

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Voorwoord	4
1. Profiel van de organisatie	7
1.1 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2. Gevoerd beleid	8
2.1 Kwaliteit en veiligheid	9
2.2 Duurzaamheid en energie	11
2.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers	11
3. Advies en medezeggenschap	12
3.1 Cliëntenraden	12
3.2 Ondernemingsraad	13
3.3 Overige adviesraden	13
4. Bestuur en Toezicht	14
5. Financiën	15
5.1 Behaalde omzet en resultaten	15
5.2 Kasstroom en financieringsruimte	16
5.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2022	17
5.4 Risico's	18
Bijlage 1 Feiten & Cijfers	19
Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje	20
Bijlage 2.2 Juridische structuur	20
Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur	22
Bijlage 4 Samenstelling Raad van Toezicht	23

Uitgegeven door:

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

Leeswijzer

In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2021 en de resultaten die dit heeft opgeleverd. Tevens vindt u op de website www.aafje.nl het Kwaliteitsverslag 2021 waarin uitgebreider wordt stilgestaan 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 2021 en de kwantitatieve gegevens over 2021 in de webapplicatie DigiMV. Beide zijn te vinden via www.jaarverantwoordingzorg.nl.

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 (zie hoofdstuk 5 Bestuur en Toezicht voor nadere informatie).

Voorwoord

In dit voorwoord kunnen we de brand in het Paviljoen van Smeetsland in januari 2021 uiteraard niet onbenoemd laten. Deze gebeurtenis heeft een grote weerslag gehad op alle betrokkenen, zowel de medewerkers en klanten van Aafje als de betrokken hulpdiensten. Inmiddels heeft het Paviljoen de tijdelijke huisvesting verlaten en is deze doelgroep weer ondergebracht in Aafje Smeetsland. Ook heeft, net als in 2020, Corona in 2021 een grote impact gehad op Aafje. De noodzakelijke maatregelen ter bescherming van onze klanten en medewerkers maakten het werken voor onze medewerkers niet makkelijk en ook de impact op onze klanten mag niet worden onderschat. Zo hebben veel bewoners bijna 2 jaar geen ‘gezicht’ gezien door het dragen van de mondneusmaskers. Ook het verzuim was in 2021, net als in 2020, erg hoog waardoor veelvuldig uitzendkrachten moesten worden ingezet. Het hoge verzuim was niet alleen te wijten aan besmettingen onder medewerkers, maar ook door de strenge quarantaineregels voor medewerkers die in aanraking waren geweest met een besmet persoon.

We hebben in 2021 dus wederom met elkaar keihard moeten werken om in moeilijke omstandigheden en met veel onzekerheden de best mogelijk zorg en ondersteuning te blijven leveren. En dat is ons, soms met vallen en opstaan, ook gelukt. Dat dit is gelukt, is echt dankzij onze betrokken en bevlogen medewerkers. Zij wijden zich dag in dag uit aan het zorgen voor- en ondersteunen van onze klanten. Daar zijn we ze dankbaar voor. Zonder hen, geen Aafje! We bedanken onze medewerkers in 2022 dan ook met een groot bedankfeest in de Kuip. Dat de waardering wederzijds is blijkt uit het feit dat Aafje zich wederom ‘Beste werkgever’ mag noemen. Een titel waar we trots op zijn!

Ondanks het feit dat 2021 wederom geen makkelijk jaar was, zijn we qua ontwikkeling niet stil blijven staan en zijn we, weliswaar op een iets rustiger tempo, doorgedaan met het verwezenlijken van onze ambities. Hieronder een greep uit de mooie resultaten die we met elkaar hebben bereikt in 2021:

- Onze klanten zijn ons in het afgelopen jaar, ondanks de soms vervelende maatregelen zoals beperking van bezoek en het soms verminderen van het aantal zorgmomenten in de thuiszorg, blijven waarderen. De gemiddelde klanttevredenheid op Zorgkaart NL was, net als in 2020 een 8,4. De thuiszorg van Aafje heeft op basis van het klanttevredenheidsonderzoek zelfs een plek in de [landelijke top 10 van beste thuiszorgorganisaties](#) verdiend. Een groot compliment aan al onze medewerkers!
- Medewerkers waarderen Aafje zodanig dat we wederom het predicaat Beste werkgever mogen voeren! Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover verschenen is.
- De waardering van onze vrijwilligers is gemiddeld een 8,7!
- Vanuit Conforte, het samenwerkingsverband voor de Rotterdamse ouderenzorg waar Aafje lid van is, is Verwijshulp010 in 2020 al gestart. Een regionaal coördinatiepunt voor verwijzers om sneller en beter niet-medische spoedzorg te kunnen regelen. 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.

- De eerste twee Zorgvilla's Tante Toos van de Aafje Coöperatie hebben in december 2021 de eerste bewoners verwelkomd. Zie voor meer informatie [de website](#) van de Aafje Coöperatie.
- Aafje is gaan samenwerken met [Hospice IJsselpolder](#) waardoor de zorg voor klanten in de laatste levensfase in Ommoord nog beter geborgd is.
- Aafje is per 1 januari 2021 gefuseerd met Ben Oude Nijhuis. Zie hiervoor ook [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- Fase 2 en fase 3 van de grootschalige renovatie van Smeetsland zijn afgerond. Voor onze bewoners en medewerkers betekent dit dat zij een woon- en werkomgeving hebben die weer aan alle eisen voldoet.
- De [feestelijke opening](#) van het gerenoveerde De Twee Bruggen vond in 2021 plaats.
- Er is gestart met de bouw van het Hof van Kralingen (vervangende nieuwbouw voor Schiehoven). Zie voor meer informatie [het persbericht](#) dat hierover is verschenen.
- Aafje heeft forse stappen gezet op het gebied van dataveiligheid en cybersecurity. Hierdoor zijn niet alleen de gegevens van klanten en medewerkers nog beter beveiligd, maar zijn we er ook zekerder van dat we eventuele aanvallen op onze kritische applicaties, zoals het elektronische zorg- en behandeldossier, goed kunnen weerstaan. Hierdoor is de continuïteit van zorg nog beter geborgd.
- 2021 is financieel gezien positief afgesloten.

