



# Bestuursverslag Aafje 2020





## Inhoudsopgave

Leeswijzer.....	3
Voorwoord.....	4
1. Profiel van de organisatie .....	7
2. Gevoerd beleid.....	7
2.1 Kwaliteit en veiligheid.....	7
3.2 Duurzaamheid en energie.....	9
3.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers.....	10
4. Advies en medezeggenschap .....	11
4.1 Cliëntenraden.....	11
4.2 Ondernemingsraad.....	11
4.3 Overige adviesraden .....	12
5. Bestuur en Toezicht.....	13
Bijlage 1 Feiten & Cijfers .....	15
Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje .....	16
Bijlage 2.2 Juridische structuur .....	17
Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur.....	18
Bijlage 4 Samenstelling Raad van Toezicht .....	19

### **Uitgegeven door:**

Naam: Stichting Aafje thuiszorg huizen zorghotels  
Adres: Sigrid Undsetweg 222, 3069BV, Rotterdam  
Postadres: Postbus 8604, 3009AP, Rotterdam  
Telefoon: 088 823 1000  
E-mail: [info@aafje.nl](mailto:info@aafje.nl)  
Web: [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl)  
[www.werkenbijaafje.nl](http://www.werkenbijaafje.nl)  
KvK: 24388202

## Leeswijzer

In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2020 en de resultaten die dit heeft opgeleverd. Tevens vindt u op de website [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl) het Kwaliteitsverslag 2020 waarin uitgebreider wordt stil gestaan bij de kwaliteitsaspecten. Een uitgebreide verantwoording van de financiële resultaten en specifieke kengetallen ten aanzien van zaken als het aantal klanten per zorgsoort, vindt u in de Jaarrekening 2020 en de kwantitatieve gegevens over 2020 in de webapplicatie DigiMV. Beide zijn te vinden via [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl).

## Voorwoord

In maart 2020 werden we geconfronteerd met het feit dat de Corona pandemie ook Nederland en daarmee Aafje had bereikt. Met z'n allen hebben we keihard moeten werken om in moeilijke omstandigheden en met veel onzekerheden de best mogelijk zorg te blijven leveren. Dat is ons, soms met vallen en opstaan, ook gelukt. En dat lukt nog steeds. Inmiddels zijn we in rustiger vaarwater gekomen en is de balans opgemaakt. We concluderen dat, ondanks de mooie resultaten, 2020 geen makkelijk jaar was. De vele besmettingen, de overlijdens en de soms moeilijke maatregelen om besmettingen zoveel mogelijk te voorkomen, deden ons zorghart verdriet. Medewerkers hebben, mede ten gevolge van het hoge verzuim door Corona, heel 2020 op de toppen van hun kunnen moeten functioneren en doen dat nog steeds.

Tegelijkertijd constateren we dat door de Corona pandemie ook nieuwe kansen zijn ontstaan. Zo is de samenwerking met- en waardering van onze keten- en netwerkpartners nog verder verbeterd, is infectiepreventie naar een hoger niveau getild, heeft het digitaal werken een vlucht genomen, zijn nieuwe vormen van (digitaal) contact tussen bewoners en hun naasten ontstaan, hebben we actief andere sectoren waar personeel moest afvloeien benaderd over de mogelijkheden om aan het werk te gaan bij Aafje en dus in de zorg en is het gelukt om regionale triage voor doorplaatsing van mensen uit het ziekenhuis naar de VVT te realiseren met een gemiddelde ligduurverkorting van 1,4 dagen in ziekenhuizen tot gevolg.

Een van onze stakeholders typeerde Aafje in 2020 als 'kansdenker'. En daar zijn we trots op! Ook in 2020, dat echt geen makkelijk jaar was, zijn we niet bij de pakken neer gaan zitten maar hebben we er met elkaar het beste van gemaakt. En niet zonder resultaat. Hieronder een greep uit de mooie resultaten die we met elkaar hebben bereikt in 2020:

- Onze klanten zijn ons in het afgelopen jaar, ondanks de soms vervelende maatregelen zoals de tijdelijke sluiting van de huizen voor bezoek, juist meer gaan waarderen. De gemiddelde klanttevredenheid op Zorgkaart NL steeg van een 8,2 in 2019 naar een 8,4 in 2020. Een groot compliment aan al onze medewerkers!
- Medewerkers hebben middels een enquête laten weten dat zij de aanpak ten tijde van de crisis hebben gewaardeerd met gemiddeld een 8,0.
- De waardering van onze vrijwilligers is gestegen van gemiddeld een 7,9 naar gemiddeld een 8,7!
- Het is gelukt om in een zeer kort tijdsbestek het gehele Zorghotel Maasstad om te vormen naar een regionaal Coronacentrum waardoor de druk op ziekenhuizen en andere partners in de regio verlicht werd. Uiteindelijk is in het Coronacentrum in 2020 zorg verleend aan 822 patiënten. Het centrum blijft, zolang het nodig is, ook in 2021 beschikbaar voor de opvang van Corona patiënten.
- Aafje heeft met Laurens en Lelie Zorggroep één regionaal team voor het leveren van acute verpleegkundige zorg buiten kantoortijden in Rotterdam en omstreken gerealiseerd: Spoedzorg 010. Deze samenwerking is geformaliseerd met de oprichting van een gezamenlijke coöperatie. Zie voor nadere informatie tevens [één van de nieuwsberichten](#) die hierover zijn verschenen. Voor regio Drechtsteden worden soortgelijke afspraken met partners in 2021 nader uitgewerkt.
- Vanuit Conforte, het samenwerkingsverband voor de Rotterdamse ouderenzorg waar Aafje lid van is, is Verwijshulp010 gestart. Een regionaal coördinatiepunt voor verwijzers om sneller en beter niet-medische spoedzorg te kunnen regelen.

