



Bestuursverslag 2025



Bij Aafje
creëren
wij ruimte
voor wat
ertoe doet



Leeswijzer en voorwoord pagina 4 t/m 5

Profiel van de organisatie pagina 6 t/m 10

- 1.1. Visie en missie
- 1.2. Juridische structuur
- 1.3. Werkgebied van Aafje
- 1.4. Organisatiestructuur
- 1.5. Cliënten, capaciteit, productie, medewerkers en opbrengsten

Gevoerd kwaliteitsbeeld in 2025 pagina 10 t/m 13

- 2.1. Cliënttevredenheid
- 2.2. Klachten
- 2.3. Vertrouwenspersonen
- 2.4. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Inhoudelijke lijnen pagina 14 t/m 22

- 3.1. Medewerker op 1
- 3.2. Ruimte voor jou
- 3.3. De Transitielijnen 'Samen de zorg écht anders'
 - 3.3.1. Zelf, tenzij ...
 - 3.3.2. (Zoals) Thuis, tenzij...
 - 3.3.3. Digitaal, tenzij ...
 - 3.3.4. Samen met partners (in de wijk/ regio), tenzij ...
 - 3.3.5. Duurzaam, tenzij ...

Advies en medezeggenschap pagina 23 t/m 25

- 4.1. Cliëntenraden
- 4.2. Ondernemingsraad
- 4.3. Overige adviesraden

Bestuur en Toezicht pagina 26

Financiën pagina 27 t/m 32

- 6.1 Behaalde omzet en resultaten
- 6.2 Kasstroom en financieringsruimte
- 6.4 Risico's
 - 6.4.1 Interne beheersing
 - 6.4.2 Risicomanagement
 - 6.4.3 Informatiebeveiliging

Juridische structuur pagina 34

Factsheet 2025 pagina 35

Organogram Stichting Aafje pagina 37

Samenstelling RvB 2025 pagina 38



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 2025. In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2025 en de resultaten die dit heeft opgeleverd.

Vanaf 1 juni 2026 is dit verslag te vinden op www.jaarverantwoordingzorg.nl. Tevens vindt u op de website het [kwaliteitsbeeld 2025](#) 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 2025 dat gepubliceerd is op aafje.nl en integraal opgenomen is aan het einde van dit bestuursverslag.



Voorwoord

Om goed en duurzaam op de toekomst voorbereid te zijn, is het nodig om de zorg samen écht anders aan te pakken. Dit betekent dat we ons aanpassen aan de veranderende omstandigheden, zoals beschreven in onze koers 'Aafje op reis 2024-2028'. Met deze koers anticiperen we op een financieel en beleidsmatig onzekere en veranderende externe context (denk aan vergrijzing, de arbeidsmarkt, technologie en financiële houdbaarheid) – een transitie. Het is cruciaal dat deze transitie binnen Aafje naadloos aansluit op de ontwikkelingen in de drie regio's waarin wij actief zijn.

Gelukkig staat Aafje er op meerdere fronten goed voor: zowel inhoudelijk als op het gebied van cliënt- en medewerkerstevredenheid. Ook financieel is Aafje (nog) gezond, waardoor we niet direct in de problemen komen. Om ook in financieel onzekere tijden voorbereid te zijn, is in 2025 geanticipeerd op de financiële opgaven voor de jaren 2025-2028. Het resultaat hiervan is dat er in 2025 geen nieuwe bezuinigingen nodig waren.

De cijfers over 2025 bevestigen dat we op koers liggen. Aafje staat er op meerdere vlakken goed voor: van inhoudelijk sterke punten (expertisecentra, zorgprogramma's, zorgpaden), een mooie cliënttevredenheid (een 8) en het predicaat 'beste werkgever van Nederland', tot een solide financiële positie (positief jaarresultaat, Fitch rating AA-). Dit succes wordt verder versterkt door de combinatie met nieuwe woonzorgconcepten (zoals Tante Toos, thuisplusflat, dag- & doecentra) en de grootschalige, duurzame vernieuwing van 90% van onze vastgoedportefeuille.

Hier mogen we met elkaar trots op zijn. Gezien de resultaten en de getoonde wendbaarheid, blijven we onze reis vervolgen met focus op de zaken die ertoe doen: Medewerker op 1, Dienend leiderschap (omgekeerde piramide) én vanuit onze vier kernwaarden: prikkelend, aandacht, vakmanschap en verbinding. Als we deze ingezette koers vol overtuiging en daadkracht blijven volgen, anticiperen we met behoud van voorsprong op de veranderende omstandigheden.

Bovenstaande resultaten zijn te danken aan de betrokkenheid en bevologenheid van onze medewerkers in het primaire proces. Zij bieden dagelijks de best mogelijke zorg en ondersteuning, optimaal gefaciliteerd door staf, management en directie. Het blijft mensenwerk en door onze gezamenlijke inzet hebben we alle vertrouwen.

Raad van Bestuur
Guy Buck en Hugo Mans



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.

Om Samen de zorg écht anders te organiseren zet Aafje in deze veranderkundige opdracht volop in op Aafjes vijf stappen van vakmanschap en zelfregie bij de cliënt. De kern: iedereen wil het liefst de regie over zijn eigen leven houden en meester zijn van zijn eigen leven. Ons vakmanschap zetten we in om dat mogelijk te maken. Wel verandert ons vakmanschap. Waar een zorgprofessional vroeger direct alles zelf deed, doorlopen we nu bewust andere wegen.



Een Aafje vakprofessional (los van de functie) volgt de vijf stappen van vakmanschap.

- Wat kan de cliënt zelf en wat kunnen we hem of haar opnieuw aanleren?
- Welke (digitale) hulpmiddelen kunnen de zelfstandigheid vergroten?
- Wat kunnen en willen mantelzorgers/familie, burens of vrijwilligers bijdragen?
- Welke hulp kan vanuit andere (welzijns)organisaties komen?
- En als laatste: welke ondersteuning kan Aafje bieden?

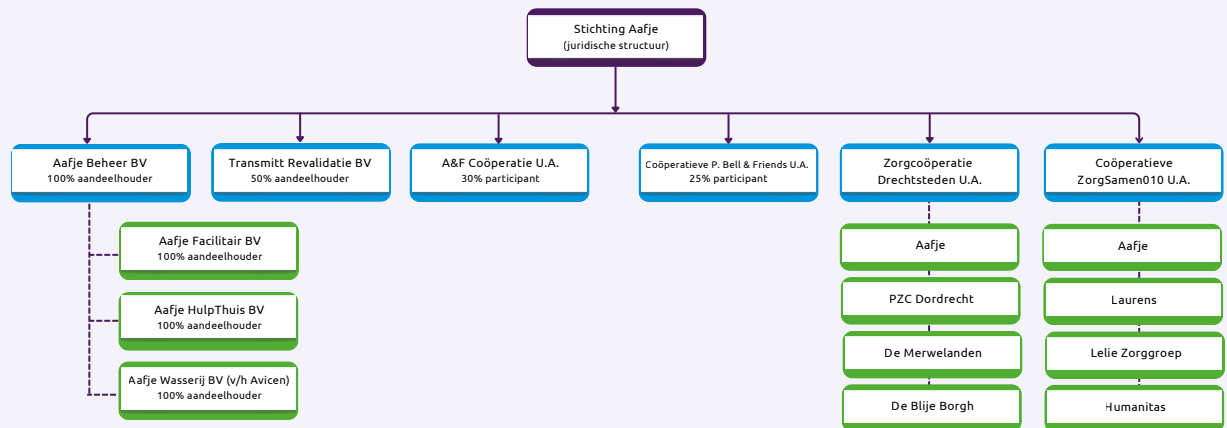
Dit is hoe ons vakmanschap er nu uit ziet. Het is niet langer 'zorgen voor', maar vooral 'zorgen dat' de cliënt het zelf weer kan.

