

Bestuursverslag

behorend bij Jaarrekening 2023

Aafje

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Voorwoord	4
1. Profiel van de organisatie	5
1.1. Visie en missie	5
1.2. Juridische structuur	5
1.3. Werkgebied van Aafje	5
1.4. Organisatiestructuur	6
1.5 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
2. Gevoerd beleid in 2023	7
2.1 Kwaliteit en veiligheid	7
2.1.1. Klanttevredenheid	7
2.1.2. Ruimte voor jou	7
2.1.3. Innovatie en digitale strategie	7
2.1.4. Vernieuwende zorgconcepten	8
2.1.5. Verbouwingen	9
2.1.6. Klachten	9
2.1.7. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	10
2.2. Medewerkers, familie en vrijwilligers	10
2.3. Duurzaamheid en energie	11
2.4. Wijkverpleging 2023	11
2.5. Samenwerking in de regio	13
2.6. Informatiebeveiliging	14
3. Vooruitblik 2024 en verder	14
4. Advies en medezeggenschap	15
4.1 Cliëntenraden	15
4.2 Ondernemingsraad	15
4.3 Overige adviesraden	16
5. Bestuur en Toezicht	16
5.1. Raad van Bestuur	16
5.2. Raad van Toezicht	17
5.3. Beloningsbeleid	17
6. Financiën	17
6.1 Behaalde omzet en resultaten	17
6.2 Kasstroom en financieringsruimte	19
6.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2024	19
6.4 Risico's	20
Bijlage 1 Factsheet 2023	22
Bijlage 2 Organogram Stichting Aafje d.d. 31 december 2023	23
Bijlage 3 Juridische structuur	23
Bijlage 4 Samenstelling Raad van Bestuur	25
Jaarverslag RVT 2023	26

Uitgegeven door:

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

Leeswijzer

Voor u ligt het bestuursverslag 2023. In dit bestuursverslag wordt op hoofdlijnen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in 2023 en de resultaten die dit heeft opgeleverd. Tevens vindt u op de website www.aafje.nl het Kwaliteitsverslag 2023 waarin uitgebreider wordt stilgestaan bij de kwaliteitsaspecten van de geleverde zorg.

Beide zijn vanaf 1 juni 2024 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. De Raad van Toezicht legt verantwoording af via het Jaarverslag Raad van Toezicht 2023 dat gepubliceerd is op www.aafje.nl en integraal opgenomen is aan het einde van dit bestuursverslag.

Voorwoord

2023 was voor Aafje een jaar met forse inhoudelijke en financiële uitdagingen. De toenemende zorgvraag in combinatie met de oplopende tekorten op de arbeidsmarkt (de zorgkloof) en de afnemende financiële middelen per cliënt dwingen ons tot keuzes. Keuzes in wat we wel en niet kunnen doen. En in hoe het anders kan, zodat we in de toekomst niet een deel van de kwetsbare ouderen in de steek moeten laten omdat we te weinig mensen hebben om iedereen te helpen. Het aantal ouderen dat moet wachten op professionele zorg en ondersteuning, loopt nu al op. Het is de tijd om hier met elkaar het goede gesprek over te blijven voeren en samen de zorg écht anders te organiseren. Aafje heeft deze beweging enkele jaren geleden al in gang gezet en zet deze de komende jaren voort. Dit alles vanuit onze eigen kernwaarden: aandacht, verbindend, prikkelend en vakmanschap.

Vanuit 'Samen de zorg écht anders' is ook steeds de verbinding gelegd naar de missie en visie van Aafje. We zetten de medewerker op 1. Goede zorg voor bewoners en klanten begint immers met deskundige, vitale en betrokken (zorg)professionals. Daarnaast is en blijft een gezond financieel resultaat randvoorwaardelijk om nu en in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren.

Kortom, 2023 was wederom een jaar vol uitdagingen. Ondanks de moeilijke omstandigheden zijn ook in 2023 weer mooie resultaten geboekt, waaronder:

- Aafje had in 2023 een hoge cliënttevredenheid (8.4), een hoge medewerkerstevredenheid (8.1) en een hoge vrijwilligerstevredenheid (8.7). Alle drie scores ruim een 8 en daar zijn we trots op!
- Net als in 2021 en 2022 was Aafje ook in 2023 Beste werkgever.
- Aafje heeft ook in 2023 weer goede resultaten in de PREZO audits behaald.
- Ook financieel staat Aafje er goed voor. Aafje heeft een Fitchrating van AA- en sluit 2023 met een positief resultaat af.
- Aafje heeft in de afgelopen jaren, ondanks de financiële onzekerheid die altijd boven onze sector hangt, fors geïnvesteerd in de verbetering van het woonklimaat voor onze bewoners en daarmee het werkklimaat voor onze medewerkers. Inmiddels voldoen al onze eigendomslocaties weer aan de eisen van deze tijd én qua duurzaamheid aan de klimaatakkoorden.

