



Aafje

Bestuursverslag 2022

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Voorwoord	4
1. Profiel van de organisatie	7
1.1 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2. Gevoerd beleid	8
2.1 Kwaliteit en veiligheid	8
2.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers	10
3. Advies en medezeggenschap	12
3.1 Cliëntenraden	12
3.2 Ondernemingsraad	12
3.3 Overige adviesraden	12
4. Bestuur en Toezicht	13
5. Financiën	13
5.1 Behaalde omzet en resultaten	13
5.2 Kasstroom en financieringsruimte	14
5.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2023	15
5.4 Risico's	16
Bijlage 1 Feiten & Cijfers	17
Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje	18
Bijlage 2.2 Juridische structuur	18
Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur	20

Uitgegeven door:

Naam: Stichting Aafje thuiszorg huizen zorghotels
Adres: Lichtenauerlaan 162-178, 3062ME Rotterdam
Postadres: Postbus 8604, 3009AP, Rotterdam
Telefoon: 088 823 1000
E-mail: info@aafje.nl
Web: www.aafje.nl, www.werkenbijaafje.nl
KvK: 24388202

Leeswijzer

In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2022 en de resultaten die dit heeft opgeleverd. Tevens vindt u op de website www.aafje.nl het Kwaliteitsverslag 2022 waarin uitgebreider wordt stilgestaan bij de kwaliteitsaspecten van de geleverde zorg. Een uitgebreide verantwoording van de financiële resultaten en specifieke kengetallen ten aanzien van zaken als het aantal klanten per zorgsoort, vindt u in de Jaarrekening 2022 en de kwantitatieve gegevens over 2022 in de webapplicatie DigiMV. Beide zijn te vinden via www.jaarverantwoordingzorg.nl.

In algemeenheid geldt dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de kwaliteit, de juistheid en de volledigheid van de jaarstukken. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult. De Raad van Toezicht legt verantwoording af via het Jaarverslag Raad van Toezicht 2022 dat gepubliceerd is op www.aafje.nl.

Voorwoord

2022 was voor Aafje een jaar van forse inhoudelijke en financiële uitdagingen. We merken allemaal hoeveel ontwikkelingen op ons af komen. Voorbeelden hiervan zijn de grote prijsstijgingen van energie en bouwkosten, record inflatie, wijzigende (lagere) tarieven, enorme krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd een toename in zowel de complexiteit als de vraag naar zorg. In 2022 is Aafje ook echt een nieuwe fase is ingegaan door de focus te leggen op 'Samen de zorg écht anders'. Ons antwoord op de steeds groter wordende kloof tussen de groeiende zorgvraag en de afnemende beschikbaarheid van zorgprofessionals om de zorg te leveren.

In het afgelopen jaar zijn veel initiatieven gestart, zowel lokaal, binnen een regio als Aafje overstijgend. Aafje heeft bewust ruimte gegeven voor allerlei initiatieven, minder gehinderd door wet- en regelgeving en interne Aafje regels dan voorheen. Het komende jaar zullen de succesvol gebleken initiatieven worden bestendig en verder ingevoerd.

Vanuit 'Samen de zorg écht anders' is ook steeds de verbinding gelegd naar de missie en visie van Aafje, alhoewel er een verschuiving heeft plaatsgevonden. We zetten de medewerker op 1, in plaats van de klant. Goede zorg voor bewoners en klanten begint immers met deskundige, vitale en betrokken (zorg)professionals. Daarnaast is en blijft een gezond financieel resultaat randvoorwaardelijk om nu en in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren.

Kortom, 2022 was wederom een jaar vol uitdagingen. Niet in de minste plaats omdat de gevolgen van Corona nog steeds groot waren. Zo was het verzuim over heel 2022 met 10,2% nog steeds erg hoog met een hoge werkdruk voor de eigen medewerkers en veel extra kosten voor inhuur van uitzendkrachten tot gevolg. Ondanks de moeilijke omstandigheden zijn ook in 2022 weer mooie resultaten geboekt, waaronder:

- Onze klanten waarderen ons met een 8,4. Een groot compliment aan al onze medewerkers!
- Medewerkers waarderen Aafje zodanig dat we voor de derde keer het predicaat Beste werkgever mogen voeren! Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover verschenen is.
- De waardering van onze vrijwilligers is gemiddeld een 8,7!
- Het Aafje bedankfeest voor alle medewerkers in de Kuip dat sinds 2020 door Corona meerdere keren uitgesteld moest worden, kon eindelijk doorgaan! Ruim 2100 collega's zijn verspreid over 2 avonden op het feest geweest in De Kuip, zie ook [het filmpje](#) dat hiervan is gemaakt.
- De derde Zorgvilla Tante Toos van de Aafje Coöperatie is geopend. Zie voor meer informatie [de website](#) van de Aafje Coöperatie.
- In de thuiszorg zijn, in samenwerking met Mobile Care, grote stappen gezet in het leveren van virtuele thuiszorg. Door de inzet van technologie krijgen klanten meer autonomie terug omdat minder fysieke zorgmomenten nodig zijn en zijn medewerkers in staat om meer mensen te helpen doordat een deel van de zorg- en ondersteuningsbehoefte wordt geleverd met slimme technologische toepassingen.
- De grootschalige renovatie van Smeetsland is, na 4 jaar (ver)bouwen, afgerond. De locatie voldoet volledig aan de eisen van deze tijd. Voor onze bewoners en

medewerkers betekent dit dat zij een woon- en werkomgeving hebben die weer aan alle eisen voldoet. In [dit filmpje](#) wordt een korte rondleiding door de vernieuwde locatie gegeven.