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 cliënten 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 als volgt:



Klik [hier](#) voor de juridische structuur.



1.3. Werkgebied van Aafje

Aafje biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR-gemeenten en de Drechtsteden). Dit doen we met 59 teams wijkverpleging (41 reguliere teams wijkverpleging, 14 overstijgende/specialistische teams wijkverpleging inclusief spoedzorg en 4 Individuele ondersteuning thuis teams), 17 huizen, 300 revalidatiebedden, 13 tussenwoonvormen (Tante Toos, Thuisplusflats, Dag- & Doecentra) , huishoudelijke hulp in 5 regio's, circa 6.500 medewerkers 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, medewerkers en opbrengsten

Zie de tabel hiernaast 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 cliënten Wlz	31-12-2025	31-12-2024
Aantal intramurale cliënten	1.532	1.559
Aantal cliënten volledig pakket thuis	215	172
Aantal cliënten modulair pakket thuis	550	545
Aantal cliënten PGB	3	9
Aantal cliënten extramurale behandeling	132	108
Aantal klanten Zvw		
Aantal cliënten wijkverpleging	4.245	5.299
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf	54	42
Aantal cliënten geriatrische revalidatiezorg	217	213
Aantal klanten WMO		
Aantal cliënten huishoudelijke hulp	12.154	12.993
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen	2.055	2.055
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	570.468	570.511
Aantal dagen o.b.v. VPT of MPT	80.842	55.785
Aantal geopende DBC's GRZ	1.837	1.847
Aantal uren wijkverpleging	472.672	528.208
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst	6.167	5.996
Aantal FTE personeelsleden	3.689	3.621
Bedrijfsopbrengsten (x € 1.000)		
Wlz	€ 225.787	€ 213.616
Zvw	€ 83.288	€ 83.551
Wmo	€ 52.317	€ 51.740
Overig	€ 17.652	€ 16.993
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 379.044	€ 365.900

2. Gevoerd kwaliteitsbeleid in 2025



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).

Als één woord 2025 typeert, is het loslaten. Geen loslaten uit onverschilligheid, maar juist om ruimte te maken voor wat echt telt. Door vaste routines en controle achter ons te laten, ontstaat er plek voor de mens en de eigen regie. In dat proces van anders vasthouden, bewijzen onze vier kernwaarden hun kracht meer dan ooit.

Door onnodige regels te schrappen, ontstaat er aandacht voor het echte verhaal en de wensen van de ander. Door controle los te laten, krijgt vakmanschap de ruimte: we vertrouwen op de expertise van onze professionals om in elke situatie de juiste zorg te bieden. Dat vertrouwen werkt verbindend. Het brengt ons dichterbij elkaar, zowel binnen Aafje als met onze partners in de regio. En door te breken met het automatisme van zorgen voor cliënten, worden we prikkelend. We dagen onszelf en de cliënt uit om te kijken wat er nog wél zelf kan. Alleen zo maken we onze belofte 'Ruimte voor jou' waar en houden we de zorg ook in de toekomst toegankelijk.

Misschien wel het meest zichtbare voorbeeld van loslaten, is ons opendeurbeleid. Waar techniek vaak de standaard is, kiezen we in Aafje Smeetsland bewust voor vakmanschap. Geen schijnveiligheid door domotica, maar veiligheid door menselijke afwegingen. Deze visie, van beheersen naar begeleiden, legden we vast in het praktische zakboekje 'Open deuren ... van idee naar werkelijkheid'. Met succes: binnen vier weken werden al meer dan 1500 exemplaren opgevraagd door collega's uit de hele sector.

Waar we oude routines loslaten, houden we vast aan de ambities uit ons meerjarenbeleid 'Aafje op reis 2024-2028'. We verbinden deze koers met de bouwstenen van het Generiek Kompas. Zo wordt het geen extra vinklijst, maar een logisch fundament onder ons dagelijks werk. Bij het verder invullen van het Generiek Kompas kiezen we voor vertrouwen. We geven medewerkers richting én ruimte en vereenvoudigen processen waar mogelijk. Maar alles loslaten doen we niet, Aafje heeft een onderliggend raamwerk dat gebaseerd is op systematisch werken en de PDCA-cyclus.

Maar ook normen van de IGJ en professionele standpunten voeden dit onderliggend raamwerk. In het [kwaliteitsbeeld 2025](#) geven we een beeld van de vele mooie initiatieven die we ook in 2025 weer binnen Aafje zagen ontstaan.

In 2025 zijn er zeven Prezo audits geweest. Bij vijf locaties: Slinge, Roo van Capelle, Rozenburcht, Revalidatie Franciscus en Revalidatie Maastad (Prezo) en wijkverpleging regio Drechtsteden (Prezo Care), Meerweide/Koningshof en De Nieuwe Plantage. Allen hebben de audit zeer goed doorlopen.

De leverancier van het Prezo keurmerk, Perspekt, is gefuseerd en overgegaan in Qualicor. De lopende keurmerk trajecten worden nog afgerond. In 2025 is onderzocht of het nieuwe keurmerk van Qualicor een alternatief voor Aafje is. Begin 2026 is het besluit genomen te kiezen voor Du-Co. Het is de opvolger van het PREZO VV&T 2017 keurmerk.

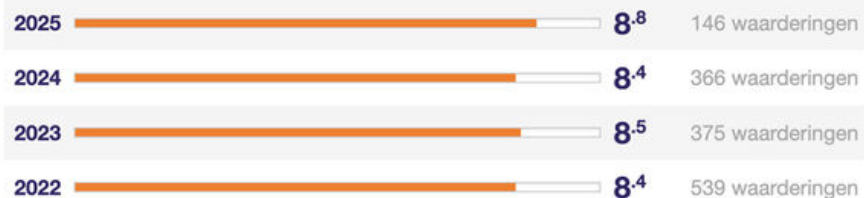
2.1. Cliënttevredenheid

We nemen 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 samen met de lokale cliëntenraden acties ter verbetering geformuleerd. Aafje had in 2025 een mooie cliënttevredenheid in de huizen van 8.0. Dit is hetzelfde als in 2024. De [wijkverpleging](#) behaalde in 2025 een 8.7, vorig jaar was het 8.3.



Op ZorgkaartNederland bedraagt het gemiddelde cijfer in 2025 een 8,8. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van 2024 (8,4). Het bevestigt dat cliënten de zorg van Aafje, ondanks toenemende complexiteit, hoog waarderen.



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.

In 2025 zijn 221 klachten ingediend via de klachtenfunctionarissen. Dat is 17% minder dan 2023 (265 klachten).

Aafje is daarnaast aangesloten bij de landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg. In 2025 zijn hier geen geschillen voorgelegd. Aafje hanteert de landelijke Leidraad Veilige Zorgrelatie om ongewenst gedrag richting cliënten te voorkomen en het, als het zich dan toch voordoet, snel te signaleren en acteren.



2.3. Vertrouwenspersonen

Een vertrouwenspersoon is er voor werknemers die te maken hebben met ongewenst gedrag, zoals: Pesten, Seksuele intimidatie, Discriminatie, Agressie & geweld en Ongewenste omgangsvormen.

We hebben in 2025 drie interne vertrouwenspersonen. Daarnaast zijn er twee externe vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersonen voeren hun werkzaamheden uit conform het Arbobeleid van Aafje ten aanzien van (on)gewenste omgangsvormen en volgens de Regeling voor medewerkers met betrekking tot geschillen, klachten en misstanden.