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

Raad van Bestuur

1. Profiel van de organisatie

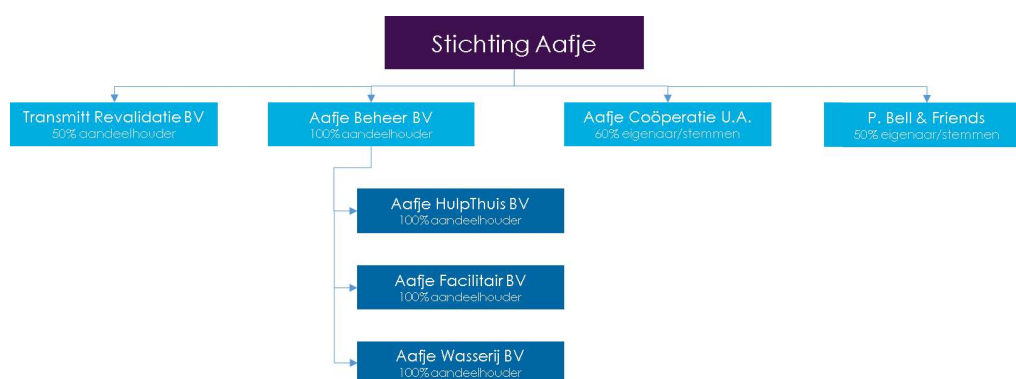
1.1. Visie en missie

Uw leven, uw dag, uw thuis. Dat is wat we graag willen dat de cliënten van Aafje elke dag ervaren. Alles wat wij doen is erop gericht om mensen hun eigen leven te laten leiden. Dit doen we door niet de beperkingen van mensen, maar door een betekenisvol leven van onze cliënten centraal te stellen (positieve gezondheidsbenadering). Als startpunt voor kwaliteit van bestaan kijken we altijd wat iemand, eventueel met hulp van technologie, mantelzorger of vrijwilliger, zelf nog kan of weer kan leren. Het ondersteunen en versterken van de zelf- en samenredzaamheid en eigen regie vormen dan ook onze uitgangspunten. Waar nodig wordt professionele zorg ingezet. In ons werk laten wij ons leiden door vier kernwaarden: Aandacht, Verbindend, Prikkelend en Vakmanschap. Onze kernwaarden bepalen hoe we omgaan met elkaar, waarom vakmensen bij Aafje willen werken en waarom klanten voor ons kiezen. Zie hiervoor ook de volgende film: www.aafje.nl/mijn-verhaal-gaat-verder.

1.2. Juridische structuur

Aafje is een stichting onder de naam Stichting Aafje thuiszorg huizen zorghotels. Aafje is statutair gevestigd in Rotterdam, Lichtenauerlaan 162, 3062 ME in Rotterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 24388202. We bedienen ouderen van A tot Z en bieden dus het hele spectrum aan ondersteuning, zorg en behandeling. Van preventief, huishoudelijke hulp en zorg thuis tot en met palliatieve zorg. Een aantal activiteiten is ondergebracht in besloten vennootschappen waarvan Aafje aandeelhouder is.

De juridische structuur is als volgt:



1.3. Werkgebied van Aafje

Aafje biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in haar verzorgingsgebied (Rotterdam, Capelle aan den IJssel, de BAR gemeenten (Barendrecht, Alblasserwaard en Ridderkerk), de Drechtsteden. Dit doen we met 54 thuiszorgteams, 17 huizen, 2 revalidatielocaties, huishoudelijke hulp in 4 regio's, circa 6.500 medewerkers en 2.000 vrijwilligers. In bijlage 1 is een factsheet opgenomen.

1.4. Organisatiestructuur

De bestuursstructuur van Aafje is statutair bepaald en heeft als uitgangspunt het Raad-van-Toezicht-model. De Raad van Toezicht toetst het beleid van de Raad van Bestuur en functioneert als sparringpartner. Hierbij staan het waarborgen van goede zorg en het realiseren van Aafjes maatschappelijke doelstelling voorop. Het organogram van Aafje is te vinden in bijlage 2.

1.5 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.

	31-12-2023	31-12-2022
Aantal klanten Wlz		
Aantal intramurale klanten	1.574	1.526
Aantal klanten volledig pakket thuis	132	134
Aantal klanten modulair pakket thuis	522	492
Aantal klanten PGB	13	15
Aantal klanten extramurale behandeling	73	48
Aantal klanten Zvw		
Aantal klanten wijkverpleging	4.975	4.971
Aantal klanten eerstelijnsverblijf	32	69
Aantal klanten geriatrische revalidatiezorg	233	216
Aantal klanten WMO		
Aantal klanten huishoudelijke hulp	12.683	12.310
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen	2.083	2.085
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	570.956	555.650
Aantal dagen o.b.v. VPT of MPT	45.622	47.451
Aantal geopende DBC's GRZ	1.798	1.755
Aantal uren wijkverpleging	553.382	570.981
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst	6.151	6.296
Aantal FTE personeelsleden	3.663	3.670
Bedrijfsopbrengsten		
Wlz	€196.789.000	€ 185.194.000
Zvw	€77.943.000	€ 75.354.000
Wmo	€47.764.000	€ 44.239.000
Overig	1€4.979.000	€ 14.425.000
Totaal bedrijfsopbrengsten	€337.475.000	€ 319.212.000

2. Gevoerd beleid in 2023

Het beleid is erop gericht om de missie en visie van Aafje te verwezenlijken.

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, revalidatielocaties en de huishoudelijke ondersteuning op alle niveaus in de organisatie. Dit doen we onder andere door informatie te aggregeren en analyseren en op alle niveaus is kwaliteitsinformatie beschikbaar in het kwaliteitsdashboard.

Binnen Aafje hanteren we het '3 lines model'. Lijn 1 is PDCA cyclus op locatie, lijn 2 wordt ingevuld door interne systeemaudits en lijn 3 door externe Prezo audits (en extern toezicht, zoals de IGJ).

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste thema's uit 2023 aan bod. Het uitgebreide kwaliteitsverslag is uiterlijk op 30 juni 2024 beschikbaar op www.aafje.nl.

2.1.1. Klanttevredenheid

Aafje neemt ieder jaar een klanttevredenheidsonderzoek af en één keer per twee jaar meet een onderzoeksbureau voor ons de klantervaring. Ook kunnen klanten altijd hun waardering achterlaten over onze zorg op ZorgkaartNederland. Op basis van de resultaten worden er samen met de lokale cliëntenraden acties ter verbetering geformuleerd. Aafje had in 2023 een hoge cliënttevredenheid (8.4). In 2023 is daarnaast een klanttevredenheidsmeting voor dagbesteding uitgevoerd. Hier was de score gemiddeld 8.1. Zie voor meer informatie de [klanttevredenheid pagina](#) op onze website.

