

Aafje op reis

2024 - 2028

Aafje

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
1. Koers 2024-2028: De constante lijn	6
1.1. Missie, visie en kernwaarden	6
1.2. Medewerker op 1	6
1.3. Doel, Bedoeling en Bezieling	8
2. Koers 2024-2028: De Transitielijn 'Samen de zorg écht anders'	10
2.1. Zelf tenzij,	11
2.2. (Zoals) Thuis tenzij,	13
2.3. Digitaal tenzij,	15
2.4. Samen met partners (in de wijk, in de regio) tenzij,	16
2.5. Duurzaam tenzij,	18
3. Tot slot	20
Bijlage 1 - Factsheet	22
Bijlage 2 - Organogram	24
Bijlage 3 - Juridische structuur	25

Voorwoord

Aafje is een organisatie die wordt getypeerd als kansdenker door onze stakeholders. En het houdt niet op bij denken. Aafje zet deze kansen om in daden. Zelf zeggen we: "Niet scoren met woorden, maar raken met daden"

De afgelopen periode deden we dat via onze Koers 2020-2023. Daarin hebben we veel bereikt. Aafje kijkt naar de toekomst en durft in het hier en nu lef te tonen en risico's te nemen om ervoor te zorgen dat de toekomst die zij voor ogen heeft ook werkelijkheid wordt. Aafje staat er op meerdere vlakken goed voor: inhoudelijk met een hoge cliënttevredenheid (8.4), medewerkerstevredenheid (8.1) en vrijwilligerstevredenheid (8.7). Alle drie scoren ruim een 8! Aafje is Beste werkgever in 2021, 2022 én 2023.

Ook financieel staat Aafje er goed voor. Aafje heeft een Fitchrating van AA- en een omzet van 320 miljoen euro. Daarnaast heeft Aafje in de afgelopen jaren, ondanks de financiële onzekerheid die altijd boven onze sector hangt, fors geïnvesteerd in de verbetering van het woonklimaat voor onze bewoners en daarmee het werkklimaat voor onze medewerkers. Inmiddels voldoen bijna al onze locaties weer aan de eisen van deze tijd én qua duurzaamheid aan de klimaatakkoorden. Aafje is "Duurzaam Paris Proof" en voldoet aan de criteria die zijn vastgesteld in het kader van de Klimaatop in Parijs.

Om, samenvattend, in voetbaltermen te spreken, 'Aafje staat in het linkerrijtje'. Daar zijn we terecht trots op. En dat willen we ook in onzekere tijden zo houden. Daarom kiezen we ervoor om nu te anticiperen op de inhoudelijke en financiële opgaven van de komende jaren. Simpel gezegd: 'We repareren het dak, nu het nog droog is'. Hoe we dat doen staat beschreven in deze Koers 2024-2028.

We zien dat de maatschappelijke, inhoudelijke en financiële uitdagingen voor de komende jaren groot zijn. Om goed en duurzaam voorbereid te zijn op de toekomst is het nodig om de zorg samen écht anders te gaan doen. Dit vraagt niet alleen om het vervolgen van onze koers, maar ook om het verleggen van onze koers om ons aan te passen aan de wijzigende omstandigheden die op Aafje afkomen. Zodat we met een duidelijke nieuwe koers tijdig kunnen inspelen op een financieel en beleidsmatig onzekere en wijzigende externe context. We noemen dit ook wel transitie. Daarbij is het van groot belang dat we deze transitie van Aafje naadloos laten aansluiten bij de veranderingen in de regio. Hiervoor zijn in de drie regio's waarin Aafje geheel (regio Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Krimpen aan de IJssel), of gedeeltelijk actief is (regio Waardenland en de regio Zuid Hollandse Eilanden & Barendrecht, Alblasserwaard en Ridderkerk (ZHE-BAR)) transitie agenda's opgesteld.

De toenemende zorgvraag in combinatie met de oplopende tekorten op de arbeidsmarkt en de afnemende financiële middelen dwingen ons tot keuzes. Keuzes in wat we wel en niet kunnen doen. En hoe het anders kan én moet, zodat we in de toekomst niet een deel van de kwetsbare ouderen in de steek moeten laten omdat we te weinig mensen hebben om iedereen te helpen. Het aantal ouderen dat moet wachten op professionele zorg en ondersteuning loopt nu al op. Het is de tijd om hier met elkaar het goede gesprek over te blijven voeren en samen de zorg écht anders te organiseren. Aafje heeft deze beweging enkele jaren geleden al in gang gezet en zet deze de komende jaren voort. Dit alles vanuit onze eigen kernwaarden: aandacht, verbindend, prikkelend en vakmanschap.



We hebben er vertrouwen in dat we op de goede weg zijn om deze verandering aan te pakken en er uiteindelijk met elkaar zelfs beter uit te komen. Aafje ziet dan ook nog steeds volop kansen voor de toekomst! Een toekomst waarin we als samenleving weer meer naar elkaar omkijken, medewerkers nog altijd met veel plezier bij ons werken, de ouderen in ons werkgebied zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. En waarin zij nog steeds, met realistische verwachtingen, kunnen rekenen

op professionele hulp van Aafje als dat echt nodig is. Vanuit onze eigen kernwaarden en met een betrokkenheid en een bevlogenheid die ons zo eigen is!

Kortom: wij vervolgen onze reis naar het leveren van een impactvolle en positieve bijdrage aan het levens- en werkgeluk van onze medewerkers en cliënten. Want dat is waar het bij Aafje om draait: hun levensgeluk en daarmee hun verhaal. En dat verhaal gaat verder. Met Aafje en door Aafje. Waar we, zoals gezegd, niet scoren met woorden maar raken met daden!

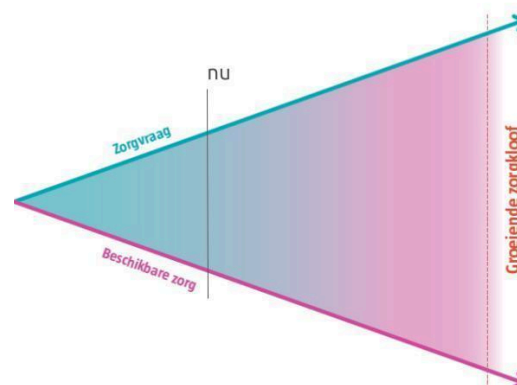
Met vriendelijke groet, namens het Directieteam,

Guy Buck en Peter Ploegsma
Raad van Bestuur

Aafje

Inleiding

De komende jaren blijft Aafje zich blijven richten op het toekomstbestendig maken van de ouderenzorg. Dat wil zeggen: ervoor zorgen dat ook in de toekomst 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. Het aantal ouderen groeit en tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking af. We noemen dit ook wel de zorgkloof¹, zoals ook is weergegeven in het plaatje hiernaast.



Dit vraagt om nieuwe benaderingen voor nu en in de toekomst. We spreken daarbij over een transitie. Dit betekent verandering. Het gaat om het doorvoeren van fundamentele en ingrijpende veranderingen in de manier waarop we samen de zorg organiseren. We willen daarbij bestaande patronen doorbreken en vernieuwing omarmen, waarbij we streven naar positieve verandering. Om goed voorbereid te zijn op de komende jaren werken we vanuit twee belangrijke lijnen:

De **constante lijn** door:

1. De missie, visie en kernwaarden van Aafje
2. De medewerker op 1
3. Doel, Bedoeling en Bezieling (vanuit wie Aafje is, ons 'DNA')

De **transitielij**n: Samen de zorg écht anders door:

1. Zelf tenzij,
2. (Zoals) thuis tenzij,
3. Digitaal tenzij,
4. Samen met partners (in de wijk, in de regio) tenzij,
5. Duurzaam tenzij.