De genoemde regeling is het kader waarbinnen vertrouwenspersonen functioneren. Hiermee voldoet Aafje aan de verplichting die vanaf 1 januari 2024 geldt om een vertrouwenspersoon aan te stellen (Arbowet).

In totaal zijn er 32 meldingen bij de interne vertrouwenspersonen binnengekomen (in 2024 waren dat er 34). Bij de externe vertrouwenspersonen waren dat 22 medewerkers. In vergelijking met de voorafgaande jaren, 2024 (7) 2023 (24) en 2022 (16) is er na een eerdere dip in 2024 sprake van een stijging in het aantal contacten.

2.4. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2025 zijn er zeven incidenten gemeld bij de IGJ. Bij 1 melding daarvan heeft Aafje betrokkenheid gehad, maar lag de eindverantwoordelijkheid voor de rapportage bij het IJsselland ziekenhuis. Twee meldingen zijn door de IGJ afgesloten waarbij het onderzoek zorgvuldig is uitgevoerd. twee meldingen worden in januari 2026 afgerond, en bij 1 melding wachten we nog op de beoordeling van de IGJ. In 2025 heeft de IGJ geen bezoek gebracht aan Aafje.



3. Inhoudelijke lijnen 2025

3.1. Medewerker op 1

Aafje heeft in 2025 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.



Met de start van medewerkers werkgeluk en de introductie van de unieke werkgeluk-garantie in de wijkverpleging, zetten we nog duidelijker in op het welzijn van medewerkers. We varen daarbij niet op intuïtie, maar meten continu hoe we erbij staan om direct te kunnen verbeteren. Door direct te handelen op signalen, creëren we een cultuur waarin iedereen zich gezien voelt, regie ervaart en met plezier naar het werk gaat.

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (werkgeluk) tonen een sterke betrokkenheid. In het eerste tertiaal scoorde Aafje een 7,9 met een eNPS van 67%, wat aanzienlijk hoger is dan het landelijk gemiddelde van 41%. In het tweede tertiaal steeg de eNPS zelfs naar 69%. In het derde tertiaal 2025 was de eNPS 62. Deze cijfers onderstrepen de grote betrokkenheid van medewerkers, ondanks de werkdruk en veranderingen. Tegenover deze betrokkenheid staat een aanhoudende werkdruk binnen verschillende onderdelen van de organisatie. Personele krapte, zorginhoudelijke complexiteit en diverse gelijktijdige ontwikkelingen dwingen ons tot bewuste keuzes in prioriteit en tempo.

We stoppen met standaard trainingen en omarmen het leren op maat en anders opleiden. Dit varieert van persoonlijke ontwikkelplannen tot dynamische werkvormen, zoals een levensechte BHV-dag met acteurs of een leerzame escaperoom over de Wet zorg en dwang. Deze focus op ontwikkeling gaat samen met aandacht voor gezondheid. Met de nieuwe vitaliteitskalender, stappenteller-challenges en gezonde lunches dagen we collega's uit om in beweging te blijven.

De administratieve druk is een bekend knelpunt, maar we pakken dit daadwerkelijk aan. De livegang van het SUP-platform markeert hierin een belangrijke mijlpaal. Door processen te stroomlijnen en systemen slimmer in te richten, verlagen we de regeldruk.

In 2025 hebben we intramuraal de verplichte dubbele controle bij risicovolle medicatie afgeschaft. Het mag nog wel als een collega daar behoefte aan heeft, maar het hoeft niet meer. We vertrouwen op de bekwaamheid van onze professionals.

Hiermee verlagen we de werkdruk en geven we de verantwoordelijkheid terug aan de professional. Na de pilot bleek nadrukkelijk dat het aantal meldingen van medicatiefouten niet is gestegen.

Dat we één Aaf zijn, is afgelopen jaar meermaals bewezen. Een mooi voorbeeld was de zomeractie Aafje doet, waarbij collega's van het stafkantoor bijsprongen in de huizen. Diezelfde kracht en verbondenheid zien we terug in het programma 'Wijkverpleging in haar kracht'. Hierbij draait alles om het teruggeven van autonomie en vertrouwen aan de teams wijkverpleging.

Het ziekteverzuim vraagt blijvend aandacht. Geconstateerd is dat het verzuimproces versnipperd is ingericht. Dit leidt tot vertraging en verlies van regie. Om dit te verbeteren is besloten tot een organisatiebreed programma voor verzuimbeheersing. De kern hiervan is een versimpeld en slagvaardig proces, waarin wordt gewerkt met een vaste 'driehoek' van leidinggevende, verzuimexpert en bedrijfsarts.

Aafje heeft de inzet van zzp-ers gedurende 2025 volledig afgebouwd en voldoet daarmee aan de Wet DBA. De overstap naar duurdere uitzendkrachten heeft geleid tot significante kostenstijgingen, vooral in de wijkverpleging en de huizen. Deze ontwikkeling heeft direct geleid tot de druk op het resultaat (zie ook financiële paragraaf).



3.2. Ruimte voor jou

Bij 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 cliënt optimale persoonlijke zorg te verlenen. Met een divers medewerkersbestand in alle onderdelen van de organisatie vergroten we de mogelijkheden voor een goede sfeer en cultuur.

Vakmanschap vraagt om regie. We investeren daarom fors in verpleegkundig leiderschap, onder andere door middel van de inzet van de Landelijke Monitor Zeggenschap.

Ruimte voor jou betekent ook ruimte voor twijfel. Zorg is immers niet zwart-wit. De Commissie Ethiek begeleidde zeven morele beraden waarin teams dilemma's bespraken in plaats van blind te varen op protocollen. Wat doe je bijvoorbeeld als veiligheid en autonomie botsen bij een cliënt die zorg weigert? Samen wegen we wat in die unieke situatie het goede is om te doen.

In 2025 stonden we voor de uitdaging om de inzet van zzp'ers volledig af te bouwen vanwege de strikte handhaving van de wet DBA. Dit vroeg veel van onze teams, maar dankzij een gezamenlijke inspanning is deze noodzakelijke verandering geslaagd. Met de campagne 'Aafje is jouw plan A' hebben we niet alleen ingespeeld op de wetgeving, maar ook modern werkgeverschap omarmd. Door ruimte te geven aan nieuwe contractvormen, van flexibel tot een innovatieve regie-arbeidsovereenkomst, lieten we zien dat vastigheid en vrijheid prima samengaan. Hiermee hebben we niet alleen nieuwe collega's gevonden, maar boden we ook onze huidige medewerkers een toekomstbestendig perspectief.





3.3. De Transitielijnen 'Samen de zorg écht anders'

Aafje zet in op perspectief, innovatie en vernieuwing. We zijn in 2025 doorgedaan op de ingeslagen weg om samen de zorg ook écht anders organiseren.

Dit 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 ...

3.3.1. 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 2025 heeft Aafje dit o.a. gedaan door:

- De visie "Vijf stappen van Vakmanschap" is vastgesteld. Deze visie vervangt de eerdere term 'reablement' en legt de nadruk op het vakmanschap van de medewerker om de zelfregie van de cliënt te vergroten en het werkgeluk te vergroten. Deze methode vormt de basis voor een verandering in onze werkwijze, zoals ook beschreven in paragraaf 1.1.
- Aafje participeert in de landelijke leergang Reablement voor directeuren en bestuurders om dit gedachtegoed stevig te verankeren in de strategische sturing en besluitvorming.