2.1.2. Ruimte voor jou

Aafje staat voor diversiteit en inclusiviteit. Er is de ruimte om gewoon te zijn wie je bent; als mens. Die ruimte geldt voor onze medewerker, cliënt, mantelzorger en vrijwilliger. Bij Aafje beseffen we dat het impact heeft als je zorg nodig hebt. Je moet anderen toelaten in je huis en je leven. Wij dagen onszelf elke dag uit om deze invloed zo minimaal mogelijk te laten zijn. Door duidelijkheid te creëren laten we de zorg, die toch nodig is, minder een zorg zijn. We zijn voorspelbaar in wat, wanneer, door wie wordt gedaan en in wat cliënten en mantelzorgers van ons kunnen verwachten. Voor sommigen van onze cliënten betekent dit dat zij hun leven relatief eenvoudig om de zorg heen kunnen plannen. Anderen geeft het een rustig gevoel, omdat ze ervaren dat ze op Aafje kunnen vertrouwen. Je weet immers waar je aan toe bent bij Aafje. De zorg is voorspelbaar en duidelijk georganiseerd. We zijn ervan overtuigd dat dit ruimte creëert én vergroot. Door ruimte te geven, ontstaat zicht op de persoon en wat er voor hem of haar toe doet. Zo geven wij invulling aan persoonsgerichte benadering richting cliënten.

2.1.3. Innovatie en digitale strategie

Innovatie en slimme technologie gaan de medewerkers van Aafje meer ruimte en tijd bieden om de zorg te verlenen die ertoe doet. 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 de thuiszorg is met de implementatie van Virtuele Thuiszorg een belangrijke stap gezet 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.

In de thuiszorg wordt gewerkt met Mobile Care. In 2023 zijn de mogelijkheden verder ingezet (zowel in de thuiszorg als ook in de huizen). Zo wordt bijvoorbeeld 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) leidt 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 een belangrijk element in 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. De afgelopen jaren heeft Aafje fors ingezet op (technologische) vernieuwing en (sociale) innovaties zoals speech- to- text, het vinden van hulpmiddelen (met behulp van de snelvinder app), de inzet van slim incontinentiemateriaal en de inzet van slimme matrassen. Zie voor meer informatie [onze website](#).

2.1.4. Vernieuwende zorgconcepten

Het ondersteunen van ouderen om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen kan worden bereikt door technologische innovaties en door aanpassingen in de woonomgeving en ondersteunende diensten. Aafje doet dit door onder andere :

- *Zorgvilla Tante Toos*: Dit is een kleinschalig wooninitiatief waar ouderen met dementie samenwonen en leven in een beschermde omgeving. Zij huren een zelfstandige woning en krijgen 24-uurs zorg en begeleiding. De zorg betalen zij vanuit een eigen PGB of VPT.
- *De Dienstbode*: Steeds meer kwetsbare ouderen blijven langer in hun eigen appartement wonen. De thuiszorg biedt te weinig (financiële) mogelijkheden om deze ouderen meerdere keren per dag te zien. 'De Dienstbode' vestigt zich in een groot wooncomplex waar veel ouderen wonen. Hier gaat een verpleegkundige als zelfstandig zorgondernemer aan de slag om deze mensen niet alleen de zorg, maar ook welzijn en vooral aandacht te geven. De zorg wordt betaald vanuit een persoonsgebonden budget (pgb) of volledig pakket thuis (vpt).
- *Thuis Plus Flat*: Een vast team van huishoudelijke ondersteuners is geschoold om bepaalde ziektebeelden te herkennen, hulpmiddelen aan te raden en te signaleren. Aafje organiseert daarnaast activiteiten zoals ontmoeting, bewegen, gezondheid, informatie en eten & drinken. Tot slot is de Thuis Plus coördinator als het ware 'de ziel in de flat'. Deze overziet de zorgvragen, activiteiten en de signalen vanuit de

huishoudelijke ondersteuners en heeft contact met collega's van Thuiszorg, behandelaren, woningcorporaties en welzijnsorganisaties in de wijk. Aafje heeft daarnaast inmiddels in diverse complexen een zogenaamde 'light variant' geïmplementeerd.

- Daarnaast worden meer cliënten met een intramurale indicatie, thuis van de noodzakelijke zorg en ondersteuning voorzien met een *volledig of modulair pakket thuis* (al dan niet geclusterd). Hierbij wordt ook (*digitale*) *dagbesteding* ingezet.

2.1.5. Verbouwingen

Er zijn in 2023 weer mooie stappen gezet in de realisatie van het vastgoedprogramma. De locatie Hof van Kralingen is in gebruik genomen en de locatie Smeetsland geopend. Voor de locaties Meerweide en Molenlei zijn alle procedures zodanig gevorderd dat in 2024 de schop de grond in kan gaan. Ook is per gebouw inzichtelijk gemaakt wat de CO2 emissie is. 90% van de gebouwen voldoet al aan de 'normen 2030' van het Parijsakkoord en zijn energiezuinig (voorzien van zonnepanelen, warmtepompen, etcetera)! Dit is een mooie prestatie en daarmee loopt Aafje zeker voor in de sector ouderenzorg.

2.1.6. Klachten

Onze klachtenregeling voorziet 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. De klachtenfunctionarissen van Aafje zijn ingeschreven in het kwaliteitsregister Klachtenfunctionarissen in de gezondheidszorg van Registerplein. Om binnen Aafje Hulp Thuis sneller en directer te kunnen acteren op klachten heeft Aafje Hulp Thuis een eigen klachtenfunctionaris aangesteld.

