

Jaarverslag Raad van Toezicht 2025

Aafje

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 2025. Hierin wordt teruggeblikt op de samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht en wordt stilgestaan bij de onderwerpen die in 2025 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 in 2025 mooie resultaten te boeken. Hierover is meer te lezen in het bestuursverslag dat vanaf 1 juni 2026 gepubliceerd wordt op www.aafje.nl.

Aafje sluit het jaar 2025 af met een positief financieel resultaat. Dit is een uitstekende prestatie, zeker gezien de complexe uitdagingen, met name in de wijkverpleging. Het benadrukt dat Aafje slagvaardig en proactief opereert in een dynamische en veranderende omgeving. Voortbouwend op dit fundament zal de komende jaren met volle inzet worden gewerkt aan het realiseren van de ambitieuze inhoudelijke doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit.

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 2025 uit zes leden. Er heeft in 2025 één wisseling plaatsgevonden. Conform het rooster van aftreden heeft mevrouw Floor Haak- Lely na 8 jaar lidmaatschap van de Raad van Toezicht het einde van haar zittingstermijn bereikt op 1 juli 2025. Wij bedanken haar zeer voor haar betrokkenheid en waardevolle inhoudelijke bijdragen aan onze Raad.

Tegelijkertijd zijn we verheugd dat, na een zorgvuldig selectieproces, per 1 juli 2025 mevrouw Sophia de Rooij is toegetreden tot de Raad. Zij is lid van de commissie Kwaliteit en Veiligheid. De heer Martijn de Haas heeft het vicevoorzitterschap van mevrouw Floor Lely- Haak overgenomen en daarmee tevens het lidmaatschap van de remuneratiecommissie. Mevrouw Sharon Bean heeft de voorzittershamer van de commissie kwaliteit en veiligheid overgenomen van mevrouw Floor Lely-Haak.

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. Daarnaast zijn er per jaar twee informele overleggen met de Raad van Bestuur om wat langer stil te staan bij onderwerpen zonder 'formele' agenda.

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. In 2025 heeft de zelfevaluatie dan ook plaatsgevonden onder de begeleiding van de heer Ila Kasem. De leden van de Raad van Bestuur waren er het laatste half uur bij. De heer Kasem heeft met alle betrokkenen (alle leden Raad van Toezicht, leden Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris) vooraf gesproken en aan de hand daarvan thema's geformuleerd op basis waarvan het gesprek heeft plaatsgevonden 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 2025 maar, om agendatechnische redenen, in januari 2026 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 2025 vergaderde de Raad van Toezicht daarom drie van de zes vergaderingen op locatie. Dit was in de huizen Smeetsland, Ben Oude Nijhuis en de Slinge. De vergaderingen op locatie werden altijd gecombineerd met een rondleiding en toelichting door de lokaal verantwoordelijke manager.

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft op de locaties Aafje Revalidatie Maasstad, De Vijf Havens en Smeetsland vergaderd. Ook hebben zij op alle locaties een rondleiding gehad. Een uitgebreide walk-around, inclusief gesprekken met medewerkers en de Lokale Cliëntenraad (LCR), vond op Smeetsland plaats.

Tenslotte heeft een delegatie van de Raad van Toezicht tweemaal in 2025 een overlegvergadering van de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur bijgewoond en een keer 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 2025 zijn gevolgd zijn geregistreerd op de NVTZ pagina. ([site](https://leden.nvtz.nl/raden-van-toezicht/52-stichting-aafje-thuiszorg-huizen-zorghotels)

<https://leden.nvtz.nl/raden-van-toezicht/52-stichting-aafje-thuiszorg-huizen-zorghotels>). In 2024 is gestart met de driejarige Comenius Leiderschapsleergang samen met de Raad van Bestuur, het Directieteam en de Directie van Aafje HulpThuis. In 2025 zijn er twee inspirerende opleidingsdagen geweest in het kader van '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 2025 zoals opgenomen in de jaarrekening 2025).

6. Commissies en vergaderingen Raad van Toezicht

In het verslagjaar hebben zes reguliere gecombineerde vergaderingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden. In 2025 zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Documenten behorende bij de Planning & Control cyclus, waaronder de financiële, kwaliteits- en bouwmanagementrapportages per tertiaal, de jaarrekening 2024 (inclusief mandatering dochters), het bestuursverslag 2024, de kaderbrief 2026, de begroting 2026, de MJM 2026-2030 (meerjaren doorrekening) en de managementletter.
- De verkenningsopdracht naar een fusie met PZC Dordrecht en de uitkomsten van deze verkenning. Het betreft hier o.a. de juridische en governancestructuren

(moeder-dochterconstructie), de borging van de protestants-christelijke identiteit van de locaties in Dordrecht, de uitvoering van de due diligence light. De uitkomsten moeten leiden naar een voorgenomen besluit begin 2026.