Aafje gelooft dat het nieuwe Generiek kwaliteitskompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' ons gaat helpen bij onze Koers. Het nieuwe kompas, met de ondertitel 'Thuis, in de wijk en in het verpleeghuis', biedt ruimte voor een andere manier van kijken naar kwaliteit van bestaan en de rol van ondersteuning en zorg daarin.

¹In zijn rapport 'Kiezen voor houdbare zorg' (2021) stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) het al overduidelijk: doen we met elkaar niets, dan moet binnen 40 jaar 1 op de 3 Nederlanders in de zorg werken. Nu is dat nog 1 op de 7 personen.

Verder sluiten we, vanuit ons eigen DNA aan op landelijke en regionale ontwikkelingen en veranderingen (transities). Het [Integraal Zorgakkoord \(IZA\)](#), het [Gezond en Actief Leven Akkoord \(GALA\)](#) en het [Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen \(WOZO\)](#) verwoorden op hoofdlijnen wat er nodig is om iedereen te blijven voorzien van goede, bereikbare en betaalbare zorg. De rode draad hierin is: Zelf als het kan, Thuis als het kan, Digitaal als het kan. Aafje zet hier vol op in en dat doen we niet alleen, maar samen met de cliënten, hun familie en vrienden, vrijwilligers, welzijnspartijen, andere ouderenorganisaties, huisartsen, woningcorporaties, ziekenhuizen en andere zorgaanbieders. Daarom voegen wij 'Samen met partners (in de wijk en in de regio) tenzij' toe. Tot slot willen we ook werken aan een Duurzame toekomst. Duurzaam tenzij is daarom de vijfde pijler.

Aafje laat zich bij alles wat we doen ons leiden door deze lijnen, we noemen dat ook wel "het grote verhaal". Het geeft de richting aan van onze reis en het 'waarom' achter wat Aafje doet en het geeft betekenis en richting aan alle activiteiten. Tegelijkertijd hebben we oog voor het persoonlijke verhaal. Het persoonlijke verhaal omvat de dagelijkse acties, beslissingen en situaties die plaatsvinden met een grote persoonlijke impact. Het persoonlijke verhaal is immers tastbaar, individueel en gericht op het bereiken van kwaliteit van bestaan. In essentie vullen het grote verhaal en het persoonlijke verhaal elkaar aan en zijn ze beide noodzakelijk voor succes van onze reis op de lange termijn. Immers, het verhaal van onze medewerkers en cliënten gaat verder. Met Aafje en door Aafje.

Aafje

1. Koers 2024-2028: De constante lijn

1.1. Missie, visie en kernwaarden

Uw leven, uw dag, uw thuis. Dat is wat we graag willen dat de cliënten van Aafje elke dag ervaren. Alles wat wij doen is erop gericht om mensen hun eigen leven te laten leiden. Dit doen we door niet de beperkingen van mensen, maar een betekenisvol leven van onze cliënten centraal te stellen (positieve gezondheidsbenadering). Als startpunt voor kwaliteit van bestaan kijken we altijd wat iemand, eventueel met hulp van technologie, mantelzorgers of vrijwilligers, zelf nog kan of weer kan leren. Het ondersteunen en versterken van de zelfredzaamheid en eigen regie vormen dan ook ons uitgangspunt. Waar nodig wordt professionele zorg ingezet. In ons werk laten wij ons leiden door vier kernwaarden:

Aandacht: wie aandacht geeft, geeft zoveel meer. We kijken met interesse, zoeken interactie en gaan graag in gesprek met de ander. Van mens tot mens. Zodat we aandacht kunnen hebben voor wat er echt toe doet.

Verbindend: wij zoeken samenwerking om goede zorg te bieden. We staan open voor iedereen met goede ideeën. Voor mensen die een actieve bijdrage willen leveren: cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers, professionele partijen in de zorg en zeker ook collega's. Wij spannen ons in om deze mensen te verbinden.

Prikkelend: we prikkelen cliënten, medewerkers, mantelzorgers, vrijwilligers om nog zoveel mogelijk zelf te doen, om zelf te kiezen en hun eigen kracht aan te boren. Om te doen waar ze blij van worden, om ruimte te pakken voor wat zij belangrijk vinden.

Vakmanschap: onze mensen zijn vanzelfsprekend vakmensen, waar men op kan vertrouwen. Met hun kennis, kunde en enthousiasme streven we ernaar zorg te leveren die als verrassend fijn wordt ervaren. Voorspelbaar, duidelijk en in één keer goed.



1.2. Medewerker op 1

Zoals gezegd, de krapte op de arbeidsmarkt neemt de komende jaren alleen maar toe. Aafje kiest er dan ook bewust voor om de medewerkers op 1 te blijven zetten. Juist omdat we het belangrijk vinden dat onze (toekomstige) cliënten kunnen rekenen op professionele zorg en ondersteuning als zij die nodig hebben.



Aafje doet er dan ook alles aan om het werk voor medewerkers zo leuk mogelijk te maken en een aantrekkelijke werkgever te zijn met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en goede werkplekken.

Belangrijk is ook dat we de werkdruk niet verhogen en oog houden voor het vergroten van het werkgeluk. We realiseren ons dat dit niet makkelijk is in tijden van transitie. Want we gaan aan meer mensen zorg leveren zonder dat er meer zorgmedewerkers komen. We zullen dit daarom ook goed monitoren en meten de komende jaren. Het maakt de keuzes gericht op het anders aanbieden van zorg nog urgenter (paragraaf 3).

Het persoonlijke verhaal

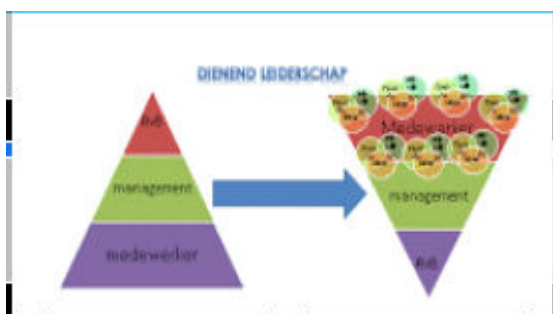
Aafje en Woningcorporatie Wooncompas hebben de handen ineengeslagen om betaalbare woonruimte te realiseren voor (nieuwe) medewerkers van Aafje in De Aarhof in Rotterdam-Zevenkamp. Het gaat om de verhuur van de 32 eenpersoons studio's en 2 tweekamerappartementen. Met dit initiatief willen we werken bij Aafje voor (nieuwe) medewerkers nog aantrekkelijker maken. RTV Rijnmond maakte hierover een reportage .

Iedereen die bij- of voor Aafje werkt moet de ruimte ervaren om het werk zo uit te voeren en in te richten dat het past bij zijn of haar ambities en persoonlijke levenssfeer. Werksfeer en werkgeluk vinden we belangrijk en we doen ons best om deze zo groot mogelijk te maken. Zeggenschap over de roosters met heldere en duidelijke afspraken (bijvoorbeeld tussen medewerker, planner en (team)manager), competentiegericht leren & werken en flexibilisering van functies zijn daar mooie voorbeelden van. Ook in het verlagen en verminderen van administratieve lasten en overleg druk(te) blijven we stappen zetten.

Binnen Aafje is er voor iedereen plaats en ruimte. We zetten in op een nog diverser Aafje om uiteindelijk een nog fijner thuis te vormen voor medewerkers en met hen voor iedere klant optimale persoonlijke zorg te verlenen. Met een divers personeelsbestand in alle lagen van de organisatie vergroten we de mogelijkheden voor een goede sfeer en cultuur. Dienend leiderschap kunnen we alleen goed vormgeven als we onze medewerkers kennen en vanuit deze kennis en wijsheid kunnen inspelen op hun wensen en behoeften. Het idee van de omgekeerde piramide visualiseert de benadering van dienend leiderschap.