Het aantal klachten dat via de klachtenfunctionarissen van Aafje is ingediend is hierdoor gedaald, van 386 in 2022 naar 275 in 2023. In 2023 is gestart met registratie in Triasweb. Hierdoor is het niet mogelijk om ten aanzien van de aard van de klachten een vergelijking te maken met voorgaande jaren.

De klachtenfunctionaris van Aafje Hulp Thuis heeft 1232 meldingen en klachten ontvangen in 2023. Dit waren er 773 in 2022 (maar toen werd er ook gemeld bij de klachtenfunctionarissen van Aafje). Ook was er toen nog geen goed zicht op de hoeveelheid meldingen en klachten in zijn totaliteit, doordat niet alles werd gemeld. Sinds het begin van 2023 is er daarom door de nieuwe klachtenfunctionaris aandacht besteed aan het verbeteren van de klachtenregeling. De klachtenregeling is opnieuw vormgegeven en waar mogelijk gedigitaliseerd. Sinds oktober 2023 is er ook een scheiding gemaakt tussen klachten en meldingen.

In 2023 zijn twee klachten binnengekomen bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg, de externe klachtencommissie voor Aafje. Aafje is daarnaast aangesloten bij de landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg. In 2023 zijn hier geen geschillen voorgelegd.

Aafje hanteert de landelijke Leidraad Veilige Zorgrelatie om ongewenst gedrag richting klanten te voorkomen en het, als het zich dan toch voordoet, snel te signaleren en acteren.

2.1.7. Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2023 was er één incident met ernstig/blijvend letsel. Dit incident is gemeld bij de IGJ en er is een calamiteiten onderzoek uitgevoerd. Aanbevelingen uit dit onderzoek zijn meegenomen in de leerlijn methodisch werken voor alle zorgmedewerkers en zijn opgenomen in de PDCA (Plan-Do-Check-Act) plannen van de locaties.

In 2023 heeft de IGJ geen bezoeken afgelegd binnen Aafje.

2.2. Medewerkers, familie en vrijwilligers

Aafje heeft er al een paar jaar geleden bewust voor gekozen om de medewerkers op 1 te zetten. We vinden het belangrijk dat onze (toekomstige) cliënten kunnen rekenen op professionele zorg en ondersteuning als zij die nodig hebben. Aafje doet er dan ook alles aan om een aantrekkelijke werkgever te zijn met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Iedereen die bij of voor Aafje werkt moet de ruimte ervaren om het werk zo te (kunnen) doen dat het past bij zijn of haar ambities en persoonlijke levenssfeer. Werksfeer en werkgeluk vinden we belangrijk en we doen ons best om deze zo groot mogelijk te maken. Zeggenschap over de roosters, competentiegericht leren en werken en flexibilisering van functies zijn daar mooie voorbeelden van.

Binnen Aafje is er veel aandacht voor inzetbaarheid en vitaliteit. Daarbij zetten we onder andere in op mentaal fit, fysiek fit én financieel fit.

Ten aanzien van mentaal fit werkt Aafje samen met OpenUp. Een organisatie met als missie om mentaal welzijn toegankelijk te maken voor iedereen. Medewerkers kunnen gratis en ongelimiteerd gesprekken voeren met een psycholoog. Zij kunnen laagdrempelig een consult inplannen zonder toestemming van de leidinggevende. Een consult kan worden ingepland voor elke vraag die iemand heeft over mentaal welzijn, klein of groot, werkgerelateerd of privé. Hetgeen besproken wordt, blijft uiteraard ook helemaal privé. Vanaf 2023 geldt deze mogelijkheid ook voor partners van onze medewerkers.

Ook op financieel vlak (financieel fit) biedt Aafje ondersteuning. Alle medewerkers kunnen gratis gebruikmaken van een budgetcoach en medewerkers met schulden worden desgewenst weer verder op weg geholpen door onze contactpersonen bij de schuldhulpverlening van de gemeente Rotterdam of PGGM (voor medewerkers die niet in de gemeente Rotterdam wonen). Hierdoor komen zij direct bij de juiste persoon terecht en hoeven zij minder lang te wachten op hulp.

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 zo veel 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. Aafje ondersteunt mantelzorgers en vrijwilligers hierin met modules bij onze eigen [Mantelzorgacademie](#).

Ook in 2023 hielpen circa 2.000 vrijwilligers belangeloos onze Aafje-bewoners en thuiszorgklanten. In 2023 hebben we onze ere-vrijwilligers in het zonnetje gezet.

2.3. Duurzaamheid en energie

Aafje deed in 2023 mee aan de Week van de Duurzaamheid. Duurzaamheid is een belangrijk thema voor Aafje. Aafje heeft immers de 'Green Deal Duurzame Zorg' getekend en zich aangesloten bij MVO Nederland. Er zijn 4 lijnen gedefinieerd waarlangs Aafje haar ambities ten aanzien van duurzaamheid wil verwezenlijken. Ook in 2023 zijn deze gevolgd:

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 'norm 2030' uit de Parijs akkoorden te voldoen. Dit heeft ertoe geleid dat de gebouwen in eigendom - door de realisatie van ons vastgoedprogramma - hier aan voldoen.
2. Het verduurzamen van medicijngebruik en het afvoeren van medicijnresten.
3. Het verminderen en verduurzamen van reisbewegingen van medewerkers.
4. Het verduurzamen van de inkoop in de breedste zin van het woord (van kantoorartikelen tot verpleegmiddelen en eten & drinken).

Voor Aafje betekent duurzaamheid ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers en social return (banen en stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

2.4. Wijkverpleging 2023

In de wijkverpleging gebeurt veel. Aafje heeft in 2023 hard gewerkt aan een toekomstbestendige wijkverpleging. Aafje maakt hierbij gebruik van het IZA fonds wijkverpleging om ontwikkelingen verder op te pakken en te bestendigen.