Vooruitblik 2022 en verder

Er zijn in 2021 mooie resultaten geboekt en daar zijn we trots op. Tegelijkertijd moeten we constateren dat de grootste uitdaging nog voor ons ligt: namelijk het zoveel mogelijk verkleinen van het gat tussen de toenemende vraag naar zorg en de afnemende beschikbaarheid van personeel. Door dit verschil in vraag en aanbod, dat er nu al is en de komende jaren alleen maar groter wordt, merken we nu al dat we (te)veel moeten vragen van onze medewerkers en niet altijd iedereen de zorg en ondersteuning kunnen bieden die nodig is. Eind 2021 zijn we dan ook begonnen om samen met onze zorgmedewerkers, behandelaren, cliëntenraden en staf te kijken naar hoe we samen de zorg écht anders kunnen vormgeven. Dat wil zeggen dat we met elkaar aan de slag zijn gegaan om er nu en in de toekomst voor te zorgen dat iedereen die een beroep moet doen op professionele zorg en ondersteuning, dit ook kan doen. Dit kan Aafje, en de zorg in algemene zin, echter niet alleen. Het is een probleem waarin de hele maatschappij een steentje bij zal moeten dragen aan de oplossing. Het vraagt dan ook een brede maatschappelijke discussie over wat realistische verwachtingen zijn ten opzichte van de ouderenzorg. Zie hiervoor ook [het interview met de Raad van Bestuur](#) dat eind vorig jaar heeft plaatsgevonden.

Naast de inhoudelijke uitdaging staat Aafje ook voor een forse financiële uitdaging. De menselijke gevolgen van de Corona pandemie en de oorlog in Oekraïne raken Aafje in het hart. Tegelijkertijd hebben deze ingrijpende gebeurtenissen ook consequenties voor de beschikbaarheid en daarmee de prijs van goederen zoals eten en drinken, maar ook bouwmaterialen. Daarnaast is door de Corona pandemie het verzuim nog steeds te hoog waardoor vaste medewerkers op de toppen van hun kunnen moeten functioneren én we hoge kosten moeten maken voor uitzendkrachten om de roosters rond te krijgen. Omdat de quarantaine maatregelen voor zorgmedewerkers op het moment van

schrijven nog steeds erg streng zijn, is de verwachting niet dat het verzuim binnen afzienbare tijd weer op het niveau van voor de Corona pandemie zal zijn. Al met al zal de komende jaren financieel gezien dus ook scherper aan de wind gevaren moeten worden. In hoofdstuk 5.3 wordt hier nader op ingegaan.

Kortom: we staan met elkaar voor een pittige inhoudelijke en financiële uitdaging, maar wij hebben er vertrouwen in dat we deze met elkaar aankunnen! We vervolgen daarom, vanuit onze eigen identiteit en kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**, onze reis naar het leveren van een impactvolle en positieve bijdrage aan het levensgeluk van onze medewerkers én klanten. 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.

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, de Drechtsteden en de ROG gemeenten). Dit doen we met 54 thuiszorgteams, 17 huizen, 2 zorghotels, huishoudelijke hulp in 4 regio's, circa 6.000 medewerkers en 1.850 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.

1.1 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Zie onderstaande tabel voor de belangrijkste kengetallen. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar de gegevens die zijn aangeleverd via de webapplicatie DigiMV op www.jaarverantwoordingzorg.nl en de jaarrekening.

Aantal klanten Wlz	31-12-2021	31-12-2020
Aantal intramurale klanten	1.532	1.455
Aantal klanten volledig pakket thuis	127	101
Aantal klanten modulair pakket thuis	325	280
Aantal klanten PGB	3	7
Aantal klanten extramurale behandeling	34	13
Aantal klanten Zvw		
Aantal klanten wijkverpleging	2.439	2.208
Aantal klanten eerstelijnsverblijf	62	111
Aantal klanten geriatrische revalidatiezorg	210	97
Aantal klanten WMO		
Aantal klanten huishoudelijke hulp	12.317	11.367
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen Wlz	1.717	1.717
Aantal beschikbare plaatsen Grz	300	285
Aantal beschikbare plaatsen ELV	123	119
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	594.762	549.864

Aantal dagen o.b.v. VPT of MPT	40.042	36.189
Aantal geopende DBC's GRZ	1.355	1.126
Aantal uren wijkverpleging	590.670	589.991
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst	6.220	5.934
Aantal FTE personeelsleden	3.639	3.448
Bedrijfsopbrengsten		
Wlz	€ 176.837.000	€ 169.828.000
Zvw	€ 83.453.000	€ 72.609.000
Wmo	€ 40.899.000	€ 36.345.000
Overig	€ 18.667.000	€ 29.255.000
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 319.856.000	€ 308.037.000

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^e 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.



