

Bestuursverslag

behorend bij Jaarrekening 2024



Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Voorwoord	4
1. Profiel van de organisatie	5
1.1. Visie en missie	5
1.2. Juridische structuur	5
1.3. Werkgebied van Aafje	6
1.4. Organisatiestructuur	6
1.5. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
2. Gevoerd kwaliteitsbeleid in 2024	7
2.1. Cliënttevredenheid	7
2.2. Klachten	7
2.3. Vertrouwenspersonen	8
2.4. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	8
3. Inhoudelijke lijnen 2024	8
3.1. Ruimte voor jou en Medewerker op 1	8
3.2. De Transitielijnen 'Samen de zorg écht anders'	9
3.2.1. Zelf, tenzij ...	10
3.2.2. (Zoals) Thuis, tenzij...	11
3.2.3. Digitaal, tenzij ...	11
3.2.4. Samen met partners (in de wijk, in de regio), tenzij ...	12
3.2.5. Duurzaam, tenzij ...	12
4. Advies en medezeggenschap	13
4.1. Cliëntenraden	13
4.2. Ondernemingsraad	13
4.3. Overige adviesraden	14
5. Bestuur en Toezicht	14
6. Financiën	15
6.1. Behaalde omzet en resultaten	15
6.2. Kasstroom en financieringsruimte	16
6.3. Vooruitblik en verwachte financiële ontwikkeling 2025	16
6.4. Risico's	17
6.4.1. Interne beheersing	17
6.4.2. Risicomanagement Traject	17
6.4.3. Informatiebeveiliging	18
Bijlage 1 Juridische structuur	19
Bijlage 2 Factsheet 2025	20
Bijlage 3 Organogram Stichting Aafje d.d. 31 december 2024	21
Bijlage 4 Voortgang projecten IZA Fonds Wijkverpleging 2024	22
Bijlage 5 Samenstelling Raad van Bestuur d.d. 31 december 2024	26

Uitgegeven door:

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

Leeswijzer

Voor u ligt het bestuursverslag 2024. In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2024 en de resultaten die dit heeft opgeleverd. Vanaf 1 juni 2025 is dit verslag te vinden op www.jaarverantwoordingzorg.nl. Tevens vindt u op de website www.aafje.nl [het Kwaliteitsbeeld 2024](#) waarin Aafje inhoudelijk verantwoording aflegt over de kwaliteitsaspecten van de geleverde zorg. Om deze reden is dit bestuursverslag inhoudelijk beknopt en op hoofdlijnen. Waar mogelijk wordt verwezen naar de 'verhalen achter het beleid' door middel van digitale links in dit bestuursverslag.

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 2024 dat gepubliceerd is op www.aafje.nl en integraal opgenomen is aan het einde van dit bestuursverslag.

Voorwoord

Om goed en duurzaam voorbereid te zijn op de toekomst is het nodig om samen de zorg écht anders te gaan doen. Dit vraagt ook om ons aan te passen aan de wijzigende omstandigheden die op Aafje afkomen. In 2024 hebben we dit beschreven in de koers van Aafje '[Aafje op reis 2024-2028](#)'. Met deze koers spelen we in op een financieel en beleidsmatig onzekere en wijzigende externe context (met name vergrijzing, arbeidsmarkt, technologie, financiële houdbaarheid). We noemen dit ook wel transitie. Daarbij is het van groot belang dat we deze transitie van Aafje naadloos laten aansluiten op de veranderingen in de drie regio's waar Aafje actief is.

De maatschappelijke, inhoudelijke en financiële uitdagingen voor de komende jaren zijn groot. Om dit ook in financieel onzekere tijden zo te houden, kozen we er in 2024 voor om te anticiperen op de financiële opgaven van de komende jaren. Simpel gezegd: 'We zijn het dak gaan repareren, terwijl de zon schijnt en het droog is'. Dit om de jaren 2025-2028 goed op te vangen. En de cijfers uit 2024 bevestigen dat we op de goede weg zitten. Aafje staat er gelukkig op meerdere vlakken goed voor: inhoudelijk (expertisecentra, zorgprogramma's, zorgpaden), cliënttevredenheid (boven de 8) en medewerkerstevredenheid (voor 4e keer predicaat "beste werkgever in Nederland"). Ook financieel lukt het Aafje goed om in positie te blijven (positief jaarresultaat, fitchrating AA-). Dit combineren we met nieuwe woonzorgconcepten en een vastgoedportefeuille die 90% duurzaam is vernieuwd met grote investeringen.

En daar mogen we, met elkaar, trots op zijn. De maatregelen die we voor 2024 en de jaren daarna hebben ingezet zijn best pittig. Gezien de resultaten en de getoonde wendbaarheid bij de ingezette maatregelen, blijven we onze reis vervolgen met ruimte geven aan de dingen die ertoe doen: Medewerker op 1, Dienend leiderschap (omgekeerde piramide) én vanuit onze 4 kernwaarden: prikkelend, aandacht, vakmanschap, verbinding. Als we deze ingezette koers vol overtuiging en daadkracht blijven vervolgen, anticiperen we met behoud van voorsprong op de veranderende omstandigheden.

Bovenstaande resultaten zijn te danken aan de betrokkenheid en bevlogenheid van onze medewerkers in het primaire proces. Zij zetten zich dagelijks in om de best mogelijke zorg en ondersteuning te bieden. Hierbij worden zij optimaal ondersteund en gefaciliteerd door staf, management en directie. Het blijft mensenwerk en we doen het met elkaar. Dáárom hebben we er alle vertrouwen in!

Raad van Bestuur

1. Profiel van de organisatie

1.1. Visie en missie

Uw leven, uw dag, uw thuis. Dat is wat cliënten van Aafje dag in, dag uit ervaren. Hun leven is en blijft ons uitgangspunt. Elke dag. Samen kijken we wat de cliënt nog zelf kan, al dan niet met innovatieve hulpmiddelen en hulp van naasten. En waar nodig uiteraard met onze vakmensen. Aafje wil écht iets betekenen voor cliënten. We geven ruimte aan dat wat ertoe doet. Door te luisteren, aandacht te geven en te prikkelen, dragen we bij aan herstel, aan een gevoel van veiligheid, aan gezondheid, aan zelfvertrouwen, aan plezier, aan het leven.

Als startpunt voor kwaliteit van bestaan kijken we altijd wat iemand, eventueel met hulp van technologie, mantelzorger of vrijwilliger, zelf nog kan of weer kan leren. Het ondersteunen en versterken van de zelf- en samenredzaamheid en eigen regie vormen dan ook onze uitgangspunten. Waar nodig wordt professionele zorg ingezet.



In ons werk laten wij ons leiden door vier kernwaarden:

Aandacht, Verbindend, Prikkelend en Vakmanschap. Onze kernwaarden bepalen hoe we omgaan met elkaar, waarom vakmensen bij Aafje willen werken en waarom klanten voor ons kiezen. Zie hiervoor ook de volgende film: www.aafje.nl/mijn-verhaal-gaat-verder.

1.2. Juridische structuur

Aafje is een stichting onder de naam Stichting Aafje thuiszorg huizen zorghotels. Aafje is statutair gevestigd in Rotterdam, Lichtenauerlaan 162, 3062 ME in Rotterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 24388202. We bedienen 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 waarvan Aafje enige aandeelhouder is. Daarnaast is Aafje financieel participant of deelnemer in coöperaties. De juridische structuur is opgenomen in bijlage 1.

1.3. Werkgebied van Aafje

Aafje biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR gemeenten (Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk), de Drechtsteden. Dit doen we met 55 teams wijkverpleging, 17 huizen, 300 revalidatiebedden, 13 woon-tussen locaties, huishoudelijke hulp in 5 regio's, circa 6.500 medewerkers¹ en circa 1.200 vrijwilligers. In bijlage 2 is een factsheet opgenomen.

1.4. Organisatiestructuur

De bestuursstructuur van Aafje is statutair bepaald en heeft als uitgangspunt het Raad-van-Toezicht-model. De Raad van Toezicht toetst het beleid van de Raad van Bestuur en functioneert als sparringpartner. Hierbij staan het waarborgen van goede zorg en het realiseren van Aafjes maatschappelijke doelstelling voorop. Het organogram van Aafje is te vinden in bijlage 3.

1.5. Cliënten, 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	31-12-2024	31-12-2023
Aantal intramurale cliënten	1.559	1.574
Aantal klanten volledig pakket thuis	172	132
Aantal klanten modulair pakket thuis	545	522
Aantal klanten PGB	9	13
Aantal klanten extramurale behandeling	108	73
Aantal klanten Zvw		
Aantal klanten wijkverpleging	5.299	4.975
Aantal klanten eerstelijnsverblijf	42	32
Aantal klanten geriatrische revalidatiezorg	213	233
Aantal klanten WMO		
Aantal klanten huishoudelijke hulp	12.993	12.683
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen	2.055	2.083
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	570.511	570.956
Aantal dagen o.b.v. VPT of MPT	55.785	45.622
Aantal geopende DBC's GRZ	1.847	1.798
Aantal uren wijkverpleging	528.208	553.382
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst	5.996	6.151
Aantal FTE personeelsleden	3.621	3.663

¹ Het aantal medewerkers is de tabel is de stand per 31 december 2024. Het varieert door het jaar heen, dus het aantal van ca. 6.500 wordt dan genoemd.