Aafje heeft samen met Stichting Het Potentieel Pakken (HPP) in 2022/2023 een traject doorlopen om te komen tot passende diensten en contracten in de thuiszorg in de regio Rotterdam ('Jouw Contract, Jouw Bewuste Keuze'). Door het gesprek aan te gaan met alle thuiszorgmedewerkers en ruimte te bieden aan een juiste werk-privé balans, willen we het werkplezier verhogen. De werkwijze van Stichting HPP is overgenomen en eigengemaakt. Het traject in Rotterdam was erg succesvol en heeft geleid tot 6.61FTE aan contractuitbreiding, tot langere diensten, minder opkomstmomenten en tot een betere werk/privébalans bij vele medewerkers. Voor een impressie zie ook:

- [Minister Karien van Gennip bezoekt Aafje](#)

- <https://www.werkenbijaafje.nl/8-uurs-diensten-betere-combinatie-werk-privé-en-minder-minuren/>
- <https://www.werkenbijaafje.nl/een-beter-werk-privébalans-door-meer-uren-te-werken/>

Aafje heeft deze aanpak ook ingevoerd in de BAR-gemeenten, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht en Dordrecht. Ook hier gaat het om bewuste keuzes te maken in contractgrootte, grotere contracten te realiseren, werkplezier te vergroten, een betere werk-privé balans en gezond te roosteren met optimale benutting van medewerkers. De projectactiviteiten zijn uitgevoerd conform de aanvraag.

Daarnaast is Aafje in 2023 gestart met de implementatie van een nieuwe bekostigingssystematiek, waarbij de zorg wordt vergoed op basis van een vast bedrag per klant per maand (zogenaamde maanbekostiging). Met deze maandtarieven ontstaat er ruimte voor de professionele autonomie van de wijkverpleging. In 2023 is er een kick-off bijeenkomst geweest, er zijn een risicoanalyse en stakeholdersanalyse uitgevoerd en er is een projectplan opgesteld. In 2024 wordt echt gestart en de maanbekostiging wordt gecoördineerd door een daarvoor aangestelde projectleider.

De omgeving waarin verpleegkundigen werken verandert, en daarmee de opleiding. De bachelor Nursing 2020 (BN2020) is het nieuwe opleidingsprofiel gericht op de komende transitie in de zorg: niet de aandoening staat centraal, maar de bekwaamheid van mensen om daarmee om te gaan in hun dagelijkse leven. Het profiel beschrijft de competenties geconcretiseerd in herkenbare kritische beroepssituaties. Het beroepsprofiel verpleegkundige (2012), het NLQF en de CanMeds vormen het fundament. Bij Aafje werken wijkverpleegkundigen die zijn opgeleid volgens BN2020. Echter, vele wijkverpleegkundigen zijn eerder afgestudeerd en niet opgeleid volgens NLQF niveau 6. Aafje kiest voor een gefaseerde aanpak, om zowel capaciteit te spreiden en wijkverpleegkundigen de mogelijkheid te geven de opleiding te volgen wanneer het past bij hun werkgerelateerde en persoonlijke behoeften. In 2023 zijn de wijkverpleegkundigen geselecteerd. De opleiding is in februari 2024 gestart. Over 2023 zijn geen kosten gemaakt.

Ook wordt ingezet op het verstevigen en het opschalen van wijkgericht werken in de keten. In 2023 is er in de wijken Prinsenland, Hoogvliet-Zuid en Kralingen-Crooswijk een verbreding geweest van het wijkgericht werken. Daar waar gestart was met een experiment gericht wijk aanpak (via SOW-subsidie), is in 2023 een vervolg gekomen vanuit het IZA-fonds wijkverpleging. In Kralingen-Crooswijk is met alle partijen gewerkt aan de realisatie van een goede verbinding tussen de medewerkers van de huishoudelijke ondersteuning (HO) en de wijkverpleegkundigen. In Hoogvliet is het valprogramma in 2023 doorgezet. In Prinsenland is met posters en filmpjes ingezet op meer bekendheid van het wijkgericht werken en daarmee het verstevigen van wijkgericht werken in de keten.

Het team van wijkverpleegkundigen uit Barendrecht van Laurens, Aafje en Lelie Zorggroep is 2023 twee keer bijeengekomen om te werken aan een herkenbaar en laagdrempelig benaderbaar team met een gezamenlijke wijkanalyse en aanpak (wijkplan). Hierdoor leren zij elkaar en elkaars competenties kennen en beschikt het

team over hetzelfde kennisniveau. Tot slot kan het team hierdoor eenduidig en white label (onafhankelijk van de eigen organisatie) naar buiten treden. In 2023 heeft de eerste opleidingssessie plaatsgevonden. De uitvoering verloopt conform planning en wordt in 2024 vervolgd.

2.5. Samenwerking in de regio

Aafje is actief in drie IZA regio's: regio Rotterdam (inclusief Capelle aan den IJssel, Krimpen aan de IJssel), regio Waardenland en de regio Zuid Hollandse Eilanden & Barendrecht, Alblasserwaard en Ridderkerk (ZHE-BAR). Daarnaast is Aafje ook actief in de ROAZ regio Zuidwest Nederland. De ROAZ regio bevat naast de voorgenoemde regio's ook Zeeland en Schieland. Voor alle regio's zijn in 2023 (uitgebreide) regioplannen opgesteld, waarbij Aafje een actieve rol heeft gespeeld.

Ook is er vanuit Conforte een Rotterdamse transitieagenda opgesteld. Binnen de Conforte organisaties is enthousiasme om samen de beweging en de transitie vorm te geven. Er zijn drie kernteams op de thema's 'Digitaal tenzij', 'Zelf Tenzij' en 'Thuis tenzij'. Aafje is deelnemer in alle drie de kernteams.