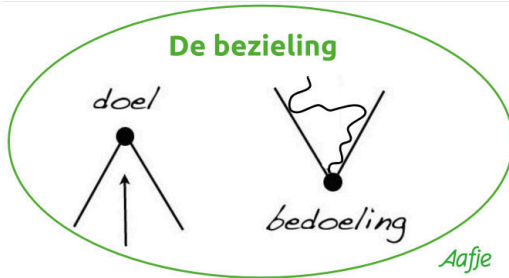
Leidinggevendenden hebben de rol om de behoeften van onze medewerkers te

ondersteunen en te faciliteren. De organisatie staat daarmee ten dienste aan vakmanschap, goede zorg en kwaliteit van bestaan. Het vraagt leiderschap en verantwoordelijkheid om vooruit te komen. Samen leidt dit tot een sterke en veerkrachtige organisatie die Aafje helpt deze reis, en daarmee ook de transitie, te maken.



1.3. Doel, Bedoeling en Bezieling

De dynamische omgeving waarin Aafje werkt, vraagt om een duidelijke richting waarnaar we willen bewegen. Waarbij tegelijkertijd voldoende ruimte blijft om bij te sturen als dat nodig is. Dat is belangrijk als we onze reis gaan vervolgen en



tegelijkertijd onze koers verleggen. We doen dat immers met wie we als Aafje zijn en waar we voor staan. We noemen dat ook wel 'ons DNA'. Hierin onderscheiden we "Doel", "Bedoeling" en "Bezieling": begrippen die nauw met elkaar verbonden zijn, maar

elk zijn eigen unieke betekenis heeft.

Het "**doel**" verwijst naar het specifieke resultaat of de gewenste uitkomst die we willen bereiken. Het is vaak meetbaar en concreet. Doelen zijn vaak gericht op prestaties, resultaten of specifieke mijlpalen. In het plaatje wordt dat aangegeven met een rechte lijn. Bijvoorbeeld de implementatie van een technologische innovatie zoals speech tot tekst.

De "**bedoeling**" gaat dieper dan louter de meetbare resultaten. Het verwijst naar de diepere reden achter een actie of doel. Het gaat over de intentie, motivatie of het hogere doel achter wat je doet. De bedoeling is meer filosofisch en kan betrekking hebben op waarden, betekenis en het waarom van bepaalde keuzes. Aafje gaat samen met medewerkers, cliënten en stakeholders op reis vanuit deze bedoeling. Deze reis wordt, in het plaatje weergegeven door middel van een grillige lijn die dan weer een beetje naar links gaat, dan weer een beetje naar rechts, afhankelijk van wat we tegenkomen. Dit doen we vanuit zelfvertrouwen en kracht. Uitgangspunt is ook dat we kansen zien en benutten, waarbij we een beroep doen op elkaar en elkaars kennis en ervaring. Alleen samen kunnen we de uitdagingen die voor ons liggen effectief tackelen.

Ruimte voor jou

Aafje staat voor diversiteit en inclusiviteit. Bij Aafje is er de ruimte om gewoon te zijn wie je bent; als mens. Die ruimte geldt voor iedereen: medewerker, cliënt, mantelzorger, vrijwilliger. Aafje wil een toekomstbestendige ouderenzorg realiseren waarin we met dezelfde hoeveelheid zorgprofessionals (zorg en behandeling), meer ouderen kunnen bedienen. Een gezonde balans tussen ruimte en voorspelbaarheid is hierbij essentieel. Te veel voorspelbaarheid zonder ruimte kan leiden tot stagnatie en gebrek aan innovatie. Te veel ruimte zonder enige vorm van voorspelbaarheid kan leiden tot chaos en onzekerheid. Het vinden van de juiste balans is daarom belangrijk en vergroot uiteindelijk de ruimte ('blauw creëert groen'). Vanuit de bedoeling, dus ruimte, gaan we op reis.



Aafje

Bij Aafje beseffen we dat het impact heeft als je zorg nodig hebt. Je moet anderen toelaten in je huis en je leven. Wij dagen onszelf elke dag uit om deze invloed zo minimaal mogelijk te laten zijn. Door duidelijkheid te creëren laten we de zorg, die toch nodig is, minder een zorg zijn. We zijn voorspelbaar in wat, wanneer, door wie wordt gedaan en in wat cliënten en mantelzorgers van ons kunnen verwachten. Voor sommigen van onze cliënten betekent dit dat zij hun leven relatief eenvoudig om de zorg heen kunnen plannen. Anderen geeft het een rustig gevoel, omdat ze ervaren dat ze op Aafje kunnen vertrouwen. Je weet waar je aan toe bent bij Aafje. De zorg is voorspelbaar en duidelijk georganiseerd. We zijn ervan overtuigd dat dit ruimte creëert én vergroot. Door ruimte te geven, ontstaat zicht op de persoon en wat er voor hem of haar toe doet. Zo geven wij invulling aan persoonsgerichte benadering richting cliënten. Tegelijkertijd doet Aafje datzelfde richting medewerkers. Het is belangrijk dat Aafje duidelijk is in wat zij kunnen verwachten en weten waar ze aan toe zijn. Roosters worden in overleg met de medewerker, planner en leidinggevende gemaakt. Daarbij is de met de Ondernemingsraad overeengekomen regeling Roosteren en Plannen het uitgangspunt. Voorspelbaarheid geeft rust. Daarmee wordt de ruimte voor medewerkers vergroot.

"Bezieling" heeft te maken met de passie, het enthousiasme en de innerlijke kracht die ons drijft iets te doen. Het gaat over de emotionele betrokkenheid en verbondenheid met wat je doet. Bezieling leidt tot een diepere betrokkenheid, creativiteit en een gevoel van vervulling. Het gaat om de essentie: 'Waarom we doen wat Aafje doet'. Wij zijn ervan overtuigd dat we als mens een sociaal mens zijn. Wij verhouden ons tot elkaar. En zo mogelijk helpen we elkaar, dit doet er immers toe. Van mens tot mens. Vanuit de kernwaarden van Aafje en onze mentaliteit begeleiden we onze cliënten in de soms letterlijke naaktheid van het laatste deel van het leven. Van ziel tot ziel.

In essentie vullen het doel, de bedoeling en de bezieling elkaar aan en kunnen ze gezamenlijk bijdragen aan een meer holistische benadering van doelen en acties, zowel op persoonlijk als op organisatorisch niveau. Het is daarbij belangrijk dat er een goed evenwicht is tussen het doel en de bedoeling. Zoals ook in het plaatje staat geschetst is de bezieling dat wat het doel en de bedoeling verbindt, bij elkaar houdt.

Aafje

2. Koers 2024-2028: De Transitielijn 'Samen de zorg écht anders'

Aafje zet in op perspectief, innovatie en vernieuwing. We gaan samen de zorg ook écht anders organiseren.

Samen de zorg écht anders door:



De transitielijn geven we inhoud en vorm door:

1. Zelf tenzij,
2. (Zoals) thuis tenzij,
3. Digitaal tenzij,
4. Samen met partners (in de wijk, in de regio) tenzij,
5. Duurzaam tenzij.

De tenzij's betekenen nadrukkelijk niet dat Aafje niets gaat doen. Zo moet een tenzij niet worden uitgelegd. Immers, 'Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg'. Wel gaan we het écht anders doen. Zowel extramuraal als intramuraal.

Deze tenzij's benadrukken het belang van zorgvuldige afwegingen en het waarborgen van ethische, kwalitatieve, digitale en duurzame veranderingen in de ouderenzorg. Het doel is om te verzekeren dat de transitie de belangen en het welzijn van ouderen, hun families en zorgverleners dienen. De huidige manier kan niet meer omdat we niet alle tijd hebben, er onvoldoende collega's zijn of de financiële middelen ontbreken. Dit betekent dat de zorg en ondersteuning aan onze cliënten meer samen met anderen (cliënten, netwerk, andere organisaties) organiseren en minder vanuit onze eigen organisatie. We focussen nog steeds op 'uw leven, uw dag en uw thuis'. We kijken daarbij wel naar meer betrokken zorg met meer eigenaarschap bij de cliënt en een grotere en blijvende betrokkenheid van het netwerk. Dat vraagt om niet vanzelfsprekend over te nemen, maar te delen en samen te doen. Het vraagt een andere wijze van werken dan we gewend zijn. Het vraagt een andere houding en gedrag, het vraagt een ander gesprek.