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. Van klanten én medewerkers. 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 eruit zag en waar zijn of haar hart sneller van gaat kloppen, dan kunnen wij daarop inspelen. Hun verhaal is ons verhaal. Zo geven wij invulling aan een persoonsgerichte benadering. Zowel richting klanten als medewerkers.

2.1 Kwaliteit en veiligheid

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 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 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. In dit hoofdstuk komen op hoofdlijnen en belangrijkste thema's uit 2021 aan bod. Het uitgebreide kwaliteitsverslag is uiterlijk op 30 juni 2022 beschikbaar op www.aafje.nl.

Klanttevredenheid

De (kwaliteits)eisen waaraan zorg moet voldoen 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, zorghotels, thuiszorgteams en de teams voor huishoudelijke ondersteuning Prezo gecertificeerd zijn. De inzet, betrokkenheid en bevlogenheid van onze medewerkers leidden er onder andere toe dat onze klanten Aafje in 2021 waarderen met gemiddeld een 8,5 op ZorgKaart NL en dat onze thuiszorgteams zich in 2021 mogen rekenen tot de top 10 van de beste thuiszorgorganisaties van Nederland!

Persoonsgerichte benadering en welzijn

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 2021 was dit voor Aafje een forse uitdaging. Niet alleen vanwege het feit dat we door Corona soms vervelende maatregelen moesten nemen zoals het beperken van bezoek en het afschalen van de dagbesteding i.v.m. het houden van 1,5 meter afstand, maar ook vanwege het hoge verzuim ten gevolge van Corona waardoor minder vaste medewerkers beschikbaar waren en we een groter beroep moesten doen op uitzendkrachten. De creativiteit van onze medewerkers en het management hebben er echter voor gezorgd dat ook in 2021 onze klanten geen zorg en aandacht tekort zijn gekomen. Zo heeft in 2021 de digitale dagbesteding een vlucht genomen waardoor thuiswonende ouderen toch op afstand konden deelnemen. Zie hiervoor ook [het nieuwsbericht](#) dat hier recent over is verschenen. Mede dankzij dit soort creatieve oplossingen hebben onze klanten de inzet van onze medewerkers ook in 2021 weer gewaardeerd met gemiddeld een 8,5.

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 2021 hebben een aantal onderdelen een vlucht genomen. Zo is de thuiszorg gekeken hoe innovatie en technologie een rol kunnen spelen in het faciliteren van het zo lang mogelijk thuis wonen van zorgbehoevende ouderen, het zoveel mogelijk teruggeven van regie aan klanten die thuis al zorg ontvangen én het verkleinen van de groeiende afstand tussen de zorgvraag en beschikbaarheid van personeel. De samenwerkingspartner voor innovatie en technologie in de thuiszorg is Mobile Care. Het systeem dat zij bieden bestaat uit diverse modules die los of als geheel ingezet kunnen worden. Zo wordt onder andere digitale zorg op afstand en welzijnsmonitoring voor mensen in een kwetsbare positie gefaciliteerd. Het inzetten op deze zogenaamde 'blended care' (combinatie van traditionele zorg en e-health) moet op termijn leiden tot een afname van fysieke zorg- en reistijd waardoor meer mensen geholpen kunnen worden en de werkdruk voor medewerkers daalt. Deze manier van werken is derhalve een belangrijk deel van de oplossing voor het gat tussen het toenemende aantal mensen dat een beroep moet doen op zorg en ondersteuning en de beschikbaarheid van personeel. Ook in de huizen is Aafje volop bezig met het verkennen van de mogelijkheden voor de inzet van technologie die het werk makkelijker- en de zorg nog beter maken. Zo zijn in 2021 pilots geweest met de inzet van slimme matrassen, is gestart met het gebruik van slim incontinentiemateriaal als onderdeel van het continëntiebeleid en is gestart met de implementatie van nieuw en verbeterd verpleegproepsysteem.

Klachten

Klachten zijn een kans voor verbetering. Doel van klachtopvang 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 onafhankelijke 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 peil 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 2021 zijn bij Klachtencommissie Rijnmond 2 klachten over Aafje in behandeling genomen. Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen is ingediend is ten opzichte van 2020 nagenoeg gelijk gebleven (415 in 2020 naar 421 in 2021). Ook de top 5 van klachten is ten opzichte van 2020 ongewijzigd: communicatie, bejegening, niet nakomen van afspraken, kwaliteit van zorg en medische zorg. In 2021 zijn geen geschillen voorgelegd aan de Landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg.

Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Er zijn zes calamiteiten onderzoeken 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 april 2021 een bezoek gebracht aan Aafje Reyerheem. Dit bezoek is goed verlopen en de IGJ complimenteerde de locatie met haar aanpak ten aanzien van Corona. De volledige rapportage van het bezoeken is te vinden op [deze webpagina](#) van de IGJ.

2.2 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 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 de dagelijkse werkzaamheden, maar wordt ook toegewerkt naar energieneutrale gebouwen. In 2021 zijn de 4 lijnen gedefinieerd waarlangs Aafje aan haar ambities ten aanzien van duurzaamheid wil verwezenlijken:

1. Duurzaamheid van onze gebouwen. Inmiddels is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat de CO² emissie is, en is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat nog gedaan kan worden om aan de Parijs akkoorden te voldoen.
2. Het verduurzamen van medicijngebruik en het afvoeren van medicijnresten.
3. Het verminderen van reisbewegingen van medewerkers.
4. Het verduurzamen van de inkoop in de breedste zin van het woord (van kantoorartikelen tot verpleegmiddelen en eten & drinken). Zo is in 2021 bij de aanbesteding voor warme dranken expliciet gekozen voor samenwerking met een duurzame leverancier.