- Vorig jaar hebben we de oogdruppel bril geïntroduceerd en nu zijn we aan de slag met het project om steunkousen zelfstandig aan en uit te trekken. Hiermee geven we invulling aan onze visie om zelfredzaamheid voorop te stellen. Samen met onze Rotterdamse Conforte-partners stimuleren we cliënten om deze dagelijkse handelingen zelf te doen. We bieden nu niet gelijk zorg, maar onderzoeken eerst de mogelijkheden van de cliënt, ondersteund door slimme hulpmiddelen en advies van een ergotherapeut. Dit doen we in alle drie de regio's waarin Aafje werkt.
- Er is extra ingezet op de werving en het behoud van vrijwilligers, waarbij zij steeds vaker een integraal onderdeel uitmaken van de dagbesteding en het welzijn op de locaties. Om hen te sterken in deze rol, ontwikkelde de Aafje Academie de training 'Als een gesprek niet meer mogelijk is'. In deze sessies leerden vrijwilligers samen met zorgmedewerkers en mantelzorgers hoe je contact maakt wanneer woorden tekortschieten.

- Aafje is in 2025 gestart met specifieke trainings- en bijeenkomsten voor mantelzorgers. Dit is bedoeld om hen toe te rusten met vaardigheden en kennis, zodat zij de zorg voor hun naasten langer en op een gezonde manier kunnen volhouden. Ook kreeg de samenwerking een nieuwe impuls met de start van huisbezoeken door de coördinator informele zorg bij nieuwe opnamen. Dit initiatief biedt niet alleen een warm welkom, maar is ook een goed moment om verwachtingen naar elkaar uit te spreken en het informele netwerk te informeren.

3.3.2. (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 2025 onder andere door:

- Concept van zorgzame buurten wordt samen met Conforte vormgegeven. Het gaat om om 100 flats waar relatief veel ouderen wonen. Hier wordt gemeenschapszin gestimuleerd in de flats en de directe omgeving (circa 500 meter). Voor de te leveren zorg in de flat is er één preferente aanbieder.
- Om cliënten zo lang mogelijk thuis te kunnen laten wonen, heeft Aafje twee traditionele dagbestedingen getransformeerd naar het nieuwe Dag- & Doecentrum. Hier staat niet alleen een fijne dag centraal, maar vooral het trainen en herleren van vaardigheden. We kijken verder dan de beperking: wat wil de cliënt nog wél kunnen om langer zelfstandig thuis te blijven wonen?
- Om de kloof tussen volledig zelfstandig wonen en het verpleeghuis structureel te dichten, intensificeert Aafje in 2025 het beleid rondom geclusterde woonvormen. Speerpunt hierin is de regionale uitrol van de (thuis)plusflat. Dit concept combineert de autonomie van een eigen huurwoning met de veiligheid van een vast zorgteam nabij en een sterke sociale infrastructuur.

In 2025 hebben we, samen met woningcorporaties en gemeenten, uitgebreid naar zeven in Rotterdam en zes in Drechtsteden. Een ander speerpunt zijn de Tante Toos en Tante Toos thuis-concepten.

- Ook in de laatste levensfase zijn het thuis-gevoel en geborgenheid cruciaal. Onze Centrale Kwaliteitscommissie Palliatieve Zorg zet zich in voor de beste zorg in deze kwetsbare periode. 'Zoals thuis' betekent hier dat we luisteren naar de laatste wensen van de cliënt en diens naasten. Medische handelingen voeren we uiteraard uit, maar de sfeer, de rust en het comfort blijven leidend. We doen er alles aan om het leven zo waardig en eigen mogelijk af te ronden.
- Thuis voelen betekent ook je eigen cultuur, gewoonten en taal om je heen hebben. In 2025 hebben we ingezet op de verdere ontwikkeling van cultuurspecifieke zorg, in Koningshof voor Turkse ouderen.

- In samenwerking met Wooncompas en het zorgkantoor zijn specifieke afspraken gemaakt over de afstemming tussen wonen en zorg binnen het VPT bij Reyerheem. Daar zijn in 2025 vijf plaatsen intramuraal wonen omgezet naar VPT. De komende jaren zal dat geleidelijkaan voor meer plaatsen gebeuren.

3.3.3. 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 2025 deden we dat o.a. door:

- Het beeldzorgteam heeft in korte tijd een indrukwekkende groei doorgemaakt en ondersteunt inmiddels cliënten vanuit diverse teams wijkverpleging. De kracht zit in de combinatie van veiligheid en autonomie: cliënten ervaren meer eigen regie en waarderen de vaste, betrouwbare contactmomenten.
- Inzet van Kunstmatige Intelligentie (AI). Aafje streeft naar een koplopersrol in de sector met als doel de administratieve belasting in 2030 met 50% te hebben verminderd.
- Momo Bedsense & Momo Plus: Deze technologie monitort beweging en slaap van cliënten om onnodige zorgmomenten (met name in de nacht) te verminderen en meer rust te bieden. Na enige vertraging is een gezamenlijke werkwijze vastgesteld en een pilot gestart op drie locaties.
- Via het project 'Mijn Aafje' is een digitale welkomstmap voor cliënten geïntroduceerd. Waar informatie op papier snel veroudert, biedt dit portaal cliënten en naasten altijd een actueel en compleet overzicht van belangrijke gegevens. In 2025 hebben we hard gewerkt aan de inrichting en het uitvoerig testen van het systeem. In 2026 zijn alle huizen klaar om hiermee te werken.



- SUP-project: het digitale bestelplatform voor hulpmiddelen in de wijkverpleging is succesvol afgerond. Het is gekoppeld aan het ECD (ONS), waardoor dubbele invoer niet meer nodig is, wat een aanzienlijke tijdsbesparing oplevert.
- Spraakgestuurd rapporteren: deze techniek wordt organisatiebreed steeds vaker toegepast voor een efficiëntere verslaglegging.
- Eén integraal cliëntsysteem (Samen naar ONS): we stappen over naar één elektronisch clientsysteem ONS (ter vervanging van Ysis), zodat er één centraal dossier ontstaat voor zowel zorg als behandeling.

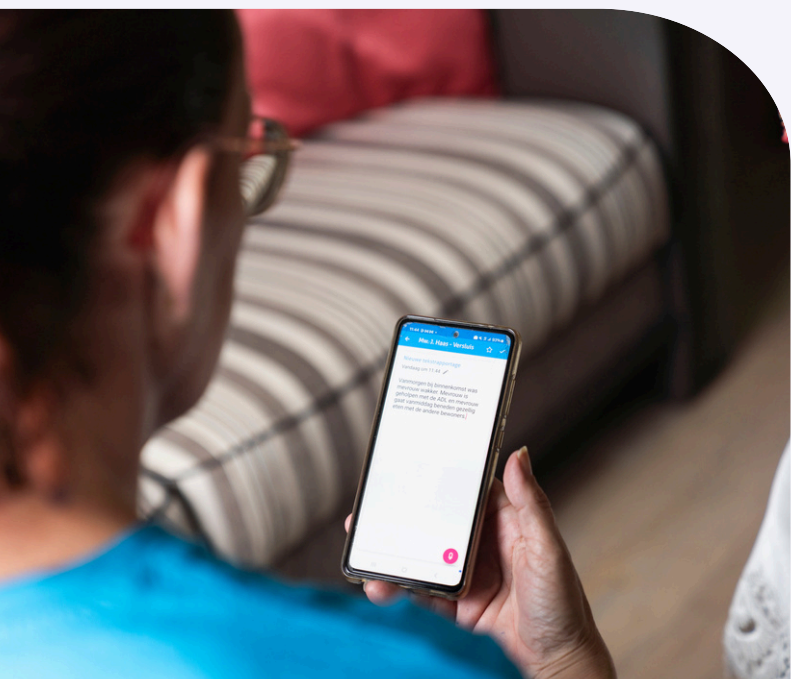
- Voorbeelden van digitale innovaties: met Seintje scannen medewerkers een QR-code in de ruimte om direct en eenvoudig een storing te melden bij de technische dienst of ICT. Daarnaast voorkomt de Snelvinder dagelijkse frustraties en zoektochten; via slimme tags en een app zien collega's op steeds meer locaties direct waar hulpmiddelen zich bevinden.