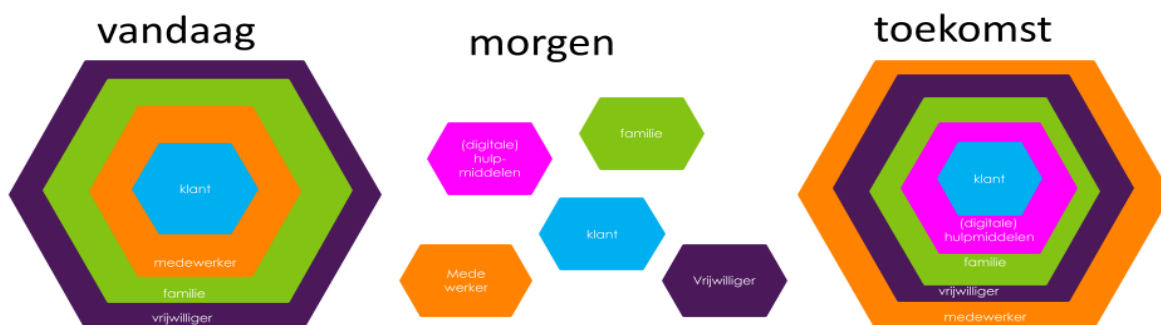
Het eerlijke verhaal is namelijk ook, dat het niet makkelijk is. De verandering zal ook gaan schuren. Dat hoort erbij. Dit betekent ook dat we ook moeten accepteren dat onze bestaande medewerkers, cliënten (en hun netwerk) moeten wennen aan dat het anders wordt en dat het op onderdelen ook simpelweg minder wordt.

Het is belangrijk om dit samen te doen en het open en eerlijke gesprek prikkelend met aandacht voor elkaar te blijven voeren. Juist ook als het niet makkelijk is. En het vraagt, dat we medewerkers en cliënten daarin goed meenemen. We realiseren ons dat er nieuwe dilemma's en vragen ontstaan die mogelijk onze maatschappelijke opgave raken.

Het persoonlijke verhaal

EenVandaag (NPO1) interviewde de heer Den Outer, bewoner van De Rozenburcht en zijn dochter over haar rol als mantelzorgster voor haar vader. Hoe ervaart zij dat, wat doet zij allemaal voor haar vader, voor andere bewoners en de locatie. Ook manager Kees Schriek komt aan het woord over de toenemende samenwerking met mantelzorgers.

Samenvattend is dat we nog meer dan nu bij iedere (zorg)vraag zullen kijken wat iemand, eventueel met hulp van technologie, een naaste of vrijwilliger, zelf nog kan of weer kan leren. Het ondersteunen en versterken van de zelfredzaamheid en eigen regie vormen dan ook ons uitgangspunt. Waar nodig wordt (tijdelijk) professionele zorg ingezet, maar dat is altijd de laatste stap. In onderstaande figuur is dit weergegeven.



2.1. Zelf tenzij,

De toekomst van ouderenzorg wordt in toenemende mate beïnvloed door ouderen zoveel mogelijk in staat te stellen zelfstandig te blijven en actief deel te nemen aan het dagelijks leven. Het bevorderen van zelfstandigheid, zelfredzaamheid, autonomie, eigenaarschap en het behoud van een hoogwaardige levenskwaliteit voor ouderen staan hierin centraal. Het gaat daarbij juist niet om het overnemen van taken, maar om het 'empoweren' van cliënten.

Aafje richt zich daarbij op onder andere 'Reablement'. Dit is een manier van werken

waarmee onze medewerkers cliënten helpen hun eigen leven (weer) te leiden, om eenvoudig gezegd 'zichzelf weer te kunnen helpen'. Medewerkers worden getraind om de mogelijkheden en capaciteiten van cliënten te benutten, te herstellen en te vergroten. Aafje is lid van de Nederlandse Vereniging van Reablement. We vinden het belangrijk dat cliënten actief deelnemen aan beslissingen over hun eigen zorg en welzijn. Het vergroten van eigenaarschap betekent dat cliënten meer controle en verantwoordelijkheid hebben over hun zorgplan en levenskwaliteit. In plaats van de zorg volledig over te nemen, gaat het over het delen van verantwoordelijkheden en het gezamenlijk aanpakken van uitdagingen.

Het persoonlijke verhaal

Medewerker Christa en meneer de Vries spreken over welke activiteiten voor meneer wat uitdagender worden. Meneer geeft aan dat hij moeite heeft met opstaan vanuit zijn stoel en zich niet zo zeker meer voelt tijdens het lopen. Samen met de fysiotherapeut gaat meneer werken aan krachtoefeningen om het opstaan te vergemakkelijken en mobiliteitsoefeningen om het vertrouwen tijdens het lopen te verbeteren.

Samenwerking tussen formele en informele zorgverleners bevordert een holistische benadering van de zorg die ook aansluit op onze bedoeling. Het betrekken van mantelzorgers, familieleden en vrijwilligers is daarnaast cruciaal voor de toekomstige zorgverlening. Een blijvende betrokkenheid van het netwerk helpt bij het creëren van een ondersteunende omgeving voor de cliënt. Deze betrokkenheid is niet vrijblijvend. We verwachten dat betrokkenen, zoals mantelzorgers en vrijwilligers, een actieve rol spelen in het ondersteunen van de cliënt. Aafje bevordert en spreekt het netwerk van cliënten actief aan in onze communicatieuitingen (van de website tot de welkomstmap voor nieuwe cliënten) op wat we van elkaar verwachten.

Het persoonlijke verhaal

Al bij de intake van mevrouw Jansen werd door de intake medewerker met haar kinderen gesproken over wat zij konden blijven betekenen én doen. Bijv. ondersteuning bij en vervoer naar de arts in het ziekenhuis. De dochter en zoon van mevrouw Jansen doen dit nu 'om en om'. Zij vinden het fijn om op deze belangrijke momenten met hun moeder te zijn. Via de Mantelzorgacademie hebben zij ook meer geleerd over dementie.

Onze medewerkers (zoals EVV-ers en cliëntadviseurs) worden getraind in het voeren van het gesprek hierover met het netwerk van de cliënt. Uiteraard ondersteunen we ook mantelzorgers en vrijwilligers. Bijvoorbeeld met een inwerk ('onboarding') traject (in analogie van het programma voor nieuwe medewerkers). Graag ondersteunen we ook

Aafje

mantelzorgers en vrijwilligers door trainingen, leren van vaardigheden, bevorderen onderlinge contacten. Vanuit onze Mantelzorgacademie, ook wel regionaal leernetwerk, sluiten we graag zo maximaal mogelijk aan op hun behoeften.