- Benoeming van de interim-bestuurder de heer Arnoud Weermeijer per 1 oktober, vaststelling van het profiel voor de nieuwe bestuurder en de uiteindelijke benoeming van de heer Hugo Mans per 1 februari 2026.
- Verbeterplan naar aanleiding van de resultaten in de wijkverpleging.
- Innovatie en digitalisering.
- Informatiebeveiliging en privacy incl. de halfjaarrapportages van de CISO en het traject om te komen tot NEN 7510 certificering in 2026.
- Vastgoed en bouwprojecten: voortgang van grote projecten zoals 't Ronde Sant (inclusief businesscase en budgetoverschrijding), Meerweide, Molenlei en de versnelling van de nieuwe Tante Toos-locaties.
- Arbeidsmarkt en veiligheid: aanpak van het hoge ziekteverzuim, de impact van de nieuwe CAO VVT en maatregelen tegen agressie en geweld richting zorgmedewerkers.
- Kwaliteit en cliëntervaringen: bespreking van het Generiek Kompas, het 'Rondje Huizen' vanuit de CCR en de evaluatie van de afschaffing van de verplichte dubbele medicatiecontrole intramuraal.
- WNT en bezoldiging: vaststelling van de WNT-klasse-indeling 2025 en de bezoldiging voor de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur voor 2026.
- Rooster van aftreden.

Ook heeft de Raad van Toezicht in 2025 twee keer informeel overleg met de Raad van Bestuur gehad. In de informele overleggen worden één of meerdere belangrijke thema's besproken tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. In 2025 is tijdens de informele bijeenkomsten uitvoerig stilgestaan bij:

- Seksualiteit en intimiteit: een diepgaande presentatie over de betekenis en omgang met dit thema binnen de zorglocaties.
- De voortgang van de transitiekalender en de dilemma's rondom gedragsverandering ('vijf stappen van vakmanschap').
- Scenarioplanning: het verkennen van toekomstige ontwikkelingen onder begeleiding van FutureConsult.

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid is in 2025 vier keer bijeengekomen. De auditcommissie heeft vijf keer vergaderd. Een zesde vergadering van de Auditcommissie is, ten behoeve van de jaarrekeningcontrole, gecombineerd met de reguliere Raad van Toezicht-vergadering in april.

De Remuneratiecommissie heeft in 2025 de werving en selectie van een nieuw lid Raad van Toezicht voorbereid en begeleid met een extern bureau, evenals de werving en selectie van de interimbestuurder en de werving en selectie van het nieuwe lid Raad van Bestuur. Ook heeft de commissie de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht (onder externe begeleiding) voorbereid met de heer Ila Kasem en de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Voor deze gesprekken is input opgehaald bij de directie, management en de overige leden van de Raad van Toezicht. Tevens heeft de commissie de richtlijn voor leaseauto's voor bestuurders en directeuren herzien.

Strategische samenwerkingen en netwerken binnen de regio's waarin Aafje actief is, hadden ook in 2025 de volle aandacht. Een delegatie van de Raad van Toezicht nam deel aan een gezamenlijke bijeenkomst met de Raad van Toezicht van PZC Dordrecht in Villa Augustus om nader kennis te maken en de contouren van de beoogde fusie te bespreken. Daarnaast is vanuit de Raad van Toezicht deelgenomen aan overleggen binnen het ConForte-verband en de Coöperatie Drechtsteden. Ook de voortgang van de Integrale zorgakkoorden (IZA) werd gevolgd door de Raad.

Bijlage 1 Samenstelling Raad van Toezicht 2025

d.d. 31 december 2025

Naam	Functie	Hoofd- en nevenfuncties
Mw. E.E. van 't Hof	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvT - Voorzitter Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfstandig coach en adviseur
Mw. Haak-van der Lely	<ul style="list-style-type: none"> - Vicevoorzitter RvT (tot 1 juli 2025) - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Lid Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditor Qualicor - Lid Raad van Bestuur a.i. Gelre Ziekenhuizen - Lid Raad van Toezicht Omring
Dhr. A.C.N. van de Ven	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Voorzitter Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (sinds april 2020) - Lid Raad van Commissarissen en Voorzitter Auditcommissie Hof Wonen
Dhr. M.B. de Haas	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Auditcommissie - Vicevoorzitter RvT (per 1 juli 2025) - Lid Remuneratiecommissie (per 1 juli 2025) 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Teslin Capital Management - Fondsmanager Gerlin Participaties (Teslin) - Fondsmanager Midlin (Teslin) - Voorzitter Raad van Toezicht Samen Ambitieuw Rotterdams Onderwijs (SARO)
Dhr. W.A. Perre	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Chief Information Officer Stichting HagaZiekenhuis (per 01/01/2025)

Mw. S.S. Bean	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid (per 1 juli 2025) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manager cluster Diagnostiek Maasstad Ziekenhuis (tot 1 april 2025) - Bestuurslid Buurthuis De Speelwinkel Gouda - Lid Raad van Commissarissen Plu - Centrum voor Geestelijke gezondheid (m.i.v 15 november 2024) - Bestuurslid NVTZ (per 1 november 2025) - Bestuurder van de SHG groep (per 1 april 2025)
Mw. S. de Rooij	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT (per 1 juli 2025) - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter van de Raad van bestuur, Ziekenhuis Amstelland (ZHA) - Lid Raad van Toezicht van Kanker.nl - Lid Raad van Toezicht van ZorgPartnersFriesland - Voorzitter van de Adviescommissie Veelbelovende Zorg van het Zorginstituut - Bestuurder van Stichting Effectieve Ouderenzorg.