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

Aafje investeerde ook in 2025 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 2025 onder andere door:

- Het actief deelnemen aan de drie regionale IZA plannen die gericht zijn op de transformatie én op de domeinoverstijgende samenwerking. De toegekende transformatieplannen zijn erop gericht om samen met huisartsen en ziekenhuizen de keten te versterken.

- 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.
- In 2025 is de verkenningsopdracht gestart naar een juridische fusie tussen Aafje en PZC Dordrecht. In 2026 is daarover een besluit tot fusie genomen.
- Spoedzorg in Drechtsteden is in samenwerking met andere partijen gestart (Aafje trekker). Hiermee hebben we in regionaal verband een krachtig antwoord gegeven op de druk op de acute zorg. Een hecht team neemt hier de avond-, nacht- en weekendzorg voor zijn rekening. Door nauwe samenwerking met de huisartsenpost en het gebruik van slimme zorgpaden voorkomen we onnodige ziekenhuisbezoeken.
- Per 1 december 2025 zijn we gestart met de digitale verpleegkundige overdracht.



- Om de personeelsschaarste aan te pakken, werkt Aafje samen met onderwijsinstellingen (zoals Albeda en Zadkine) aan hybride leeromgevingen. Hierbij vindt het onderwijs direct plaats op de zorglocaties, wat de drempel tussen theorie en praktijk verlaagt.
- Er zijn afspraken gemaakt om de samenwerking tussen de wijkverpleging van Aafje en lokale huisartsen te verbeteren, met name om onnodige ziekenhuisopnames te voorkomen door sneller te schakelen bij acute zorgvragen. Leerwerkplaatsen: Om de personeelsschaarste aan te pakken, werkt Aafje samen met onderwijsinstellingen (zoals Albeda en Zadkine) aan hybride leeromgevingen. Hierbij vindt het onderwijs direct plaats op de zorglocaties, wat de drempel tussen theorie en praktijk verlaagt.

3.3.5. Duurzaam, tenzij ...

Bij Aafje hechten we belang aan duurzaamheid vanuit de intrinsieke motivatie om een gezonde wereld over te dragen aan de volgende generatie.

- In 2025 hebben we deze ambitie kracht bijgezet met de start van een duurzaamheidscoördinator en vaststelling van de visie 'Aafje duurzaam, tenzij'. Aafje had al 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. In 2025 hebben we o.a. het volgende gedaan:
- Met het programma van Holland Food en de campagne De Bewuste Stap kiezen we voor voeding die goed is voor de cliënt én voor de planeet. We kijken kritisch naar de herkomst van producten, verminderen voedselverspilling en kiezen vaker voor plantaardige alternatieven.

- Dat duurzaamheid verbindt, bleek wel tijdens de Week van het afval. Het was hartverwarmend om te zien hoe bewoners, gewapend met prikkers en gehuld in veiligheidshesjes, de wijk in trokken om zwerfafval op te ruimen. Dit initiatief raakt aan alles waar we voor staan: participatie, buiten zijn en betekenisvol bezig zijn.



- Ook in ons vastgoed maken we duurzame keuzes. De grootschalige verbouwing van locatie Meerweide en de ontwikkeling van de nieuwe locatie Molenlei zijn hier de tastbare bewijzen van. We bouwen hier huizen die energiezuinig en goed geïsoleerd zijn met oog voor een gezond woon- en werkklimaat. Dit geldt overigens voor alle onze huizen die Aafje in eigendom heeft.



- Op de dag van de zorg ontvingen medewerkers een bijzonder cadeau: een knijpkat. Dit was meer dan een handige gadget; het was een symbool voor onze visie. Een knijpkat heeft geen batterijen nodig, maar wekt licht op door beweging en dus door eigen energie. Het herinnerde ons eraan dat duurzaamheid soms zit in simpele oplossingen die je zelf in de hand hebt.
- Duurzaamheid gaat tenslotte ook over mensen. Met onze medewerkersvereniging 'Aafje voor jou', een adviseur Veilig & Gezond Werken en psychologische ondersteuning via OpenUp investeren we in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Goed werkgeverschap betekent dat we oog hebben voor de vitaliteit, de werk-privébalans en het werkgeluk van onze collega's.
- Er is gestart om huizen te certificeren voor de bronzen Milieuthermometer Zorg. Per thema (zoals energie, afval en voeding) is in kaart gebracht welke acties nodig zijn om aan de certificeringseisen te voldoen. Er is een totaaloverzicht opgesteld waarin verantwoordelijkheden en plannen zijn vastgelegd.
- Er is gewerkt aan een gedetailleerd inzicht in het energieverbruik per locatie om gerichte besparingsmaatregelen te kunnen nemen.

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

Een onmisbare partner in ons beleid is de Centrale Cliëntenraad. Met het opnieuw vaststellen van het reglement voor de komende vijf jaar is de samenwerking verder bestendigd. De raad levert een cruciale bijdrage aan thema's die het dagelijks leven direct raken, zoals welzijn en voeding. Door hun advies optimaliseren we niet alleen het leven van bewoners, maar ondersteunen we ook mantelzorgers en medewerkers beter. Hun kritische maar opbouwende blik zorgt ervoor dat het cliëntperspectief altijd leidend blijft in onze keuzes.

In de CCR hebben alle voorzitters van de LCR een zetel. In 2025 waren er 6 gezamenlijke vergaderingen van de CCR en de Raad van Bestuur.

Bij 2 vergaderingen was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. Daarnaast heeft de CCR 6 maal in 2025 vergaderd in een informele setting. In 2025 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en jaarrekening 2024, kaderbrief 2026 en begroting 2026
- Voortgang bouwproject Molenlei en Meerweide (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Eten en drinken, prijzen restaurant en winkel, eigen bijdrage welzijn, persoonsgebonden was
- Cliënttevredenheidsonderzoek CTO
- Generiek Kompas
- Vaststellen kwaliteitsdocument Medezeggenschap
- Innovatie
- Advies: kwaliteitsdocument voorkeur cliënten voor bepaalde medewerkers

- Advies: verkenningsopdracht fusie PZC Dordrecht
- Advies: aanstellingen lid Raad van bestuur en directeuren
- Ongevraagd advies gegeven over kosten die mantelzorgers maken
- Kwaliteitsbeeld 2024



- Jaarverslag klachtenfunctionarissen 2024
- Evaluatie afschaffing verplichte tweede controle medicatie intramuraal
- Stoomkosten
- Intensieve mantelzorgers (ongevraagd advies)



4.2. Ondernemingsraad

In 2025 waren er 9 overlegvergaderingen en 1 WOR-artikel 24 overleg. Bij een Overlegvergadering en bij het WOR-artikel 24 overleg was een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig.

- Terugkerende onderwerpen waren: Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de tertiaal managementrapportages, jaarrekening 2024, kaderbrief 2026 en begroting 2026, Voortgang Transitie, Kwaliteit en veiligheid en div. aangepaste en nieuwe personele regelingen. Andere (grotere) onderwerpen waren onder andere:
 - Vacature lid Raad van Bestuur
 - Vacature directeur regio Zuid
 - Herindeling casemanagers dementie
 - Pilot EVV Hoppesteyn
 - Leren op Maat
 - Toegangsbeleid
 - Verkenningsopdracht fusie Aafje en PZC Dordrecht
 - OR-initiatiefadvies AI-coach / techambassadeurs
 - Afbouw openingstijden Verwijslijn

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-, Infectiepreventie-, Wond- en decubitus en voedingscommissie).