Bedrijfsopbrengsten		
Wlz	€213.616.000	€196.789.000
Zvw	€83.551.000	€77.943.000
Wmo	€51.740.000	€47.764.000
Overig	€ 16.993.000	€ 14.979.000
Totaal bedrijfsopbrengsten	€365.900.000	€ 337.475.000

2. Gevoerd kwaliteitsbeleid in 2024

Het beleid is erop gericht om de missie en visie van Aafje te verwezenlijken. 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 teams wijkverpleging, huizen, revalidatielocaties en de huishoudelijke ondersteuning op alle niveaus in de organisatie. Dit doen we onder andere door informatie te aggregeren en analyseren en op alle niveaus is kwaliteitsinformatie beschikbaar in het kwaliteitsdashboard. Binnen Aafje hanteren we het '3 lines model'. Lijn 1 is PDCA cyclus op locatie, lijn 2 wordt ingevuld door interne (systeem-) audits en lijn 3 door externe Prezo audits (en extern toezicht, zoals de IGJ).

In 2024 vond de externe Prezo audit o.a. plaats op de locaties 't Ronde Sant, Smeetsland en Endeldijk. De locaties zijn er met vlag en wimpel doorheen gekomen. De locatie Hoppesteyn heeft het keurmerk Prezo Care behaald. In 2024 werd Aafje als concern/staf geauditeerd en heeft een 100% score gehaald zonder aandachtspunten en met grote complimenten!

In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen om te anticiperen op het nieuwe Generiek Kompas dat de bestaande kwaliteitskaders vervangt. Dit Kompas geldt voor de huizen, de revalidatie en de wijkverpleging. De diverse bouwstenen uit het Generiek Kompas sluiten aan bij de ingezette koers zoals geformuleerd in ons meerjarenbeleid 'Aafje op reis 2024-2028'. Hiermee is kwaliteit integraal opgenomen in alles wat we doen bij Aafje. Zie hierbij het [kwaliteitsbeeld](#) van Aafje.

2.1. Cliënttevredenheid

Aafje neemt ieder jaar een cliënttevredenheidsonderzoek af en één keer per twee jaar meet een onderzoeksbureau voor ons de cliëntervaring. Ook kunnen cliënten altijd hun waardering achterlaten over onze zorg op ZorgkaartNederland. Op basis van de resultaten worden er samen met de lokale cliëntenraden acties ter verbetering geformuleerd. Aafje had in 2024 een mooie [intramurale](#) cliënttevredenheid van 8.0. De [wijkverpleging](#) behaalde een 8.3.

2.2. Klachten

Onze klachtenregeling voorziet in een laagdrempelige opvang en behandeling van klachten en draagt bij aan een open cultuur waarin Aafje proactief en open op klachten reageert en ervan leert. Cliënten worden gestimuleerd om klachten eerst te bespreken met een medewerker of leidinggevende zodat zij er direct mee aan de slag kunnen. Desgewenst kan

een van de onafhankelijke klachtenfunctionarissen hierin ondersteunen. Aafje investeert in de deskundigheid van haar klachtenfunctionarissen en zij zijn ingeschreven in het kwaliteitsregister Klachtenfunctionarissen in de gezondheidszorg van Registerplein. Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen is ingediend is 265. Dat is 3,6% minder dan 2023 (275 klachten).

Aafje is daarnaast aangesloten bij de landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg. In 2024 zijn hier geen geschillen voorgelegd. Aafje hanteert 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.

2.3. Vertrouwenspersonen

Vanaf 1 januari 2024 is het verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen (Arbowet). Een vertrouwenspersoon is er voor werknemers die te maken hebben met ongewenst gedrag, zoals: Pesten, Seksuele intimidatie, Discriminatie, Agressie & geweld en Ongewenste omgangsvormen. Aafje had altijd al twee interne vertrouwenspersonen. In 2024 heeft Aafje, bij het vertrek van één vertrouwenspersoon, twee nieuwe interne vertrouwenspersonen aangesteld. Dit brengt het totaal op drie. Daarnaast zijn er twee externe vertrouwenspersonen. In totaal zijn er 34 meldingen bij de interne vertrouwenspersonen binnengekomen. Bij de externe vertrouwenspersonen waren dat er zeven.

2.4. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2024 zijn er geen incidenten gemeld bij de IGJ. Er is één verzoek tot onderzoek gekomen vanuit de IGJ. Aafje had dit incident intern al onderzocht en was tot de conclusie gekomen dat het geen calamiteit betrof (zoals de Wkkgz dit stelt). Het onderzoeksrapport is gedeeld met de IGJ. De IGJ heeft daarop het verzoek tot verder onderzoek ingetrokken en de casus gesloten.

In 2024 heeft de IGJ een bezoek gebracht aan Aafje op het thema e-health. Aafje scoort goed tot zeer goed op alle vijf thema's van het toetsingskader van de IGJ. Lees [hier](#) verder. Aafje heeft hierover samen met de IGJ en Actiz een Masterclass gegeven voor alle Actiz leden. De IGJ heeft ook onderzoek gedaan naar 'zorg in de keten' bij het Albert Schweitzer Ziekenhuis. Aafje heeft als onderdeel van de keten deelgenomen aan de interviews.

3. Inhoudelijke lijnen 2024

3.1. Ruimte voor jou en Medewerker op 1

Aafje heeft in 2024 weer expliciet gekozen 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. Hoe we dit formeel regelen (incl. gedragsregels) staat in het Personeelshandboek. We zetten daarnaast met gerichte acties in op fysieke, mentale en financiële fitheid van onze medewerkers. Belangrijk is ook dat we de werkdruk niet

verhogen en oog houden voor het vergroten van het werkgeluk. Om dit goed te monitoren hebben we in 2024 besloten om periodiek, d.m.v. korte en bondige vragen, medewerkers frequent vragen voor te leggen i.p.v. een jaarlijkse lange vragenlijst. In november en december is de eerste meting uitgezet. Op basis van de uitslag is Aafje is voor de vierde keer benoemd tot [beste werkgever](#) met een employee-netpromoterscore (eNPS) van +67! Deze score, een wereldwijde standaard voor het meten van medewerkerstevredenheid, laat zien dat Aafje ver boven het gemiddelde scoort: de medewerkerstevredenheid ligt in Nederland gemiddeld op +44.

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. 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. In 2024 heeft Aafje meegewerkt aan het onderzoek 'Monitor Zeggenschap in de wijkverpleging'. In 2025 komen de resultaten beschikbaar. Ook is er subsidie ontvangen voor impuls aan verpleegkundig leiderschap.

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. In 2024 hebben we een groot Aafje bedank festival georganiseerd in de Kuip om al onze medewerkers te bedanken voor hun inzet. Bekijk de [aftermovie](#) hier.

In de externe podcast De Magische Manager vertelt het verhaal van Aafje, hoe we, te midden van aanzienlijke bezuinigingen, een hoog verzuim- en verlooppercentage onder medewerkers, en de voortdurende zorgkloof in de ouderenzorg, kunnen streven naar de hoogste waardering voor zowel klant- als medewerkerstevredenheid. De podcast is te vinden op: [Spotify](#) en [Springcast](#).

3.2. De Transitielijnen 'Samen de zorg écht anders'

Aafje zet in op perspectief, innovatie en vernieuwing. In 2024 hebben we daarom ingezet op vijf transitielijnen om 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 ...

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 naasten en onze medewerkers dient. De focus is '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 informele 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. Om onze medewerkers te ondersteunen in de transitie (verandering in houding én gedrag) heeft Aafje een ondersteuningsstructuur ingericht:



3.2.1. Zelf, tenzij ...

We bieden een ondersteunende omgeving voor de cliënt, waarbij we investeren in de relatie met de mantelzorgers en netwerk van de cliënt. In 2024 heeft Aafje dit o.a. gedaan door:

- 'Reablement'. Dit is een manier van werken waarmee onze medewerkers cliënten helpen hun eigen leven (weer) te leiden. In 2024 zijn alle behandelaars door middel van een kennispodium hierin meegenomen en zijn we gestart met het trainen van medewerkers. Aafje is lid geworden van de [Nederlandse Vereniging van Reablement](#).
- Het doorontwikkelen van Sociale Benadering Dementie en DemenTalent, waarbij we zowel intramuraal als extramuraal kennis en ervaringen delen.
- Breed indiceren binnen de wijkverpleging, waarbij de wijkverpleegkundige samen met een ergotherapeut en een medewerker gericht op welzijn met de nieuwe cliënt in gesprek gaat en een indicatie stelt gericht op zelfredzaamheid en reablement.
- Het gesprek voeren met mantelzorgers/naasten over waar we hen kunnen ondersteunen en wat zij mogelijk kunnen doen.
- Het trainen van medewerkers in het voeren van het gesprek met het netwerk van de cliënt, zoals bijvoorbeeld EVV-ers en cliëntadviseurs.
- Onze Mantelzorgacademie is omgevormd tot een [regionaal leernetwerk](#) met platform

Capelle Krimpen (De Driehoek) om maximaal aan te sluiten op de behoeften van mantelzorgers en vrijwilligers.

3.2.2. (Zoals) Thuis, tenzij...