- Het zorgprogramma D-ZEP dat zich richt op kwetsbare ouderen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag is officieel van start gegaan. Hiermee biedt Aafje, als expertisecentrum, een passende en veilige woonomgeving voor deze groep kwetsbare ouderen die voorheen in onze regio vaak tussen wal en schip raakten. Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- [Verwijshulp010 heeft haar activiteiten uitgebreid](#) naar Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk waardoor nu ook in die regio verwijzers optimaal ontzorgt worden met 1 loket voor alle niet medische zorgvragen.
- De bouw van het Hof van Kralingen (vervangende nieuwbouw voor Schiehoven), bereikte het hoogste punt. Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- Aafje heeft de revalidatieafdeling voor ouderen met zeer ernstig overgewicht, met steun van Zilveren Kruis, verder ontwikkeld. Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- Aafje en haar cloud partners / leveranciers hebben forse stappen gezet op het gebied van dataveiligheid en cybersecurity. Hierdoor zijn niet alleen de gegevens van klanten en medewerkers nog beter beveiligd, maar zijn we er ook zekerder van dat we eventuele aanvallen op onze kritische applicaties, zoals het elektronische zorg- en behandeldossier, goed kunnen weerstaan. Hierdoor is de continuïteit van zorg nog beter geborgd.
- 2022 is, mede dankzij de noodzakelijke Coronasteun, financieel gezien positief afgesloten.

Bovenstaande resultaten zijn te danken aan de betrokkenheid en bevoegenheid van onze medewerkers in het primaire proces. Zij zetten zich dagdagelijks in om de best mogelijke zorg en ondersteuning te bieden. Hierbij worden zij optimaal ondersteund en gefaciliteerd door staf, management, directie en bestuur. In 2022 heeft een tijdelijke bestuurswissel plaatsgevonden omdat onze voorzitter, Guy Buck, door het overlijden van zijn vrouw enige tijd afwezig is geweest. Carla van de Wiel heeft derhalve in de periode september 2022 tot en met februari 2023 onze Raad van Bestuur versterkt.

Vooruitblik 2023 en verder

De komende jaren zal Aafje zich blijven richten op het toekomstbestendig maken van de ouderenzorg. Dat wil zeggen: ervoor zorgen dat ook in de toekomst alle ouderen die echt aangewezen zijn op professionele zorg, behandeling en ondersteuning daar een beroep op kunnen doen. Dit maakt echter dat zorg verlenen en zorg krijgen op de wijze die wij gewend waren niet meer mogelijk is. Zoals gezegd, groeit het aantal ouderen en neemt de beroepsbevolking af. Dit vraagt om nieuwe benaderingen voor nu en in de toekomst. Ouderen wonen langer zelfstandig, bijvoorbeeld in een thuisplusflat voor vitale ouderen en ouderen met een lichte tot matige zorgvraag. Zelfstandigheid willen wij graag bevorderen. Dit doen wij onder andere door de inzet van eHealth-oplossingen. Nieuwe technieken, die de zorg ontlasten en ouderen en hun mantelzorger helpen om taken zelfstandig uit te kunnen voeren. Aafje zet deze reis de komende jaren voort. Dit kunnen we niet alleen, niet voor niets is vorig jaar samen met de andere

Rotterdamse ouderenzorgorganisaties de publiekscampagne ‘[Samen zorgen voor morgen](#)’ gelanceerd.

Naast de inhoudelijke uitdaging staat Aafje ook voor een forse financiële uitdaging. De menselijke gevolgen van de Corona pandemie en de oorlog in Oekraïne raken Aafje in het hart. Tegelijkertijd hebben deze ingrijpende gebeurtenissen ook consequenties voor de inflatie en daarmee de koopkracht van onze medewerkers. Deze daling van de koopkracht moet zich ook voor onze medewerkers gaan vertalen in een hogere Cao waar kostendekkende tarieven tegenover staan en daarmee betaalbaar is voor VVT organisaties. Door de ontwikkelingen is ook de beschikbaarheid en daarmee de prijs van goederen zoals eten en drinken, maar ook bouwmaterialen onder druk komen te staan. Al met al zal de komende jaren financieel gezien dus ook scherper aan de wind gevaren moeten worden.

Kortom: we staan met elkaar voor een pittige inhoudelijke en financiële uitdaging, maar wij hebben er vertrouwen in dat we deze met elkaar aankunnen! We vervolgen daarom, vanuit onze eigen identiteit en kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**, onze reis naar het leveren van een impactvolle en positieve bijdrage aan het levensgeluk van onze medewerkers én klanten. 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.

1. Profiel van de organisatie

Aafje is een stichting en biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR gemeenten, de Drechtsteden en de ROG gemeenten). Dit doen we met 54 thuiszorgteams, 17 huizen, 2 revalidatie locaties, huishoudelijke hulp in 4 regio's, circa 6.500 medewerkers en 1.850 vrijwilligers. We bedienen de ouderen van A tot Z en bieden dus 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 2.1 en 2.2 voor het organogram en een overzicht van de juridische structuur.

1.1 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 en de jaarrekening.

