



*Aafje* thuiszorg  
huizen  
zorghotels

Jaaroverzicht 2018  
Stichting Aafje Thuiszorg Huizen Zorghotels

# Inhoudsopgave

	Bladzijde
<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Uitgangspunten voor de verslaglegging.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Profiel van de organisatie .....</b>	<b>6</b>
2.1 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten .....	6
<b>3. Gevoerd beleid.....</b>	<b>7</b>
3.1 Kwaliteit en veiligheid .....	7
3.2 Duurzaamheid en energie .....	10
3.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers .....	10
<b>4. Advies en medezeggenschap .....</b>	<b>12</b>
4.1 Cliëntenraden .....	12
4.2 Ondernemingsraad .....	12
4.3 Overige adviesraden.....	12
<b>5. Bestuur en Toezicht .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Financiën .....</b>	<b>16</b>
6.1 Behaalde omzet en resultaten .....	16
6.2 Kasstroom en financieringsruimte .....	17
6.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2019.....	17
6.4 Risico's.....	17
<b>Bijlage A: Organogram .....</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage B: Overzicht leden Raad van Bestuur en nevenfuncties .....</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage C: Overzicht leden Raad van Toezicht en nevenfuncties.....</b>	<b>21</b>

## **Uitgegeven door:**

Naam: Stichting Aafje thuiszorg huizen zorghotels  
Adres: Sigrid Undsetweg 222, 3069BV, Rotterdam  
Postadres: Postbus 8604, 3009AP, Rotterdam  
Telefoon: 088 823 1000  
E-mail: [info@aafje.nl](mailto:info@aafje.nl)  
Web: [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl)  
[www.werkenbijaafje.nl](http://www.werkenbijaafje.nl)  
KvK: 24388202

## Voorwoord

Aafje heeft in 2018 definitief de volgende stap gezet. Van de basaal op orde fase naar de uitbouwfase, er is veel gevraagd van de organisatie maar dit heeft ook veel mooie resultaten opgeleverd! Hieronder in willekeurige volgorde een greep uit de behaalde resultaten:

- Alle huizen, thuiszorgteams en zorghotels zijn PREZO gecertificeerd (15 goud en 6 zilver).
- We werken met een professioneel dashboard dat als basis dient voor het sturen op kwaliteit en financiën.
- Alle teams werken met het elektronisch cliëntendossier.
- Er is een arbeidsmarktstrategie ontwikkeld en een professionaliseringslag op het gebied van recruitment gerealiseerd.
- Met afgeronde renovaties van De Vijf Havens en Reyerheem zijn de eerste resultaten van onze investeringen in het woon- en werkklimaat voor onze bewoners en medewerkers gerealiseerd.
- Met de start van de renovaties van De Nieuwe Plantage en Te Hoogerbrugge IV (in 2019 omgedoopt tot Varenoord) en de voorbereidingen voor De Twee Bruggen, Smeetsland en Schiehoven, wordt hier vervolg aan gegeven.
- De tevredenheid, bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers is verder toegenomen.
- Onze klanten waarderen ons in 2018 met gemiddeld een 7,9.
- 92% van de inwoners in ons verzorgingsgebied kent Aafje.
- We kunnen spreken van een professionele Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) en Sociaal Medische Adviesraad (SMAR).
- Aafje heeft een eigen Innovatieplatform.
- Het eerste Aafje Kennispodium heeft plaatsgevonden én dit is wegens succes herhaald.
- De Acute Zorgafdeling in Zorghotel Maasstad is een feit.
- 2018 wordt afgesloten worden met een positief financieel resultaat.

Kortom: in de afgelopen jaren heeft Aafje een stevig fundament gebouwd en op dat fundament bouwen we in 2019 verder. Aafje is van de basaal op orde fase in de uitbouw fase geraakt waar we nu ook al volop in opereren.

## Vooruitblik 2019

In 2019 gaat Aafje verder met haar reis op weg naar welbevinden voor onze bewoners, hun mantelzorgers, vrijwilligers en medewerkers. Dit alles vanuit onze eigen identiteit die is meegegeven door de grondlegger van de naam van Aafje: de geïnspireerde Aafje van Hulst. Zij was één van de leidende vrouwen in de 20<sup>e</sup> eeuw van de thuiszorg in Rotterdam. Zij heeft de basis gelegd voor ons werk van nu, door met intrinsieke betrokkenheid en een minimum aan regels, goede zorg te verlenen. Waarde gedreven in plaats van regel gedreven. In deze traditie staan wij, dat zit in ons DNA en dat is wat wij sinds 2016 aan het uitbouwen zijn met onze vier kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**. Eind 2018 heeft Aafje de zes grootste uitdagingen voor de komende jaren gedefinieerd. Dit zijn de 6 V's:

1. Verbinding met medewerkers

2. Verdieping van de persoonsgerichte benadering
3. Verbijzondering van doelgroepen
4. Vasthouden en verder verbeteren van de kwaliteit
5. Vernieuwing van- en met technologie
6. Verbetering van vastgoed

In 2019 worden de 6 V's verder uitgewerkt en worden de ambities voor de komende jaren gedefinieerd. Alleen door iedere dag opnieuw in verbinding te zijn met anderen kan Aafje haar reis succesvol blijven vervolgen. En juist omdat het mensenwerk is hebben we vertrouwen in de toekomst. De Raad van Bestuur wil dan ook alle bewoners, familie, vrijwilligers, mantelzorgers en als laatste de pijlers van onze organisatie: de medewerkers, hartelijk danken voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar!