Het ondersteunen van ouderen om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen is cruciaal voor de toekomst. Dit kan worden bereikt door middel van technologische innovaties (zie ook 3.3.3.), aanpassingen in de woonomgeving en ondersteunende diensten. We deden dit in 2024 onder andere door:

- De organisatie rondom 'De dag echt anders', gestart in Meerweide.
- De implementatie van het opendeurenbeleid, zonder GPS-systeem. Pointer heeft hierover een [documentaire](#) op NPO2 uitgezonden.
- De capaciteit voor eerstelijns behandeling en geriatrische revalidatiezorg in de thuissituatie uit te breiden.
- Groei van Individuele Ondersteuning Thuis waarbij de nadruk ligt op de mogelijkheden van de cliënt en wat deze nog zelf kan. Ook de belasting van de mantelzorger wordt bekeken. Als er behoefte is aan ondersteuning op het gebied van structuur of sociaal contact, kan een IOT medewerker ingezet worden. In 2024 is een groei van 20% gerealiseerd.
- Start van de nieuwbouw van de locaties [Meerweide](#) en Molenlei.
- Aafje Hof van Kralingen is [officieel geopend](#) door wethouder Zorg, Ouderen en Jeugdzorg Ronald Buijt.
- Onderzoeken mogelijkheid van twee 'Van Thuis Uit' locaties in Rotterdam en Dordrecht om ouderen in staat te stellen zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. Het concept gaat uit van een dag- en doe-centrum waar thuiswonende ouderen met WLZ, WMO of VVT-indicatie zeven dagen per week welkom zijn (10:00 uur tot 20:00 uur). In 2024 zijn twee medewerkers opgeleid voor dit concept.
- In 2024 heeft Aafje de gunning van zeven Thuisplusflats (van de 20) in Rotterdam gekregen. Dat is een toename van zes. Hierbij is Aafje verantwoordelijk voor Wmo-ondersteuning, wijkverpleging (Zvw) en verpleeghuiszorg thuis (Wlz). TV Rijnmond besteedde aandacht aan dit [item](#).
- Zorgvilla Tante Toos: Dit is een kleinschalig wooninitiatief waar ouderen met dementie samenwonen in een zelfstandige woning met 24-uurs zorg en begeleiding die nu wordt betaald vanuit het Persoonsgebonden Budget (PGB). In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen om deze in 2025 om te zetten naar VPT.

3.2.3. Digitaal, tenzij ...

Door de inzet van slimme digitale middelen, die in toenemende mate beschikbaar komen, kunnen wij de zorgprocessen en de communicatie met het netwerk van de cliënt verder verbeteren. Hierdoor ontstaat rust, ruimte en aandacht voor de medewerker en daarmee ook voor de cliënt. Het combineren van betrokkenheid van mensen, ontwikkelen en innoveren van technologie, procesoptimalisatie en data is onderdeel van de aanpak waarbij wij de medewerkers en teams met een digitale leeromgeving ondersteunen. In 2024 deden we dat o.a. door:

- Innovaties op locaties zijn gevoerd zoals [Momo BedSense](#), slimme inco en de [snelvinder](#).
- Binnen ONS Dossier app is spraakgestuurd rapporteren toegevoegd. Deze 'speech to text'-functionaliteit zet gesproken woorden direct om in geschreven tekst. Aafje

verlicht hiermee de administratieve lasten: het rapporteren wordt makkelijker. Eind 2024 gebruikten al ruim 600 collega's deze functionaliteit. Samen hebben zij al meer dan 60.000 rapportages ingesproken. Bekijk [hier](#) hun ervaring.

- Het nieuwe Data Analyse Team Aafje (DATA) is gestart. Het doel is om met kennis, ervaring én data samen beter te beslissen, te leren over hoe iets beter kan en processen beter in te kunnen richten. Het DATA-team is breed samengesteld en brengt expertise op inhoud en data bij elkaar.

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

Aafje investeerde ook in 2024 in duurzame relaties en partnerships met onze belangrijke stakeholders zoals lokale en regionale welzijn- en zorgketens, woningbouwcorporaties, inspectie-organisaties, financiers, leveranciers en gemeentelijke tot landelijke overheid. We zijn transparant en zoeken prikkelend samen mogelijkheden, kansen en grenzen op. Concreet deden we dat in 2024 onder andere door:

- Het opzetten van [verpleegkundige technische teams](#) samen met Laurens.
- Samen met de ketenpartners de marktvraag te verkennen en deze toekomstbestendig te gaan organiseren in bijvoorbeeld Verwijshulp010 en -078. Ook de vraag naar monitoring in de Wijkverpleging is een thema om gezamenlijk op te pakken, bijvoorbeeld in een zorgcentrale.
- Het actief deelnemen aan de drie regionale IZA plannen die gericht zijn op de transformatie én op de domeinoverstijgende samenwerking. Binnen het IZA Fonds Wijkverpleging 2024 wordt verantwoording verwacht in het bestuursverslag. Deze verantwoording is opgenomen in bijlage 4.
- Aafje zet in op de wijk en de huisartsenpraktijken, met een focus op die wijken waar mensen wonen met een zgn. lage Sociaal Economische Status score (SES-score). Hier intensiveren we de samenwerking in de 'gouden driehoek': huisarts, wijkverpleging, welzijnsorganisaties/gemeenten conform de landelijke visie op de eerstelijns.
- Het deelnemen aan de [Zorgcoöperatie Drechtsteden](#), een samenwerking tussen Aafje, PZC Dordrecht, de Blijde Borgh en De Merwelanden. De kracht van deze samenwerking is een breed en integraal aanbod, waarbij kennis, kunde en ervaring gebundeld en gedeeld worden. Hiermee wordt het zorg- en welzijnsaanbod in Drechtsteden versterkt en beter gepositioneerd.
- Opzetten Spoedzorg in Drechtsteden in samenwerking met andere partijen en als onderdeel van het (op te zetten) Zorgcoördinatie Centrum (Aafje is trekker).

3.2.5. Duurzaam, tenzij ...

Aafje heeft de 'Green Deal Duurzame Zorg' getekend en zich aangesloten bij MVO Nederland. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO) let Aafje op de gevolgen op mens, milieu en samenleving. Het gaat daarbij niet alleen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers (zie ook paragraaf 3.1. 'Medewerker op 1') en social return, maar ook duurzaamheid in relatie tot onze bedrijfsvoering. Denk hierbij aan zaken als verspilling, milieu en energie. Er zijn thema's gedefinieerd waarlangs Aafje haar ambities ten aanzien van duurzaamheid wil verwezenlijken:

- Duurzaamheid van onze gebouwen. Er zijn routekaarten opgesteld voor de eigen panden.

- Het verduurzamen van medicijngebruik en het afvoeren van medicijnresten. In 2024 is hiervoor een onderzoek naar spillage van medicatie uitgevoerd.
- Het verminderen en verduurzamen van reisbewegingen van medewerkers. De Wijkverpleging is gebruik gaan maken van de Carver: een 100% elektrisch vervoermiddel op groene stroom. Hiermee zijn we duurzaam en besparen we tijd, die we kunnen besteden aan het bieden van goede zorg. Zie ook deze [video](#).
- Het verduurzamen van de inkoop in de breedste zin van het woord (van kantoorartikelen tot verpleegmiddelen en eten & drinken).

4. Advies en medezeggenschap

Aafje hecht aan de inbreng en samenwerking met de medezeggenschapsorganen: de Lokale Cliëntenraden (LCR), Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Ondernemingsraad (OR).

4.1. Cliëntenraden

In de CCR hebben alle voorzitters van de LCR een zetel. In 2024 waren er zes gezamenlijke vergaderingen van de CCR en de Raad van Bestuur. Bij één vergadering was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. In 2024 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en jaarrekening 2023, kaderbrief 2025 en begroting 2025
- Voortgang bouwproject Molenlei (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Kwaliteitsplan en speerpunten 2024
- Jaarplan 2024 'Samen de zorg echt anders'
- Jaarverslag klachtenfunctionarissen 2023
- Kwaliteitsverslag 2023
- Samenwerking technisch team Aafje en Laurens
- Stopzetten externe klachtencommissie
- Eten en drinken, prijzen restaurant en winkel, eigen bijdrage welzijn,
- Persoonsgebonden was
- Overeenkomst artiesten verloning
- Klanttevredenheidsonderzoek KTO
- Generiek Kompas
- Voorbereiding updaten kwaliteitsdocument Medezeggenschap
- Advies: Aafje op reis 2024-2028
- Advies: Afschaffing verplichting dubbele controle bij risicovolle medicatie
- Advies: voorgenomen besluit akte van oprichting Coöperatie Drechtsteden

4.2. Ondernemingsraad

In 2024 waren er elf Overlegvergaderingen. Bij één Overlegvergadering was een afvaardiging van de RvT aanwezig. En er was twee keer een WOR-artikel 24 overleg, waarbij een afvaardiging van de RvT aanwezig was. Maandelijks terugkerende onderwerpen waren: Financiën, Transitie Aafje 2024-2028, Kwaliteit en veiligheid en div. aangepaste en nieuwe personele regelingen. Andere (grotere) onderwerpen waren:

- Zorgcoöperatie Drechtsteden
- Optimalisatie Thuiszorg Flexpool 2.0
- Herpositionering casemanagers verzuim
- IBBC
- Takenpakket preventiemedewerker

- Benoeming vertrouwenspersonen
- Privacyreglement
- RI&E's diverse locaties
- Toegangsbeleid
- Verlenging tijdelijke vergoeding parkeerkosten
- Herziening bijscholingsverplichting (incl. EVV scholingen)
- BHV-vergoeding 2024
- Beschikbaarheidsbonus

OR en de Raad van Bestuur bereikten overeenstemming over het Sociaal Statuut. De OR gaf een initiatiefadvies voor een projectplan Sociale veiligheid in de werkomgeving.