Aantal klanten Wlz	31-12-2022	31-12-2021
Aantal intramurale klanten	1.526	1.532
Aantal klanten volledig pakket thuis	134	127
Aantal klanten modulair pakket thuis	491	421
Aantal klanten PGB	15	18
Aantal klanten extramurale behandeling	48	43
Aantal klanten Zvw		
Aantal klanten wijkverpleging	4.971	4.695
Aantal klanten eerstelijnsverblijf	69	62
Aantal klanten geriatrische revalidatiezorg	216	210
Aantal klanten WMO		
Aantal klanten huishoudelijke hulp	12.310	12.317
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen	2.085	2.140
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	555.650	594.762
Aantal dagen o.b.v. VPT of MPT	55.600	48.672
Aantal geopende DBC's GRZ	1.755	1.355
Aantal uren wijkverpleging	624.928	667.704
Personeel		

Aantal personeelsleden in loondienst	6.296	6.220
Aantal FTE personeelsleden	3.670	3.639
Bedrijfsopbrengsten		
Wlz	€ 185.194.000	€ 176.837.000
Zvw	€ 75.354.000	€ 83.453.000
Wmo	€ 44.239.000	€ 40.899.000
Overig	€ 14.425.000	€ 18.667.000
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 319.212.000	€ 319.856.000

2. Gevoerd beleid

Het beleid is erop gericht om de missie en visie van Aafje te verwezenlijken. Wij laten ons daarbij leiden door 4 kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**. Ze bepalen hoe we omgaan met elkaar, waarom vakmensen bij Aafje willen werken en waarom klanten voor ons kiezen. Zie hiervoor ook de film die is gemaakt om onze bedoeling voor het voetlicht te brengen: www.aafje.nl/mijn-verhaal-gaat-verder.

2.1 Kwaliteit en veiligheid

Aafje werkt continu aan de borging van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Dit gebeurt in de lokale context van de dagelijkse praktijk in onze thuiszorgteams, huizen, revalidatie locaties en de huishoudelijke ondersteuning op operationeel niveau en in het verlengde hiervan op tactisch en strategisch niveau. Dit doen we onder andere door informatie te aggregeren en analyseren en op alle niveaus is kwaliteitsinformatie beschikbaar in kwaliteitsdashboard. Het volledig geautomatiseerde dashboard voorziet teams en leidinggevenden realtime van informatie over hoe het team of de locatie ervoor staat in relatie tot de kwaliteit van de zorg. In dit hoofdstuk komen op hoofdlijnen en belangrijkste thema's uit 2022 aan bod. Het uitgebreide kwaliteitsverslag is uiterlijk op 30 juni 2023 beschikbaar op www.aafje.nl.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid meten we op verschillende manieren. We nemen ieder jaar een klanttevredenheidsonderzoek af en één keer per twee jaar meet een onderzoeksbureau voor ons de klantervaring. Ook kunnen klanten altijd hun waardering achterlaten over onze zorg op ZorgkaartNederland. Op basis van resultaten worden er samen met de lokale cliëntenraden acties ter verbetering geformuleerd.

Klanten waardeerden Aafje in 2022 op Zorgkaart NL met gemiddeld een 8,4 en ook de resultaten van de metingen in de thuiszorg en de huizen waren zeer positief. In de thuiszorg hebben 1.159 klanten de vragenlijst ingevuld (respons van 42%) en zij waardeerden de thuiszorg gemiddeld met een 8,3. In de huizen hebben 794 klanten en/of hun naasten de vragenlijst ingevuld (respons van 53%) en zij waardeerden Aafje met gemiddeld een 8,0. Zie voor meer informatie de [klanttevredenheid pagina](#) op onze website.

Innovatie en digitale strategie

De komende jaren zal écht zichtbaar worden dat de medewerkers van Aafje meer ruimte en tijd hebben om de zorg te verlenen die ertoe doet. Geholpen door slimme digitale middelen, die in toenemende mate beschikbaar zijn in de markt. Daarmee kunnen wij de zorgprocessen en de communicatie met het netwerk van de klant verbeteren. Hierdoor ontstaat rust, ruimte en aandacht voor de medewerker en daarmee ook voor de klant. Per type innovatie, en met de betrokken groepen medewerkers wordt de juiste aanpak bepaald. Het combineren van betrokkenheid van mensen, technologie, procesoptimalisatie en data is onderdeel van de aanpak waarbij wij de medewerkers en teams met een digitale leeromgeving ondersteunen. In de thuiszorg is met de implementatie van Virtuele Thuiszorg een belangrijke stap gezet in het faciliteren van het zo lang mogelijk thuis wonen van zorgbehoevende ouderen, het zoveel mogelijk teruggeven van regie aan klanten die thuis al zorg ontvangen én het verkleinen van de groeiende afstand tussen de zorgvraag en beschikbaarheid van personeel. De samenwerkingspartner voor innovatie en technologie in de thuiszorg is Mobile Care. Het systeem dat zij bieden bestaat uit diverse modules die los of als geheel ingezet kunnen worden. Zo wordt onder andere digitale zorg op afstand en welzijnsmonitoring voor mensen in een kwetsbare positie gefaciliteerd. Het inzetten op deze zogenaamde ‘blended care’ (combinatie van traditionele zorg en e-health) moet op termijn leiden tot een afname van fysieke zorg- en reistijd waardoor meer mensen geholpen kunnen worden en de werkdruk voor medewerkers daalt. Deze manier van werken is derhalve een belangrijk deel van de oplossing voor het gat tussen het toenemende aantal mensen dat een beroep moet doen op zorg en ondersteuning en de beschikbaarheid van personeel. Ook in de huizen is Aafje volop bezig met het verkennen van de mogelijkheden voor de inzet van technologie die het werk makkelijker- en de zorg nog beter maken. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van slim incontinentiemateriaal en inzet van slimme matrassen. Zie voor meer informatie [onze website](#).