5. Bestuur en toezicht

Aafje heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage 4 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 2025 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 2025 zoals opgenomen in de jaarrekening.

6. Financiën

6.1. Behaalde omzet en resultaten

Over 2025 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd van € 11,5 miljoen positief, een daling van € 3,9 miljoen ten opzichte van 2024. Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

(x € 1 miljoen)	2025	2024	verschil
Zorgresultaat WLZ	8,0	6,3	1,7
Zorgresultaat ZVW	-3,8	0,9	-4,7
Zorgresultaat WMO	2,4	4,7	-2,3
Zorgresultaat totaal	6,6	11,9	-5,3
Vastgoedresultaat	5,9	6,9	-1,0
Resultaat gewone bedrijfsuitvoering	12,5	18,8	-6,3
Incidentele resultaten	-1,0	-3,4	2,4
Jaarrekening resultaat	11,5	15,4	-3,9

Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2025 uit op € 6,6 miljoen positief ten opzichte van €11,9 miljoen in 2024. Dit is een daling van € 5,3 miljoen ten opzichte van 2024.

Het zorgresultaat Wlz bedroeg in 2025 € 8,0 miljoen positief, een stijging van € 1,7 miljoen ten opzichte van 2024. In de loop van 2024 heeft Aafje besparingen gerealiseerd om aangekondigde kortingen op het Wlz-budget op te vangen. Deze besparingen werkten in 2025 het volledige jaar door in het resultaat, terwijl de kortingen zijn uitgesteld en naar verwachting pas vanaf 2027 in belangrijke mate effect krijgen.

Een deel van de hierdoor ontstane budgetruimte is in de begroting 2025 ingezet voor projecten en nieuw beleid, onder meer op het gebied van domotica, AI en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op deze thema's zijn in 2025 stappen gezet, maar het beschikbare budget is slechts gedeeltelijk benut. Deze initiatieven worden in 2026 voortgezet.

Op de zorg die Aafje levert onder de Zorgverzekeringswet (Zvw) is in 2025 een negatief resultaat gerealiseerd van € 3,8 miljoen. Dit resultaat bestaat uit een negatief resultaat op wijkverpleging van € 1,8 miljoen en een negatief resultaat op revalidatie van € 2,0 miljoen.

Binnen de wijkverpleging verslechterde het resultaat in de loop van 2025 aanzienlijk. In de tweede helft van het jaar werd dit onderdeel verlieslatend. Het ziekteverzuim ligt structureel op een te hoog niveau, waardoor de beschikbare personele capaciteit onder druk staat. Vervanging door zzp'ers is niet meer mogelijk doordat het handhavingsmoratorium op de inzet van schijnzelfstandigen per 2025 is beëindigd.

Hierdoor moest vaker gebruik worden gemaakt van duurdere uitzendkrachten, terwijl deze ook niet altijd beschikbaar waren. Dit leidde ertoe dat niet alle geplande zorg kon worden geleverd en het cliëntvolume onder druk kwam te staan.

Daarnaast speelde de bekostigingssystematiek in de wijkverpleging een rol. Aafje werkt hierin met een vast bedrag per cliënt. In eerdere jaren bood deze systematiek nog enige ruimte om de effecten van hoog verzuim en een relatief hoog aandeel indirecte tijd op te vangen. Doordat zorgverzekeraars de gerealiseerde inzet in latere tariefafspraken hebben betrokken, is deze ruimte vanaf 2025 grotendeels verdwenen.

Het resultaat van de revalidatie verslechterde ten opzichte van 2024 van een negatief resultaat van € 1,3 miljoen naar € 2,0 miljoen negatief in 2025. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de te lage en onvoldoende stabiele bedbezetting op de locatie Maasstad. De instroom van revalidanten wisselde sterk gedurende het jaar, waardoor perioden met een goede bezetting werden afgewisseld met perioden met duidelijk lagere bezetting.

Deze volatiliteit maakt het lastig om de personele inzet en kostenstructuur tijdig aan te passen. In eerdere jaren kon een deel van het verlies bij Maasstad nog worden gecompenseerd door revalidatieactiviteiten binnen de verpleeghuizen. In 2025 nam deze omzet echter af, waardoor deze compenserende werking beperkter werd.

Op de zorg en ondersteuning die Aafje levert onder de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is in 2025 een positief resultaat gerealiseerd van € 2,4 miljoen. Dit resultaat ligt € 2,3 miljoen lager dan in 2024. In 2025 is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering, waaronder de overgang naar het planningssysteem Assist Planner. De implementatie hiervan bracht tijdelijk extra kosten en inzet met zich mee.

Daarnaast stonden bij meerdere gemeenten de opbrengsten onder druk door een overgang naar tarieven per uur in plaats van per prestatie.

De rentabiliteit op zorg (zorgresultaat/zorgomzet) bedroeg in 2025 2,0% (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 2025 bedroeg het vastgoedresultaat € 5,9 miljoen positief, een daling van € 1,0 miljoen ten opzichte van 2024. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn:

- Frictie- en aanloopkosten inzake nieuwbouw en renovatieprojecten waren in 2025 € 1,2 miljoen hoger dan in 2024. Deze kosten hadden met name betrekking op de nieuwbouw van Meerweide en Molenlei.
- Aafje voert een actief treasurybeleid om de renteopbrengsten en -kosten te optimaliseren. De rente inkomsten daalden met € 0,4 miljoen als gevolg van een lagere depositorente. Dit werd volledig gecompenseerd door lagere rentelasten op de langlopende schuld.

Als gevolg van de (omvangrijke) investeringen die we voor de komende jaren hebben gepland, verwachten we dat het vastgoedresultaat op termijn gaat dalen richting een structureel lager niveau.

Incidenteel resultaat

Ten laste van het resultaat 2025 is een voorziening van € 1 miljoen gevormd voor de generatieregeling zoals die is opgenomen in het afwegingskader van de nieuwe cao VVT.

6.2. Kasstroom en financieringsruimte

In 2025 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 26,7 miljoen, ten opzichte van 2024 is dit een daling van € 19,8 miljoen.

In 2024 werd de operationele kasstroom positief beïnvloed door een daling van het werkkapitaal met € 16,3 miljoen.

Daarnaast was er in 2025 sprake van een € 3,9 miljoen lager bedrijfsresultaat ten opzichte van 2024.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen drie jaar. Ultimo 2025 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABN AMRO, ING en Triodos.

	2025	2024	2023
Rendabiliteit (resultaat/omzet)	3,00%	4,20%	3,10%
Solvabiliteit	39,90%	40,70%	37,60%
Liquiditeit	155,60%	134,30%	140,70%
Debt Service Coverage Ratio	3,32%	3,73%	3,26%
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	25,4 mln.	29,5 mln.	26,2 mln.

6.3. Vooruitblik en verwachte financiële ontwikkeling 2026

De resultaten over 2025 bevestigen dat Aafje beschikt over een solide financiële basis. De ingezette maatregelen in de afgelopen jaren hebben effect gehad en geven vertrouwen voor de toekomst. Tegelijkertijd blijft de context waarin Aafje opereert onzeker en vraagt deze om blijvende wendbaarheid.



In 2026 vervolgen wij 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...'). Daarbij ligt de focus op het versterken van onze medewerkers, het anders organiseren van zorg en het benutten van technologische en digitale mogelijkheden.