In 2023 hebben De Merwelanden, PZC Dordrecht, De Blijde Borgh en Aafje een intentieovereenkomst getekend om te komen tot een Zorgcoöperatie. De beoogde samenwerking is gericht op het inhoudelijk versterken, positioneren en robuuster maken van de geriatrische revalidatiezorg, thuiszorg, (bijzondere doelgroepen in de) intramurale zorg en ondersteunende diensten zoals (gezamenlijke) inkoop, ICT, HRM / faciliteiten en vastgoed (kennis) in de regio Drechtsteden.

In Rotterdam en omstreken werken we samen met Laurens, Humanitas en Lelie zorggroep om acute ongeplande zorg aan te bieden. Namens deze organisaties is er één regionaal team voor cliënten die deze zorg nodig hebben: [Spoedzorg010](#). Mede op basis van de goede ervaringen is in 2023 de intentie uitgesproken dat de technische teams van Aafje en Laurens nauwer gaan samenwerken. Dit is in 2024 concreet geworden.

Verwijshulp 010 (VW010) is een paar jaar geleden ingericht om in de regio de bedden kortdurende zorg te bemiddelen (onder andere door gezamenlijke zorgpaden). Voor de bemiddeling van thuiszorg is afgesproken om in 2024 de pilot verder uit te breiden, met als ambitie om daarna voor de 4 grote thuiszorgaanbieders in Rotterdam (totaal 70% van het aanbod) de bemiddeling via VW010 te laten lopen. In de thuiszorg is in toenemende mate sprake van schaarste.

Sinds 2023 is 'Ons® Medicatie' in gebruik. De voordelen zijn duidelijk. De koppeling van systemen zorgt ervoor dat aanpassingen van medicatie op hetzelfde moment worden doorgevoerd in het informatiesysteem van de apotheek én in het elektronische cliëntendossier.

Om goed en snel te herstellen ná een operatie heeft een patiënt er veel baat bij om fit te zijn vóór de operatie. Om dit voor elkaar te krijgen, hebben Aafje en de afdeling orthopedie van het Maasstadziekenhuis in Rotterdam een gezamenlijk zorgprogramma ontwikkeld voor patiënten die een knie- of heupvervangende operatie krijgen.

2.6. Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging en daaraan gelieerde onderwerpen staan hoog op de agenda bij Aafje. Waar we enkele jaren geleden nog bezig waren met het uitleggen van concepten zoals cyberbeveiliging en ransomware-aanvallen, hebben we nu als Aafje een niveau bereikt waarop we diepgaande discussies kunnen voeren over deze onderwerpen. Er wordt tevens aandacht besteed aan de vraag: "Wat als Aafje het doelwit wordt van een cyberaanval?". We hebben een uitgebreide oefening doorlopen waarbij we hebben ervaren wat er allemaal bij komt kijken wanneer Aafje gehackt zou worden. Intern vinden er veel ontwikkelingen plaats. We hebben verdere stappen genomen in het identificeren van cruciale accounts, het uitvoeren van diverse phishing-simulaties om bewustwording te vergroten, en hebben gesprekken gevoerd met leveranciers van onze meest vitale applicaties, ook wel bekend als onze 'kroonjuwelen'. Bovendien wordt er structureel aandacht besteed aan informatiebeveiliging en aanverwante onderwerpen tijdens interne audits. Te midden van de snelle ontwikkelingen om ons heen, nemen wij een steeds meer proactieve houding aan. Als wij vasthouden aan de huidige koers, dan kunnen we de hoogwaardige zorg blijven leveren zoals we dat vandaag de dag doen.

3. Vooruitblik 2024 en verder

De komende jaren zal Aafje zich blijven richten op het verder toekomstbestendig maken van de ouderenzorg. Dat wil zeggen: ervoor zorgen dat ook in de toekomst ouderen die echt aangewezen zijn op professionele zorg, behandeling en ondersteuning daar een beroep op kunnen doen. Zoals gezegd, groeit het aantal ouderen en neemt de beroepsbevolking af. Dit vraagt om nieuwe benaderingen voor nu en in de toekomst.

Het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) verwoorden op hoofdlijnen wat er nodig is om iedereen te blijven voorzien van goede, bereikbare en betaalbare zorg. De rode draad hierin is: Zelf als het kan, Thuis als het kan, Digitaal als het kan. Aafje zet hier vol op in en dat doen we niet alleen, maar samen met de cliënten, hun familie en vrienden, vrijwilligers, welzijnspartijen, ouderenorganisaties, huisartsen, woningcorporaties, ziekenhuizen en andere zorgaanbieders. Daarom voegen wij daar 'Samen met partners (in de wijk en in de regio) tenzij' aan toe. Tot slot willen we ook werken aan een Duurzame toekomst. Duurzaam tenzij is daarom de vijfde pijler. Dit betekent, samenvattend, dat we deze transitie ingaan met als focus de volgende vijf lijnen:

1. Zelf tenzij,
2. (Zoals) thuis tenzij
3. Digitaal tenzij,
4. Samen met partners (in de wijk, in de regio) tenzij,
5. Duurzaam tenzij.

Kortom: we staan met elkaar voor pittige inhoudelijke en financiële uitdagingen in beleidsmatig en politiek onzekere tijden. Daarom gaan we de zorg samen écht anders doen. Zowel extramuraal als intramuraal. De huidige manier kan niet meer omdat we niet alle tijd hebben, er onvoldoende collega's zijn of de financiële middelen ontbreken.