De verregaande digitalisering van de zorg brengt ook nieuwe risico’s met zich mee. In 2022 was sprake van een datalek in Caren (de persoonlijke gezondheidsomgeving van het cliëntdossier). Hierbij zijn ook documenten van een aantal van onze klanten illegaal gedownload door een derde. Vooralsnog blijkt uit het politieonderzoek niet dat de documenten door de verdachte verder zijn verspreid en is er dus geen sprake van schade. De leverancier van Caren (Nedap) heeft maatregelen genomen om een datalek in de toekomst te voorkomen. Zie voor meer informatie de berichtgeving over het lek op [onze website](#).

Klachten

Onze klachtenregeling voorziet 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 een van de onafhankelijke klachtenfunctionarissen hierin ondersteunen. Aafje investeert in de deskundigheid van haar klachtenfunctionarissen. De klachtenfunctionarissen van Aafje zijn ingeschreven in het kwaliteitsregister Klachtenfunctionarissen in de gezondheidszorg van Registerplein.

Dit houdt in dat zij hun kennis en professionaliteit aantoonbaar op peil houden en waar mogelijk verbeteren.

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 kon tot september 2022 de klacht worden voorgelegd aan de Klachtencommissie Rijnmond (KCR). De KCR heeft haar werkzaamheden in het najaar van 2022 beëindigd en Aafje is sindsdien een samenwerking aangegaan met het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg. Zij dienen nu als externe klachtencommissie voor Aafje.

In 2022 zijn geen klachten ingediend bij de externe klachtencommissie. Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen is ingediend is ten opzichte van 2021 iets gedaald. Van 417 in 2021 naar 386 in 2022. De top 5 van klachten is ten opzichte van 2021 ongewijzigd: communicatie, bejegening, niet nakomen van afspraken, kwaliteit van zorg en medische zorg. In 2022 is 1 geschil voorgelegd aan de Landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg.

Ook hanteert Aafje de landelijke Leidraad Veilige Zorgrelatie om ongewenst gedrag richting klanten te voorkomen en het, als het zich dan toch voordoet, snel te signaleren en acteren.

Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Er zijn vijf calamiteiten onderzoeken uitgevoerd. Dit betrof incidenten met ernstig/blijvend letsel voor de klant die Aafje bij de IGJ heeft gemeld. Aanbevelingen uit deze onderzoeken, met name gericht op methodisch werken, zijn meegenomen in de leerlijn methodisch werken voor alle zorgmedewerkers en zijn opgenomen in de PDCA (Plan-Do-Check-Act) plannen van de locaties. Ook heeft de IGJ in oktober 2022 een bezoek gebracht aan Aafje Thuiszorg. Dit betrof een themabezoek in het kader van de Wet zorg & dwang (Wzd). Het bezoek is goed verlopen. De volledige rapportage van het bezoeken is te vinden op [deze webpagina](#) van de IGJ.

2.2 Duurzaamheid en energie

Duurzaamheid wordt ook in de zorg steeds belangrijker. Niet alleen duurzame inzetbaarheid van medewerkers en social return (banen en stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt), maar ook duurzaamheid in relatie tot onze bedrijfsvoering. Denk hierbij aan zaken als verspilling, milieu en energie. Ook hier is bij Aafje in toenemende mate aandacht voor. Deze aandacht uit zich onder andere door zo duurzaam mogelijk om te gaan met warmte, energie, water, gasverbruik en koeling. Daarbij betreft het niet alleen energiebesparing bij de vervulling van de dagelijkse werkzaamheden, maar wordt ook toegewerkt naar energieneutrale gebouwen. Er zijn de 4 lijnen gedefinieerd waarlangs Aafje aan haar ambities ten aanzien van duurzaamheid wil verwezenlijken:

1. Duurzaamheid van onze gebouwen. Inmiddels is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat de CO² emissie is, en is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat nog gedaan kan worden om aan de Parijs akkoorden te voldoen. Door de realisatie van ons vastgoedprogramma zijn veel gebouwen energiezuinig (voorzien van zonnepanelen, warmtepompen, et cetera).
2. Het verduurzamen van medicijngebruik en het afvoeren van medicijnresten.
3. Het verminderen en verduurzamen van reisbewegingen van medewerkers.

4. Het verduurzamen van de inkoop in de breedste zin van het woord (van kantoorartikelen tot verpleegmiddelen en eten & drinken).

2.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers

Aafje levert graag een bijdrage aan de fysieke, mentale én financiële vitaliteit van medewerkers zodat zij gezond kunnen blijven werken, goed kunnen blijven presteren en ruimte hebben én voelen voor de eigen ontwikkeling. Aafje streeft ernaar dat medewerkers energie krijgen van hun werk en draagt graag bij aan een goede werk- en privé balans. Zo heeft Aafje in 2022 de krachten gebundeld met OpenUp. Een organisatie met als missie om mentaal welzijn toegankelijk te maken voor iedereen. Onze mentale gezondheid heeft immers een grote impact op hoe we denken, ons voelen en gedragen. Aafje wil er zeker van zijn dat haar medewerkers over de juiste ondersteuning beschikken die hierbij helpt. Ondersteuning die medewerkers weerbaarder maakt en helpt in je persoonlijke ontwikkeling. Zowel op emotioneel als mentaal vlak, in privésituaties en op het werk. Sinds het najaar van 2022 kunnen medewerkers gratis en ongelimiteerd gesprekken voeren met een psycholoog. Zij kunnen laagdrempelig een consult inplannen zonder toestemming van de leidinggevende of iemand anders van Aafje. Een consult kan worden ingepland voor elke vraag die iemand heeft over mentaal welzijn. Het maakt niet uit of dit iets kleins of groots is, werkgerelateerd of privé. Hetgeen besproken wordt, blijft uiteraard ook helemaal privé. Dit wordt niet gedeeld met Aafje.