Als gevolg van de Corona pandemie, zijn de werkzaamheden van Verwijshulp 010 kort na de start uitgebreid. De samenwerking heeft daardoor een belangrijke bijdrage geleverd aan een zo efficiënt mogelijke doorstroom van de keten. Zie voor de evaluatie over het functioneren in het eerste jaar, [het nieuwsbericht](#) dat hierover is verschenen.

- Afdeling De IJsvogel is in samenwerking met de GGZ op Aafje Smeetsland gerealiseerd. Hiermee vervult Aafje een regionale functie voor de acute opvang van ouderen met psychogeriatric. Deze afdeling is specifiek bedoeld voor crisissituaties. Een unieke, maar zeer noodzakelijke samenwerking tussen ouderenzorg en GGZ, zo blijkt ook uit [het artikel dat in 2020 is verschenen in Trouw](#). In het verlengde hiervan hebben Aafje en Antes (GGZ) in 2020 de samenwerking geïntensiveerd en gaan we samen zorgprogramma 's ontwikkelen voor ouderen die te maken krijgen met dementie met ernstige gedragsproblemen als gevolg van een psychiatrische aandoening. E.e.a. wordt in 2021 verder uitgewerkt. Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- De Aafje Coöperatie is opgericht. Vanuit de Coöperatie worden twee nieuwe zorgconcepten gefaciliteerd: De Dienstbode (voor ouderen met een lichte zorg- en ondersteuningsvraag die in het eigen appartement blijven wonen) en Zorgvilla Tante Toos (voor ouderen met dementie). De verwachting is dat in 2021 de eerste locaties hun deuren openen. Zie voor meer informatie [de website](#) van de Aafje Coöperatie.
- Aafje heeft in 2020 alle voorbereidingen getroffen voor een juridische fusie met Ben Oude Nijhuis per 1 januari 2021. De fusie is sinds 1 januari 2021 een feit. Zie hiervoor ook [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- De renovaties van 3 Aafje locaties zijn gerealiseerd: De Nieuwe Plantage, De Twee Bruggen en fase 1 van de renovatie van Smeetsland zijn in 2020 afgerond. Hiermee is weer een belangrijke stap gezet in het toekomstbestendig maken van ons zorgvastgoed. Voor onze bewoners en medewerkers betekent dit dat zij een woon- en werkomgeving hebben die weer aan alle eisen voldoet.
- 2020 is ook financieel gezien positief afgesloten met een genormaliseerd rendement van 1,4%.

### **Vooruitblik 2021 en verder**

De mooie resultaten in moeilijke tijden sterken ons in het vertrouwen dat we de goede weg zijn ingeslagen. De ambitie 'niet de grootste, wel de beste!' staat nog steeds. Om deze ambitie waar te maken houden we ook in 2021 vast aan de 6 V's:

1. Verbinding met medewerkers
2. Verdieping van de persoonsgerichte benadering
3. Verbijzondering van doelgroepen
4. Vasthouden en verder verbeteren van de kwaliteit
5. Vernieuwing van- en met technologie
6. Verbetering van het woon- en werkklimaat van bewoners en medewerkers

Onze reis is dus nog niet voltooid. We opereren in een tijd waarin de veranderingen elkaar snel opvolgen en de samenleving, mede als gevolg van de demografische ontwikkelingen, steeds complexer wordt. Er zullen altijd nieuwe uitdagingen op ons pad blijven komen, maar samen kunnen we die aan! Zo is het een continue uitdaging

om binnen de financiële kaders en de realiteit van de krappe arbeidsmarkt de best mogelijke zorg en ondersteuning te blijven leveren én ruimte te creëren voor alle andere dingen die er ook toe doen. Dit vraagt lef en creativiteit en dat zit ook in het DNA van Aafje, zo horen we van stakeholders. We blijven in 2021 en verder, met open vizier en in samenwerking met andere partijen, werken aan vernieuwende zorgconcepten en mogelijkheden om de zorg en ondersteuning nog slimmer te



organiseren. Dit moet ons in staat stellen om een significante bijdrage te leveren aan de groeiende en steeds complexer worden zorgvraag zodat ook de ouderen in de (nabije) toekomst een beroep kunnen blijven doen op de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben. Dit alles doen we mede op basis van een strategische marktverkenning die in 2020 is uitgevoerd en in 2021 vertaald zal worden naar een concreet plan.

Kortom: vanuit onze eigen identiteit en kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap** vervolgen wij onze reis naar het leveren van een impactvolle en positieve bijdrage aan het levensgeluk van onze klanten én medewerkers. Want dat is waar het bij Aafje om draait: hun levensgeluk en daarmee hun verhaal. Alleen door iedere dag opnieuw in verbinding te zijn met anderen kan Aafje haar reis succesvol blijven vervolgen. En juist omdat het mensenwerk is hebben we vertrouwen in de toekomst. De Raad van Bestuur wil dan ook alle bewoners, familie, vrijwilligers, mantelzorgers en als laatste de pijlers van onze organisatie: de medewerkers, hartelijk danken voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar!

Met vriendelijke groet, namens het Directieteam,

Guy Buck en Peter Ploegsma  
Raad van Bestuur

## 1. Profiel van de organisatie

Aafje is een stichting en biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR gemeenten en de Drechtsteden). Dit doen we met 53 thuiszorgteams, 14 huizen, 2 zorghotels, huishoudelijke hulp in 4 regio's, circa 6.000 medewerkers en 1.800 vrijwilligers. We bedienen de ouderen van A tot Z en bieden dus het hele spectrum aan ondersteuning, zorg en behandeling. Van preventief, huishoudelijke hulp en zorg thuis tot en met palliatieve zorg. Een aantal activiteiten is ondergebracht in besloten vennootschappen waar Aafje aandeelhouder van is. Zie bijlage 2.1 en 2.2 voor het organogram en een overzicht van de juridische structuur.