Guy Buck en Peter Ploegsma  
Raad van Bestuur

## 1. Uitgangspunten voor de verslaglegging

Het jaardocument is een uitgebreide bron van informatie over de wijze waarop wij in 2018 hebben gewerkt. Het jaardocument bestaat uit het maatschappelijke verslag, de jaarrekening en de kwantitatieve gegevens via de webapplicatie DigiMV die bereikbaar is via [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl).

In algemeenheid geldt dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de kwaliteit, de juistheid en de volledigheid van het jaardocument. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult (zie hoofdstuk 5 Bestuur en Toezicht voor nadere informatie).

## 2. Profiel van de organisatie

Aafje is een stichting en biedt met 53 thuiszorgteams, 14 huizen, 2 zorghotels en circa 5.000 medewerkers waarvan 1.300 medewerkers voor huishoudelijke hulp, ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR gemeenten en de Drechtsteden) het hele spectrum aan ondersteuning, zorg en behandeling. Van preventief, huishoudelijke hulp en zorg thuis tot en met palliatieve zorg. Een aantal activiteiten is ondergebracht in besloten vennootschappen waar Aafje aandeelhouder van is. Zie bijlage A voor het organogram.

### 2.1 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Zie onderstaande tabel voor de belangrijkste kengetallen. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar de gegevens die zijn aangeleverd via de webapplicatie DigiMV op [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl) en de jaarrekening.

<b>Aantal klanten Wlz op 31-12-2018</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Aantal intramurale klanten	1.533	1.537
Aantal klanten volledig pakket thuis (VPT)	111	112
Aantal klanten modulair pakket thuis (MPT)	270	416
Aantal klanten PGB	8	16
Aantal klanten extramurale behandeling	61	95
<b>Aantal klanten ZVW op 31-12-2018</b>		
Aantal klanten wijkverpleging	3.772	3.665
Aantal klanten eerstelijnsverblijf (ELV)	72	96
Aantal klanten geriatrische revalidatiezorg (GRZ)	140	168
<b>Aantal klanten WMO op 31-12-2018</b>		
Aantal klanten huishoudelijke hulp	9.120	7.805
<b>Capaciteit 2018</b>		
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz	1.650	1.650
Aantal beschikbare plaatsen GRZ	153	153
Aantal beschikbare plaatsen ELV	128	128
<b>Productie 2018</b>		
Aantal dagen zorg met verblijf	566.617	571.752
Aantal dagen zorg o.b.v. VPT of MPT	40.735	45.590
Aantal geopende DBC's GRZ	1.664	1.222
Aantal uren wijkverpleging	660.585	616.590
<b>Personeel 31-12-2018<sup>1</sup></b>		
Aantal personeelsleden in loondienst	5.126	4.930
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	3.250	3.077
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Opbrengsten Wlz	€ 155.182.647	€143.222.729
Opbrengsten Zvw	€ 66.407.533	€61.511.435
Opbrengsten Wmo	€ 24.440.370	€21.398.262
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 246.030.550	€226.132.426

<sup>1</sup> Exclusief personeel Aafje Hulpthuis B.V. (huishoudelijke hulp)

### 3. Gevoerd beleid

Het beleid is erop gericht om de missie en visie van Aafje te verwezenlijken:

#### Missie

Alles wat wij doen is erop gericht om mensen hun eigen leven te laten leiden. Het leven zoals zij dat het liefste willen. Hun wensen, dagritme en voorkeuren vormen ons uitgangspunt. Bij Aafje geven we de zorg die we onze eigen ouders toewensen. Dat doen we met thuiszorg, maar ook in onze huizen en zorghotels. “Aafje heeft niet de ambitie de grootste te willen zijn, wel de beste”.

#### Visie

Uw leven, uw dag, uw thuis. Dat is wat klanten van Aafje moeten ervaren. Elke dag. En op een manier waarop ze zich thuis voelen. Aafje wil echt iets betekenen voor klanten. Niet omdat ze weet wat goed voor iemand is, maar door te luisteren, aandacht te geven en in te spelen op behoeften. Zo wordt bijgedragen aan herstel, aan een gevoel van veiligheid, aan gezondheid, aan zelfvertrouwen, aan plezier. Aan het leven.

#### 3.1 Kwaliteit en veiligheid

Aafje werkt continu aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Dit gebeurt in de lokale context van de dagelijkse praktijk in onze thuiszorgteams, huizen en zorghotels op operationeel niveau en in het verlengde hiervan op tactisch en strategisch niveau. Dit doen we onder andere door informatie te aggregeren en analyseren. Op alle niveaus is kwaliteitsinformatie beschikbaar in kwaliteitsdashboard. Het dashboard voorziet teams en leidinggevenden maandelijks van informatie over hoe het team of de locatie ervoor staat in relatie tot de kwaliteit van de zorg. Het uitgangspunt voor het initiëren en uitvoeren van verbeteringen is op elk niveau de uniciteit van onze klanten. In dit hoofdstuk komen op hoofdlijnen en belangrijkste thema's uit 2018 aan bod. Het uitgebreide kwaliteitsverslag is uiterlijk op 30 juni 2019 beschikbaar op [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl).