De begroting 2026 laat een positief resultaat zien, zij het op een lager niveau dan in voorgaande jaren. Binnen dit kader blijft ruimte bestaan om gericht te investeren in de toekomst van Aafje, onder meer in innovatie, digitalisering en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tegelijkertijd vraagt de ontwikkeling binnen met name de wijkverpleging en revalidatie om gerichte bijsturing in de bedrijfsvoering.

Ook in 2026 blijven wij investeren in onze vastgoedportefeuille. De afronding van de nieuwbouwprojecten Molenlei en Meerweide vormt daarbij een belangrijke stap. De investeringen maken onderdeel uit van de meerjarige investeringsagenda, waarbij de financiering plaatsvindt via een mix van WFZ geborgde en ongeborgde leningen.

In totaal heeft Aafje voor de periode 2026–2030 ruim € 145 miljoen aan investeringen geraamd.

De eerste maanden van 2026 laten een minder gunstig financieel beeld zien dan voorzien. Dit hangt met name samen met het aanhoudend hoge ziekteverzuim, de daarmee samenhangende inzet van extern personeel en een lagere bedbezetting binnen de revalidatie. We hebben daarom begin 2026 aanvullende maatregelen ingezet om de kosten te beheersen en de opbrengsten te versterken. Deze maatregelen worden in de komende periode verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

De externe ontwikkelingen blijven daarbij een belangrijke factor. Voorgenomen aanpassingen in de bekostiging en mogelijke rijksbezuinigingen in de komende jaren vragen om blijvende financiële discipline en het vermogen om tijdig bij te sturen. Aafje blijft hier actief op anticiperen, zodat ook op langere termijn een gezonde financiële basis behouden blijft.

6.4. Risico's

6.4.1. Interne beheersing

Aafje heeft haar interne beheersing zodanig ingericht dat risico's tijdig worden ingesignaleerd en dat waar nodig passende beheersmaatregelen worden getroffen. Hierbij wordt zowel vooruitkijkend (prospectief) als terugkijkend (retrospectief) gestuurd. Aafje kiest er in beginsel voor om risico's waar mogelijk te mijden, maar biedt tegelijkertijd ruimte voor ondernemerschap en innovatie binnen verantwoorde kaders.

6.4.2. Risicomanagementtraject

In 2024 hebben we samen met KPMG een integraal risicomanagementtraject doorlopen, waarbij de belangrijkste strategische risico's zijn geïdentificeerd en voorzien van beheersmaatregelen. In 2025 is de focus gelegd op de verdere implementatie en borging van deze risico's binnen de reguliere planning- en controlcyclus.

De strategische risico's, waaronder ziekteverzuim, verloop, druk op marges en slagkracht in innovatie en vernieuwing, worden periodiek gemonitord via de tertiaal managementrapportages en besproken in het directieteam. Indien daartoe aanleiding bestaat, worden aanvullende beheersmaatregelen getroffen.

Het risicomanagement wordt hiermee steeds meer geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering. De strategische risico's worden jaarlijks herijkt, waarbij eens in de vijf jaar een verdiepend extern traject wordt doorlopen.



6.4.3. Informatiebeveiliging

In 2025 was informatiebeveiliging een duidelijke prioriteit binnen Aafje. De audit van de IGJ en het daaropvolgende verbeterplan hebben nadrukkelijk bijgedragen aan de verdere structurele borging van onze digitale veiligheid. Tegelijkertijd brachten nieuwe initiatieven op het gebied van innovatie en ICT aanvullende aandachtspunten en verantwoordelijkheden met zich mee. Daarmee is informatiebeveiliging een blijvend integraal onderdeel van onze organisatieontwikkeling en volgen we hierin de PDCA-cyclus.

In het verlengde hiervan is de aandacht voor naleving en verdere implementatie van de NEN 7510 verder aangescherpt. Er is gericht geïnvesteerd in versterking van het team, actualisatie van beleid en procedures en er wordt hard gewerkt aan het vergroten van de bewustwording binnen Aafje.

Hiermee is een belangrijke stap gezet in het verder verankeren van informatiebeveiliging in de dagelijkse praktijk en in het aantoonbaar voldoen aan geldende normen en wet- en regelgeving.

In 2026 ligt, naast het opgaan voor de NEN 7510-certificering, de nadruk op het verder versterken van onze digitale weerbaarheid en daarmee de continuïteit van zorg. Dit vraagt om gerichte doorontwikkeling van preventieve en detectieve maatregelen, robuuste back-up- en herstelprocessen en versterkt continuïteits- en crisismangement. Daarmee ligt niet alleen de focus op uitsluitend normnaleving maar ook het aantoonbare cyberresilience als structurele randvoorwaarde voor veilige en ononderbroken zorgverlening.

Zo maken we informatiebeveiliging nadrukkelijk onderdeel van Aafje werken en tonen we de meerwaarde ervan voor kwalitatief goede en veilige zorg.



Bijlagen

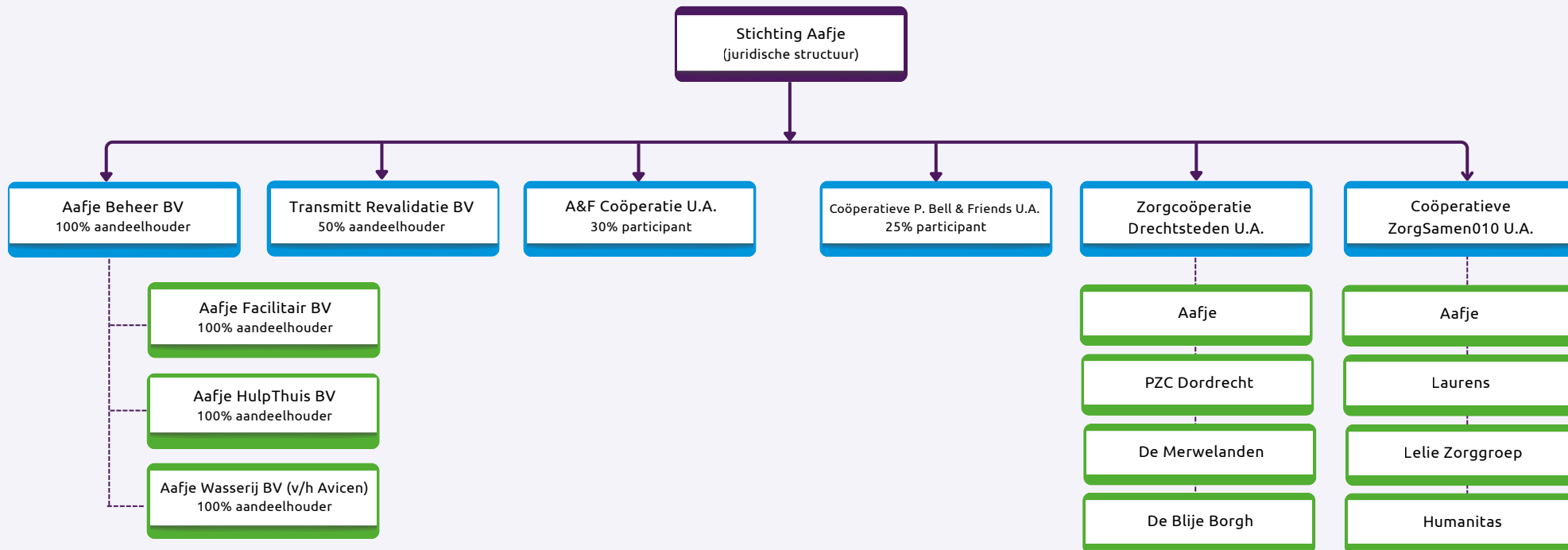
Juridische structuur pagina 34

Factsheet pagina 35

Organogram pagina 37

Samenstelling Raad van Bestuur 2025 pagina 38

1. Juridische structuur



2. Factsheet 2025



Over Aafje

Zorg van A t/m Z

59 Teams wijkverpleging

17 Verpleeghuislocaties

300 Revalidatie bedden

5 Huishoudelijke hulp regio's

17 Tussenwvormen

Wij zijn Aafje

6.500 medewerkers **25.000** cliënten

1.200 vrijwilligers



Tevredenheid

+64 medewerkers **8,2** vrijwilligers
8,0 huizen **8,7** wijkverpleging
8,8 Zorgkaart NL