4.3. Overige adviesraden

Naast de wettelijk verplichte medezeggenschapsraden heeft Aafje de Verzorgende en Verpleegkundige AdviesRaad (VVAR) en Sociaal Medische AdviesRaad (SMAR). Vanuit de VVAR is een belangrijk thema verpleegkundig leiderschap. Een belangrijk onderwerp dat in beide adviesraden aan de orde is geweest is het starten van de pilot afschaffing van de verplichting tot tweede controle bij risicovolle medicatie (intramuraal).

Daarnaast is er ook een Inhoudelijk Zorg Overleg (IZO), Inhoudelijk Diensten Overleg (IDO) en stuurgroep kwaliteit wijkverpleging. Hieraan nemen maandelijks de betrokken managers deel. Tevens zijn er verschillende (multidisciplinaire) kwaliteitscommissies (onder andere WZD, Infectie Preventie, Wond- en decubitus en voedingscommissie).

5. Bestuur en Toezicht

Aafje heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage 5 voor nadere informatie over leden en nevenfuncties). Aafje werkt volgens de principes van de Governancecode Zorg en conform de eisen uit wet- en regelgeving. Aafje heeft deze doorvertaald en uitgewerkt in de statuten en reglementen binnen de organisatie. Deze 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 decharge te verlenen voor het gevoerde beleid. Voor nadere informatie over de Raad van Toezicht, wordt verwezen naar het Jaarverslag Raad van Toezicht 2024 dat aan het einde van dit document is opgenomen.

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 2024 zoals opgenomen in de jaarrekening.

6. Financiën

6.1. Behaalde omzet en resultaten

Over 2024 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd van € 15,4 miljoen positief, een stijging van € 4,9 miljoen ten opzichte van 2023. Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

(x € 1 miljoen)	2024	2023	verschil
Zorgresultaat WLZ	6,3	0,4	5,9
Zorgresultaat ZVW	0,9	0,4	0,5
Zorgresultaat WMO	4,7	5,4	-0,7
Zorgresultaat totaal	11,9	6,2	5,7
Vastgoedresultaat	6,9	4,3	2,6
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	18,8	10,5	8,3
Incidentele resultaten	-3,4	0,0	-3,4
Jaarrekening resultaat	15,4	10,5	4,9

Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2024 uit op € 11,9 miljoen positief ten opzichte van € 6,2 miljoen positief in 2023, ofwel een stijging van € 5,7 miljoen.

Bij het opstellen van de begroting 2024 is Aafje er vanuit gegaan, dat er met ingang van 2025 een structurele besparing moest zijn gerealiseerd van € 13 miljoen. Dit vanwege enerzijds een duurdere Cao en anderzijds door de overheid aangekondigde kortingen op het WLZ budget. Aafje heeft deze structurele besparing in 2024 sneller gerealiseerd dan gepland. Het zorgresultaat WLZ steeg hierdoor ten opzichte van 2023 met € 5,9 miljoen door (a) een iets betere productmix, (b) een lichte stijging van de arbeidsproductiviteit en (c) lagere overige bedrijfskosten (na correctie inflatie).

Op de zorg die Aafje levert onder de zorgverzekeringswet is in 2024 een positief resultaat gerealiseerd van € 0,9 miljoen. Dit resultaat bestaat uit een positief resultaat op wijkverpleging van € 2,2 miljoen en een negatief resultaat op revalidatie van € 1,3 miljoen. Het verlies op revalidatie wordt met name veroorzaakt door een te lage bedbezetting bij de revalidatielocaties als gevolg van een beperkt aanbod van klanten vanuit de ziekenhuizen.

Het verzuim in de wijkverpleging bleef met 12,4% hoog. De vergoeding op basis van 'vast bedrag per klant' geeft ruimte om dit hoge verzuim op te vangen zonder dat het resultaat en de klanttevredenheid (zie paragraaf 2.1.) te veel onder druk komen.

Het WMO resultaat van negen gemeenten (vooral Aafje Hulpthuis) daalde in 2024 met € 0,7 miljoen. Exclusief een reservering voor een extra uitkering aan het personeel in april 2025 steeg het resultaat met € 0,5 miljoen. Deze stijging is vooral het gevolg van een toename van het aantal klanten.

De rentabiliteit op zorg (zorgresultaat/zorgomzet) bedroeg in 2024 3,5%. De langjarige doelstelling van Aafje is 1,5%. Gezien het risico op dalende resultaten in de komende jaren (aangekondigde kortingen WLZ, druk op WMO en Zvw tarieven en stijgende loonkosten) vinden wij het gerechtvaardigd dat de marge op dit moment hoger ligt dan het langjarig gemiddelde.

Vastgoedresultaat

Over 2024 bedroeg het vastgoedresultaat € 6,9 miljoen positief, een stijging van € 2,6 miljoen ten opzichte van 2023. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn:

- Over het positieve saldo liquide middelen is € 1,8 miljoen rente ontvangen. Een stijging van € 1,3 miljoen ten opzichte van 2023. Aafje voert een actief treasurybeleid om de renteopbrengsten te optimaliseren.
- Fictie- en aanloopkosten inzake nieuwbouw en renovatieprojecten waren in 2024 € 1,2 miljoen lager dan in 2023.

Als gevolg van de (omvangrijke) investeringen die Aafje voor de komende jaren heeft gepland, verwachten wij dat het kapitaalresultaat vanaf 2027 zal dalen richting nihil.

Incidenteel resultaat

In de jaarrekening 2023 is vanuit de resultaatverdeling een bestemmingsreserve gevormd voor een bedankbonus aan het personeel. In september 2024 is deze bonus betaald, dit zorgt in 2024 voor een incidentele last van € 3,4 miljoen.

6.2. Kasstroom en financieringsruimte

In 2024 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 45,3 miljoen, ten opzichte van 2023 is dit een stijging van € 15,6 miljoen. Deze stijging ten opzichte van 2023 is met name tot stand gekomen door veranderingen in werkkapitaal met per saldo een positief effect van € 9,6 miljoen. Daarnaast was er sprake van een hoger bedrijfsresultaat ad € 3,5 miljoen en per saldo lagere interestlasten ad € 1,4 miljoen.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen drie jaar. Ultimo 2024 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABN AMRO, ING en Triodos.

	2024	2023	2022
Rentabiliteit (resultaat / omzet)	4,2%	3,1%	1,2%
Solvabiliteit	40,7%	37,6%	34,8%
Liquiditeit	134,3%	140,7%	138,6%
Debt Service Coverage Ratio	3,73	3,26	2,48
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	29,5 mln.	26,2 mln.	19,6 mln.

6.3. Vooruitblik en verwachte financiële ontwikkeling 2025

De maatregelen die we voor 2024 en de jaren daarna hebben ingezet zijn best pittig. De resultaten van 2024 geven aan dat we op de goede weg zitten. Als we deze ingezette koers vol overtuiging en daadkracht blijven vervolgen, anticiperen we op de veranderende omstandigheden. De knelpunten in 2024 die we meenemen naar 2025 zijn het anticiperen op het (hoge) ziekteverzuim, het verloop van medewerkers en het marktvraagstuk op het gebied van bedbezetting. In 2025 vervolgen we de ingeslagen weg zonder grote

veranderingen én zonder nieuwe bezuinigingen. We vervolgen de ingezette Koers 2024-2028 volgens de constante lijn ('Medewerker op 1') en de vijf transitielijnen ('Zelf tenzij..', 'Thuis tenzij...', 'Digitaal tenzij...', 'Samen met anderen tenzij...' en 'Duurzaam tenzij...').

De begroting 2025 laat een positief resultaat zien van € 9,6 miljoen. Binnen dit financiële kader is er nog voor ruim € 5 miljoen ruimte voor nieuw beleid. Dit geeft ons de kans om vooruit te kijken en te investeren in onze toekomst. We staan als zorgsector voor grote veranderingen, en financiële stabiliteit helpt ons om daarop in te spelen. Denk aan onderzoek, innovaties en investeringen in ICT-ontwikkelingen, domotica en technologische toepassingen en, nog belangrijker, in onze Aafje-professionals.

Ook blijven we investeren in de vernieuwing van onze verpleeghuizen. Het investeringsbudget voor 2025 bedraagt € 33 miljoen, hiervan heeft € 25 miljoen betrekking op nieuwbouw van de locaties Molenlei en Meerweide. De financiering van deze nieuwbouw vindt plaats via een mix van door WFZ geborgde leningen en ongeborgde leningen. In totaal heeft Aafje voor de periode 2025-2029 ruim € 140 miljoen aan investeringen geraamd.

Het kabinet heeft bezuinigingen uitgesteld, maar niet geschrapt. In de lange termijn begroting van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport worden de bezuinigingen nog steeds genoemd voor 2026. Dit betekent dat we, ondanks het mooie resultaat, op moeten letten dat we niet te veel (structureel) uitgeven en tijdig bij kunnen sturen als genoemde bezuinigingen realiteit worden.

6.4. Risico's

6.4.1. Interne beheersing

Aafje heeft haar interne beheersing dusdanig ingericht dat risico's tijdig worden gesignaleerd en dat daarvoor 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.