Dit betekent dat we de zorg en ondersteuning aan onze cliënten meer samen met anderen (cliënten, netwerk, andere organisaties) organiseren en minder vanuit onze eigen organisatie. We focussen nog steeds op 'uw leven, uw dag en uw thuis'. We kijken daarbij wel naar meer eigenaarschap bij de cliënt en een grotere en blijvende betrokkenheid van het netwerk. We kijken naar het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid. Technologische ontwikkelingen en innovatie gaan Aafje hierin ook helpen. Daarmee zeggen we niet dat het makkelijk is. Het vraagt een andere wijze van werken dan we gewend zijn. Het vraagt een andere houding en gedrag, het vraagt een ander gesprek. Dit maakt het van groot belang om dit samen te blijven doen (verbindend) en het open en het eerlijke gesprek prikkelend met elkaar te blijven voeren. Juist ook als het even niet makkelijk is. We gaan deze koers in 2024 vastleggen in een nieuw meerjarenbeleidsplan 'Aafje op reis 2024-2028'. Het meerjarenbeleidsplan wordt in mei 2024 gepubliceerd op de [website](#).

4. Advies en medezeggenschap

Aafje hecht 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 meedenkend kritisch positief verlopen.

4.1 Cliëntenraden

In de CCR hebben alle voorzitters van de LCR een zetel. In 2023 waren er 6 gezamenlijke vergaderingen van de CCR en de Raad van Bestuur. Bij twee vergaderingen was tevens een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. In 2023 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Financiële documenten behorende bij Planning & Control cyclus, zoals de kwartaalrapportages en de jaarrekening 2023, kaderbrief 2024 en begroting 2024
- Voortgang bouwprojecten (uitvoering strategisch vastgoedplan)
- Kwaliteitsplan en speerpunten 2023
- Jaarplan 2023 'Samen de zorg echt anders'
- Jaarverslag klachtenfunctionarissen 2022
- Kwaliteitsverslag 2022
- Samenwerking technisch team Aafje en Laurens
- Stopzetten externe klachtencommissie
- Eten en drinken, prijzen restaurant en winkel, eigen bijdrage welzijn, persoonsgebonden was

4.2 Ondernemingsraad

In 2023 waren er 9 Overlegvergaderingen. Bij twee Overlegvergaderingen was een afvaardiging van de RvT aanwezig. En er was 2 keer een WOR-artikel 24 overleg, waarbij 1 maal een afvaardiging van de RvT aanwezig was.

Maandelijks terugkerende onderwerpen waren: Vastgoed, Financiën (de gebruikelijke financiële stukken), bezuinigingen en transitie, Aafje 2024-2028, bezuinigingen OR, Kwaliteit en veiligheid en diverse aangepaste en nieuwe personele regelingen

Andere (grotere) onderwerpen waren:

- personeelsvereniging Aafje
- de Arbodienst, contract en samenwerking
- Cao-VVT, bijvoorbeeld salarisverhogingen en BHV-vergoeding
- Overdracht personenalarmering en sleutelkluisen aan MobileCare
- Optimalisatie Flexpool Thuiszorg
- Inzet PNIL
- Risico inventarisaties en evaluaties
- Reorganisatie Aafje Academie
- Inrichting afdeling ICT
- Jaarplan De Zorgkloof, samen de zorg echt anders
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen 2022
- Sociaal Statuut
- Projectplan Het Potentieel Pakken (HPP)
- Exitgesprekken, arbeidsmarktstrategie
- Nieuwe samenwerkingen Aafje: coöperatie technische teams thuiszorg Laurens en Aafje, zorgcoöperatie Drechtsteden
- Evaluaties: MSA-regeling, thuiswerkbeleid, IOT, samenwerking met de Arbodienst
- Initiatiefadviezen OR
- Van afspraken over de kanteling naar verbeterafspraken over het rooster- en planningsproces
- Mantelzorgbeleid voor medewerkers
- Schema gesprekkencyclus

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). Vanuit de VVAR is een belangrijk thema verpleegkundig leiderschap. Daarnaast is er ook een Inhoudelijk Zorg Overleg (IZO) waaraan maandelijks alle managers Zorg & Behandeling deelnemen. Dit overleg is gericht op inhoudelijke beleidsvoorbereiding. Tevens zijn er verschillende (multidisciplinaire) kwaliteitscommissies (onder andere Wzd, Infectie Preventie, Wond- en decubitus en voedingscommissie).

5. Bestuur en Toezicht

5.1. Raad van Bestuur

Aafje heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur (zie bijlage 4 voor nadere informatie over leden en nevenfuncties). In 2022 was er een tijdelijke bestuurswissel die ook in 2023 nog effect had. Onze voorzitter, Guy Buck is vanwege persoonlijke omstandigheden enige tijd afwezig geweest. Carla van de Wiel heeft daarom in de periode september 2022 tot en met februari 2023 onze Raad van Bestuur versterkt. Aafje werkt volgens de principes van de Governancecode Zorg en conform de eisen uit wet- en regelgeving. Aafje heeft deze doorvertaald en uitgewerkt in de statuten en reglementen binnen de organisatie. Deze zijn gepubliceerd op www.aafje.nl.

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

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

5.2. Raad van Toezicht

Voor nadere informatie over de Raad van Toezicht, wordt verwezen naar het Jaarverslag Raad van Toezicht 2023 dat aan het einde van dit document is opgenomen en dat op de [Aafje website](#) staat.

5.3. 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 2023 zoals opgenomen in de jaarrekening.

6. Financiën

6.1 Behaalde omzet en resultaten

Over 2023 heeft Aafje een jaarrekening resultaat gerealiseerd van € 10,5 miljoen positief, een stijging van € 6,6 miljoen ten opzichte van 2022.