#### **Klanttevredenheid**

Wij willen zorg leveren die voldoet aan hoge kwaliteitseisen. Deze eisen zijn vastgelegd in allerlei officiële documenten. Dat is belangrijk, maar daar gaat het bij Aafje niet om. Bij Aafje gaat het om de mentaliteit waarmee onze klant de zorg beleeft: met aandacht, verbindend, prikkelend en vanuit ons vakmanschap. Wij doen er alles aan om de best mogelijke zorg te leveren. De inzet, betrokkenheid en bevoegdheid van onze medewerkers leiden er onder andere toe dat 90% van onze klanten Aafje aanbeveelt en dat zij ons in 2018, op basis van circa 2.000 waarderingen, waarden met gemiddeld een 7,9 op ZorgKaart NL. Om nog meer inzicht te krijgen in de klanttevredenheid en de mogelijkheden om deze verder te verhogen, zal Aafje vanaf 2019 een continue klanttevredenheidmeting gaan doen waarvan de geanonimiseerde resultaten direct inzichtelijk zijn voor de teams. De

vragenlijst hiervoor wordt, in samenwerking met de Cliëntenraad, begin 2019 afgerond.

### **Persoonsgerichte benadering en welzijn**

Het welbevinden van de klant staat bij Aafje voorop. De mate waarin ouderen en hun familie/mantelzorgers naar eigen wens hun leven kunnen leiden, op hun eigen manier, in hun eigen zelfgekozen omgeving draagt bij aan een positief effect op het leven van de klant. Aafje faciliteert dit door te luisteren naar de wensen, de voorkeuren en het dagritme van de klanten zodat zij zich thuis voelen. Aandacht geven aan klanten en inspelen op hun behoeften draagt bij aan het herstel, aan gezondheid, aan een gevoel van veiligheid, aan zelfvertrouwen en aan plezier. Het kunnen stellen van de welzijnsvraag is net zo belangrijk als deze kunnen beantwoorden. Aafje heeft op het gebied van welzijn in 2018 een aantal mooie resultaten gerealiseerd:

- Realisatie plan Waardigheid & Trots per locatie: samen met klanten, mantelzorgers, lokale cliëntenraden, vrijwilligers en medewerkers
- Verder professionaliseren van dagvoorzieningen (verbetering van het aanbod en groei in deelnemersaantallen)
- Beter faciliteren van ontmoetingen door o.a.:
  - Inrichting en uitbreiding van buurtcirkels (ontmoeten en ondersteuning ouderen faciliteren).
  - Inrichting en realisatie van het Gouden dagen programma waarmee we een bijdrage leveren aan het bestrijden van eenzaamheid bij ouderen.

### **Innovatie**

Binnen Aafje is sinds juni 2018 het innovatieplatform actief. Het innovatieplatform bestaat uit enthousiaste medewerkers van de thuiszorg, huizen, zorghotels en ondersteunende afdelingen. Deze collega's hebben een grote interesse voor (digitale) innovatie. Het innovatieplatform richt zich vooral op innovaties, die bijdragen aan de kwaliteit van leven van onze klanten én aan het werkplezier en vakmanschap van onze medewerkers. De leden van het innovatieplatform testen nieuwe technologische toepassingen en weten wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk van hun collega's. Zij inventariseren de problemen en wensen van de collega zorgverleners en klanten. Deze vertalen zij naar oplossingen. De leden zijn op kleine schaal actief aan de slag gegaan met innovaties waaronder de Glazz oplossing van Vuzix voor wondzorg en beoordeling van probleemgedrag op afstand, de Tiny Bot Tessa ter bevordering van de zelfstandigheid van klanten met cognitieve problemen en de Invi-bracelet voor het vergroten van het gevoel van veiligheid voor onze thuiszorgmedewerkers. De verschillende inventarisaties hebben onder andere geleid tot besluiten over de inzet op grotere schaal van de Tiny bot Tessa, de Invi-bracelet en de Medido medicijndispenser. Tevens is in 2018 gestart met de ontwikkeling van een meerjarige digitale strategie die als leidraad kan dienen voor toekomstige innovaties. Deze wordt begin 2019 vastgesteld.

### **Klachten**

Klachten zijn een kans voor verbetering. Doel van klachtopvang is herstel van de relatie tussen de klant met een klacht en de betreffende medewerker en/of de