Ook op financieel vlak biedt Aafje ondersteuning, zo kunnen alle medewerkers gratis gebruik maken van een budgetcoach en worden medewerkers met schulden desgewenst weer verder op weg geholpen door ze in contact te brengen met onze contactpersonen bij de schuldhulpverlening van de gemeente Rotterdam. Hierdoor komen Aafje medewerkers direct bij de juiste persoon terecht en hoeven zij minder lang te wachten op hulp.

Familie en vrijwilligers

Aafje draagt met haar medewerkers, familie en vrijwilligers bij aan het welbevinden van klanten. Deze samenwerking met hen is 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.

In 2022 heeft Aafje ingezet op nog meer betrokkenheid van mantelzorgers. Zij zijn expliciet uitgenodigd om meer te gaan doen. Van helpen bij de maaltijd tot meegaan naar een ziekenhuisbezoek, mantelzorgers kunnen veel doen om de zorg te ondersteunen. In de thuissituatie maar ook als zijn of haar naaste in een verzorgings- of verpleeghuis woont. Samen kijken we wat mantelzorgers kunnen en willen doen om te helpen. De geboden hulp kan al zitten in kleine dingen zoals het controleren van de producten in de koelkast op houdbaarheid of het samen wandelen. Ook hulp op de intramurale locaties is van harte welkom. Bijvoorbeeld bij het inschenken van de koffie of het spelen van een spelletje samen met de bewoners. Daarnaast is het ook mogelijk gemaakt om te helpen bij de zorg voor hun naasten. Zoals omkleden voor de nacht, verplaatsingen rondom het bed, het uittrekken van steunkousen, hulp bij de toiletgang, nagels knippen, gebit schoonmaken

etc. Aafje ondersteunt hierin met modules bij onze eigen in 2022 gestarte [Mantelzorgacademie](#).

3. 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.

3.1 Cliëntenraden

Aafje heeft Decentrale Cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad waarin alle voorzitters van de Decentrale Cliëntenraden een zetel hebben in de Centrale Cliëntenraad. In 2022 waren 7 gezamenlijke vergaderingen van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Bij 2 vergaderingen was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. In 2022 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Kwaliteitsverslag 2021 en Kwaliteitsplan 2023
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening, kaderbrief en begroting
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Eten en drinken
- PGO en E-overdracht
- Reanimatiebeleid
- Ontbinding van de Klachtencommissie Rijnmond
- Het zoveel mogelijk verkleinen van de zorgkloof door samen de zorg écht anders te gaan vormgeven.

3.2 Ondernemingsraad

In 2022 waren 8 Ondernemingsraad vergaderingen waar de Raad van Bestuur bij aanwezig was. Bij 2 van deze vergaderingen was een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. In de vergaderingen kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- Vaststelling van verschillende regelingen voor medewerkers (o.a. thuiswerkbeleid en pauzes in de thuiszorg)
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Het zoveel mogelijk verkleinen van de zorgkloof door samen de zorg écht anders te gaan vormgeven

3.3 Overige adviesraden

Naast de formele en wettelijk verplichte advies- en medezeggenschapsraden heeft Aafje de Verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR) en Sociaal Medische adviesraad (SMAR). Daarnaast is er ook een Inhoudelijk Zorg Overleg (IZO) waaraan maandelijks alle managers Zorg & Behandeling deelnemen. Dit overleg is gericht op inhoudelijke beleidsvoorbereiding. Tevens zijn er verschillende (multidisciplinaire) kwaliteitscommissies (onder andere Wzd, Infectie Preventie, Wond- en decubitus en Eten en drinken). Onderwerpen die in de raden o.a. aan bod zijn geweest zijn: het reanimatiebeleid, de interne helpende++ opleiding (onderdeel van functiedifferentiatie),

het verder verminderen van de administratieve last en de wijze waarop we de zorgkloof zoveel mogelijk kunnen dichten door samen de zorg écht anders vorm te gaan geven.

4. Bestuur en Toezicht

Aafje heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage 3 voor nadere informatie over leden en nevenfuncties) en past de principes van de Governancecode Zorg 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.

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.

Voor nadere informatie over de Raad van Toezicht, wordt verwezen naar het Jaarverslag Raad van Toezicht 2022 dat te vinden is op de [Aafje website](#).

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor bestuur en toezicht voldoet aan de daaraan gestelde normen in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Voor nadere informatie wordt verwezen naar de WNT verantwoording 2022 zoals opgenomen in paragraaf 5.1.8 van de jaarrekening.

5. Financiën

5.1 Behaalde omzet en resultaten

Over 2022 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd ad € 3,9 miljoen positief, een daling van € 8,5 miljoen ten opzichte van 2021. Exclusief incidentele resultaten is over 2022 een resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening behaald van € 4,2 miljoen positief (2021: €10,8 miljoen positief).

Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

<i>(x € 1 miljoen)</i>	2022	2021	verschil
Zorgresultaat WLZ	2,2	1,5	0,7
Zorgresultaat ZVW	-4,8	1,5	-6,3
Zorgresultaat WMO	3,9	4,8	-0,9
Zorgresultaat totaal	1,3	7,8	-6,5
Vastgoedresultaat	2,6	3,0	-0,4
<i>Resultaat gewone bedrijfsuitoefening</i>	3,9	10,8	-6,9
Incidentele resultaten	0,0	1,6	-1,6
<i>Jaarrekening resultaat</i>	3,9	12,4	-8,5

Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2022 uit op € 1,3 miljoen positief ten opzichte van € 7,8 miljoen positief in 2021, ofwel een daling van € 6,5 miljoen.

Deze daling is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- Het resultaat WLZ steeg met € 0,7 mln., deze stijging is geheel het gevolg van nagekomen baten 2021 ad € 3,5 mln. onder andere omdat op basis van nacalculatie de gehele productie 2021 is vergoed en een getroffen reservering voor plafondrisico's ad. € 2 mln. hierdoor kon vrijvallen. Exclusief baten voorgaande jaren was het zorgresultaat WLZ in 2022 € 0,7 mln. negatief met name door een lagere bedbezetting in het eerste halfjaar waarvoor geen Coronacompensatie meer beschikbaar was.
- Op de zorg die Aafje levert onder de zorgverzekeringswet is een verlies geleden van bijna € 5 mln., ten opzichte van 2021 een daling van € 6,3 mln. Lagere resultaten in de wijkverpleging hebben € 5 mln. van deze daling veroorzaakt. In 2022 was het verzuim hoog en Coronacompensatie was in de Zvw nog slechts beperkt beschikbaar. Door verzuim en vacatures moest veel personeel extern worden ingehuurd, wat hoge kosten en druk op de productiviteit tot gevolg had. Tevens nam de zorgzwaarte toe waardoor de marge nog verder onder druk kwam. Deze ontwikkelingen werden in 2022 niet gedekt door de tarieven.
De resultaten in de GRZ daalden € 1,3 mln. De revalidatie locatie Maasstad heeft ruim 2 jaar als corona hotel gefungeerd en wordt sinds zomer 2022 weer geheel ingezet voor revalidatie. Weer terugschakelen naar 100% revalidatie was een intensief traject waarbij bezetting en resultaten niet meteen weer op niveau waren. De kosten van dit terugschakelen worden gedeeltelijk gedekt via Coronacompensatie.
- Het WMO resultaat (met name Aafje Hulpthuis) daalde in 2022 met € 0,9 mln. De stijging van het aantal klanten is in de afgelopen jaren opgevangen met de bestaande backoffice en managementstructuur, hierdoor verbeterde de gerealiseerde marge sterk. In 2022 was het noodzakelijk te investeren in backoffice en management waardoor het resultaat daalde ten opzichte van 2021.

Vastgoedresultaat

Over 2022 bedroeg het vastgoedresultaat € 2,6 miljoen positief een daling van € 0,4 miljoen ten opzichte van 2021. Met name door een lagere bedbezetting in het eerste halfjaar waarvoor geen Coronacompensatie beschikbaar was.

Incidentele resultaten

Het saldo incidentele resultaten bedroeg in 2021 € 1,6 miljoen positief. Dit betrof voor € 1,8 mln. een bate als gevolg van het door de belastingdienst met terugwerkende kracht toepassen van de zorgvrijstelling VPB bij Aafje Hulpthuis.

5.2 Kasstroom en financieringsruimte

In 2022 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 19,5 miljoen, ten opzichte van 2021 is dit een daling van € 5,6 miljoen. Deze daling ten opzichte van 2021 is met name tot stand gekomen door een lager bedrijfsresultaat ad € 8,5 mln. Hier stond een positief verschil in mutatie van voorzieningen en werkkapitaal ad € 2,9 mln. tegenover.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen drie jaar. Per ultimo 2022 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABNAMRO, BNG en Triodos.

	2022	2021	2020
Rentabiliteit (resultaat / omzet)	1,2%	3,9%	1,4%
Solvabiliteit	34,8%	33,4%	29,0%
Liquiditeit	138,6%	155,0%	142%
Debt Service Coverage Ratio	2,48	3,13	2,64
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	19,6 mln.	26,0 mln.	€ 18,2 mln.

5.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2023

De verwachte financiële ontwikkeling voor 2023 en ook 2024 is onzeker. Het effect van inflatie op de (loon)kosten is hierbij de belangrijkste factor en met name het feit dat dit effect vertraagd (en vaak onvoldoende) doorwerkt in de tarieven. Dit merkt Aafje o.a. bij de prijsontwikkeling van het investeringsprogramma vastgoed en bij de ontwikkeling van de energiekosten.

De inflatie zal ook gaan doorwerken in de loonkosten. Wij verwachten dat de lonen in de VVT-sector zullen gaan stijgen gezien o.a. de recente uitkomst van de onderhandelingen over de cao ziekenhuizen. Het moment waarop deze loonstijging zal ingaan is echter nog onzeker.

Mogelijk wordt de cao hierdoor in 2023 en 2024 minder betaalbaar. Het resultaat (van de sector) kan hierdoor onder druk komen, echter zonder concurrerende arbeidsvoorwaarden voor de VVT-sector loopt de zorgkloof alleen maar verder op. Om onze medewerkers op lange termijn vast te kunnen houden is een goede cao noodzakelijk.