2.2. (Zoals) Thuis tenzij,

Een belangrijk aspect van de toekomstige ouderenzorg is het ondersteunen van ouderen om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. Dit kan worden bereikt door middel van technologische innovaties (zie ook 3.3), aanpassingen in de woonomgeving en ondersteunende diensten. We doen dit onder andere door:

- *Zorgvilla Tante Toos*: Dit is een kleinschalig wooninitiatief waar ouderen met dementie samenwonen en leven in een beschermde omgeving. Zij huren een zelfstandige woning en krijgen 24-uurs zorg en begeleiding. De zorg betalen zij vanuit een eigen Persoonsgebonden budget (PGB) of Volledig Pakket Thuis (VPT).
- *De Dienstbode*: Steeds meer kwetsbare ouderen blijven langer in hun eigen appartement wonen. De thuiszorg biedt te weinig (financiële) mogelijkheden om deze ouderen meerdere keren per dag te zien. 'De Dienstbode' vestigt zich in een groot wooncomplex waar veel ouderen wonen (en waar vaak door vele organisaties zorg wordt geboden). Hier gaat een verpleegkundige als zelfstandig zorgondernemer van De Dienstbode aan de slag om deze mensen niet alleen de zorg, maar ook welzijn en vooral aandacht te geven.
- *Thuis Plus Flat*: Het doel is om bewoners zo lang mogelijk veilig en vitaal thuis te laten wonen. Dit organiseren we door een vast team van huishoudelijke ondersteuners. Zij zijn geschoold om bepaalde ziektebeelden te herkennen, hulpmiddelen aan te raden en te signaleren. Aafje organiseert activiteiten op het gebied van ontmoeting, bewegen, gezondheid, informatie en eten & drinken. Tot slot wordt een Thuis Plus coördinator ingezet, deze is als het ware de spin in het web in de flat. Deze overziet de zorgvragen, activiteiten en de signalen vanuit de huishoudelijke ondersteuners en heeft contact met collega's van Thuiszorg, behandelaren, woningcorporaties en welzijnsorganisaties in de wijk. Aafje heeft daarnaast inmiddels in diverse complexen een zogenaamde 'light variant' geïmplementeerd.
- Ook zet Aafje verder in op *Individuele Ondersteuning Thuis (IOT)*: Al vele jaren werken de casemanagers en IOT samen aan het welzijn van mensen met een dementie.

Wanneer een casemanager een huisbezoek verricht, wordt er gekeken op alle leefgebieden of er ondersteuning nodig is. Hierbij ligt de nadruk op de mogelijkheden van de cliënt en wat deze nog zelf kan. Ook wordt de belasting voor de mantelzorger in kaart gebracht. Wanneer er een ondersteuningsbehoefte is op het gebied van structuur of sociaal contact, kan worden besloten een IOT medewerker in te zetten. De

casemanagers en begeleiders van IOT hebben samen met de cliënt als doel gesteld om achteruitgang te voorkomen en de cliënt zoveel mogelijk te stimuleren en het geheugen te prikkelen.

- Daarnaast worden meer cliënten met een intramurale indicatie, thuis van de noodzakelijke zorg en ondersteuning voorzien met een *volledig of modulair pakket thuis* (al dan niet geclusterd). Hierbij wordt ook (*digitale*) *dagbesteding* ingezet.
- De eerstelijnszorg is belangrijk voor mensen die thuis wonen. Behandelaren gaan steeds meer extramuraal, in de eerste lijn, ondersteunen. Aafje levert daarmee een bijdrage om de toegankelijkheid en continuïteit van eerstelijnszorg te waarborgen. En daarmee ondersteunen we mensen om langer thuis te wonen.

Aafje zal in dit kader, afhankelijk van politieke besluitvorming, de komende jaren het aantal plekken voor ZZP 4 (lichtere verpleeghuiszorg) in de verpleeghuizen verder afbouwen en de beschikbare capaciteit inzetten voor ZZP 5 en hoger (zwaardere verpleeghuiszorg). Hiermee kunnen ouderen zo lang mogelijk thuis blijven wonen en wordt de schaarse intramurale capaciteit doelmatig ingezet voor de zwaardere verpleeghuiszorg. Aafje kijkt waar de capaciteit voor eerstelijns behandeling en geriatrische revalidatiezorg (GRZ) in de thuissituatie kan worden uitgebreid. Ook wordt kritisch gekeken naar een mogelijke afbouw van de intramurale capaciteit voor GRZ in verband met (mogelijke) overcapaciteit in de regio.

Op het moment dat cliënten wel bij Aafje komen wonen, blijft de focus op 'zoals thuis'. We nemen niet gelijk 'alles over'. Dat wat cliënten thuis zelf ook deden of kunnen, dat blijven ze ook doen bij Aafje. Zoals ook in paragraaf 2.1. benoemd, zijn (weer leren) dingen zelf te doen en de inzet van mantelzorg en vrijwilligers het uitgangspunt. Waar nodig wordt professionele zorg ingezet, maar dat is altijd de volgende stap.

Het persoonlijke verhaal

De heer Uslu is heel kien op het innemen van zijn medicatie, dat vindt hij belangrijk. Nadat hij bij Aafje is komen wonen wil hij dit dan ook zo lang mogelijk nog zelf doen. Hiervoor blijft hij zijn vertrouwde medicijnkoffertje gebruiken. Medewerkers van Aafje kunnen hem hierin helpen en nemen dit niet als 'vanzelfsprekend' over nu hij bij Aafje woont.

2.3. Digitaal tenzij,

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. Daarmee kunnen wij de zorgprocessen en de communicatie met het netwerk van de cliënt verbeteren. Hierdoor ontstaat rust, ruimte en aandacht voor de medewerker en daarmee ook voor de cliënt. 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.

Het persoonlijke verhaal

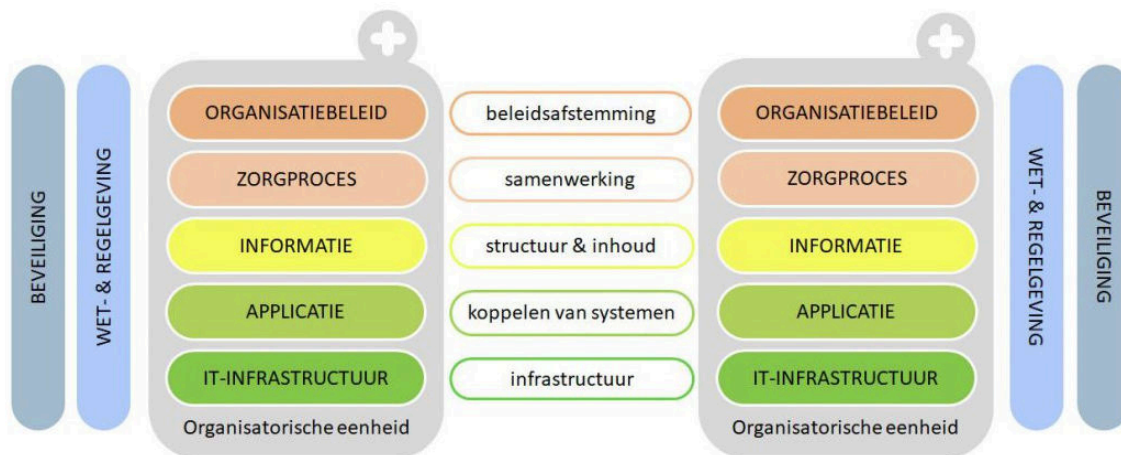
In 2023 is een proef gedaan met de 'snelvinder' (digitale zoekhulp voor hulpmiddelen) uitgevoerd op de locatie De Nieuwe Plantage. Doel van deze proef was om te bepalen of zo'n systeem kan helpen om spullen sneller en makkelijker te vinden. De uitkomsten hiervan zijn erg positief. Met een gemiddelde score van 8.3 mogen we spreken van een geslaagde proef!

De afgelopen jaren heeft Aafje fors ingezet op (technologische) vernieuwing en (sociale) innovaties. Hiermee gaan we uiteraard door. En ook in regioverband. Een aantal van de projecten is uit de pilot fase en worden Aafje-breed en/of regiobreed geïntroduceerd en ingevoerd.

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 cliënten 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. 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.

In de huizen is Aafje volop bezig met het verkennen van de mogelijkheden voor de inzet van technologie die het werk makkelijker maken. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van slim incontinentiemateriaal, inzet van slimme matrassen, slimme zoekhulp hulpmiddelen (slimme vinder) en 'speech to text'.