organisatie. Maar ook het systematisch verzamelen, onderzoeken en beoordelen van klachten met het oog op bewaking en bevordering van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening. Om dit laatste beter in te bedden worden klachten vanaf begin 2018 te gaan geregistreerd in TriasWeb is een uniforme procedure en werkwijze ten aanzien van klachten afgesproken. Klachten kunnen het best worden afgehandeld op het niveau waar de klacht is ontstaan. Onze klachtenregeling voorziet dan ook in een laagdrempelige opvang en behandeling van klachten binnen de organisatie en draagt bij aan een open cultuur waarin Aafje proactief en open op klachten reageert en ervan leert. Klanten worden gestimuleerd om klachten eerst te bespreken met een medewerker of leidinggevende zodat zij er direct en in verbinding met de klant, mee aan de slag kunnen. Desgewenst kan één van de klachtenfunctionarissen hierin ondersteunen. Indien de interne behandeling van een klacht niet tot een bevredigend resultaat leidt of in het geval dat een klant of diens vertegenwoordiger de klacht liever direct aan een externe partij voorlegt, dan kan de klacht worden voorgelegd aan de Klachtencommissie Rijnmond. In 2018 zijn bij Klachtencommissie Rijnmond 3 klachten over Aafje in behandeling genomen (ten opzichte van 8 in 2017). Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen is ingediend is ten opzichte van 2017 met 13% gestegen. Deze stijging wordt vermoedelijk veroorzaakt door een combinatie van factoren: de beschikbaarheid van de klachtenfunctionarissen is in 2018 extra onder de aandacht gebracht bij medewerkers en klanten en een toename van het aantal klanten (onder andere door de fusie met ZorgBreed). In 2018 is één geschil voorgelegd aan de Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg. Het geschil is begin 2019 inhoudelijk behandeld door de Geschillencommissie en ongegrond verklaard.

### **Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)**

In 2019 is een aantal formele contactmomenten geweest met de IGJ. Zo is, naar aanleiding van de rapportage<sup>2</sup> van de IGJ over hun bezoek aan de Roo van Capelle in september 2017, begin 2018 een resultaatverslag opgeleverd waarna de IGJ de locatie opnieuw bezocht heeft. Bij het herbezoek hebben zij geconstateerd dat de Roo van Capelle grotendeels aan 16 van de 18 normen voldoet. Tevens stelt de IGJ dat het hertoetsbezoek liet zien dat hard is gewerkt om de benodigde verbeteringen door te voeren, dat zorgverleners actief worden betrokken bij het beleid en dat zij goed aangestuurd worden door de kwaliteitsverpleegkundigen en het management. Er heerst een cultuur die gericht is op leren en verbeteren. Een mooi compliment! Tevens heeft de IGJ in september 2018 twee thuiszorgteams van Aafje bezocht: team Feyenoord en team Barendrecht West. Uit dit bezoek kwam naar voren dat de thuiszorg van Aafje op een aantal normen grotendeels niet voldoet aan de kwaliteitseisen. Naar aanleiding van dit bezoek zal Aafje uiterlijk in juni 2019 een resultaatverslag opleveren waaruit blijkt dat de benodigde kwaliteitsverbetering is gerealiseerd waarna de IGJ opnieuw enkele Aafje thuiszorgteams zal bezoeken.

---

<sup>2</sup> Rapportages van de IGJ zijn gepubliceerd op [www.igi.nl](http://www.igi.nl).

### 3.2 Duurzaamheid en energie

Aafje neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus om zo duurzaam mogelijk om te gaan met warmte, energie, water, gasverbruik en koeling. Daarbij betreft het niet alleen energiebesparing bij de vervulling van haar dagelijkse werkzaamheden, maar wordt ook toegewerkt naar energie neutrale gebouwen. Duurzaamheid en energiebesparing zit veel in het gedrag van mensen. Bewustwording, ideeën genereren, meedenken en ontwikkelen. Medewerkers spelen hierin een hoofdrol. Zo doet Aafje Meerweide sinds eind 2018 mee aan de Energiestrijd. Vijf zorghuizen, waarvan 4 in Rotterdam, tijdens de drie wintermaanden, tegen elkaar met als doel zoveel mogelijk te besparen op het gebruik van gas en elektriciteit zonder dat dit te koste gaat van het comfort voor bewoners en medewerkers. De Energiestrijd is daarmee dé wedstrijd waarbij bewustwording, gedragsverandering en verfijning van de collectieve installaties van zorgorganisaties leidt tot een besparing op de energierekening. Dit geldt zowel voor de medewerkers als de bewoners van het zorghuis. De doelstelling is om in Meerweide 10% te besparen op ons energieverbruik. Deze doelstelling is in het eerste kwartaal van 2019 behaald én Aafje Meerweide is als winnaar uit de bus gekomen!

Tevens heeft Aafje de ambitie uitgesproken om in 2025 energietransitieproof te zijn. Dit betekent dat de gebouwen van Aafje niet langer afhankelijk zijn van fossiele brandstoffen. Het energieverbruik is in de toekomst sterk verminderd (doordat gebouwen beter zijn geïsoleerd verbruiken ze minder energie) en de energie die wordt gebruikt is duurzaam opgewekt. In 2018 en 2019 worden 4.000 zonnepanelen op de huizen geplaatst en deze panelen wekken zo'n 10% onze elektriciteit op. Daarnaast willen we de gasketels vervangen door een aansluiting op het stadswarmtenetwerk. Hiermee wordt restwarmte uit de haven ingezet voor de verwarming van de huizen.

### 3.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van Aafje en vormen daarmee de doorslaggevende factor bij het leveren van goede zorg en ondersteuning. Aafje stelt zich dan ook ten doel ervoor te zorgen dat voldoende medewerkers met de juiste kwalificaties beschikbaar zijn en dat zij effectief en efficiënt worden ingezet. Maar ook dat medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn, de mogelijkheid hebben zichzelf te ontwikkelen en zich oprecht in willen zetten voor hoogstaande ondersteuning aan de klant. Om dit te kunnen realiseren, is een goed beleid op instroom, doorstroom en uitstroom noodzakelijk. Met een plan dat inspeelt op veranderingen binnen de sector, wil Aafje ook in de toekomst de beste werkgever zijn. Dit laatste is, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, in toenemende mate van belang. Niet voor niets is de verbinding met medewerkers als één van de zes grootste uitdagingen voor de komende jaren gedefinieerd.