2.3 Medewerkers, familie en vrijwilligers

Vitale medewerkers met als gevolg daarvan een zo laag mogelijk verzuim, zijn een belangrijke randvoorwaarde voor het leveren van goede zorg en ondersteuning. Doordat de zorgkloof (gat tussen de toenemende vraag naar zorg en de afname van beschikbare zorgmedewerkers én mantelzorgers) alleen maar groter wordt, wordt het leveren van zorg en ondersteuning aan iedereen die dat nodig heeft de komende jaren moeilijker. Zo is onlangs uit onderzoek van de Rotterdamse Zorg (dRZ) gebleken dat het tekort aan medewerkers voor zorg en welzijn in regio Rotterdam Rijnmond in 2025 is opgelopen naar circa 2.500 en in 2030 naar 5.000. We hebben eind 2021 dan ook niet voor niets expliciet gemaakt dat de medewerkers bij Aafje echt op 1 staan. Want, zoals gezegd, zonder hen geen Aafje! In 2021 zijn we definitief van start gegaan met de uitvoering van het programma RAAK (Ruimte, Aandacht, Ambitie en Kracht). Een programma dat 7 deelprojecten omvat en dat in 2020 door Aafje in overleg met stakeholders (denktanks) tot

stand is gekomen. Het programma met de bijbehorende KPI's is een belangrijk onderdeel van ons antwoord op de toenemende arbeidsmarkttekorten, oplopend verzuim en hoge uitstroomcijfers. Het behoud van betrokken en bevlogen (gelukkige) medewerkers heeft de hoogste prioriteit (binden en boeien). RAAK gaat hierbij uit van de totaalbeleving van haar stakeholders en maatwerk (persoonsgerichte benadering), vanaf aanvang dienstverband tot vertrek (ambassadeurschap). Het feit dat Aafje wederom het predicaat 'Beste werkgever' mag voeren, gaat ons hier zeker in helpen. Echter, het binden en boeien van medewerkers zal niet voldoende zijn om de gehele zorgkloof te dichten. Ook zal gekeken moeten worden naar het op een andere manier regelen van zorg en ondersteuning waardoor met minder (formele) zorguren, meer of in ieder geval evenveel mensen kunnen worden geholpen. Gedacht wordt aan functiedifferentiatie, een herijking van de functiemix (bijvoorbeeld een relatief grotere rol voor welzijn) en het optimaal benutten van technologie. Tenslotte zal ook gekeken worden of nieuwe groepen voor de werving van nieuwe medewerkers kunnen worden aangeboord zoals migranten.

Familie en vrijwilligers

Aafje draagt met haar medewerkers, familie en vrijwilligers bij aan het welbevinden van klanten. Deze samenwerking met hen is 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 2021 konden we, ondanks de nog steeds geldende Corona maatregelen, onze vrijwilligers en mantelzorgers gelukkig weer veelvuldig ontmoeten. Zonder vrijwilligers en mantelzorgers zouden we bijvoorbeeld niet in staat geweest zijn om alle geplande welzijnsactiviteiten uit te voeren. In 2022 wordt gezien of mantelzorgers ook een (grotere) bijdrage kunnen gaan leveren aan de zorg voor hun naaste. Dit wordt door Aafje gefaciliteerd door o.a. een Mantelzorg Academie op te zetten.

3. 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.

3.1 Cliëntenraden

Aafje heeft Decentrale Cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad waarbij alle voorzitters van de Decentrale Cliëntenraden een zetel hebben in de Centrale Cliëntenraad. In 2021 waren 5 gezamenlijke vergaderingen van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Bij 1 vergadering was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. Ondanks het feit dat nagenoeg alle vergaderingen door de Corona pandemie digitaal waren, zijn de overleggen goed verlopen. 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 lokaal en centraal goed op de hoogte gehouden van- en betrokken bij de relevante

ontwikkelingen. Naast Corona is in 2021 onder andere gesproken over de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsverslag 2020 en Kwaliteitsplan 2022
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Eten en drinken
- Het zoveel mogelijk verkleinen van de zorgkloof door samen de zorg écht anders te gaan vormgeven.

3.2 Ondernemingsraad

In 2021 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. In de vergaderingen kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- Stand van zaken Corona
- Vaststelling van verschillende regelingen voor medewerkers (o.a. roosteren & plannen, de MSA regeling, het attentiebeleid, ontwikkelgesprekken en de klokkenluidersregeling)
- Reorganisatie P&O
- Organisatiewijziging in de zorghotels
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Het zoveel mogelijk verkleinen van de zorgkloof door samen de zorg écht anders te gaan vormgeven

3.3 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 deelnemen en een afgevaardigde van de manager Diensten & Welzijn. Dit overleg is gericht op inhoudelijke beleidsvoorbereiding. Tevens zijn er verschillende (multidisciplinaire) kwaliteitscommissies (onder andere Wzd, Infectie Preventie, Wond- en decubitus en Eten en drinken). Onderwerpen die in de raden o.a. aan bod zijn geweest zijn: de bezoekregeling post Corona, het reanimatiebeleid, de interne helpende++ opleiding (onderdeel van functiedifferentiatie), het verder verminderen van de administratieve last en de wijze waarop we de zorgkloof zoveel mogelijk kunnen dichten door samen de zorg écht anders vorm te gaan geven.

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. De Beleidsstaf is nagenoeg heel 2021 nog actief geweest. Deze proactieve werkwijze is door medewerkers, behandelaren, management, de ondernemingsraad en de cliëntenraad erg gewaardeerd.