## 2. Gevoerd beleid

Het beleid is erop gericht om de missie en visie van Aafje te verwezenlijken. Dit alles vanuit onze eigen identiteit die is meegegeven door de grondlegger van de naam van Aafje: de geïnspireerde Aafje van Hulst. Zij was één van de leidende vrouwen in de 20<sup>e</sup> eeuw van de thuiszorg in Rotterdam. Zij heeft de basis gelegd voor ons werk van nu, door met intrinsieke betrokkenheid en een minimum aan regels, goede zorg te verlenen. Waarde gedreven in plaats van regel gedreven. Wij laten ons daarbij sinds 2016 leiden door 4 kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**. Ze bepalen hoe we omgaan met elkaar, waarom vakmensen bij Aafje willen werken en waarom klanten voor ons kiezen. Zie hiervoor ook de film die eind 2019 is gemaakt om onze bedoeling voor het voetlicht te brengen: [www.aafje.nl/mijn-verhaal-gaat-verder](http://www.aafje.nl/mijn-verhaal-gaat-verder).

De basis voor **'mijn verhaal gaat verder'** ligt in het creëren van ruimte voor de dingen die ertoe doen. Daarin wil Aafje ook onderscheidend zijn. Maar hoe doe je dat? Door de zorg duidelijk te organiseren en voorspelbaar te zijn in wat, wanneer en door wie wordt gedaan. Zodat medewerkers, klanten en mantelzorgers weten wat zij van ons kunnen verwachten. Door ruimte te geven, ontstaat zicht op de persoon en wat er voor hem en haar toe doet. Met mijn verhaal gaat verder als belofte naar anderen toe laat Aafje zien dat



ze ieders verhaal wil horen. De verhalen van onze klanten stoppen niet, wanneer Aafje in hun leven komt. Sterker nog, die verhalen zijn één van de belangrijkste ingrediënten voor goede zorg en ondersteuning. Daar moeten wij aandacht voor hebben, naar luisteren, op doorvragen. Want als wij het levensverhaal kennen, weten hoe iemands leven eruitzag en waar zijn of haar hart sneller van gaat kloppen, dan kunnen wij daarop in spelen. Hun verhaal is ons verhaal. Zo geven wij invulling aan een persoonsgerichte benadering.

### 2.1 Kwaliteit en veiligheid

Aafje werkt continu aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Dit gebeurt in de lokale context van de dagelijkse praktijk in onze thuiszorgteams, huizen en zorghotels op operationeel niveau en in het verlengde hiervan op tactisch en strategisch niveau. Dit doen we onder andere door informatie te aggregeren en analyseren en door op alle niveaus is kwaliteitsinformatie beschikbaar in kwaliteitsdashboard. Het volledig geautomatiseerde dashboard voorziet teams en leidinggevenden realtime van informatie

over hoe het team of de locatie ervoor staat in relatie tot de kwaliteit van de zorg. Het uitgangspunt voor het initiëren en uitvoeren van verbeteringen is op elk niveau de uniciteit van onze klanten. In dit hoofdstuk komen op hoofdlijnen en belangrijkste thema's uit 2020 aan bod. Het uitgebreide kwaliteitsverslag is uiterlijk op 30 juni 2021 beschikbaar op [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl).

### **Klanttevredenheid**

Wij willen zorg leveren die voldoet aan hoge kwaliteitseisen. Deze eisen zijn vastgelegd in allerlei officiële documenten. Dat is belangrijk, maar daar gaat het bij Aafje niet om. Bij Aafje gaat het om de mentaliteit waarmee onze klant de zorg beleeft: met aandacht, verbindend, prikkelend en vanuit ons vakmanschap. Wij doen er alles aan om de best mogelijke zorg te leveren. Dit blijkt ook uit het feit dat al onze huizen en teams Prezo gecertificeerd zijn. De inzet, betrokkenheid en bevoegenheid van onze medewerkers leidden er onder andere toe dat onze klanten Aafje ons in 2020 waarden met gemiddeld een 8,4 op ZorgKaart NL ten opzichte van een 8,2 in 2019.

### **Persoonsgerichte benadering en welzijn**

Het welbevinden van de klant staat bij Aafje voorop. De mate waarin ouderen en hun familie/mantelzorgers naar eigen wens hun leven kunnen leiden, op hun eigen manier, in hun eigen zelfgekozen omgeving draagt bij aan een positief effect op het leven van de klant. In 2020 was dit voor Aafje een forse uitdaging. Tijdens de beginperiode van de Coronacrisis is continu naar mogelijkheden gezocht om contact tussen de bewoners in de huizen en hun naasten te faciliteren omdat bezoek op dat moment niet mogelijk was. Dit werd onder andere gedaan door (beeld)bellen en gesponsorde 'ontmoetingshuisjes' die bij alle locaties zijn geplaatst. Doordat deze huisjes met een glaswand gesplitst waren in twee delen, konden onze bewoners en hun naasten elkaar op een veilige manier zien en met elkaar praten via een spreekluisterverbinding. In de gevallen dat dit niet mogelijk was, bijvoorbeeld als sprake was van besmettingen, zijn hoogwerkers ingezet zodat mantelzorgers op gelijke hoogte met het raam of balkon konden worden gebracht waar hun naaste zich bevond. Deze initiatieven zijn door bewoners en mantelzorgers erg gewaardeerd. Omdat contact met naasten, ondanks alle initiatieven, veel beperkter was dan normaal en veel geplande (welzijns)activiteiten niet door konden gaan zijn medewerkers ook meer met bewoners gaan doen, zodat de bewoners toch de optimale persoonsgerichte aandacht hadden. Ook zijn onze bewoners en medewerkers ten tijde van de eerste golf overladen met attenties en aandacht vanuit bedrijven. Iets waar we hen nog steeds dankbaar voor zijn. Mede door dit soort initiatieven was de periode waarin geen bezoek mogelijk was, dragelijk voor onze bewoners en medewerkers.