#### **Familie en vrijwilligers**

Aafje draagt met haar medewerkers, familie en vrijwilligers bij aan het welbevinden van klanten. Deze samenwerking is wenselijk en noodzakelijk. Naasten van de klant worden zoveel mogelijk gevraagd om te participeren in de ondersteuning en activiteiten. Aafje zet dagbestedingscoaches en vrijwilligers in

op de huiskamers om familie hierbij te ondersteunen. De taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zijn duidelijk beschreven in bijvoorbeeld het zorgplan, het dagbestedingsplan en in de afspraken met vrijwilligers en mantelzorgers. De kaders en aansprakelijkheden hiervoor zijn vastgesteld in het mantelzorg- en vrijwilligersbeleid. Ook voor het bieden van een zinvolle dag aan onze klanten in de thuiszorg en andere wijkbewoners zijn vrijwilligers onontbeerlijk. Zo zouden we zonder vrijwilligers bijvoorbeeld niet in staat zijn om de ontmoetingspleinen en buurtcirkels in stand te houden. Het is dan ook niet voor niets dat we elk jaar onze vrijwilligers eren die zich al 10 of 25 jaar inzetten voor onze klanten. Dit jaar mocht de erespeld uitgereikt worden aan 47 vrijwilligers!

## 4. Advies en medezeggenschap

Wij hechten aan de inbreng en samenwerking met de medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad, de Lokale Cliëntenraden (LCR) en Centrale Cliëntenraad (CCR). Ook dit jaar zijn deze overleggen constructief en kritisch positief verlopen.

### 4.1 Cliëntenraden

In 2018 waren 8 gezamenlijke vergaderingen van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Bij 2 van de 8 vergaderingen waren tevens de voorzitters (of een vervanger daarvan) van alle lokale cliëntenraden aanwezig. Onder andere de volgende onderwerpen zijn besproken in 2018:

- Kwaliteitsverslag 2017
- Kwaliteitsplan 2019
- Jaarrekening 2017 en begroting 2019
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Aanvraag extra middelen in het kader van de Kwaliteitsimpuls verpleeghuizen
- Resultaatverslag IGJ Roo van Capelle
- Rapportage IGJ over bezoek thuiszorg in september 2018
- Aangaan strategische samenwerking CVA Revalidatie (TransMitt)
- Project eten en drinken
- Telecomdiensten in eigen beheer voor de verpleeghuizen
- Betalingssysteem welzijnsactiviteiten

### 4.2 Ondernemingsraad

In 2018 waren er 11 Ondernemingsraad vergaderingen waarbij de Raad van Bestuur aanwezig was. Onder andere kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Kwaliteitsverslag 2017
- Jaarrekening 2017 en begroting 2019
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Kanteling werktijden
- Harmonisatie ZorgBreed
- Resultaatverslag IGJ Roo van Capelle
- Rapportage IGJ over bezoek thuiszorg in september 2018
- Aangaan strategische samenwerking CVA Revalidatie (TransMitt)
- Opzet en uitkomsten medewerkerbelevingsonderzoek (MBO)
- Selectie van de nieuwe verzuimaanbieder c.q. Arbodienst

### 4.3 Overige adviesraden

Naast de formele medezeggenschapsorganen en verschillende commissies op onderwerp (bijvoorbeeld BOPZ, farmacie, decubitus en MIK/MIM), is bij Aafje een aantal adviesraden actief:

- Sinds drie jaar zijn de Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad (VVAR) en de Sociaal Medische Advies Raad (SMAR) actief. Deze raden zijn ingesteld om de vakinhoudelijke inbreng in beleid verder te ontwikkelen. Deze adviesraden hebben tot taak om gevraagd en ongevraagd advies aan het Directieteam te geven over ontwikkelingen op het gebied van de ouderenzorg

en de toegenomen complexiteit van de klantgroepen. Sinds november 2017 is een afgevaardigde van de SMAR en VVAR deelnemer van de structurele overleggen kwaliteit van het directieteam. In 2018 zijn onder andere de volgende onderwerpen aan bod gekomen: kwaliteitsplan 2019, persoonsgerichte benadering, visie op het vergroten van bewegingsvrijheid en het verminderen van de administratieve last.

- Het Inhoudelijk Zorg Overleg (IZO): dit maandelijks overleg heeft als doel om vakinhoudelijke en landelijke ontwikkelingen van de ouderenzorg en de gevolgen daarvan voor Aafje te bespreken en het Directieteam te adviseren. Zo zijn in 2018 onder andere de volgende onderwerpen besproken: opleidingstraject EVV, werkplekieren, zorgprogramma's en zorgpaden, het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en de digitale strategie.

## 5. Bestuur en Toezicht

Aafje kent een Raad van Toezicht model met een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage B voor nadere informatie over leden en nevenfuncties) en past de principes van de Governancecode Zorg 2017 toe. Deze Code is onder andere uitgewerkt in de statuten en reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn gepubliceerd op [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl).