4. 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 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.

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 décharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

De Raad van Toezicht bestond in 2021 in de periode januari tot en met maart uit zeven leden en in de periode 1 maart tot en met 31 december uit zes leden. Dhr. Vismans is per 1 maart 2021, conform het rooster van aftreden, afgetreden als voorzitter en mevrouw Houtzagers is per 1 maart 2021 benoemd als voorzitter. 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. 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. 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 bij¹. 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 het verslagjaar hebben 6 gecombineerde vergaderingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden. Tevens zijn 4 vergaderingen geweest met de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en 6 met de Auditcommissie. De Remuneratiecommissie heeft in 2021 de voorbereidingen voor de evaluatie van de Raad van Toezicht en de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur voorbereid. In de voorbereiding van de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur, heeft de Remuneratiecommissie input opgehaald bij de directie en het management van Aafje en uiteraard bij de overige leden van de Raad van Toezicht. Ook hebben de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en het Directieteam in 2021 gezamenlijk een in company module van de Comenius leergang gevolgd. Uiteraard investeren de individuele leden van

¹ Door omstandigheden heeft de Raad van Toezicht in 2021 1 vergadering van de CCR en de RvB bijgewoond.

de Raad van Toezicht ook voortdurend in opleiding en scholing. Voor de trainingen en scholingen die in 2021 zijn gevolgd, wordt verwezen naar [de NVTZ pagina van de Raad van Toezicht van Aafje](#).

In 2021 was vanzelfsprekend vanuit de Raad van Toezicht nog altijd veel aandacht voor de gevolgen van de Corona pandemie. Zowel vanuit financieel als vanuit kwalitatief oogpunt. Daarnaast zijn in de loop van 2021 onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Evaluatie van de fusie met Ben Oude Nijhuis
- Ontwikkelingen ten aanzien van data- en cybersecurity
- Kwaliteitsverslag 2020 en kwaliteitsplan 2022
- Fiscaal statuut
- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening en begroting
- Managementletter 2020 en 2021
- WNT klasse indeling
- Voortgang strategisch vastgoedplan inclusief concrete business cases voor de grootschalige renovaties / nieuwbouw
- Financiering fase 2 strategisch vastgoedplan
- Verkoop Aafje Hesseplaats (voormalig stafkantoor)
- De strategische marktverkenning
- Het zoveel mogelijk verkleinen van de zorgkloof door samen de zorg écht anders vorm te geven

Beloningsbeleid

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 2021 zoals opgenomen in paragraaf 5.1.8 op pagina 23 tot en met 25 van de jaarrekening.

5. Financiën

5.1 Behaalde omzet en resultaten

Over 2021 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd ad € 12,4 miljoen positief, een stijging van € 3,7 miljoen ten opzichte van 2020. Exclusief incidentele resultaten is over 2021 een resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening behaald van € 10,8 miljoen positief (2020: € 4,3 miljoen positief). Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

<i>(x €1 miljoen)</i>	2021	2020	verschil
Zorgresultaat WLZ	1,5	0,1	1,4
Zorgresultaat ZVW	1,5	0,1	1,4
Zorgresultaat WMO	4,8	2,3	2,5
Zorgresultaat totaal	7,8	2,5	5,3
Vastgoedresultaat	3,0	1,8	1,2
<i>Resultaat gewone bedrijfsuitoefening</i>	10,8	4,3	6,5
Incidentele resultaten	1,6	4,4	-2,8
<i>Jaarrekening resultaat</i>	12,4	8,7	3,7

Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2021 uit op € 7,8 miljoen positief ten opzichte van € 2,5 miljoen positief in 2020, ofwel een stijging van € 5,3 miljoen.

Deze stijging is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- Het WMO resultaat (met name Aafje Hulpthuis) steeg met € 2,5 miljoen met name door de sterke groei van het aantal klanten en positief effect van indexatie van tarieven. Doordat de stijging van het aantal klanten kon worden opgevangen met de bestaande backoffice verbeterde de gerealiseerde marge. Inmiddels zijn de grenzen van de capaciteit van de backoffice wel bereikt en zijn investeringen hierin in 2022 noodzakelijk.
- Het resultaat WLZ steeg met € 1,4 miljoen; deze stijging heeft met name betrekking op een hogere compensatie meerkosten corona inzake boekjaar 2020 dan was ingeschat bij het opmaken van de jaarrekening 2020. Dit verschil kwam ten gunste van het resultaat 2021.
- Het resultaat ZVW steeg met € 1,4 miljoen vanwege enerzijds een stijging van de productie wijkverpleging en GRZ (waarbij de daarmee gepaard gaande meerkosten corona worden gecompenseerd tot maximaal een 'normaal' resultaat) en anderzijds door vrijval in boekjaar 2021 van ten laste van het resultaat 2020 gemaakte reserveringen voor schattingsverschillen inzake coronacompensatie.

Vastgoedresultaat

Over 2021 bedroeg het vastgoedresultaat € 3,0 miljoen positief een stijging van € 1,2 miljoen ten opzichte van 2020. Dit is met name het gevolg van lagere frictiekosten (kosten verhuizingen, tijdelijke leegstand, etc.) inzake het lopende vastgoedprogramma dan in 2020.

Incidentele resultaten

Het saldo incidentele resultaten bedroeg in 2021 € 1,6 miljoen positief. Dit betrof voor € 1,8 miljoen een bate als gevolg van het door de belastingdienst met terugwerkende kracht toepassen van de zorgvrijstelling VPB bij Aafje Hulpthuis. Het positieve resultaat 2020 ad € 4,4 miljoen betrof de boekwinst inzake de verkoop van de locatie Burghsluissingel.

