



- **Al doende op pad & samen leren en ontwikkelen.** Met kleine stapjes ga je sneller dan met grote stappen. Mensen leren makkelijk door te doen. Dan kunnen steeds bijstellen met wat onderweg is geleerd. We wachten niet tot het helemaal goed is, maar gaan alvast aan de slag. Dan zijn we eerder bij een betere situatie aangekomen, dan als we wachten tot het helemaal goed is. Als de voorbereiding veel tijd kost, kan de situatie ondertussen al weer verandert zijn. Dan kun je nog niet beginnen. Als je samen alvast aan de slag gaat, doe je ervaring op met elkaar en leer je ondertussen. Het hoeft dus ook niet in een keer helemaal goed. Dat geeft ruimte.
- **Iedereen is van waarde & iedereen heeft recht van spreken.** Of je bewoner, familie, mantelzorger, vriend(in), vrijwilliger of medewerker bent, of je er kort of lang bent, of je jong of oud bent, jij doet er toe. Dus jij hebt recht van spreken. Jij kunt iets vragen, voorstellen of zeggen. Je mag verwachten dat jij gehoord en gezien wordt. Dit sluit aan bij onze kernwaarden en persoonlijke aandacht voor elk mens. Het past ook bij het werken in een **inclusief team**.
- **We gebruiken elkaars talent en vaardigheden.** Wat we met elkaar te doen hebben, de opgaven in de zorg, vragen het nodige. Met elkaar weet je meer, dan ieder voor zich. Als individu hebben mensen verschillende talenten en vaardigheden, dus los van hun rol of functie. We vinden het verspilling om daar geen gebruik van te maken.
- **We zijn en blijven open in gesprek.** Om samen te werken is het belangrijk om open in gesprek met elkaar te zijn of te komen. Juist als de het lastig wordt, is het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven. Ook over de ongemakkelijke dingen. Het maakt niet uit van wie het komt of waar het over gaat, we maken het bespreekbaar.

Deze uitgangspunten zorgen ervoor dat we plezierig **samen werken**. Immers zo staan we schouder aan schouder.

## Bijlage: proces om te komen tot deze strategie

In 2023 zijn we het gestart met gesprekken om onze meerjarenstrategie te actualiseren en waar nodig bij te stellen. De vorige meerjarenstrategie liep van 2020-2025. Hierbij een overzicht van een aantal ontmoetingen en activiteiten die we hebben georganiseerd om tot een breed gedragen geactualiseerde meerjarenstrategie te komen.

- POW WOW theatervoorstelling over ouder worden (februari – maart 2023)
- Visiesessie met behandelaren NoviCare (april 2023)
- Theater: 'Mag ik je kussen' over ouderenzorg van vandaag (oktober 2023)
- Interactieve 'zeepkist' ontmoetingen met MT, alle medewerkers, CR, RvT en mantelzorgers woongroepen over visie op welzijn & zorg (oktober- november 2023)\*
- Ontmoeting met de wijk (20 november 2023)
- Ontwikkeling bewonersreis, start 1 maart 2024
- Ontwikkeling welzijn & zorg in de wijk (projectleider Willeke)
- interactieve sessie met CR en interne medewerkers over levensvragen (palliatieve fase en levenseind).
- Interactieve soms gecombineerde sessies met MT, OR, CR en RvT om de achterliggende vragen en antwoorden voor de strategie helder te krijgen en uit te werken.

## Achtergrond stukken

- Visie op duurzame toegang langdurige zorg, zorgverzekeraars Nederland. 1 juni 2023
- Visie welzijn & zorg Huize Rosa, november 2023.
- Kaderbrief 2025
- Generiek kompas
- Ernst & Young: kleinere organisaties doen het beter in de ouderenzorg (2022)
- IZA
- WOZO
- Identiteit (beleidsstuk Huize Rosa)