6.4.2. Risicomanagementtraject

In 2024 heeft Aafje samen met KPMG een risicomanagementtraject doorlopen. Doelstelling van het traject was het krijgen van inzicht in de gebeurtenissen die het realiseren van de strategische doelstellingen van Aafje kunnen beïnvloeden (toprisico's), vaststellen of er voldoende beheersmaatregelen zijn getroffen voor deze risico's en het op hoofdlijnen definiëren van vervolgacties indien nodig. Tijdens de werksessies is expliciet besproken ten aanzien van welke risico's Aafje van mening is dat er aanvullende actie is vereist, d.w.z. dat er extra effort dient plaats te vinden om deze risico's te beheersen. Voor de volgende risico's is geconcludeerd dat naast reeds bestaande beheersmaatregelen er aanvullende maatregelen gewenst zijn: Verloop, Ziekteverzuim, Slagkracht in innovatie en vernieuwing, Diversiteit binnen de organisatie en Druk op marge door wijzigingen in bekostiging. Het Directieteam van Aafje heeft verschillende mogelijke acties afgewogen en per risico besloten tot een aantal aanvullende maatregelen. Periodiek zal besproken

worden of deze maatregelen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd en bovenal of deze ook het gewenste effect hebben. Jaarlijks worden de risico's herijkt.

Met dit traject is een belangrijke stap gezet in het verder verrijken van risicomanagement binnen Aafje. Om het stevig te verankeren binnen de organisatie, is het belangrijk om het te benaderen als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

6.4.3. Informatiebeveiliging

Ook in 2024 was informatiebeveiliging een centraal thema binnen Aafje. De audit door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, en het daaruit voortvloeiende verbeterplan, hebben de aandacht voor de borging van onze digitale veiligheid verder versterkt. Daarnaast hebben nieuwe initiatieven rondom innovatie en ICT ook de nodige impact gehad.

Hoewel er duidelijke stappen zijn gezet in het versterken van onze (beveiligings)-maatregelen, is het van belang om kritisch en praktisch te blijven kijken naar de kwaliteit en effectiviteit van onze inspanningen. Structurele verbeteringen in hygiëne, procedures en afspraken blijven noodzakelijk om een veilige digitale omgeving te waarborgen.

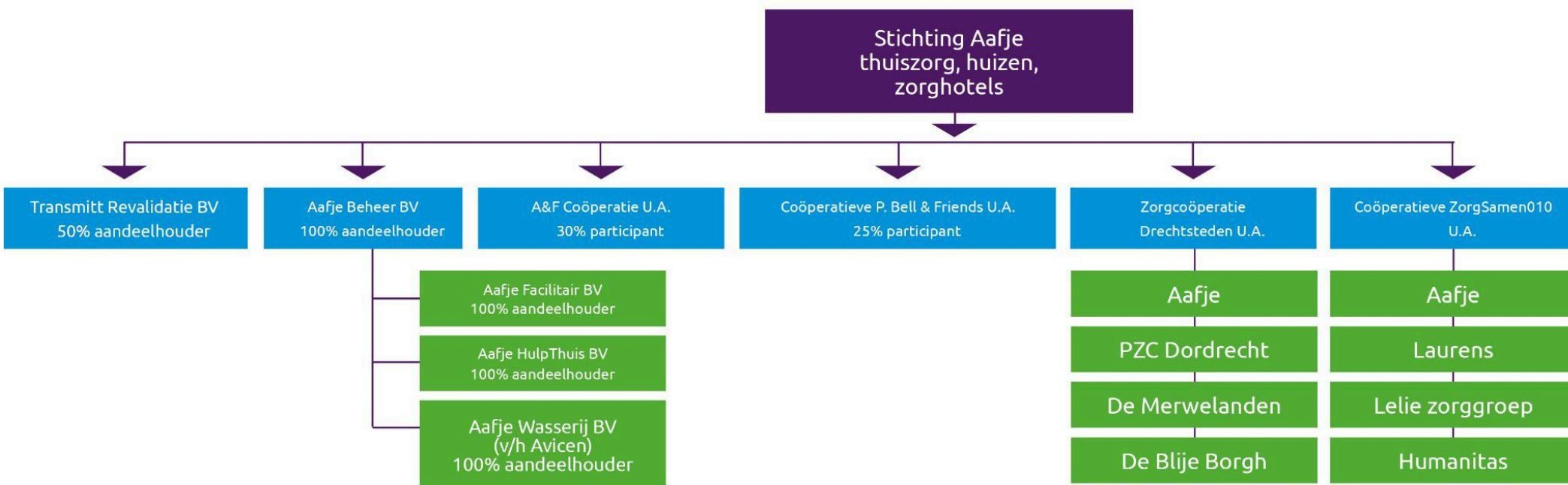
De Opkomst van AI: Kansen en Risico's

Een ander belangrijk punt in 2024 is de ontwikkeling van AI en de mogelijke kansen. Tegelijkertijd brengt AI ook risico's met zich mee, zoals gegevensprivacy, ethische vraagstukken en de nodige beveiligingsproblemen. Binnen Aafje erkennen we deze dualiteit en streven we naar een evenwichtige benadering van AI-gebruik. Enerzijds is er 'speelruimte' nodig voor innovatie en ontwikkeling, anderzijds vraagt deze ontwikkeling ook om duidelijke kaders. De Security Advisory Board (SAB) adviseert het Directieteam over kaders rondom het gebruik en de inzet van AI binnen Aafje.

Samen Sterker

In 2025 streven we naar het verder doorontwikkelen van samenwerking en transparantie binnen Aafje, ook op het gebied van Informatiebeveiliging. Het is belangrijk dat we elkaar tijdig opzoeken en dat verantwoordelijkheden helder blijven, zonder dat we onbedoeld op elkaars stoel gaan zitten. Alleen zo kunnen we op een verantwoorde en veilige manier digitale middelen blijven inzetten om de zorg van Aafje verder te versterken.

Bijlage 1 Juridische structuur





Over Aafje

Zorg van A t/m Z

55 Teams wijk-verpleging

17 Verpleeg-huislocaties

300 Revalidatie bedden

5 Huishoudelijke hulp regio's

13 Woon-tussen-locaties



Wij zijn Aafje

6.500 medewerkers
25.000 cliënten

1.200 vrijwilligers



Tevredenheid 🎉

+67 eNPS
8,2 medewerkers vrijwilligers

8,0 huizen **8,3** wijkverpleging

*eNPS is een internationale standaard voor het meten van medewerkerstevredenheid. Landelijk is de eNPS voor bedrijven 50. Zorg en welzijn scoort 41.

Medewerker op 1



Vierde keer beste werkgever



Samen de zorg écht anders door:



Onze bedoeling



Onze mentaliteit



Financiering: totale omzet €366 mln.