### **Innovatie en digitale strategie**

De komende jaren zal écht zichtbaar worden dat de medewerkers van Aafje meer ruimte en tijd hebben om de zorg te verlenen die ertoe doet. Geholpen door slimme digitale middelen, die in toenemende mate beschikbaar zijn in de markt. Daarmee kunnen wij de zorgprocessen en de communicatie met het netwerk van de klant verbeteren. Hierdoor ontstaat rust, ruimte en aandacht voor de medewerker en daarmee ook voor de klant. Per type innovatie, en met de betrokken groepen medewerkers wordt de juiste aanpak bepaald. Het combineren van betrokkenheid van mensen, technologie, procesoptimalisatie en data is onderdeel van de aanpak waarbij wij de medewerkers en



teams met een digitale leeromgeving ondersteunen. In 2020 hebben sommige onderdelen een vlucht genomen. Zo zijn beeldbellen met familieleden en online vergaderen inmiddels gemeengoed, is een nieuwe digitale leeromgeving in gebruik genomen en is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe inrichting van het elektronische zorgdossier van onze bewoners.

## **Klachten**

Klachten zijn een kans voor verbetering. Doel van klachttopvang is herstel van de relatie tussen de klant met een klacht en de betreffende medewerker en/of de organisatie. Maar ook het systematisch verzamelen, onderzoeken en beoordelen van klachten met het oog op bewaking en bevordering van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening. Klachten kunnen het best worden afgehandeld op het niveau waar de klacht is ontstaan. Onze klachtenregeling voorziet dan ook in een laagdrempelige opvang en behandeling van klachten binnen de organisatie en draagt bij aan een open cultuur waarin Aafje proactief en open op klachten reageert en ervan leert. Klanten worden gestimuleerd om klachten eerst te bespreken met een medewerker of leidinggevende zodat zij er direct en in verbinding met de klant, mee aan de slag kunnen. Desgewenst kan een van de klachtenfunctionarissen hierin ondersteunen. Aafje investeert in de deskundigheid van haar klachtenfunctionarissen. Sinds 2020 zijn de klachtenfunctionarissen van Aafje ingeschreven in het kwaliteitsregister Klachtenfunctionarissen in de gezondheidszorg van Registerplein. Dit houdt in dat zij hun kennis en professionaliteit aantoonbaar op pijl houden en waar mogelijk verbeteren.

Indien de interne behandeling van een klacht niet tot een bevredigend resultaat leidt of in het geval dat een klant of diens vertegenwoordiger de klacht liever direct aan een externe partij voorlegt, dan kan de klacht worden voorgelegd aan de Klachtencommissie Rijnmond. In 2020 zijn bij Klachtencommissie Rijnmond 2 klachten over Aafje in behandeling genomen. Dit is er 1 minder ten opzichte van 2019. Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen is ingediend is ten opzichte van 2019 ook licht gedaald van 433 in 2019 naar 415 in 2020. De top 5 van klachten betreft communicatie, bejegening, niet nakomen van afspraken, kwaliteit van zorg en medische zorg. In 2020 zijn geen geschillen voorgelegd aan de Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg.

## **Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)**

Er zijn vijf calamiteitenonderzoeken uitgevoerd. Dit betrof incidenten met ernstig/blijvend letsel voor de klant die Aafje bij de IGJ heeft gemeld. Aanbevelingen uit deze onderzoeken, met name gericht op methodisch werken, zijn meegenomen in de leerlijn methodisch werken voor alle zorgmedewerkers en zijn opgenomen in de PDCA (Plan-Do-Check-Act) plannen van de locaties. Ook heeft de IGJ in augustus 2020 een bezoek gebracht aan Aafje Hoppesteyn en Aafje Rozenburcht. Beide bezoeken zijn goed verlopen. De volledige rapportages van de bezoeken zijn te vinden op [deze webpagina](#) van de IGJ.

## **3.2 Duurzaamheid en energie**

Duurzaamheid wordt ook in de zorg steeds belangrijker. Niet alleen duurzame inzetbaarheid van medewerkers en social return (banen en stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt), maar ook duurzaamheid in relatie tot onze

bedrijfsvoering. Denk hierbij aan zaken als verspilling, milieu en energie. Ook hier is bij Aafje in toenemende mate aandacht voor. Niet voor niets is Aafje partner van MVO NL en deelnemer aan de Green Deal Duurzame Zorg 2.0. Hiermee hebben we ons gecommitteerd aan het verduurzamen van de zorgsector in Nederland en deze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen we serieus. Dit doen we onder andere door zo duurzaam mogelijk om te gaan met warmte, energie, water, gasverbruik en koeling. Daarbij betreft het niet alleen energiebesparing bij de vervulling van haar dagelijkse werkzaamheden, maar wordt ook toegewerkt naar energie neutrale gebouwen. Waar in de afgelopen jaren de focus en realisatie met name lag op de duurzaamheid van onze gebouwen, zal in de komende jaren ook nog meer gekeken worden naar de duurzaamheid van andere aspecten in onze bedrijfsvoering. Zo wordt in 2021 gekeken naar de duurzaamheid van de warme dranken en de mogelijkheden op het gebied van circulaire voeding.

### **3.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers**

De Corona pandemie heeft een grote impact gehad in 2020. Medewerkers zijn de belangrijkste pijlers van Aafje en vormen daarmee de doorslaggevende factor bij het leveren van goede zorg en ondersteuning. Aafje stelt zich dan ook ten doel ervoor te zorgen dat voldoende medewerkers met de juiste kwalificaties beschikbaar zijn en dat zij met plezier, zinvol kunnen bijdragen aan de kwaliteit van leven van onze klanten. Maar ook dat medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn, de mogelijkheid hebben zichzelf te ontwikkelen en zich oprecht in willen zetten voor hoogstaande ondersteuning aan de klant. Om dit te kunnen realiseren, is een goed beleid op instroom, doorstroom en uitstroom noodzakelijk. Met een plan dat inspeelt op veranderingen binnen de sector, wil Aafje ook in de toekomst de beste werkgever zijn. Dit laatste is, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, in toenemende mate van belang. Niet voor niets is de verbinding met medewerkers als één van de zes grootste uitdagingen voor de komende jaren gedefinieerd. In 2020 is dan ook een programma gestart dat zich volledig richt op de duurzame inzetbaarheid en het behoud van onze medewerkers.