Veilige informatie-uitwisseling is voor Aafje belangrijk. Aafje hanteert ten aanzien van Informatiebeveiliging bij ketensamenwerking met derden het zgn. [vijf lagen model](#) dat ook door Actiz gebruikt wordt.



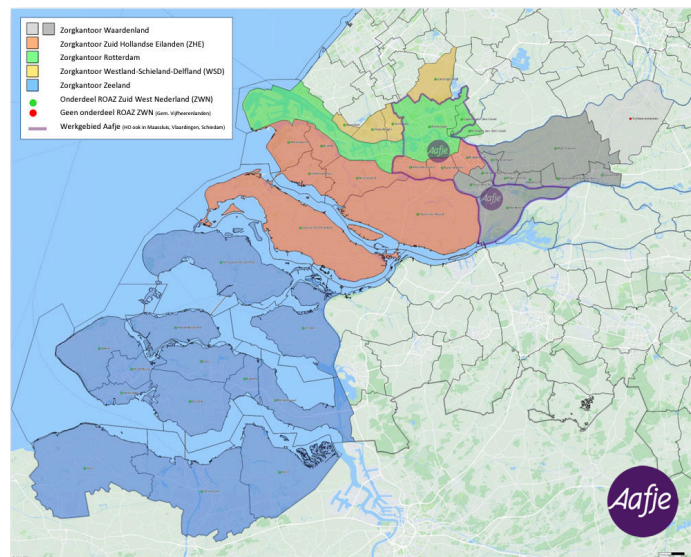
Samenwerking in de keten vergt afstemming op alle niveaus van dit model, bij voorkeur te beginnen met het organisatiebeleid. Bestuurlijke keuzes ten aanzien van samenwerking werken door in de inrichting van de samenwerking en zijn daarmee bepalend voor welke informatie hiervoor nodig is. De lagen van de applicatie en de IT-infrastructuur moeten dit faciliteren.

2.4. Samen met partners (in de wijk, in de regio) tenzij,

'Zorg' is van oudsher een breed begrip, met meerdere aanbieders en financieringsvormen, verschillende belangen en diverse organisatiestructuren. Het zorglandschap is echter aan het veranderen. Behandelingen vinden steeds meer in of dichtbij huis plaats. Dit leidt tot een verschuiving van de taken van het ziekenhuis naar de wijk en steeds meer samenwerking in de wijken. In veel gevallen levert niet alleen Aafje de benodigde zorg en ondersteuning, maar zijn ook andere (zorg)organisaties betrokken. Niet in een keten, maar in een netwerk. Aafje investeert in [duurzame relaties en partnerships](#) met onze belangrijke stakeholders als lokale en regionale welzijn- en zorgketens, zorgverzekeraars, woningbouwcorporaties, inspectie-organisaties, financiers, leveranciers, gemeenten, regioverbanden, provincie en rijk. We zijn transparant en zoeken prikkelend samen mogelijkheden, kansen en grenzen op.

Zo zet Aafje in op de wijk, met een focus op wijken waar mensen wonen met een zogenaamde lage Sociaal Economische Status score (SES-score). Hier intensiveren we de samenwerking in de vierhoek: huisarts - thuiszorg - welzijn en gemeente. Gezamenlijk wordt er ook gekeken naar digitale dagbesteding.

Aafje is en blijft proactief in drie IZA)- regio's: regio Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Krimpen aan de IJssel), regio Waardenland en de regio Zuid Hollandse Eilanden & Barendrecht, Alblasserwaard en Ridderkerk (ZHE-BAR)). Overkoepelend geldt dit ook voor de ROAZ regio Zuidwest Nederland. De ROAZ regio bevat naast de voorgenoemde regio's ook Zeeland en Schieland.



In het kader van deze regionale en domeinoverstijgende samenwerking (IZA, GALA, WOZO) is de inzet van digitale middelen een belangrijke focus. Domeinoverstijgende Digizorg helpt om samenwerking tussen organisaties en verschillende zorgdomeinen makkelijker te maken. Om binnen onze netwerken de beste zorg voor de cliënten te realiseren is het van belang dat betrokken zorgprofessionals op operationeel niveau goed samenwerken en afstemmen én dat de organisaties dat doen op tactisch en strategisch niveau om de operationele samenwerking zo goed mogelijk te faciliteren. Denk hierbij onder andere aan goede afspraken over zaken als overdracht, veilige manier van uitwisseling van gegevens door ICT-systemen die op een goede en veilige manier met elkaar communiceren.

Het persoonlijke verhaal

Een lekkende stoma of een gevallen oudere die niet meer overeind komt, verpleegkundigen van Spoedzorg010 komen helpen. Dit is een samenwerkingsverband van Aafje met Laurens, Lelie Zorggroep en Humanitas. Zij werken intensief samen in de onplanbare nachtzorg. Verpleegkundigen 's nachts helpen ouderen die thuis wonen. Een journalist van De Telegraaf liep een nacht mee en maakte een artikel voor de krant.

Onze inspanningen voor het realiseren van Spoedzorg 010, ons lidmaatschap van Stichting Drechtzorg, de samenwerking tussen technische zorgteams en Verwijshulp 010 (onder andere ontwikkeling van gezamenlijke zorgpaden) zijn hier goede voorbeelden van. Ook gaat Aafje een actieve rol spelen in de Spoedzorg 078 en de zorgcoöperatie Drechtsteden. Aafje blijft daarnaast ook actief betrokken bij samenwerkingsverbanden als SamenSterk 010, de RotterdamseZorg en Conforte en indien nodig nieuwe samenwerkingsverbanden

initiëren.

De komende jaren gaat Aafje, in het kader van de gehonoreerde InZicht regeling, met vier ziekenhuizen (Maasstad, Erasmus, Ikazia en IJsselland) en drie andere VVT instellingen (Humanitas, Lelie, Laurens) onder regie van stichting Rijnmondnet werken aan een generieke oplossing voor de verpleegkundige E-overdracht in de regio. De bedoeling is dat bij een transfer van een patiënt de relevante delen van het zorgdossier realtime en digitaal beschikbaar komen voor de ketenpartner. Aafje zorgt hiermee voor ketenontsluiting van het Elektronisch Cliëntendossier (ECD) van Nedap.

Het persoonlijke verhaal

Om goed en snel te herstellen na een operatie heeft een patiënt er veel baat bij om fit te zijn vóór de operatie. Hiervoor hebben Aafje en de afdeling orthopedie van het Maasstad Ziekenhuis een gezamenlijk zorgprogramma ontwikkeld. Mevrouw De Groot moest een heupvervangende operatie ondergaan en werd gescreend door de verpleegkundig consulent van het ziekenhuis. In de 6 weken tot de operatie ging mevrouw De Groot aan de slag met een voedingsprogramma onder begeleiding van een diëtist van Aafje en fysieke training onder begeleiding van een fysiotherapeut van Aafje. De operatie verliep voorspoedig, evenals het herstel. Ze is blij dat ze snel weer thuis was!

2.5. Duurzaam tenzij,

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. Aafje heeft hier aandacht voor door onder andere 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:

- Duurzaamheid van onze gebouwen. Inmiddels is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat de CO² emissie is. 90% van de gebouwen voldoet al aan de voorwaarden van het Parijsakkoord en zijn energiezuinig (voorzien van zonnepanelen, warmtepompen, etcetera)! Ook voor de gebouwen Meerweide en Schiehoven is inzichtelijk gemaakt wat nog gedaan kan worden om aan de Parijs akkoorden te voldoen.

Aafje

- Het verduurzamen van medicijngebruik en het afvoeren van medicijnresten.
- Het verminderen en verduurzamen van reisbewegingen van medewerkers.
- Het verduurzamen van de inkoop in de breedste zin van het woord (van kantoorartikelen tot verpleegmiddelen en eten & drinken).