WLZ
214 mln

WMO
52 mln

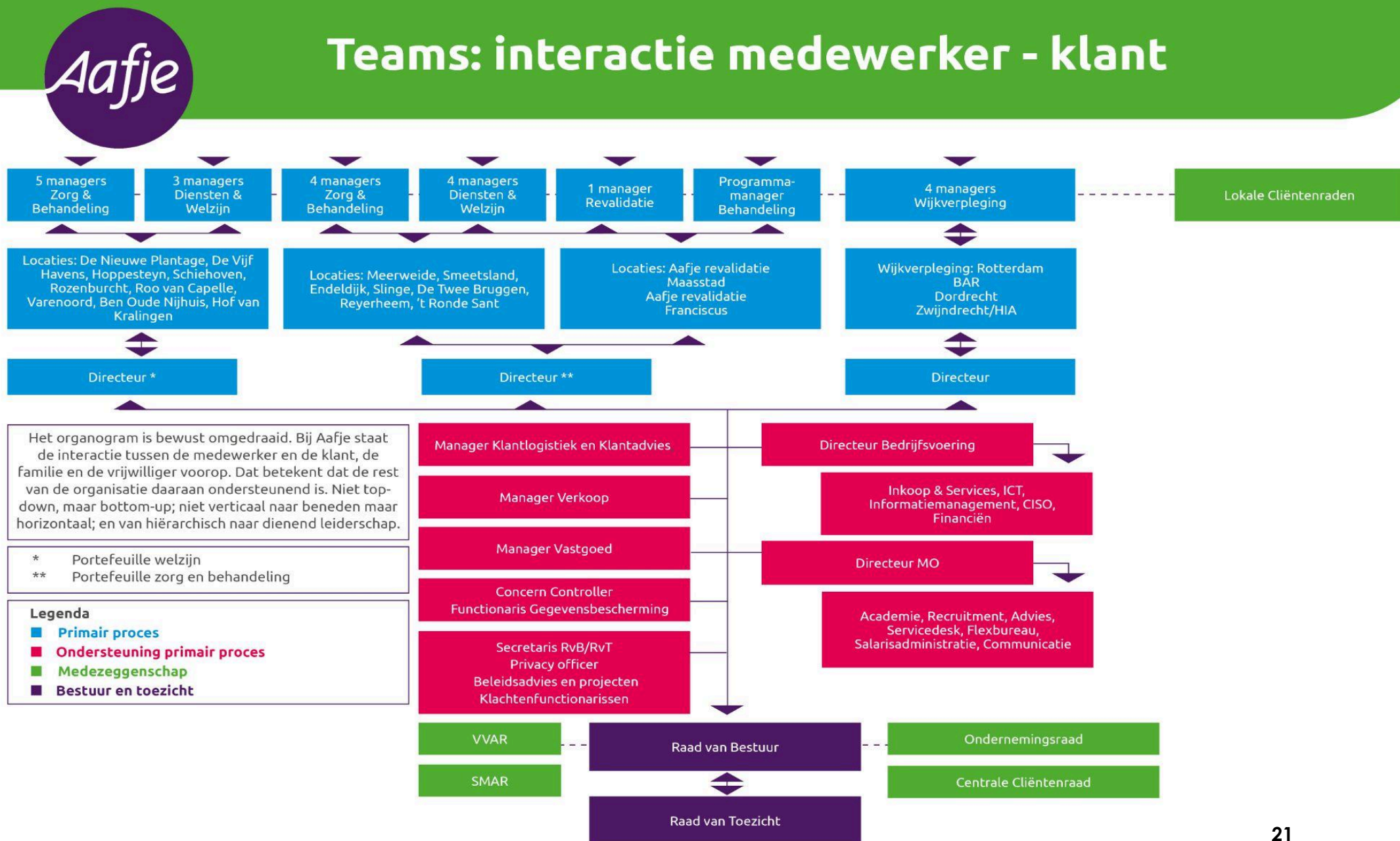
Overige
17 mln



ZVW
83 mln

Wijkverpleging
47 mln
GRZ
31 mln

Eerstelijns-verblijf
5 mln



Bijlage 4 Voortgang projecten IZA Fonds Wijkverpleging 2024

Aafje heeft in 2023 en 2024 hard gewerkt aan een toekomstbestendige wijkverpleging. Aafje heeft hiervoor gebruikgemaakt van het IZA fonds wijkverpleging om ontwikkeling verder op te pakken en het doel van het Integraal Zorgakkoord (IZA) om de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden.

‘Jouw Contract, Jouw Bewuste Keuze’

Aafje heeft samen met Stichting Het Potentieel Pakken (HPP) in 2022/2023 een traject doorlopen om te komen tot passende diensten en contracten in de wijkverpleging in de regio Rotterdam. Vervolgens heeft Aafje deze aanpak ook geïmplementeerd in de BAR-gemeenten, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht en Dordrecht met als doelen:

1. Medewerkers maken een bewuste keuze over hun contractgrootte.
2. Grotere contracten worden gerealiseerd voor medewerkers die dat willen.
3. Vergroten van het werkplezier en de werk-privé balans.
4. Gezond roosteren met optimale benutting van medewerkers.

De projectactiviteiten zijn uitgevoerd conform de aanvraag. Vanaf september 2023 zijn er verschillende sessies gehouden in de regio's, nl. de dialoog-, rooster- en teamroostersessie. 2024 stond in het teken van de laatste teamroostersessies en de borging. Door het gesprek aan te gaan met alle medewerkers in de wijkverpleging en ruimte te bieden voor een juiste werk-privé balans wordt getracht het werkplezier te verhogen. Lees [ook](#).

Maandbesteding

Sinds 2023 is Aafje bezig met de implementatie van een nieuwe bestedingssystematiek, waarbij de zorg wordt vergoed op basis van een vast bedrag per cliënt per maand (zgn. ‘Maandbesteding’).

Maandbesteding gaat naast de wijze van financiering ook om inhoudelijk bij te dragen aan oplossingen voor de grote uitdagingen in de wijkverpleging. Vanuit Aafje willen we weten wat de inzet van zorginnovaties voor de cliëntenzorg betekent. Wordt er minder zorg ingezet wanneer een hulpmiddel gebruikt wordt? Gaan cliënten eerder uit zorg wanneer ze een hulpmiddel krijgen? Ook voor de verantwoording aan verzekeraars is dit belangrijke informatie. Samen met een aantal wijkverpleegkundigen hebben we in 2024 nagedacht hoe we de inzet van innovaties kunnen vastleggen in het dossier en op basis van data bekeken voor welke innovaties dit belangrijk is. Per 2025 wordt de inzet van acht zorginnovaties vastgelegd in het ECD door de wijkverpleging met als doel: weten en monitoren ‘Welke innovatie zetten we bij welke doelgroep in en wat is het effect’. Daarnaast is Aafje in 2024 actief gestart om te experimenteren met de landelijke cliëntprofielen. Dit experiment is in 2024 landelijk afgebroken.

Gezien de complexiteit van Maandbesteding heeft Aafje ingezet op inzicht in de verschillende onderliggende processen en procesverbeteringen. Daarom is een intensieve brown-paper-sessie gehouden met alle betrokken afdelingen. Voor elk onderdeel is een procesbeschrijving gemaakt én daarnaast een gezamenlijke procesflow. Naar aanleiding van deze brown-paper-sessie worden de vervolgstapen in 2025 opgepakt.

Een tweetal pilots heeft geleid tot meer ervaren ruimte, toegenomen werkplezier en vermindering van registratie en administratielast. In de eerste pilot ‘Afschaffing tijdsregistratie’ heeft een team geëxperimenteerd met het stoppen van handmatige aanpassingen of registraties tijdens en aan het einde van de dienst (tenzij...). Bij de teams die de pilot uitgevoerd hebben (en nog steeds zo werken), waren 6% minder handmatige aanpassingen nodig. Een extra 6% dat ongewijzigd kan worden

gefactureerd (na 1 maand). Daarmee is 87% van de planning ook realisatie (was eerder (81%). In de andere pilot 'Vergemakkelijken registratie' hoefden de gespecialiseerde verpleegkundigen en casemanagers dementie niet langer in verschillende systemen de gewerkte tijd te registreren. Dit kan direct vanuit het ECD van de cliënt. Deze pilot is voor hen de nieuwe werkwijze geworden.

Ondanks dat we goede stappen hebben gezet, zijn niet alle beoogde resultaten bereikt. Het project is niet afgerond door:

- Gewijzigde externe omstandigheden en het gewijzigde beleid waar we mee te maken hebben; zo hebben we tijd en energie gestoken in de landelijke cliëntprofielen, maar landelijk werd besloten hier niet verder mee te gaan.
- Het gewijzigde inzicht van de zorgverzekeraars. Zij hebben besloten niet verder te willen met Maandbekostiging. Gelukkig hebben we daar in het project rekening mee gehouden en ingezet op toekomstbestendige veranderingen.
- De complexiteit van het project. Dit project raakt aan allerlei verschillende processen binnen Aafje. Daarnaast vraagt de zorgvuldigheid waarmee we dit doen en het actief betrekken van de werkvloer om veel denkwerk, tijd en energie van verschillende betrokkenen. Naast het reguliere werk doet dit een groot beroep op de capaciteit van de wijkverpleging en de ondersteunende diensten. We konden daardoor niet harder dan we gegaan zijn. Om deze reden hebben we besloten gefaseerd te werk te gaan, waarbij we in 2025 in twee vervolgstappen toe willen werken naar 'Indicatie = facturatie' in lijn met de wens van de verzekeraars en ons eigen streven om zo veel mogelijk administratie-arm te werken.

Opleiding wijkverpleegkundige tot niveau 6' & 'Vakbekwaam indiceren

De bachelor of Nursing 2020 is het nieuwe opleidingsprofiel voor de hbo-verpleegkundige, dat berekend is op de komende transities in de zorg. Vijftien wijkverpleegkundigen hebben eind juni 2024 deze opleiding succesvol afgerond. Vervolgens hebben 65 wijkverpleegkundigen, 7 casemanagers dementie, 15 gespecialiseerd verpleegkundigen, 100 verzorgenden IG en 45 verpleegkundigen de module vakbekwaam indiceren en samenwerking in het verpleegkundig proces succesvol behaald. In Q2 2025 volgt een laatste groep de training. Met deze trainingen, gegeven door SBW, heeft de wijkverpleging een waardevolle verdiepingsslag gemaakt op het gebied van gezondheidsbevordering, preventie, leiderschap, de toepassing van evidence based practice en versterking van de samenwerking rondom het zorgplan en zorgproces. Zie ook: [link](#)

Beeldbellen

Beeldzorg draagt bij aan passende zorg en het bespaart de medewerker tijd waardoor er in minder tijd meer cliëntenzorg geleverd kan worden. Op basis van een uitgevoerde pilot is gekozen om in te zetten op twee varianten van beeldbellen:

- Kortdurende beeldzorg wat mogelijk is via de eigen devices van cliënten via de Teamtelefoonapp
- Structurele, inplanbare, reguliere beeldzorg door een extramuraal beeldzorgteam. Cliënten met geïndiceerde beeldzorg worden voorzien van een tablet met de Carescreen applicatie.

Vanaf Q1 2025 wordt de met vier teams uitgevoerde kortdurende beeldzorg pilot opgeschaald. Ook wordt een extramuraal beeldzorgteam opgericht en zal de implementatie van Carescreen plaatsvinden.

Verstevigen en opschalen wijkgericht werken in de keten

In 2023 en 2024 is voor de wijken Prinsenland, Hoogvliet-Zuid en Kralingen-Crooswijk een verbreding geweest op het gebied van het wijkgericht werken. Daar waar gestart was met een experiment gerichte wijkaanpak heeft deze aanpak in 2023 zijn vervolg gekregen vanuit de middelen van IZA- fonds wijkverpleging. Per wijk zijn diverse netwerksessies georganiseerd en is een stevige samenwerking met de partners in de

wijk gerealiseerd. Hierdoor is er meer aandacht voor o.a. preventie, signalering en reablement in de keten.