Met verhoogde aandacht voor aanbesteding en contracteren is de prijsontwikkeling van het vastgoedprogramma vooralsnog beheersbaar. Hierbij speelt ook de sterke financiële positie mee die Aafje in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Dit biedt een buffer voor onverwacht sterke stijging van prijzen.

Ook de prijsontwikkeling van overige inkoop zoals energie en voeding blijft met verhoogde aandacht beheersbaar. Daarbij heeft de renovatie en vernieuwing van ons vastgoed in de afgelopen jaren merkbaar effect op de ontwikkeling van de kosten van energie.

Genoemde financiële onzekerheden hebben geen effect op de continuïteit van Stichting Aafje. Zoals genoemd heeft Aafje de afgelopen jaren een sterke financiële positie opgebouwd alsmede een goede liquiditeit (inclusief rekening courant faciliteit) en kan op korte termijn de effecten zelf opvangen.

Als gevolg van bovenstaande onzekerheden is het moeilijk een uitspraak te doen over het financiële resultaat 2023.

5.4 Risico's

Aafje heeft haar interne beheersing dusdanig ingericht dat risico's tijdig gesignaleerd worden en dat daarop zo nodig beheersmaatregelen worden getroffen. Aafje doet dit zowel prospectief als retrospectief. In beginsel kiest Aafje ervoor om waar mogelijk risico's te mijden, maar biedt wel ruimte voor ondernemerschap en innovatie. De belangrijkste risico's en onzekerheden 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. Overigens wordt de kwaliteit van zorg door onze klanten voorsnog hoog gewaardeerd (Zorgkaart Nederland 8,4).
- Beheersing vastgoedprojecten. Aafje is voornemens om in de komende vijf jaar € 173 miljoen te investeren in vernieuwing van vastgoed, ICT en inventaris. Voor de beheersing van deze vastgoedprojecten heeft Aafje een projectorganisatie gerealiseerd waarbij ook invulling gegeven is aan de adviezen van haar accountant uit hoofde van een quick scan op de beheersing van vastgoed projecten. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt Aafje met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe deze kan worden beheerst.
- De kosten van de cao. Het risico bestaat dat de loonkosten sneller zullen stijgen dan via de OVA wordt gecompenseerd in de tarieven. Het uiteindelijke effect is afhankelijk van de definitieve afspraken tussen werkgevers en werknemers over de cao en bereidheid van de overheid om meer financiële ruimte ter beschikking te stellen dan automatisch beschikbaar komt via de OVA systematiek.

Ons verhaal



Zorg van A t/m Z

- 54** Thuiszorg-teams 
- 17** Huizen 
- 2** Revalidatie-locaties 
- 4** huishoudelijke hulp regio's 

Het werkgebied



Ruimte voor:



Tevredenheid



89% beveelt ons aan op Zorgkaart Nederland



Beste werkgever



Onze bedoeling



Onze mentaliteit

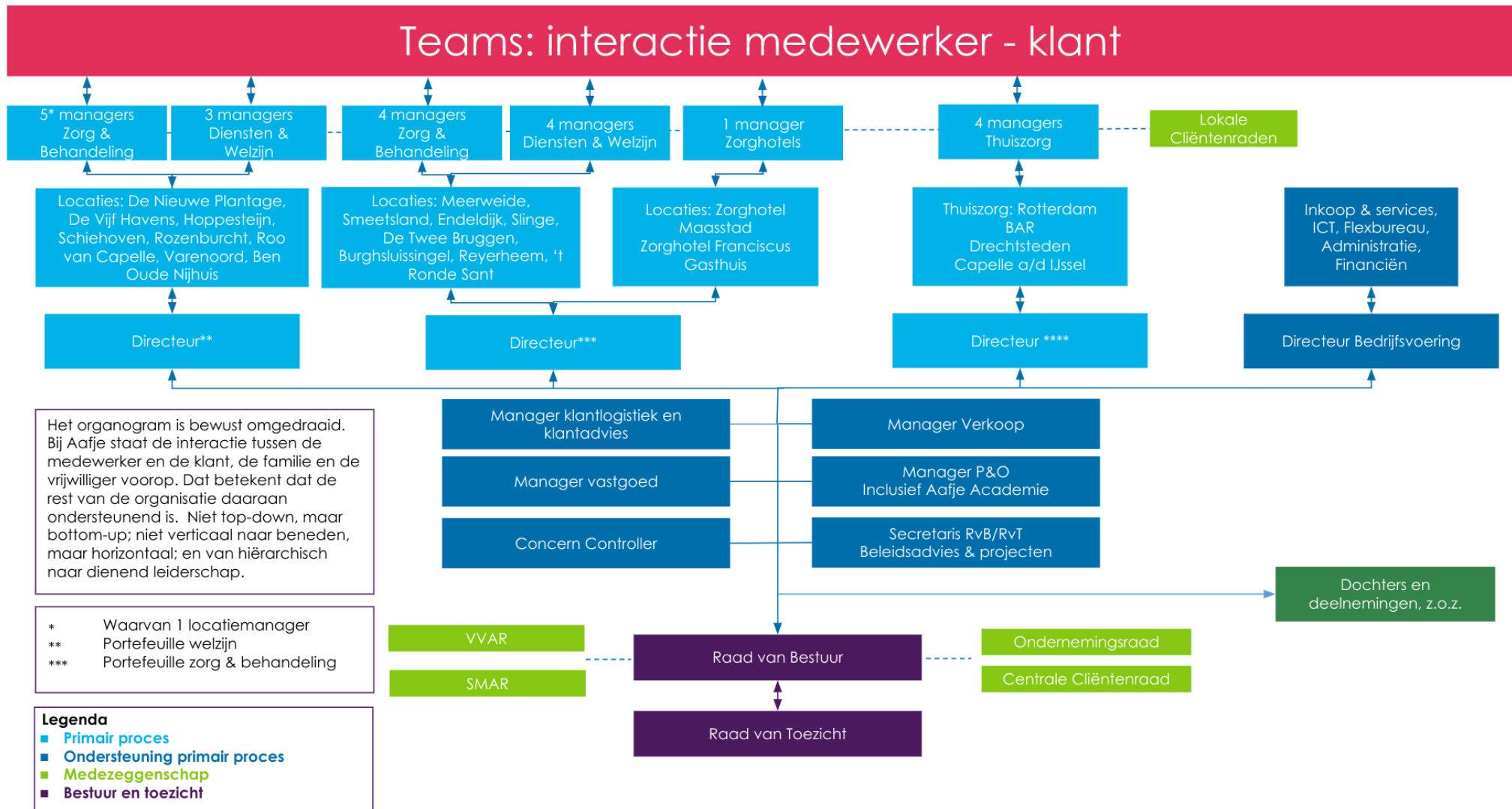


Financiering: totale omzet €320 mln.



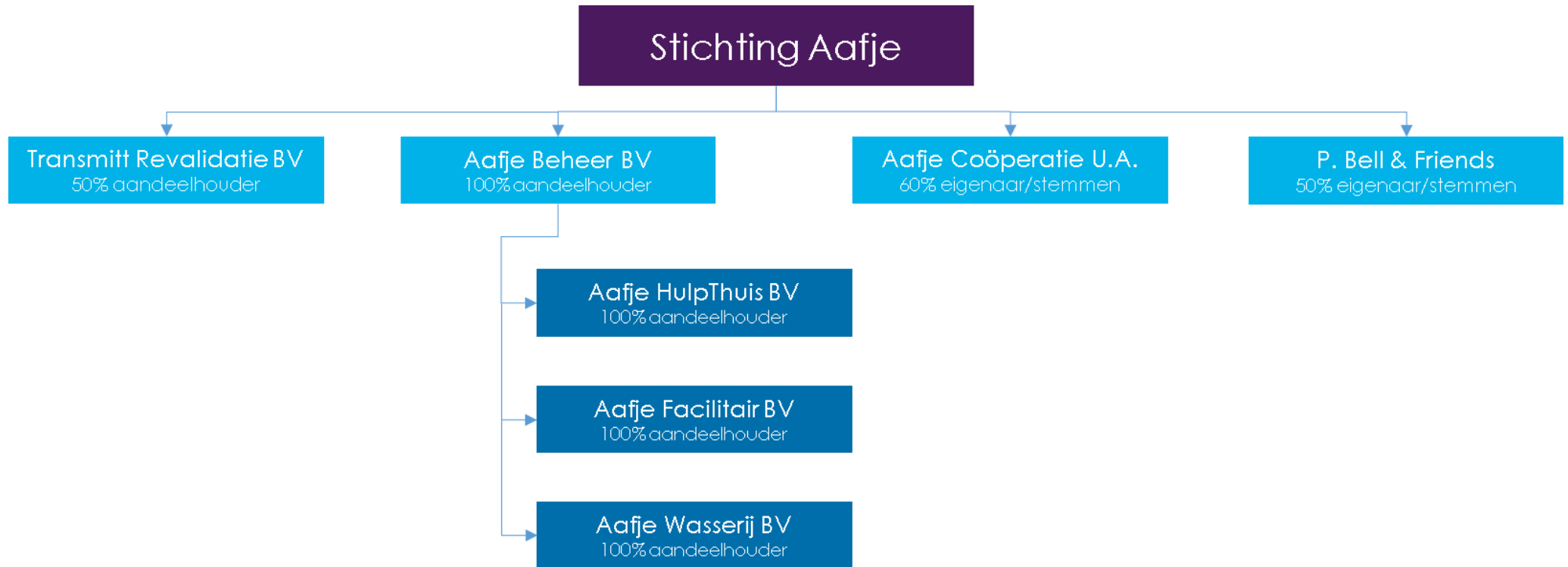
Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje

d.d. 31 december 2022



Bijlage 2.2 Juridische structuur

d.d. 31 december 2022



Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur

d.d. 31 december 2022

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck NB. Afwezig van 21 juni t/m 31 december 2022 i.v.m. overlijden van zijn echtgenote	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Eindhoven tot 1/9/2022- Lid Raad van Toezicht ROC Curio- Lid van de Governancecommissie Gezondheidszorg en Arbiter in het Scheidsgerecht Gezondheidszorg- Bestuurslid PGGM & Co (op voordracht van Actiz)- Voorzitter Stichting Conforte (samenwerkende VVT organisaties en omstreken)- Lid bestuur Stichting Drechtzorg
Dhr. P.W. Ploegsma	Lid van 1 januari 2022 - 20 juni 2022 Waarnemend voorzitter van 21 juni 2022 - 31 december 2022	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL- Bestuurslid Stichting Rijnmondnet- Voorzitter Raad van Toezicht FNO- Lid Raad van Commissarissen Cyclus NV
Mw. C.H.M.G. van de Wiel	Lid Raad van Bestuur van 19-09-2022 t/m 31 december 2022	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam- Lid Raad van Toezicht MaasWonen- Lid Auditcommissie Politie Nederland