5.2 Kasstroom en financieringsruimte

In 2021 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 25,1 miljoen, ten opzichte van 2020 is dit een stijging van € 12,8 miljoen. Deze stijging ten opzichte van 2020 is als volgt tot stand gekomen: stijging bedrijfsresultaat € 4,0 miljoen, stijging voorzieningen € 3,7 miljoen, lagere groei werkkapitaal € 4,8 miljoen en overige effecten € 0,3 miljoen.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen drie jaar. Per ultimo 2021 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABN AMRO, BNG en Triodos.

	2021	2020	2019
Rentabiliteit (inclusief incidentele resultaat)	3,9%	2,8%	0,2%
Solvabiliteit	33,4%	28,7%	29,0%
Liquiditeit	155%	142%	117%
Debt Service Coverage Ratio	3,13	2,64	2,28
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	€ 26,0 mln.	€ 18,2 mln.	13,9 mln.

5.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2022

De verwachte financiële ontwikkeling voor 2022 is onzeker. Hoewel Corona het nieuws niet meer beheerst heeft de zorg er nog steeds mee te maken. Het ziekteverzuim in de zorgsector lag in het eerste kwartaal 2022 op het hoogste niveau ooit. De verwachting is dat dit richting de zomer wel zal dalen, maar hoe de ontwikkeling daarna zal zijn valt niet te zeggen.

De corona crisis en de oorlog in Oekraïne zorgen inmiddels ook voor een sterke stijging van de inflatie. Dit merkt Aafje o.a. bij de prijsontwikkeling van het investeringsprogramma vastgoed en bij de ontwikkeling van de energiekosten.

Tot slot dient de ontwikkeling van de kosten van de cao te worden benoemd. In dit voorjaar is tussen werkgevers en werknemers in de VVT-sector een cao akkoord gesloten dat 2% duurder is dan vanuit de OVA ontwikkeling via de tarieven wordt gecompenseerd. De cao's in de gehandicaptenzorg en de ziekenhuizen lieten een vergelijkbare ontwikkeling zien. In 2022 zal deze duurder cao het resultaat van de sector onder druk zetten, echter zonder concurrerende arbeidsvoorwaarden voor de VVT-sector wordt de zorgkloof alleen maar groter. Om onze medewerkers op lange termijn vast te kunnen houden is een goede cao noodzakelijk.

Genoemde financiële onzekerheden hebben geen effect op de continuïteit van Stichting Aafje. Enerzijds heeft Aafje een goede liquiditeitspositie (inclusief rekening courant faciliteit) om op korte termijn de effecten zelf op te vangen anderzijds zijn de regelingen voor compensatie van meerkosten corona (waaronder meerkosten door ziekteverzuim) ook in 2022 nog van toepassing. Wel zijn de regelingen die leegstand en productieverlies (gedeeltelijk) vergoeden per ultimo 2021 gestopt. Aafje monitort de bezettingsgraad continue en neemt zo nodig extra maatregelen om deze op peil te houden.

Met verhoogde aandacht voor aanbesteding en contractering is de prijsontwikkeling van het vastgoedprogramma voorlopig nog beheersbaar. Hierbij speelt ook de sterke financiële positie mee, die Aafje de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Dit biedt een buffer voor onverwacht sterke stijging van prijzen.

Ook de prijsontwikkeling van overige inkoop zoals energie en voeding blijft met verhoogde aandacht nog beheersbaar. Voor energie neemt Aafje deel in een inkoopcollectief, waarbij voor een groot aantal locaties energie voor 2022 en deels ook voor 2023 reeds was ingekocht voor het begin van de huidige crisis.

Als gevolg van bovenstaande onzekerheden is het moeilijk een uitspraak te doen over het financieel resultaat 2022. De duurdere cao kan Aafje niet reeds in 2022 compenseren met andere maatregelen. Hierdoor zal het resultaat in ieder geval lager zijn dan begroot.

5.4 Risico's

Aafje kiest er in beginsel voor om waar mogelijk risico's te mijden, maar biedt wel ruimte voor ondernemerschap en innovatie. De belangrijkste risico's en onzekerheden voor de komende periode zijn:

- De wijze waarop door zorgkantoren en verzekeraars invulling geven aan de compensatie van meerkosten corona. Zie ook de toelichting in paragraaf 5.3.
- Krapte op de arbeidsmarkt – het op orde krijgen en houden van de benodigde formatie is en blijft een aandachtspunt. Onder andere continue monitoring van de functiemix, een eigen flexbureau, goede afspraken met uitzendbureaus om periodes van krapte te overbruggen, dedicated inzet op het werven en binden van medewerkers en het, in geval van nood, toepassen van zorgregulatie, zorgen ervoor dat het algemene kwaliteitsniveau van onze zorgverlening kan worden geborgd.
- Beheersing vastgoedprojecten. Aafje is voornemens om in de komende vijf jaar ruim € 165 miljoen te investeren in vernieuwing van vastgoed, ICT en inventaris. Voor de beheersing van deze vastgoedprojecten heeft Aafje een projectorganisatie gerealiseerd, waarbij ook invulling is gegeven aan de adviezen van haar accountant uit hoofde van een quick scan op de beheersing van vastgoed projecten. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt Aafje met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe deze kan worden beheerst.