#### **Familie en vrijwilligers**

Aafje draagt met haar medewerkers, familie en vrijwilligers bij aan het welbevinden van klanten. Deze samenwerking is wenselijk en noodzakelijk. Naasten van de klant worden in normale omstandigheden zoveel mogelijk gevraagd om te participeren in de ondersteuning en activiteiten. Aafje zet dagbestedingscoaches en vrijwilligers in op de huiskamers om familie hierbij te ondersteunen. De taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zijn duidelijk beschreven in bijvoorbeeld het zorgplan, het dagbestedingsplan en in de afspraken met vrijwilligers en mantelzorgers. De kaders en aansprakelijkheden hiervoor zijn vastgesteld in het mantelzorg- en vrijwilligersbeleid. In 2020 waren de mogelijkheden voor de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers zeer beperkt door alle noodzakelijke maatregelen om de verspreiding van het Coronavirus zoveel mogelijk te beperken. Net voor de Coronacrisis is nog een vrijwilligerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd waarin onze vrijwilligers Aafje waarden met een 8,7. Die waardering is geheel wederzijds. In 2021 hopen we onze vrijwilligers en mantelzorgers dan ook weer veelvuldig te ontmoeten. Zonder vrijwilligers zouden we bijvoorbeeld niet in staat zijn om de ontmoetingspleinen en buurtcirkels in stand te houden. Het is dan ook niet voor niets dat we elk jaar onze vrijwilligers eren die zich al 10 of 25 jaar inzetten voor onze klanten.

## 4. Advies en medezeggenschap

Wij hechten aan de inbreng en samenwerking met de medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad, de Lokale Cliëntenraden (LCR) en Centrale Cliëntenraad (CCR). Ook dit jaar zijn deze overleggen constructief en kritisch positief verlopen.

### 4.1 Cliëntenraden

In 2020 waren 5 gezamenlijke vergaderingen van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Bij 2 vergaderingen was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. Vanaf januari 2020 wordt gewerkt conform een nieuwe medezeggenschapsregeling die in samenspraak met de Centrale Cliëntenraad en de Lokale Cliëntenraden is vormgegeven. De regeling voldoet aan de vereisten van de Wmcz 2018 die in 2020 van kracht is geworden. Sinds 2020 hebben alle Lokale Cliëntenraden een zetel in de Centrale Cliëntenraad. Ook voor de Cliëntenraden was de Corona pandemie, en de gevolgen daarvan voor onze bewoners en klanten, een belangrijk onderwerp van gesprek. De cliëntenraden zijn ook buiten de vergaderingen om steeds goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen en betrokken bij zaken als de bezoekerregeling ten tijde van Corona en het opzetten van alternatieve (digitale) vormen van dagbesteding. Ook is de Centrale Cliëntenraad steeds aanwezig geweest bij de digitale bijeenkomsten waarin de Beleidsstaf Corona het management en de directie bijpraatte over de laatste ontwikkelingen. Naast Corona is in 2020 onder andere gesproken over de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsverslag 2019 en Kwaliteitsplan 2021
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Benoeming leden Raad van Toezicht
- Visiedocument eten en drinken
- Beleidsnotities inzake de Wet Zorg & Dwang en de daaruit voortvloeiende aangepaste klachtenregeling
- Bezoekerregeling post Corona
- Het aangaan strategische samenwerking met de GGZ ten aanzien van de ontwikkeling van zorgpaden voor ouderen met dementie en ernstige gedragsproblematiek
- Fusie met Ben Oude Nijhuis
- Verkoop van locatie Aafje Burghsluissingel

### 4.2 Ondernemingsraad

In 2020 waren 8 Ondernemingsraad vergaderingen waar de Raad van Bestuur bij aanwezig was. Bij 2 van deze vergaderingen was een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. De Ondernemingsraad is ook buiten de vergaderingen om steeds op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen ten aanzien van de Corona pandemie. Ook is de Ondernemingsraad steeds aanwezig geweest bij de digitale bijeenkomsten waarin de Beleidsstaf Corona het management en de directie bijpraatte over de laatste ontwikkelingen. In de reguliere vergaderingen kwamen verder onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:



- Vaststelling van verschillende regelingen voor medewerkers (o.a. het Sociaal Statuut, roosteren & plannen, de MSA regeling, het opleidingsplan, de benoeming van de preventiemedewerker en de benoeming van interne vertrouwenspersonen)
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Benoeming leden Raad van Toezicht
- Het aangaan strategische samenwerking met de GGZ ten aanzien van de ontwikkeling van zorgpaden voor ouderen met dementie en ernstige gedragsproblematiek
- Het verbreken van een strategische samenwerking met Martha Flora Rotterdam
- De fusie met Ben Oude Nijhuis
- Verkoop van locatie Aafje Burghsluissingel
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting

### 4.3 Overige adviesraden

Naast de formele en wettelijk verplichte advies en medezeggenschapsraden heeft Aafje de Verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR) en Sociaal Medische adviesraad (SMAR). Daarnaast is er ook een Inhoudelijk Zorg Overleg (IZO) waaraan maandelijks alle managers Zorg & Behandeling aan deelnemen en een afgevaardigde van de manager Diensten & Welzijn gericht op inhoudelijke beleidsvoorbereiding. Tevens zijn er verschillende (multidisciplinaire) kwaliteitscommissies (onder andere Wzd, Infectie Preventie, Wond- en decubitus en Eten en drinken). In het tweede en derde kwartaal van 2020 hebben in verband met de Corona pandemie niet alle geplande vergaderingen doorgang gevonden omdat deelnemers vanzelfsprekend voorrang moesten geven aan het primaire proces. Vanaf het vierde kwartaal zijn de reguliere overlegmomenten weer steeds meer opgepakt. Ook in deze gremia is in 2020 veel aandacht besteed aan de gevolgen van de Corona pandemie.