De Raad van Toezicht is toezichthoudend bevoegd en de Raad van Bestuur is statutair en uitvoerend bevoegd. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen en de algemene dagelijkse leiding van Aafje. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van Aafje, de strategie, het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en risicobeheersing.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af over zijn beleid aan de Raad van Toezicht. Jaarlijks vraagt de Raad van Bestuur - ter gelegenheid van de goedkeuring van de jaarrekening - aan de Raad van Toezicht décharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. In bijlage C is nadere informatie over de leden en hun nevenfuncties opgenomen. Aan alle wettelijke en statutaire taken geeft de Raad van Toezicht invulling. Daartoe vergadert de Raad plenair en vormt zij specifieke commissies voor bijzondere onderwerpen zoals de Auditcommissie, Commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Remuneratiecommissie. De Raad van Toezicht voert tweemaal per jaar overleg met de Ondernemingsraad en woont tevens tweemaal per jaar een overlegvergadering van de Centrale Cliëntenraad bij. Tevens evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks haar eigen functioneren en beoordeelt de Raad van Toezicht jaarlijks, mede op basis van input van de directieleden, het functioneren van de Raad van Bestuur.

In het verslagjaar hebben 7 gecombineerde vergaderingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden. Tevens zijn 4 vergaderingen geweest met de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en 4 met de Auditcommissie. De Remuneratiecommissie is eenmaal bij elkaar geweest om de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht en de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur voor te bereiden.

In de loop van 2018 zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Marktstrategie van Aafje
- Resultaatverslag IGJ Roo van Capelle
- Rapportage IGJ over bezoek thuiszorg in september 2018
- Kwaliteitsverslag 2017
- Aangaan strategische samenwerking CVA Revalidatie (TransMitt)
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Managementletter 2017 en 2018
- Harmonisatie ZorgBreed c.q. evaluatie fusie ZorgBreed

- Verkoop Schiehoven
- WNT klasse indeling
- Voortgang strategisch vastgoedplan inclusies concrete business cases voor de grootschalige renovaties

### **Beloningsbeleid**

Het beloningsbeleid voor bestuur en toezicht voldoet aan de daaraan gestelde normen in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarbij behorende overgangsregelingen. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de WNT verantwoording 2018 zoals opgenomen in paragraaf 5.1.8 van de jaarrekening.

## 6. Financiën

### 6.1 Behaalde omzet en resultaten

Over 2018 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd ad € 7,8 miljoen positief, een stijging van € 4,8 miljoen ten opzichte van 2017. Exclusief incidentele resultaten is over 2018 een resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening gerealiseerd van € 8,0 miljoen positief (2017: € 4,3 miljoen positief). De vergelijkende cijfers 2017 zijn aangepast aan de per 1 januari 2018 gerealiseerde fusie met ZorgBreed.

Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

(x € 1 miljoen)	2018	2017	verschil
Zorgresultaat	5,4	-1,3	6,7
Vastgoedresultaat	2,6	5,6	-3,0
<i>Resultaat gewone bedrijfsuitoefening</i>	8,0	4,3	3,7
Incidentele resultaten	-0,2	-1,3	1,1
<i>Jaarrekening resultaat</i>	7,8	3,0	4,8

#### Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2018 uit op € 5,4 miljoen positief ten opzichte van € 1,3 miljoen negatief in 2017, ofwel een stijging van € 6,7 miljoen. Deze stijging is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- Het begrote zorgresultaat ad € 1,0 miljoen positief werd in 2018 met name gerealiseerd door betere resultaten bij locaties die in 2017 nog verliesgevend waren. Effect +/- € 2,3 miljoen.
- De fusie met ZorgBreed leverde een positieve bijdrage aan het resultaat van ongeveer € 1 miljoen.
- De cao lonen stegen per 1 oktober 2018 met 4%. Dit was later dan waarmee Aafje in de begroting rekening had gehouden. Het positieve effect hiervan op het resultaat 2018 bedroeg € 2,4 miljoen.
- Diverse kosten die in 2017 nog voor eigen rekening werden genomen konden in 2018 worden gedekt uit gestegen tarieven (met name Wlz) en deels uit subsidies. Effect +/- € 1 miljoen.

#### Vastgoedresultaat

Over 2018 bedroeg het vastgoedresultaat € 2,6 miljoen positief. Een daling van € 3,0 miljoen ten opzichte van 2017. Dit is met name het gevolg van hogere afschrijvingslasten en frictiekosten inzake het lopende vastgoedprogramma.

#### Incidentele resultaten

Het saldo incidentele resultaten bedroeg in 2018 € 0,2 miljoen negatief. Tegenover de boekwinst ad € 3,7 mln. op de verkoop van locatie Schiehoven stonden extra afwaarderingen inzake (oude) plankosten en versnelde afschrijving van trekkingsrechten op locaties die in 2018 en 2019 worden gerenoveerd. Voor overschrijding van productieplafonds GRZ in 2018 is € 0,9 mln. gereserveerd. Hier tegenover stond een vrijval overschrijding productieplafond



WLZ 2017 van € 0,7 mln. In 2019 moet blijken of de hogere productie GRZ dan was verwacht alsnog (deels) kan worden gecontracteerd.