Ons verhaal



Zorg van A t/m Z

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

Het werkgebied

Ruimte voor:



Tevredenheid

7.9	8.7	8.5
6.000 medewerkers	1.850 vrijwilligers	25.000 klanten

89% beveelt ons aan op Zorgkaart Nederland

Beste werkgever

prezo
Kusmenkhouder

Onze bedoeling

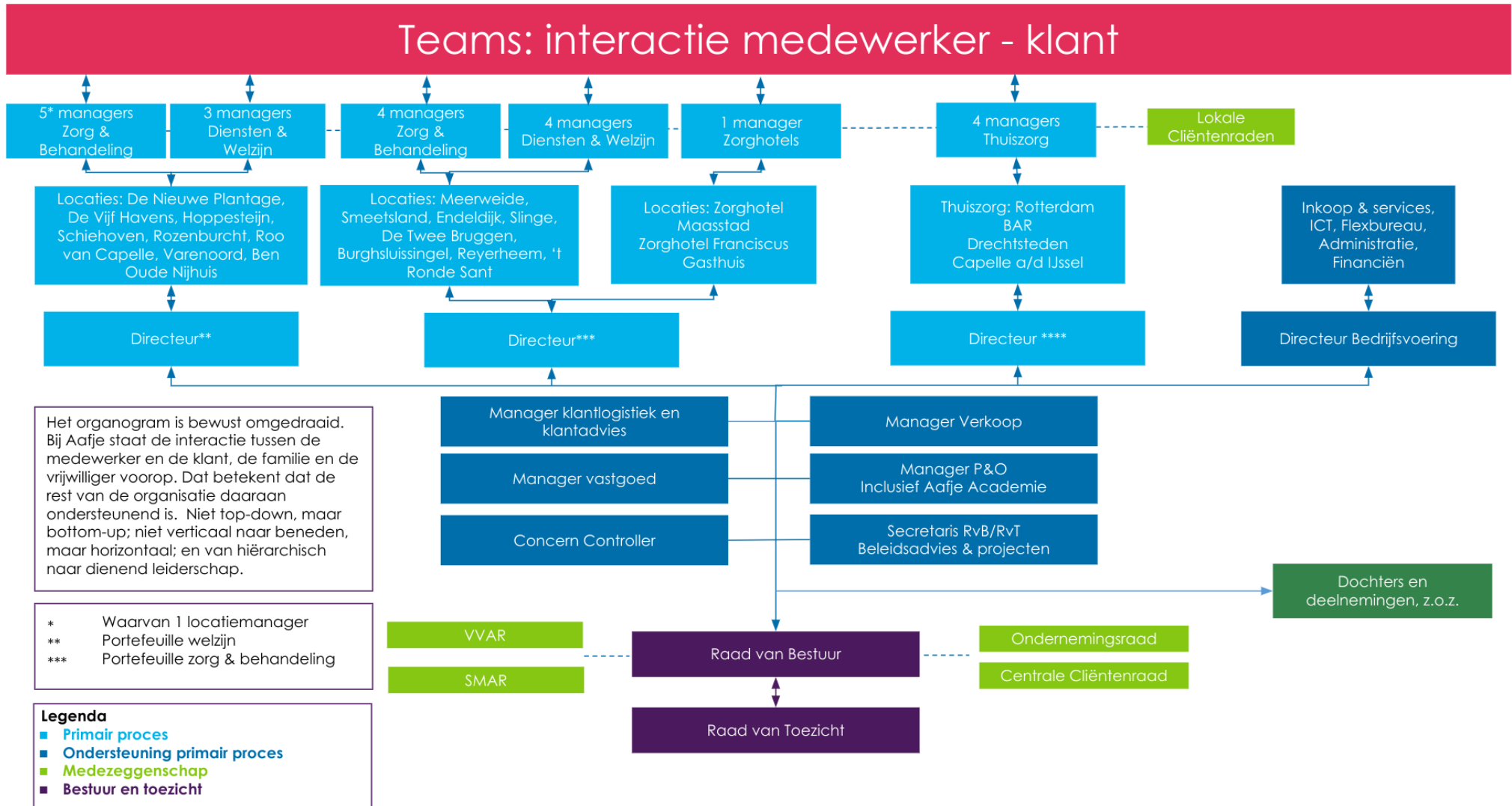
Onze mentaliteit

Financiering: totale omzet €320 mln.

WLZ 177 mln	ZVW 83 mln
WMO 41 mln	wijkverpleging 45 mln
Overige 19 mln	GRZ 10 mln
	Eerstelijns-verblijf 28 mln