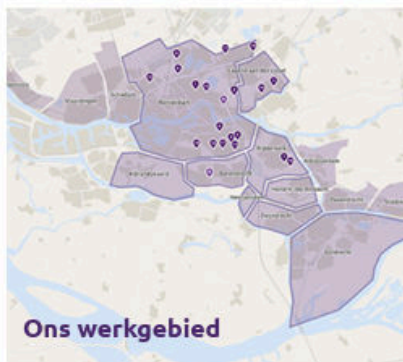
Medewerker op 1



Vierde keer beste werkgever



Onze bedoeling



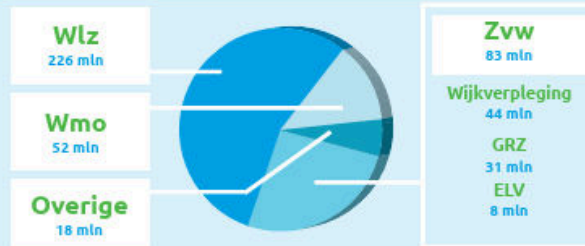
Vijf stappen van vakmanschap en zelfregie



Onze mentaliteit



Financiering: totale omzet € 379 mln.



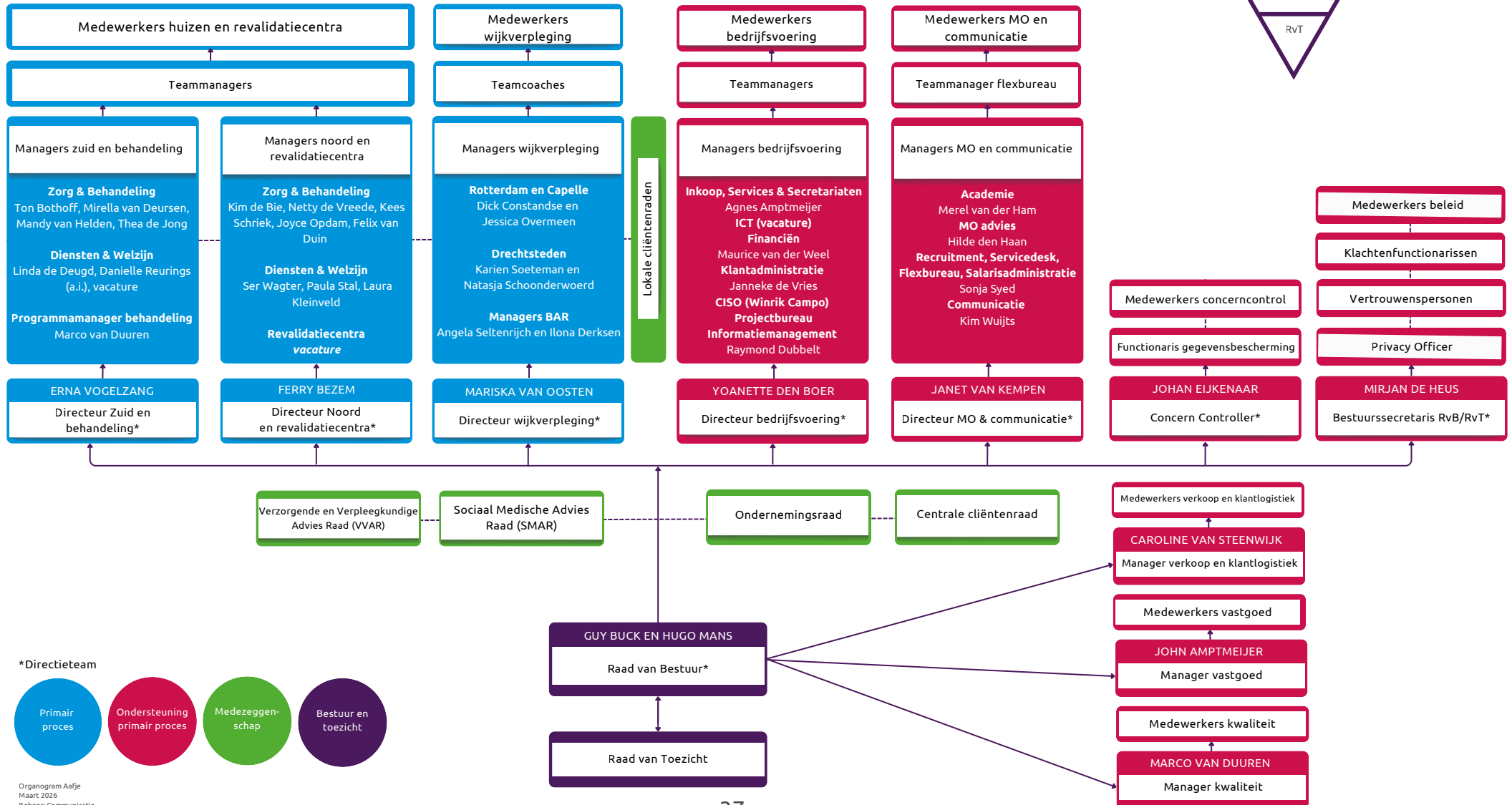
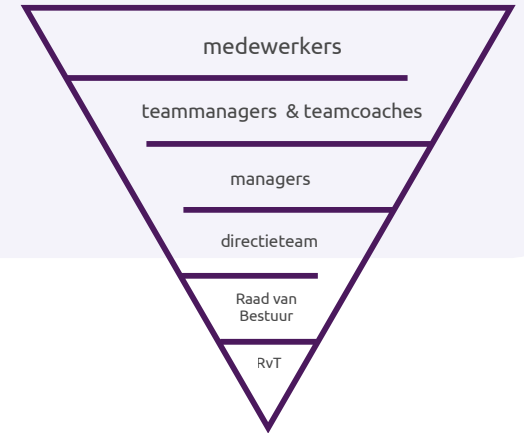
Het werkgebied van Aafje





Organogram | Aafje draait 't om

Bij Aafje staat het contact tussen medewerker, cliënt, familie en vrijwilliger voorop. Dit betekent dat de rest van de organisatie daaraan ondersteunend is. Niet top-down, maar bottom-up.



4. Samenstelling Raad van Bestuur 2025

d.d. 31 december 2025

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van de Governancecommissie Gezondheidszorg en Arbiter in het Scheidsgerecht Gezondheidszorg - Bestuurslid PGGM & Co (op voordracht van Actiz) - Lid Raad van Toezicht Samen Veilig Brabant - Lid Raad van Toezicht Koninklijke Auris
Dhr. P.W. Ploegsma	Lid (tot 1 november 2025)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL - Bestuurslid Stichting Rijnmondnet - Voorzitter Raad van Toezicht FNO - Lid Raad van Commissarissen Cyclus NV
Dhr. A.W. Weermeijer	Lid a.i. (1 oktober 2025 - 1 maart 2026)	- Geen