Het eerlijke verhaal bij bovenstaande ambities is dat Aafje in de praktijk gedwongen wordt tot het maken van keuzes in tijden van schaarste. Met de bezuinigingen die de komende jaren worden verwacht zal Aafje in principe alleen zaken oppakken die minimaal kostenneutraal gerealiseerd kunnen worden (en die zijn er heel veel).

3. Tot slot

Wij zijn ons bewust van het feit dat de dynamische omgeving vraagt om een benadering van de toekomst waarin duidelijk is welke richting we op bewegen maar waarin tegelijkertijd voldoende ruimte is om bij te sturen als dat nodig is. Wendbaarheid en daadkracht zijn in een sterk veranderende en uitdagende omgeving, onontbeerlijk.

Om ervoor te zorgen dat we in de transitie niet van koers raken, is het ook belangrijke uitgangspunten, als het ware ons kompas voor onze reis, expliciet te benoemen.

1. Bij Aafje staan de medewerkers, zoals gezegd, op 1. Concreet betekent dit dat wijzigingen in het zorgproces niet leiden tot een vermindering van werkgeluk en/of hogere werkdruk. Aafje creëert ruimte voor een praktijkgerichte ondersteuningsstructuur om van elkaar te leren, om dilemma's en schuringen met elkaar te bespreken en ons te helpen om de noodzakelijke veranderingen ook te gaan doen. Daarbij is Aafje een lerende organisatie en hierin delen we ervaringen en kleine en grote verhalen (wat werkt goed, wat ook niet?).
2. Aafje is er voor alle ouderen met een zorg- en ondersteuningsvraag in haar werkgebied. Binnen haar werkgebied kunnen ouderen bij Aafje terecht voor het hele palet aan zorg- en dienstverlening (van A tot Z). Aafje pakt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgt ervoor dat in de toekomst geen ouderen verstoken raken van noodzakelijke zorg- en ondersteuning. Dit realiseren we door samen de zorg écht anders te organiseren en een bijdrage te leveren aan een realistisch beeld van wat ouderen kunnen verwachten. Nu en in de toekomst.
3. Om de continuïteit van de zorg en ondersteuning te borgen gaat Aafje voor een gezond financieel bedrijfsresultaat waarvoor op termijn 1,5% rendement op het zorgresultaat een belangrijk uitgangspunt is. Om de zorg écht anders te doen zijn ruimte voor projecten, vermindering van administratieve lasten en 'out of the box' oplossingen nodig. We schromen daarbij niet om 'de randen' prikkelend op te zoeken.
4. Aafje werkt vanuit het nieuwe Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Het nieuwe Kompas, met de ondertitel 'Thuis, in de wijk en in het verpleeghuis', biedt ruimte voor een andere manier van kijken naar kwaliteit van bestaan en de rol van ondersteuning en zorg daarin. Het nieuwe Kompas legt meer nadruk op het voorkomen van een grotere zorgvraag, door te kijken naar wat ouderen zelf en samen kunnen en hoe de zorg daarop kan aansluiten. Zodat regie meer bij mensen zelf ligt. En zodat de beschikbare professionele zorg en ondersteuning zo goed mogelijk kan worden ingezet.

5. Aafje breidt het werkgebied niet uit. Wel wordt Aafje door samenwerking met andere ouderenzorgorganisaties een systeemaanbieder in de Drechtsteden en wordt de thuiszorg uitgebreid in Capelle aan den IJssel. Op basis van de uitkomsten van een regionaal onderzoek naar de benodigde GRZ capaciteit in de regio wordt een besluit genomen over het al dan niet afschalen van de capaciteit die Aafje heeft op de revalidatielocaties.
6. In onze verpleeghuizen gaat de focus naar complexe verpleeghuiszorg. Afhankelijk van politieke besluitvorming, kan dit betekenen dat de plekken voor mensen met een ZZP 4 verder worden afgebouwd. Om deze mensen van de nodige zorg- en ondersteuning te blijven voorzien wordt ingezet op het vergroten van het volume Volledig Pakket Thuis (VPT) en de verdere groei van geclusterde woonvormen (scheiden wonen/zorg) zoals Zorgvilla Tante Toos en de Dienstbode.

Bijlage 1 - Factsheet

Aafje Over Aafje

Samen de zorg écht anders door:



Zorg van A t/m Z

- 54 Thuiszorg-teams
- 17 Huizen
- 2 Revalidatie-locaties
- 5 Huishoudelijke hulp regio's

Tevredenheid

8,1
6.500
medewerkers

8,7
2.000
vrijwilligers

8,4
25.000
klanten

89% beveelt ons aan op Zorgkaart Nederland

Onze bedoeling

Beste werkgever

2023

Beste Werkgevers

Medewerker op 1

2 1 3

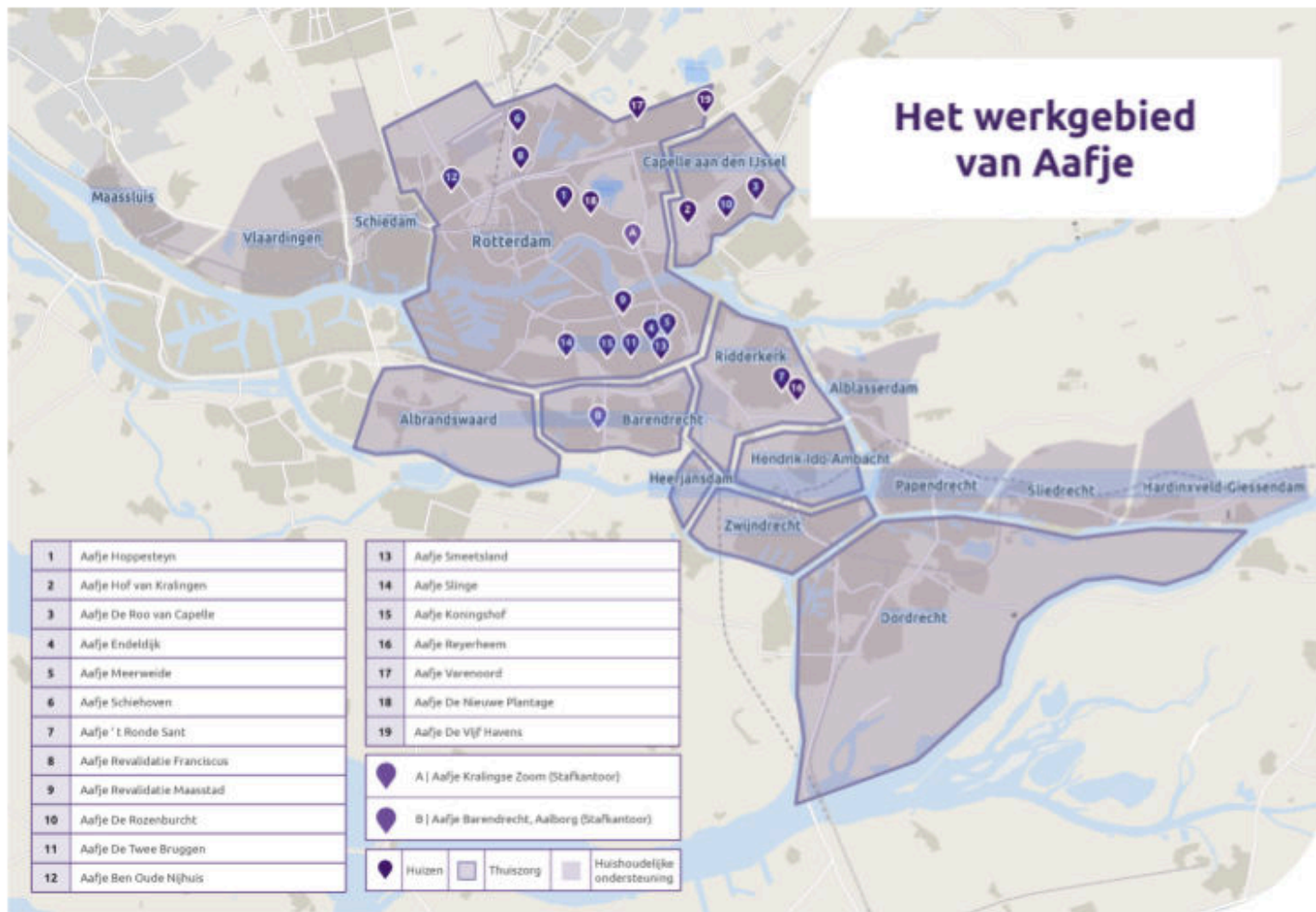
prezo
Kruismerkhouder

Onze mentaliteit

Financiering: totale omzet €320 mln.