## 6.2 Kasstroom en financieringsruimte

In 2018 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van €21,1 miljoen, ten opzichte van 2017 is dit een stijging van €15,5 miljoen. De stijging van het resultaat en hogere afschrijvingslasten in 2018 zijn de belangrijkste verklaringen. Tevens was de operationele kasstroom in 2017 lager door daling van de kortlopende schulden.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen twee jaar. Zowel per ultimo 2018 als per ultimo 2017 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABNAMRO, BNG en Triodos.

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Rentabiliteit</b>	<b>3,2%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>32,3%</b>	<b>30,4%</b>
<b>Liquiditeit</b>	<b>125%</b>	<b>100%</b>
<b>Debt Service Coverage Ratio</b>	<b>3,78</b>	<b>2,43</b>
<b>EBITDA (exclusief boekwinst activa)</b>	<b>€ 22,0 mln.</b>	<b>€ 16,3 mln.</b>

## 6.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2019

Aafje staat voor een forse investeringsopgave waar externe financiering voor is aangetrokken. Voor het verstrekken van deze financiering vragen de betrokken banken een stabiel rendement. De doelstelling is om uiterlijk in 2020 1,5% rendement op het zorgresultaat te realiseren. De belangrijkste financiële kaders voor de komende jaren zijn daarmee:

- 1,5% zorgresultaat vanaf 2020 (2019: 1% zorgresultaat)
- EBITDA van € 14 miljoen per jaar in de periode 2018-2020, een DSCR > 1,3 en solvabiliteit > 20% om te voldoen aan lopende afspraken met banken
- Groei eigen vermogen in komende 5 jaar met € 7,5 mln. om na het lopende investeringsprogramma opnieuw financiering aan te kunnen trekken voor deel 2 van het strategisch vastgoedplan.

De begroting 2019 voldoet aan het gestelde financieel kader voor 2019 voor wat betreft het (zorg)resultaat als ook voor door de banken gestelde eisen inzake EBITDA, DSCR en solvabiliteit.

## 6.4 Risico's

Aafje kiest er in beginsel voor om waar mogelijk risico's te mijden, maar biedt wel ruimte voor ondernemerschap en innovatie. De belangrijkste risico's voor de komende periode zijn:

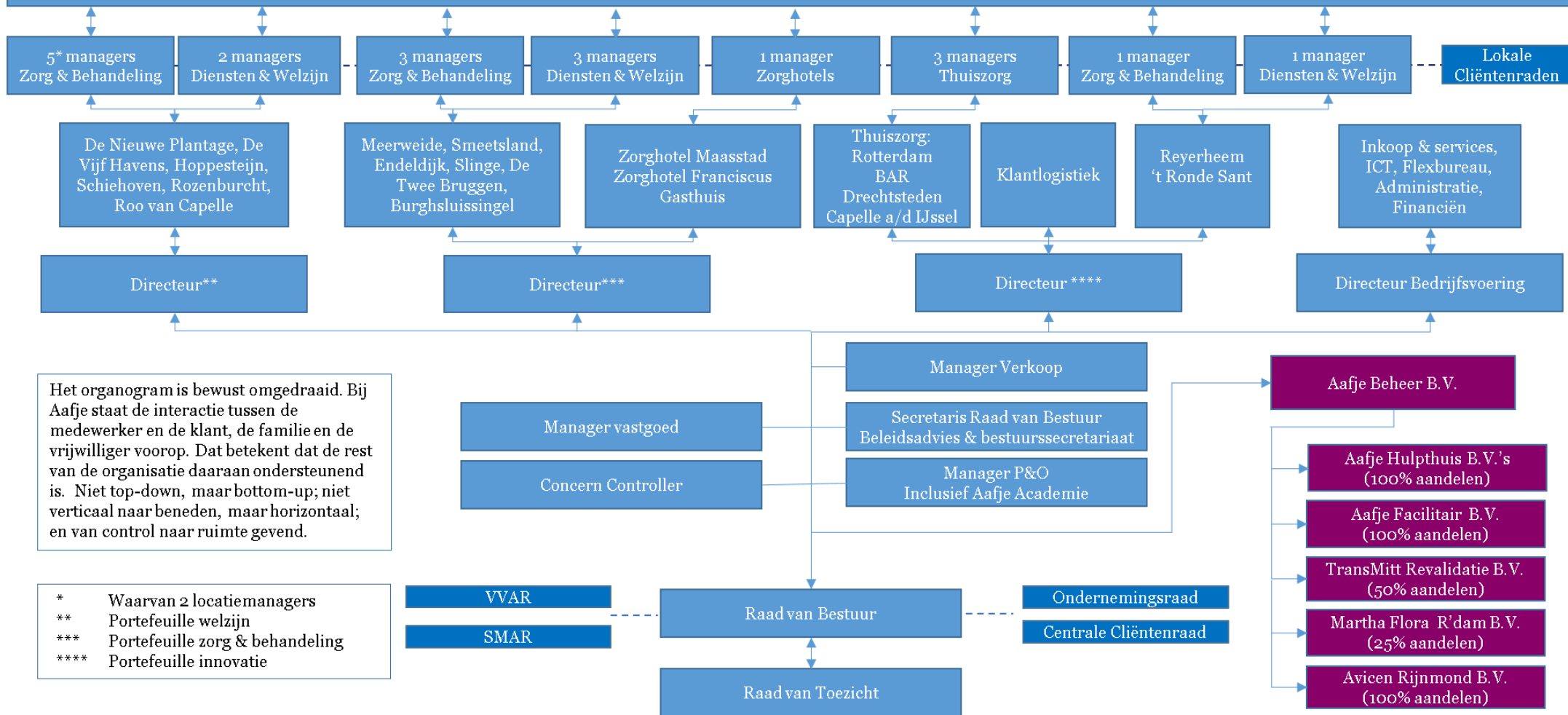
- Krapte op de arbeidsmarkt – het op orde krijgen en houden van de benodigde formatie is en blijft een aandachtspunt. Onder andere continue monitoring van de functiemix, een eigen flexbureau, goede afspraken met uitzendbureaus om periodes van krapte te overbruggen, dedicated inzet op