De activiteiten ten behoeve van dit regionale project hebben plaatsgevonden en de resultaten zijn behaald. De ervaringen en de 'lessons learned' zullen in 2025 worden meegenomen in stedelijke doorontwikkeling van wijkgericht werken in relatie tot de stedelijke visie op Integrale Wijkaanpak.

Herkenbaar en aanspreekbaar team in Barendrecht

Het wijkgericht werken heeft als doelstelling om te komen tot een herkenbaar en laagdrempelig benaderbaar team met een gezamenlijke wijkanalyse en aanpak (wijkplan). Het team van wijkverpleegkundigen uit Barendrecht van Laurens, Aafje en Lelie Zorggroep hebben kennism gemaakt met elkaar. Gedurende het project zijn de wijkverpleegkundigen begeleid en opgeleid in 4 werksessies gericht op het opstellen van een datagedreven wijkplan. Het team beschikt inmiddels over hetzelfde kennisniveau als het gaat om preventief en wijkgericht werken. De wijkanalyse en het wijkplan zijn gereed en worden gedeeld en afgestemd met samenwerkingspartners. Om ervoor te zorgen dat het team in staat is om eenduidig en 'white label' naar buiten te treden, zijn de regietaken in 2024 belegd. De resultaten zijn behaald en zullen in 2025 worden geëvalueerd.

Passage verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden Verstevigen en opschaling versterking 1ste lijn

Stichting Rivas Zorggroep heeft de aanvraag gedaan mede namens De Blijde Borgh, Lelie Zorggroep, Salios, Waardeburgh/ Present, Internos MOB, Aafje. Drechtdokters en HenZ. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van 465.482. Hiervan is voor 119.050 aan kosten gerealiseerd.

Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren

Dit doel is behaald voor de samenwerking in de praktijken van Drechtdokters. Het project heeft bijgedragen aan een betere samenwerking en coördinatie in de wijk door het bevorderen van een integrale en eenduidige aanpak tussen wijkverpleging, huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde (SO). Dit heeft afstemming en continuïteit van zorg vergroot, wat leidt tot efficiëntere zorgverlening. Daarnaast heeft het de communicatielijnen versterkt en verkort, waardoor zorgprofessionals sneller en effectiever samenwerken.

Meer aandacht voor preventie, ziekenhuis verplaatste zorg, positieve gezondheid, reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.

Dit doel is behaald voor de samenwerking in de praktijken van Drechtdokters. De structurele en cliëntoverstijgende samenwerking heeft geleid tot meer aandacht voor positieve gezondheid, preventie en reablement. De casuïstiekbesprekingen, aanwezigheid bij MDO's, uitwisselen van kennis op gebied van nieuwe ontwikkelingen zoals digitale zorg en hulpmiddelen en verbinden van elkaars netwerk (zoals het sociaal domein) heeft hier positief aan bijgedragen. De samenwerking tussen de SO en de huisarts heeft ertoe bijgedragen dat zorgvraag vroegtijdig in beeld kwam en juiste zorg op de juiste plaats kon worden ingezet.

Trainen van professionals gericht op competenties en vaardigheden die passen bij de IZA doelstellingen.

Alle betrokken wijkverpleegkundigen en SO's zijn uitgenodigd voor een basisscholing gericht op de samenwerking en gebruik systemen (waaronder CBoards). Daarbij zijn intervisiebijeenkomsten georganiseerd waarin casuïstiek werd besproken, actuele thema's werden behandeld en de samenwerking werd geëvalueerd.

Bij 80% (N=62) van de huisartsenpraktijken van Drechtdokters en bij 75% (N=34) van de huisartsenpraktijken van HenZ is een vaste wijkverpleegkundige aangesloten voor vier uur per maand per praktijk. Zij vormen het kernteam in de zorg voor kwetsbare

ouderen en zorgen gezamenlijk voor de juiste expertise en verbinding met de betrokken zorgverleners waaronder het sociaal domein en de SO. Bij 10% (N=8) van de huisartspraktijken van Drechtdokters werd een vaste SO gekoppeld aan de praktijk. De SO draait daar standaard een dagdeel in de maand spreekuur, biedt medisch advies en adviseert in opstellen zorgbehandelplan. Deze opschaling geeft inzicht in een efficiënte en effectieve taakverdeling tussen de wijkverpleegkundige, casemanager dementie en SO.

Samen met zeven VVT organisaties is voor 62 huisartspraktijken van Drechtdokters een koppeling gemaakt met een vaste wijkverpleegkundige of geriatrie-verpleegkundige. Bij acht praktijken is een koppeling gemaakt met een vaste SO. De SO's zijn werkzaam bij drie verschillende VVT organisaties. Op deze wijze is de belasting verdeeld over verschillende organisaties. Daarbij is het een mooi voorbeeld van regionale afstemming en samenwerking. De samenwerking is bij een aantal praktijken later tot stand gekomen vanwege ziekte en formatieproblemen. Er is een taakverdeling opgesteld tussen de betrokken professionals (huisarts, SO, WV en casemanager dementie). Vastgesteld kan worden dat de taken complementair zijn op elkaar. Elke professional brengt unieke vaardigheden en expertise in, waardoor zorg afgestemd kan worden op de individuele behoeften en zorgvraag van ouderen.

Communicatie vond plaats middels CBoards. Wijkverpleegkundigen en SO's zijn hierin (zonodig) geschoold bij start van de samenwerking.

Middels kwartaalrapportages zijn de effecten van de samenwerking onderzocht. Enquêtes zijn maandelijks door de betrokken wijkverpleegkundigen, huisartsen en SO's ingevuld. Waarna deze ieder kwartaal in een bijeenkomst zijn besproken. In sommige situaties heeft dit geleid tot aanpassing van de samenwerking en extra begeleiding van de samenwerking op de praktijk vanuit Drechtdokters. Evaluatie laat zien dat de samenwerking onder andere leidt tot het voorkomen van crisissituaties-, opnames en polibezook, zorgmijdende ouderen leiden naar benodigde zorg, inzet van hulpmiddelen en digitale zorg en het verminderen van de werklast van huisarts en POH. Echter blijkt ook dat de samenwerking niet in alle praktijken goed wordt ontvangen en moeizaam verloopt. Urgentie wordt niet altijd ervaren, randvoorwaarden als een werkplek zijn niet altijd aanwezig en meerwaarde wordt niet direct bemerkt. Waar de samenwerking goed verloopt, leidt dit tot nauwe verbinding en contact tussen huisarts, wijkverpleegkundige en SO. In het kader van Visie Eerstelijnszorg 2030 (waaronder sterke wijkverbanden) is dit een waardevolle ontwikkeling en geeft dit een mooie basis.

Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd en gesprekken gevoerd gericht op het realiseren van duurzame en passende bekostiging van met name de inzet van de indirecte tijd van de wijkverpleegkundige en SO. Desondanks hebben de gesprekken nog niet geleid tot een duurzame en passende bekostiging. Ondanks dat we goede stappen hebben gezet in de verbetering van de wijkverpleging, zijn niet alle beoogde resultaten bereikt. Bij de 34 praktijken van HenZ is de koppeling tussen de wijkverpleging, SO en huisartspraktijk niet tot stand gekomen.

Bijlage 5 Samenstelling Raad van Bestuur

d.d. 31 december 2024

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck	- Voorzitter	• 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 Rotterdam en omstreken) (tot november 2024) • Lid bestuur Stichting Drechtzorg • Lid van de Raad van Toezicht van Jeugdbescherming Brabant en Veilig Thuis Oost-Brabant (vanaf sept 2024)
Dhr. P.W. Ploegsma	- Lid	• Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL (tot juli 2024) • Bestuurslid Stichting Rijnmondnet • Voorzitter Raad van Toezicht FNO • Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV

Jaarverslag Raad van Toezicht 2024



Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Samenstelling Raad van Toezicht	3
2. Werkwijze Raad van Toezicht	3
2.1. Zelfevaluatie	3
2.2. Jaargesprek Raad van Bestuur	3
3. Verbinding met het primaire proces	3
4. Opleiding en scholing Raad van Toezicht	4
5. Beloningsbeleid	5
6. Commissies en vergaderingen Raad van Toezicht	5
Bijlage 1 Samenstelling Raad van Toezicht	6

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2024. Hierin wordt teruggeblikt op de samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht en wordt stilgestaan bij de onderwerpen die in 2024 aan bod zijn geweest. In algemene zin geldt dat de Raad van Toezicht bij het integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van Aafje, de vier kernwaarden van Aafje hanteert.



De Raad heeft aandacht voor de context waarin de organisatie zich bevindt en de doelgroep die Aafje bedient. De Raad van Toezicht maakt door het gesprek aan te gaan verbinding met het bestuur en ook met medewerkers en cliënten, waardoor de Raad écht betrokken is bij de kern van de organisatie. Ook richt de Raad van Toezicht zich op de ontwikkelingen in de regio, de stakeholders en de (regionale) strategische samenwerkingspartners.

Tot slot wordt vanuit het vakmanschap van de Raad als geheel, de commissies en de individuele leden het voorgenomen en gevoerde (strategisch) beleid en daaruit voortvloeiende besluiten getoetst en beoordeeld. Vanuit hetzelfde vakmanschap prikkelt de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur in zijn rol als klankbord, adviseur en hoeder van de dialoog.