WLZ 185 mln		ZVW 75 mln
WMO 44 mln		Wijkverpleging 40 mln
Overige 16 mln		GRZ 29 mln
		Eerstelijns-verblijf 6 mln

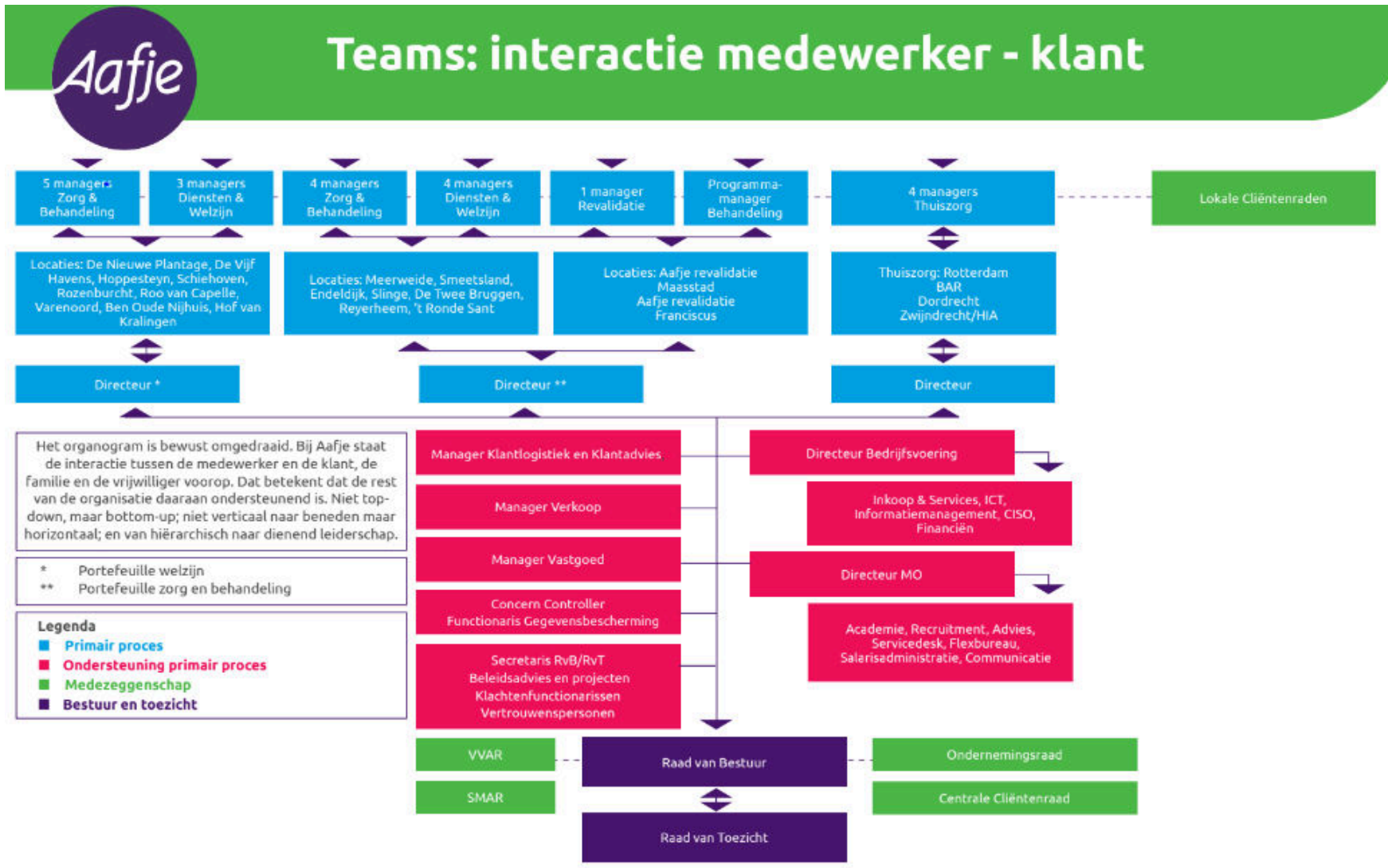
Factsheet Aafje | Januari 2024 | Beheer: Communicatie



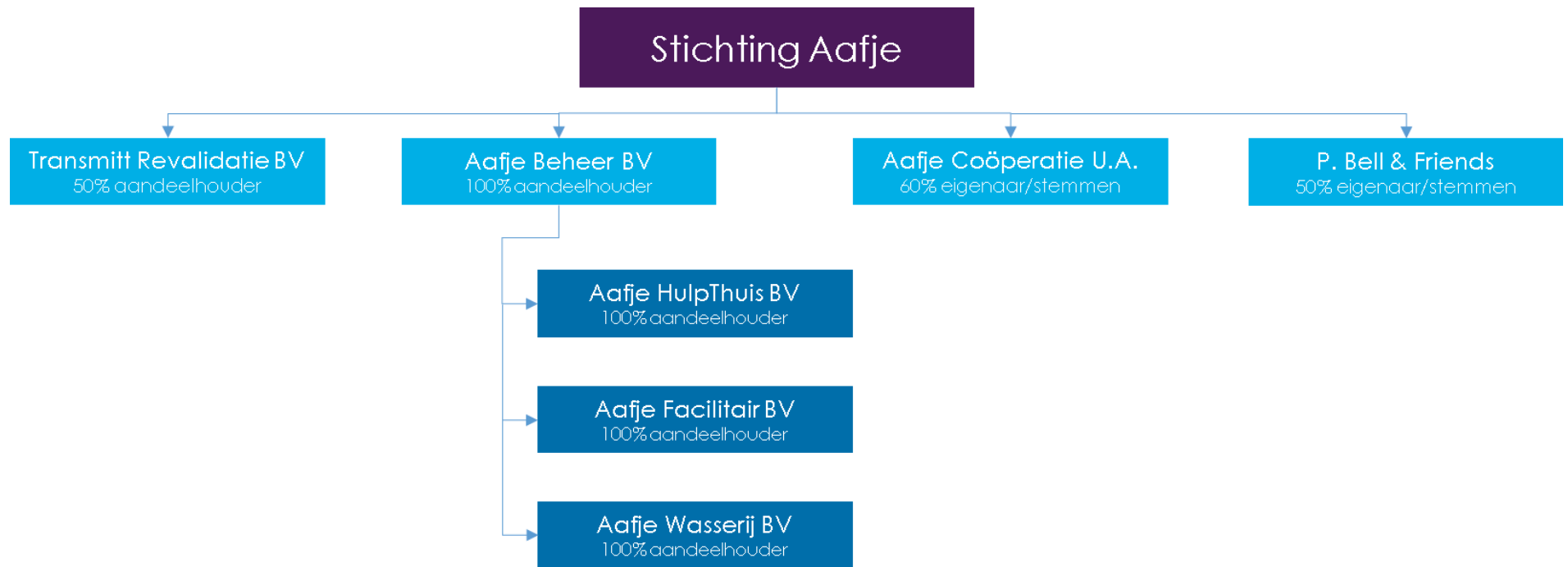
Aafje

Aafje

Bijlage 2 - Organogram



Bijlage 3 - Juridische structuur



Aafje

Aafje