het werven en binden van medewerkers en het, in geval van nood, toepassen van zorgregulatie, zorgen ervoor dat het algemene kwaliteitsniveau van onze zorgverlening geborgd kan worden.

- Toekenning van de extra Wlz-middelen en de wijze waarop definitieve vaststelling zal plaatsvinden. Dit is afhankelijk van de daadwerkelijke realisatie van (personeels-)kosten in verhouding tot aantal bezette Wlz bedden. Aafje zal de realisatie van deze extra middelen maandelijks monitoren op één zelfde wijze als al wordt gedaan met de productieplafonds.
- Beheersing vastgoedprojecten. Aafje heeft invulling gegeven aan de adviezen van haar accountant uit hoofde van een quick scan op de beheersing van vastgoed projecten. Daarnaast zijn de meeste projecten uit deel 1 van het strategisch vastgoedplan inmiddels prijs vast gecontracteerd. Daarmee acht Aafje het risico dat de daadwerkelijke kosten van het strategisch vastgoedplan 2016-2020 hoger uitkomen dan de nu geraamde € 107 miljoen beheersbaar.

## Bijlage A: Organogram

# Teams: interactie medewerker - klant



## Bijlage B: Overzicht leden Raad van Bestuur en nevenfuncties

<b>Naam</b>	<b>functie</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Drs. G.I.W.M. Buck	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Eindhoven</li><li>- Lid Raad van Toezicht ROC West-Brabant</li><li>- Voorzitter Conforte (samenwerkende VVT organisaties en omstreken)</li><li>- Bestuurslid Stichting Klachtencommissie Rijnmond</li><li>- Arbitrator in het scheidingsrecht Gezondheidszorg en lid Governancecommissie gezondheidszorg</li></ul>
Drs. P. Ploegsma	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL</li><li>- Voorzitter Raad van Toezicht MEE (Utrecht, Gooi en Vecht)</li><li>- Lid Raad van Commissarissen Woonstichting De Key</li></ul>

*Tabel: Overzicht samenstelling Raad van Bestuur 2018*

## Bijlage C: Overzicht leden Raad van Toezicht en nevenfuncties

Naam	Lid vanaf	Functie	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. P.A.R.J. Vismans	1 maart 2013 Herbenoemd: 1 maart 2017	- Voorzitter RvT - Voorzitter Remuneratiecommissie	- Algemeen directeur Paul Vismans B.V. - Lid van de Raad van toezicht van ODE Energie - Bestuursvoorzitter Hamwells Holding - Directeur Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden - Lid Raad van Commissarissen VB Groep Eindhoven - Bestuurder Stichting Humanitas Huisvesting
Dhr. M.W. de Jong	1 juli 2012 Herbenoemd: 1 juli 2016	- Lid RvT - Voorzitter Auditcommissie	- Lid Raad van Bestuur Alrijne Zorggroep - Lid Raad van Commissarissen Sleutelnet - Lid innovatie- en adviescommissie zorgbrede governancecode
Mw. N.W.C. Michon- van Tuel	1 juli 2012 Herbenoemd: 1 juli 2016	- Lid RvT - Lid Auditcommissie	- Interim manager & business consultant Finance - Lid Raad van Toezicht en auditcommissie van Carinova - Lid Raad van Toezicht en auditcommissie van Zinzia Zorggroep - Vice-voorzitter Raad van Toezicht S&L Zorg (sinds maart 2018)
Mw. C.M.G.J. Houtzagers	1 maart 2015 Herbenoembaar: 1 maart 2019	- Lid RvT - Vice Voorzitter RvT - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Lid Remuneratie commissie	- DGA Houtzagers Beheer B.V. (CECconsult) - Vice-voorzitter van de RvC van Coöperatie HONK - Lid RvC Naviva Kraamzorg - lid RvT Netherlands School of Public & Occupational Health (tot juni 2018) - Voorzitter Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp
Mw. F. Örgü	1 maart 2015 Herbenoembaar: 1 maart 2019	- Lid RvT - Lid Auditcommissie	- Freelance televisiejournalist, mediatrainer, communicatiemanager - Voorzitter Rotterdam Creative Commission - Voorzitter VVD Vlaardingen - Lid Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp
Mw. Haak-van der Lely	1 juli 2017 Herbenoembaar: 1 juli 2021	- Lid RvT - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	- Lid Raad van Bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep - Lid Algemeen Bestuur/Lid Dagelijks Bestuur Capaciteitsorgaan - Auditor NIAZ