Aafje is erin geslaagd om mooie resultaten te boeken. Hierover is meer te lezen in het bestuursverslag dat vanaf 1 juni 2025 gepubliceerd wordt op www.aafje.nl.

Aafje eindigt het jaar 2024 met een positief financieel resultaat. Dit is gezien de opdracht die er lag een goede prestatie, die ook aangeeft dat Aafje proactief acteert in een dynamische, financieel en politiek onzekere en veranderende omgeving. Gezien alle ontwikkelingen zal de komende jaren hard gewerkt moeten worden om de inhoudelijke uitdagingen het hoofd te bieden en om financieel gezond te blijven.

De Raad van Toezicht bedankt graag alle medewerkers en vrijwilligers van Aafje voor hun enorme inzet en betrokkenheid!

Mevrouw mr. E.E. van 't Hof MBA
Voorzitter Raad van Toezicht

1. Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit zes leden. Er hebben in 2024 geen wisselingen plaatsgevonden. Na een consultatieronde zijn 3 leden van de Raad van Toezicht herbenoemd voor een tweede zittingstermijn. Conform het rooster van aftreden zal er 1 juli 2025 een vacature ontstaan. Eind 2024 is daarom gestart met het opstellen van een profiel en de procedure tot het werven van een nieuw lid. In bijlage 1 is nadere informatie over de leden en hun nevenfuncties opgenomen.

2. Werkwijze Raad van Toezicht

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. Deze commissies geven in iedere plenaire vergadering een terugkoppeling aan de overige leden over hetgeen besproken is. Ook de verslagen van de commissies worden altijd plenair gedeeld.

2.1. Zelfevaluatie

Vanuit de Governancecode Zorg is een jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht voorgeschreven. Minimaal een keer per drie jaar gebeurt dit bij Aafje onder externe begeleiding. De laatste keer was dat in 2022 en staat op de agenda voor 2025. In het najaar van 2024 heeft een interne zelfevaluatie plaatsgevonden. De leden van de Raad van Bestuur waren er het laatste half uur bij. Er is gebruikgemaakt van een algemene vragenlijst en op basis van de uitkomsten is met elkaar gesproken om te reflecteren op het functioneren van de Raad van Toezicht en op de interactie met de Raad van Bestuur en anderen (intern of extern verbonden met Aafje).

2.2. Jaargesprek Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks, mede op basis van input van managers en de directieleden, het functioneren van de Raad van Bestuur. Dit gesprek heeft niet in 2024 maar, om agendatechnische redenen, in januari 2025 plaatsgevonden.

3. Verbinding met het primaire proces

Om de toezichtfunctie goed uit te oefenen, hecht de Raad van Toezicht er veel waarde aan om goed in verbinding te blijven met het primaire proces. In 2024 vonden vijf van de zes vergaderingen plaats op locatie. Dit was in de huizen Meerweide, de Vijf Havens en 't Ronde Sant. Daarnaast is er vergaderd bij Aafje HulpThuis en in een ThuisPlusFlat. De vergaderingen werden altijd gecombineerd met een rondleiding en toelichting door de lokaal verantwoordelijke manager. De Commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft op de locaties Ben Oude Nijhuis en Varenoord vergaderd.

Tenslotte heeft een delegatie van de Raad van Toezicht tweemaal in 2024 een overlegvergadering van de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur bijgewoond en een keer per jaar een overlegvergadering van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Daarnaast is een afvaardiging van de Raad van Toezicht twee keer aangesloten bij een WOR artikel 24 overleg tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad.

4. Opleiding en scholing Raad van Toezicht

De individuele leden van de Raad van Toezicht investeren in opleiding en scholing. De trainingen en scholingen die in 2024 zijn gevolgd zijn geregistreerd op de NVTZ pagina.

([site](#)

<https://leden.nvtz.nl/raden-van-toezicht/52-stichting-aafje-thuiszorg-huizen-zorghotels>).

In 2024 is gestart met een driejarige Comenius Leiderschaps Leergang samen met de Raad van Bestuur, het Directieteam en de Directie van Aafje HulpThuis. Na een gezamenlijke introductiebijeenkomst in september, is in oktober 2024 gestart met de Module Leiderschap in Transitie.

5. Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor bestuur en toezicht voldoet aan de daaraan gestelde normen in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) alsmede de aanvullende adviezen van de NVTZ. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de WNT verantwoording 2024 zoals opgenomen in de jaarrekening 2024).

6. Commissies en vergaderingen Raad van Toezicht

In het verslagjaar hebben zes gecombineerde vergaderingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden. In 2024 zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de financiële, kwaliteits- en bouwmanagementrapportages per kwartaal, de jaarrekening (inclusief de dochters), het bestuursverslag, de kaderbrief, begroting en managementletter.
- Greendeal / ESG i.c.m. visie en ambitie duurzaamheid Aafje
- Voortgang strategisch vastgoedplan inclusief concrete business cases voor de grootschalige renovaties / nieuwbouw (o.a. Investeringsbesluit Meerweide, verhoging bouwbudget Molenlei)
- VVT en Aafje in de acute zorg
- IGJ rapportages
- Cyberaanval in en Integraal crisisplan
- Rapportage Chief Information Security Officer
- Jaarverslag kwaliteit
- Afschaffing verplichting 2e controle risicovolle medicatie
- Jaarrapportages klachtenfunctionarissen en vertrouwenspersonen
- Scenario's en begroting 2025-2028 A&F Coöperatie
- Voorstel proces en werving nieuw lid Raad van Toezicht en profiel
- WNT klasse indeling
- Bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur
- Rooster van aftreden Raad van Toezicht
- Kandidaten voor een traineeplek binnen de RvT (heeft nog niet tot een trainee geleid)
- Management letter 2024

Ook heeft de Raad van Toezicht twee keer informeel overleg met de Raad van Bestuur gehad. In de informele overleggen worden één of meerdere belangrijke thema's

uitgebreid besproken tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. In 2024 is tijdens de informele overleggen uitvoerig stilgestaan bij:

- Strategische Koers: Aafje op reis 2024-2028
- Regioplannen (IZA, ROAZ)
- Transitieagenda
- Tussenwoonvormen van ondersteuning: tussen thuis en verpleeghuis

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid is vier keer bijeengekomen. De Auditcommissie heeft vijf keer vergaderd. Een zesde vergadering van de auditcommissie is samengevoegd met een reguliere Raad van Toezicht vergadering in juni.

De Remuneratiecommissie heeft in 2024 de voorbereidingen gedaan voor de evaluatie van de Raad van Toezicht en de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur. In de voorbereiding van de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur, heeft de Remuneratiecommissie eind 2024 input opgehaald bij de directie en het management van Aafje en uiteraard bij de overige leden van de Raad van Toezicht.

In 2024 heeft de Raad van Toezicht een hernieuwde [Visie op Toezicht](#) opgesteld en vastgesteld. Strategische samenwerkingen en netwerken binnen de regio's waarin Aafje actief is, hadden ook de aandacht in 2024. Een delegatie van de Raad van Toezicht was aanwezig bij een bijeenkomst van de leden van de Raden van Toezicht en Raden van Bestuur in het ConForte verband alsmede de Coöperatie Drechtsteden. Ook is vanuit de Raad van Toezicht deelgenomen aan diverse regionale bijeenkomsten in het kader van de uitwerking van het Integraal ZorgAkkoord (IZA).

Bijlage 1 Samenstelling Raad van Toezicht

d.d. 31 december 2024

Naam	Functie	Hoofd- en nevenfuncties
Mw. E.E. van 't Hof	- Voorzitter RvT - Voorzitter Remuneratiecommissie	- Zelfstandig coach en adviseur
Mw. Haak-van der Lely	- Vicevoorzitter RvT - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Lid Remuneratiecommissie	- Auditor Qualicor - Lid Raad van Toezicht Omring - Lid Raad van Bestuur Gelre Ziekenhuizen
Dhr. A.C.N. van de Ven	- Lid RvT - Voorzitter Auditcommissie	- Hoogleraar Internal Control & Accounting Information Systems, TIAS School for Business & Society - Algemeen directeur A.C.N. Management Consultants - Lid Raad van Tucht Vereniging van Registercontrollers - Lid van Adviesraad master Compliance & Integrity International Trade, Koninklijke Militaire Academie - Lid Raad van Commissarissen en Voorzitter Auditcommissie Hof Wonen
Dhr. M.B. de Haas	- Lid RvT - Lid Auditcommissie	- Directeur Teslin Capital Management (m.i.v. 31 januari 2025) - Fondsmanager Gerlin Participaties en Midlin NV - Penningmeester Stichting Erasmus Sport - Voorzitter Raad van Toezicht stichting Samen Ambitieuw Rotterdams Onderwijs (SARO)
Dhr. W.A. Perre	- Lid RvT - Lid Auditcommissie	- Global Director e-Commerce Personal Health Philips N.V.
Mw. S.S. Bean	- Lid RvT - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	- Manager cluster Diagnostiek Maasstad Ziekenhuis - Bestuurslid Buurthuis De Speelwinkel Gouda - Lid Raad van Commissarissen Plu - Centrum voor Geestelijke gezondheid (m.i.v 15 november 2024)