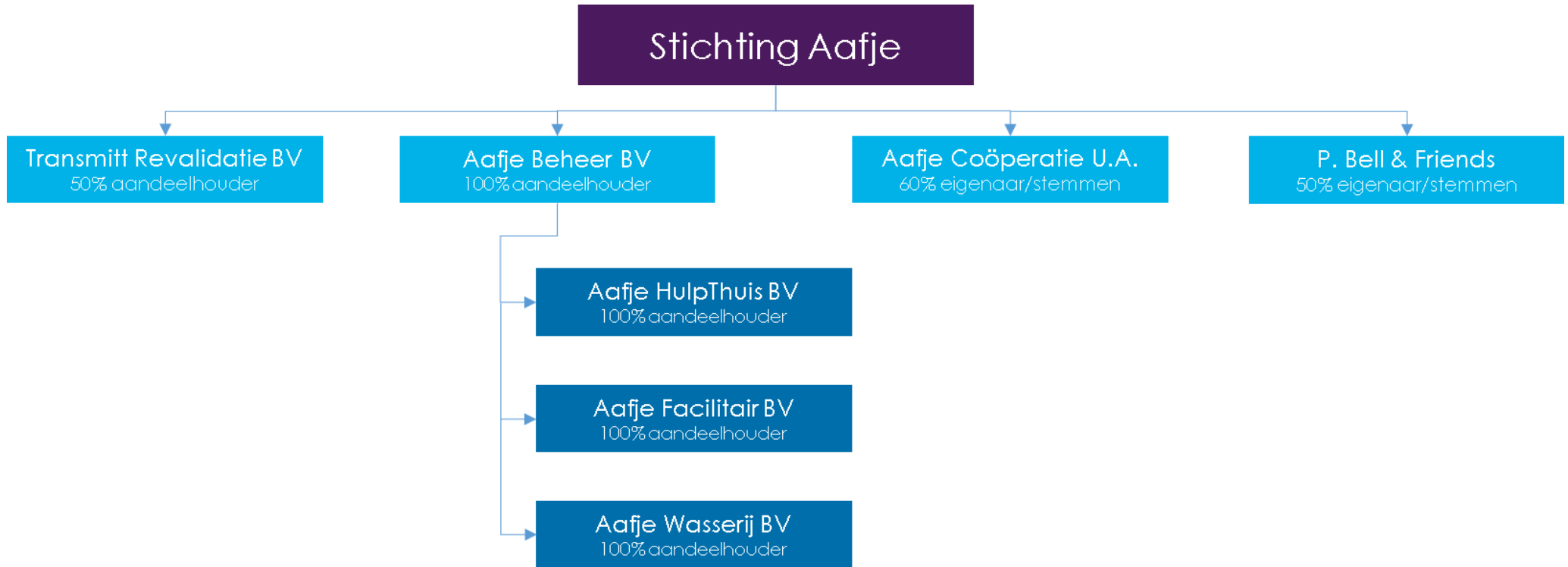
Bijlage 2.1 Organogram Stichting Aafje

d.d. 31 december 2021



Bijlage 2.2 Juridische structuur

d.d. 31 december 2021



Bijlage 3 Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Bestuurs- functie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Eindhoven - Lid Raad van Toezicht ROC Curio - Lid van de Governancecommissie Gezondheidszorg en Arbiter in het Scheidsgerecht Gezondheidszorg - Bestuurslid PGGM & Co (op voordracht van Actiz) - Voorzitter Stichting Conforte (samenwerkende VVT organisaties en omstreken) - Bestuurslid Stichting Klachtencommissie Rijnmond - Bestuurder Stichting Genero Netwerk ouderenzorg Zuidwest-Nederland - Lid bestuur Stichting Drechtzorg
Dhr. P.W. Ploegsma	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL - Bestuurslid Stichting Rijnmondnet - Lid Financiële Commissie Fonds Nuts Ohra - Lid Raad van Commissarissen Cyclus NV - Voorzitter bestuur Fonds Nuts Ohra

Bijlage 4 Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Functie	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. P.A.R.J. Vismans NB. Afgetreden per 1 maart 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvT - Voorzitter Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen directeur Paul Vismans B.V. - Voorzitter Raad van Toezicht van ODE Energie - Bestuursvoorzitter Hamwells Holding - Directeur Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden - Lid Raad van Commissarissen VB Groep Eindhoven - Voorzitter Raad van Commissarissen Rochedale
Mw. C.M.G.J. Houtzagers	<ul style="list-style-type: none"> - Vicevoorzitter RvT (tot 1-3-2021) - Voorzitter RvT (vanaf 1-3-2021) - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid (tot 1-3-2021) - Lid Remuneratiecommissie (tot 1 maart 2021) - Voorzitter Remuneratiecommissie (vanaf 1 maart 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - DGA Houtzagers Beheer B.V. (CECconsult) - Voorzitter Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp - Voorzitter Raad van Toezicht HONK (tot mei 2021)
Mw. F. Örgü	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Freelance televisiejournalist, mediatrainer, communicatiemanager - Lid Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp - Lid van het Algemeen Bestuur Hoogheemraadschap van Delfland - Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming West - Lid Raad van Toezicht Centrum Internationale Kinderontvoering
Mw. Haak-van der Lely	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT (tot 1 maart 2021) - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Vicevoorzitter RvT (vanaf 1 maart 2021) - Lid Remuneratiecommissie (vanaf 1 maart 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep - Lid Algemeen Bestuur/Lid Dagelijks Bestuur Capaciteitsorgaan - Auditor NIAZ - Lid bestuur STZ - Lid commissie O&O NVZ
Dhr. A.C.N. van de Ven	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Voorzitter Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen directeur A.C.N. Management Consultants

		<ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar Internal Control & Accounting Information Systems, TIAS School for Business & Society - Lid Raad van Tucht Vereniging van Registercontrollers - Lid van Adviesraad master Compliance & Integrity International Trade, Koninklijke Militaire Academie (sinds april 2020)
Mw. E.E. van 't Hof	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid (tot 1 maart 2021) - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid (vanaf 1 maart 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfstandig coach en adviseur - Voorzitter Raad van Toezicht GGZ Friesland - Voorzitter raad van commissarissen Synaeda Psycho Medisch Centrum Leeuwarden B.V. (q.q. GGZ Friesland) - Voorzitter raad van commissarissen Centrum Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg Buitenpost B.V. (q.q. GGZ Friesland)
Dhr. M.B. de Haas	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Director ING Corporate Finance (CFMM) - Penningmeester Stichting Erasmus Sport - Vicevoorzitter Raad van Toezicht Kind & Onderwijs Rotterdam