Tevens is sinds maart 2020 een interne Beleidsstaf Corona (onder voorzitterschap van de Raad van Bestuur) actief om alle landelijke ontwikkelingen op de voet te volgen, de mogelijke consequenties voor Aafje in kaart te brengen en daar proactief Aafje specifiek beleid, richtlijnen en maatregelen voor te vormen. Zo waren in maart 2020 al verschillende noodscenario's uitgewerkt om de continuïteit van de noodzakelijke zorg zoveel mogelijk te borgen in het geval dat het verzuim van zorgmedewerkers boven bepaalde drempels zou komen. De Beleidsstaf kwam ten tijde van de eerste golf dagelijks bij elkaar om alle ontwikkelingen met elkaar door te nemen en waar nodig bij te sturen. Na de eerste golf is de vergaderfrequentie naar beneden bijgesteld en eind 2020 kwam de Beleidsstaf nog eenmaal per week bij elkaar. Deze proactieve werkwijze is door medewerkers, behandelaren, management, de ondernemingsraad en de cliëntenraad erg gewaardeerd.

## 5. Bestuur en Toezicht

Aafje kent een Raad van Toezicht model met een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage 3 voor nadere informatie over leden en nevenfuncties) en past de principes van de Governancecode Zorg 2017 toe. Deze Code is onder andere uitgewerkt in de statuten en reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn gepubliceerd op [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl).

De Raad van Toezicht is toezichhoudend bevoegd en de Raad van Bestuur is statutair en uitvoerend bevoegd. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen en de algemene dagelijkse leiding van Aafje. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van Aafje, de strategie, het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en risicobeheersing.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af over zijn beleid aan de Raad van Toezicht. Jaarlijks vraagt de Raad van Bestuur - ter gelegenheid van de goedkeuring van de jaarrekening - aan de Raad van Toezicht décharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

De Raad van Toezicht bestond in 2020 in de periode januari tot en met juni uit zes leden en in de periode 1 juli tot en met 31 december uit zeven leden. In bijlage 4 is nadere informatie over de leden en hun nevenfuncties opgenomen. 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. Een delegatie van de Raad van Toezicht woont tweemaal per jaar een overlegvergadering van de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur bij en woont tevens tweemaal per jaar een overlegvergadering van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur bij. Tevens evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks haar eigen functioneren en beoordeelt de Raad van Toezicht jaarlijks, mede op basis van input van de directieleden, het functioneren van de Raad van Bestuur.

In 2020 zou de evaluatie van de Raad van Toezicht normaliter in het tweede kwartaal hebben plaatsgevonden. Deze kon in verband met de Corona echter niet doorgaan zoals gepland. Dit tezamen met het feit dat per 1 juli 2020 twee leden aftraden en drie nieuwe leden toetraden tot de Raad van Toezicht, heeft geleid tot het besluit om de evaluatie te verplaatsen naar begin 2021 zodat de nieuwe leden voldoende ervaring konden opdoen om actief deel te nemen.

In het verslagjaar hebben 7 gecombineerde vergaderingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden. Tevens zijn 2 vergaderingen geweest met de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en 5 met de Auditcommissie. De Remuneratiecommissie heeft in 2020 de voorbereidingen voor de evaluatie van de Raad van Toezicht in 2021 en de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur voorbereid. Tenslotte hebben de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en het Directieteam begin 2020 gezamenlijk een in company module van de Comenius leergang gevolgd.

In 2020 was vanzelfsprekend vanuit de Raad van Toezicht veel aandacht voor de gevolgen van de Corona pandemie. Zowel vanuit financieel als vanuit kwalitatief oogpunt. Daarnaast zijn in de loop van 2020 zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Fusie met Ben Oude Nijhuis
- Evaluatie van de samenwerking met de externe accountant
- Kwaliteitsverslag 2019 en kwaliteitsplan 2021
- Het aangaan strategische samenwerking met de GGZ ten aanzien van de ontwikkeling van zorgpaden voor ouderen met dementie en ernstige gedragsproblematiek
- Het verbreken van een strategische samenwerking met Martha Flora Rotterdam
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Managementletter 2019 en 2020
- WNT klasse indeling
- Voortgang strategisch vastgoedplan inclusief concrete business cases voor de grootschalige renovaties / nieuwbouw
- De huur van een pand voor het kantoorpersoneel, de verkoop van locaties Aafje Burghsluissingel en Aafje Langeweg (kantoorlocatie thuiszorg) en het verkoopproces voor locatie Hesseplaats (kantoorlocatie staf)
- De strategische marktverkenning

### **Beloningsbeleid**

Het beloningsbeleid voor bestuur en toezicht voldoet aan de daaraan gestelde normen in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarbij behorende overgangsregelingen. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de WNT verantwoording 2020 zoals opgenomen in paragraaf 5.1.8 op pagina 24 van de jaarrekening.



# Ons verhaal

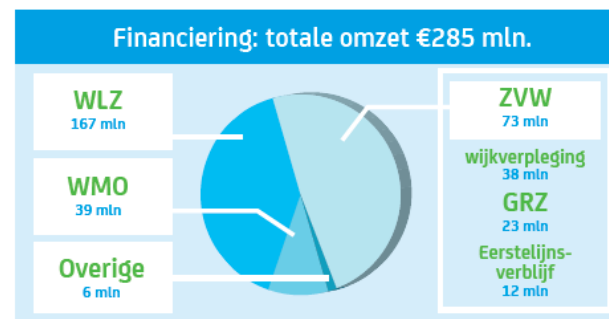


**Zorg van A t/m Z**

- 54** Thuiszorgteams
- 17** Huizen
- 2** Zorghotels
- 4** huishoudelijke hulp regio's

**Het werkgebied**

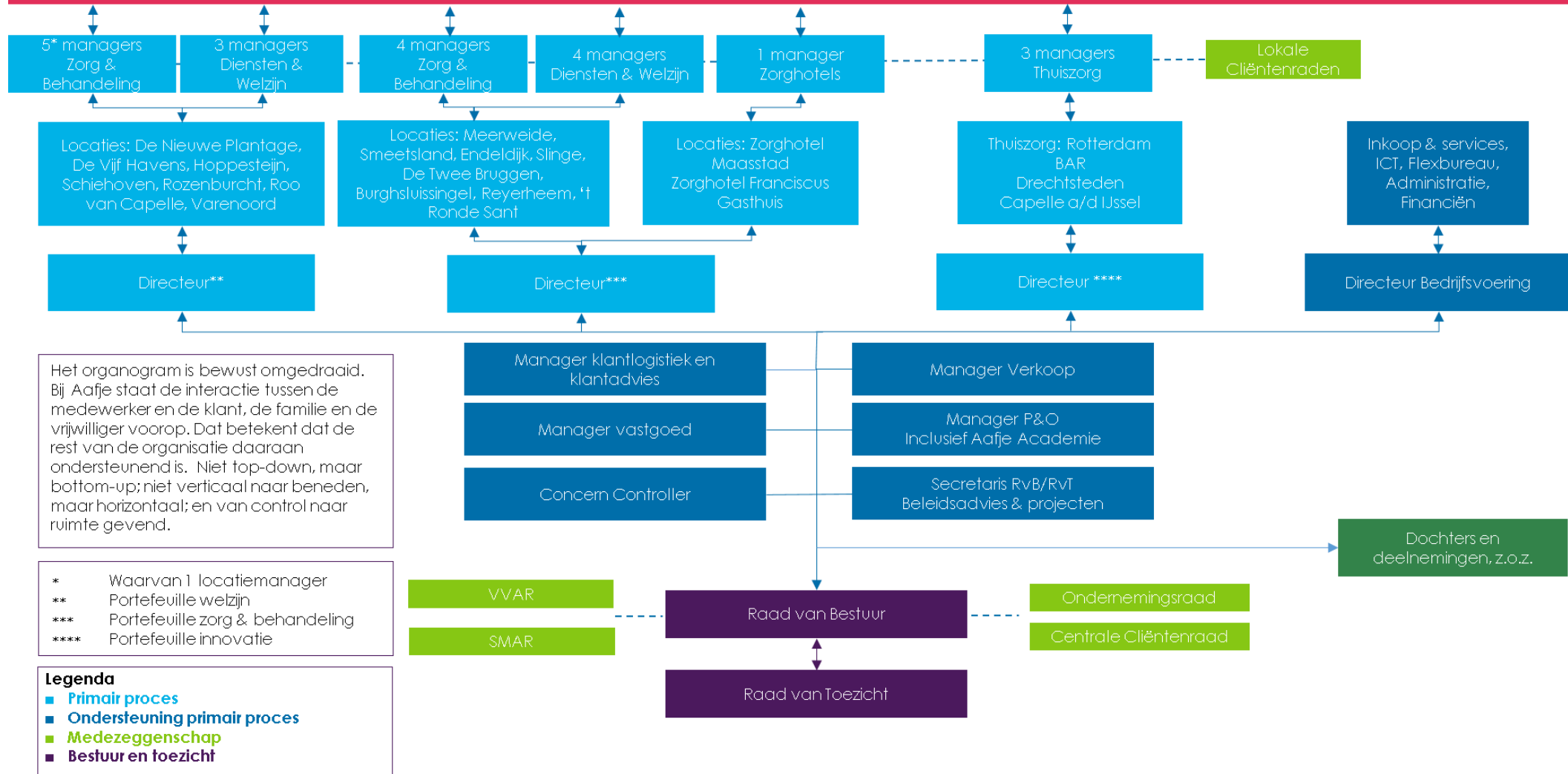
Ruimte voor:

## Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje

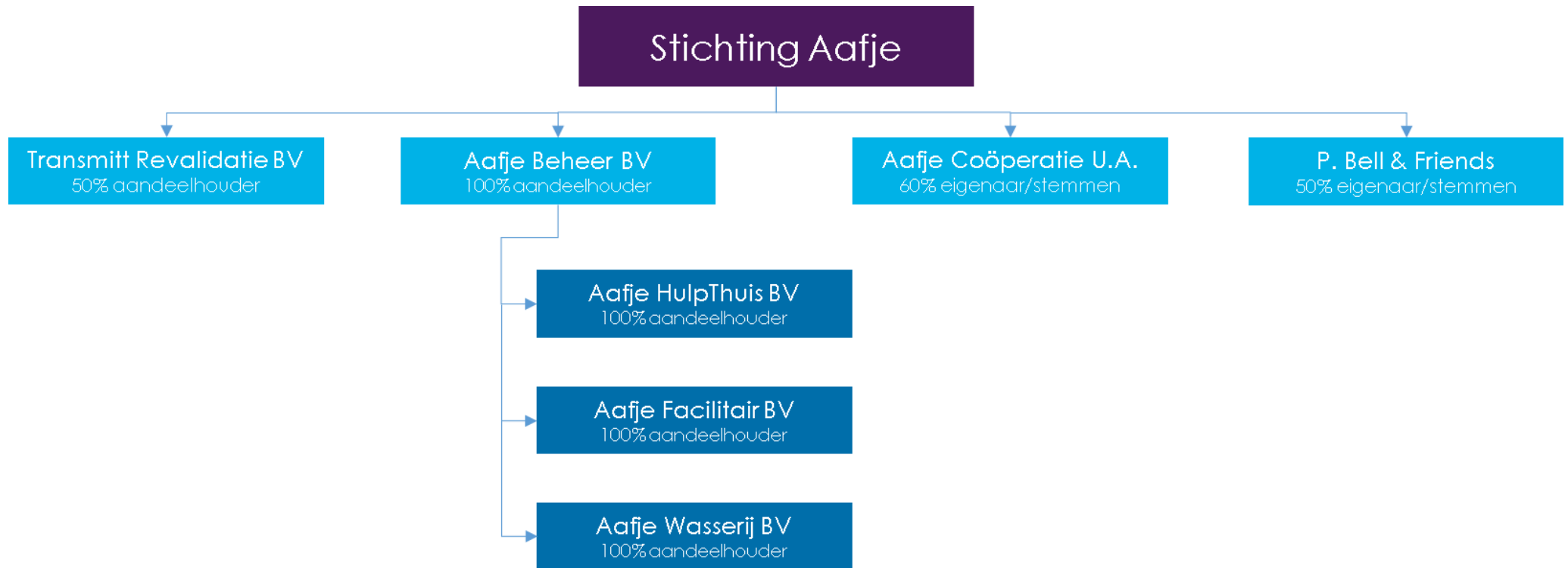
d.d. 31 december 2020

# Teams: interactie medewerker - klant



## Bijlage 2.2 Juridische structuur

d.d. 31 december 2020





### Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Bestuurs- functie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Eindhoven</li><li>- Lid Raad van Toezicht ROC Curio</li><li>- Lid van de Governancecommissie Gezondheidszorg en Arbitrer in het Scheidsgerecht Gezondheidszorg</li><li>- Voorzitter Stichting Conforte (samenwerkende VVT organisaties en omstreken)</li><li>- Bestuurslid Stichting Klachtencommissie Rijnmond</li><li>- Bestuurder Stichting Genero Netwerk ouderenzorg Zuidwest-Nederland</li><li>- Lid bestuur Stichting Drechtzorg</li><li>- Bestuurslid PGGM &amp; Co (sinds november 2020)</li></ul>
Dhr. P.W. Ploegsma	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL</li><li>- Voorzitter Raad van Toezicht MEE (Utrecht, Gooi en Vecht)</li><li>- Lid Raad van Commissarissen Woonstichting De Key</li><li>- Bestuurslid Stichting Rijnmondnet</li></ul>

## Bijlage 4 Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Functie	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. P.A.R.J. Vismans	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter RvT</li> <li>- Voorzitter Remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemeen directeur Paul Vismans B.V.</li> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht van ODE Energie</li> <li>- Bestuursvoorzitter Hamwells Holding</li> <li>- Directeur Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen VB Groep Eindhoven</li> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen Rochedale</li> </ul>
Dhr. M.W. de Jong <b>NB. Afgetreden per 1 juli 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Voorzitter Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid innovatie- en adviescommissie zorgbrede governancecode</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Kennemerhart</li> <li>- Lid in de Kamer Beheersmodel Scheidsrecht Gezondheidszorg</li> <li>- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland (sinds juni 2020)</li> </ul>
Mw. N.W.C. Michon- van Tuel <b>NB. Afgetreden per 1 juli 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Lid Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interim manager &amp; business consultant Finance</li> <li>- Vice-voorzitter Raad van Toezicht S&amp;L Zorg</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Vecht &amp; IJssel</li> <li>- Lid Raad van toezicht RIBW K/AM (sinds januari 2020)</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Nederlandse Brandwonden Stichting (sinds maart 2020)</li> </ul>
Mw. C.M.G.J. Houtzagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Vicevoorzitter RvT</li> <li>- Voorzitter Commissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</li> <li>- Lid Remuneratie commissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGA Houtzagers Beheer B.V. (CECconsult)</li> <li>- Vicevoorzitter van de RvC van Coöperatie HONK</li> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp</li> </ul>
Mw. F. Örgü	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Lid Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freelance televisiejournalist, mediatrainer, communicatiemanager</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp</li> <li>- Lid van het Algemeen Bestuur Hoogheemraadschap van Delfland</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming West</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Centrum Internationale Kinderontvoering</li> <li>-</li> </ul>
Mw. Haak-van der Lely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Commissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Algemeen Bestuur/Lid Dagelijks Bestuur Capaciteitsorgaan</li> <li>- Auditor NIAZ</li> <li>- Lid bestuur STZ</li> <li>- Lid commissie O&amp;O NVZ</li> </ul>
Dhr. A.C.N. van de Ven <b>NB. Lid per 1 juli 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Voorzitter Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemeen directeur A.C.N. Management Consultants</li> <li>- Hoogleraar Internal Control &amp; Accounting Information Systems, TIAS School for Business &amp; Society</li> <li>- Lid Raad van Tucht Vereniging van Registercontrollers</li> <li>- Lid van Adviesraad master Compliance &amp; Integrity International Trade, Koninklijke Militaire Academie (sinds april 2020)</li> </ul>
Mw. E.E. van 't Hof <b>NB. Lid per 1 juli 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Lid Commissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandig coach en adviseur</li> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht GGZ Friesland</li> <li>- Voorzitter raad van commissarissen Synaeda Psycho Medisch Centrum Leeuwarden B.V. (q.q. GGZ Friesland)</li> <li>- Voorzitter raad van commissarissen Centrum Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg Buitenpost B.V. (q.q. GGZ Friesland)</li> </ul>
Dhr. M.B. de Haas <b>NB. Lid per 1 juli 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvT</li> <li>- Lid Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ING Corporate Finance (CFMM)</li> <li>- Penningmeester Stichting Erasmus Sport</li> <li>- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Kind &amp; Onderwijs Rotterdam</li> </ul>