Het behaalde resultaat is als volgt te splitsen:

(x €1 miljoen)	2023	2022	verschil
Zorgresultaat WLZ	0,4	2,2	-1,8
Zorgresultaat ZVW	0,4	-4,8	5,2
Zorgresultaat WMO	5,4	3,9	1,5
Zorgresultaat totaal	6,2	1,3	4,9
Vastgoedresultaat	4,3	2,6	1,7
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	10,5	3,9	6,6
Incidentele resultaten	0,0	0,0	0,0
Jaarrekening resultaat	10,5	3,9	6,6

Zorgresultaat

Het zorgresultaat kwam in 2023 uit op € 6,2 miljoen positief ten opzichte van € 1,3 miljoen positief in 2022, ofwel een stijging van € 4,9 miljoen. Deze stijging is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- Exclusief baten voorgaande jaren was het zorgresultaat WLZ in 2022 € 0,7 miljoen negatief. Dit komt vooral door een lagere bedbezetting in het eerste halfjaar waarvoor geen Corona-compensatie meer beschikbaar was. Ten opzichte van het gecorrigeerde zorgresultaat WLZ 2022 steeg het zorgresultaat WLZ in 2023 met €1,1 miljoen, enerzijds als gevolg van een betere bedbezetting ten opzichte van 2022 en anderzijds door het verminderen van externe inzet (PNIL) in de verpleeg- en verzorgingshuizen. In 2023 bedroeg deze externe inzet 5,4% ten opzichte van 9,6% in 2022.
- Op de zorg die Aafje levert onder de zorgverzekeringswet is in 2023 een positief resultaat gerealiseerd van € 0,4 miljoen. Door verzuim en vacatures moest in 2022 veel personeel extern worden ingehuurd, wat hoge kosten en druk op de productiviteit tot gevolg had. Tevens nam de zorgzwaarte toe waardoor de marge nog verder onder druk kwam. Deze ontwikkelingen werden in 2022 niet gedekt door de tarieven. Ook in 2023 was het verzuim met 12,3% nog hoog. De productiviteit steeg hierdoor maar beperkt (+1,8 procentpunt). Richting zorgverzekeraars is ingezet op een betere verhouding tussen kostprijs en tarieven en een vergoeding op basis van 'vast bedrag per klant'. Per saldo steeg het resultaat wijkverpleging in 2023 met € 6,3 miljoen ten opzichte van 2022.
- De resultaten in de GRZ daalden € 1,1 miljoen met name door een te lage bedbezetting bij de revalidatie locaties als gevolg van een beperkt aanbod van klanten vanuit de ziekenhuizen.
- Het WMO resultaat van 9 gemeenten (met name Aafje Hulpthuis) steeg in 2023 met € 1,5 miljoen. Hoofdzakelijk door een lichte daling van het ziekteverzuim (9,9% in 2023 t.o.v. 10,9% in 2022) en (nog) niet ingevulde vacatures in de backoffice.

Vastgoedresultaat

Over 2023 bedroeg het vastgoedresultaat € 4,3 miljoen positief, een stijging van € 1,7 miljoen ten opzichte van 2022. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn:

- De opbrengsten NHC en NIC zijn als gevolg van indexatie € 0,6 miljoen meer gestegen dan de (afschrijvings)kosten.
- Over het positieve saldo liquide middelen is € 0,5 miljoen rente ontvangen. In 2022 was dit nog nihil. Aafje voert een actief treasurybeleid om de renteopbrengsten te optimaliseren.
- De bedbezetting was in 2023 beter dan in 2022 met een positief effect van € 0,4 miljoen op het resultaat.

Als gevolg van de (omvangrijke) investeringen die Aafje voor de komende jaren heeft gepland, verwachten wij dat het kapitaalresultaat vanaf 2025 zal dalen richting nihil.

6.2 Kasstroom en financieringsruimte

In 2023 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 29,7 miljoen, ten opzichte van 2022 is dit een stijging van € 10,2 miljoen. Deze stijging ten opzichte van 2022 is met name tot stand gekomen door een hoger bedrijfsresultaat ad € 6,2 mln. Daarnaast hadden mutatie werkkapitaal en voorzieningen en hogere afschrijvingslasten een positief effect van € 0,4 mln.

Onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van de ratio's over de afgelopen drie jaar. Per ultimo 2023 voldoen deze ratio's aan de minimale normen die zijn overeengekomen met ABN AMRO, BNG en Triodos.

	2023	2022	2021
Rentabiliteit (resultaat / omzet)	3,1%	1,2%	3,9%
Solvabiliteit	37,6%	34,8%	33,4%
Liquiditeit	140,7%	138,6%	155,0%
Debt Service Coverage Ratio	3,27	2,48	3,13
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	26,2 mln.	19,6 mln.	26,0 mln.

6.3 Verwachte financiële ontwikkeling 2024

Zorgorganisaties - en daarmee ook Aafje - worden geconfronteerd met financieel en beleidsmatig onzekere tijden en lagere budgetten.

Ten eerste zijn de loonkosten als gevolg van de CAO stijging (ruim 10%) hoger. Wij zijn bovenal blij dat de medewerkers van Aafje door de CAO stijging gecompenseerd worden voor stijgende prijzen van levensonderhoud. Tegelijkertijd is het wel een feit dat de compensatie die Aafje hiervoor krijgt (de zogenaamde OVA) niet voldoende is om de stijging van de loonkosten volledig op te vangen.

Ten tweede is het budget lager dat de overheid via de NZa beschikbaar stelt (het zogenaamde macrokader) voor de Wet langdurige zorg (Wlz). Voor 2024 zijn de aangekondigde bezuinigingen geschrapt. Voor de jaren 2025 en verder zijn vanuit het Rijk de voorgenomen landelijke bezuinigingen op de ouderenzorg echter niet van tafel.

De financiële opgave waarvoor Aafje staat is hiermee groot. Dit vraagt om een structurele besparing met een forse omvang, € 8 miljoen in 2024 en € 13 miljoen per jaar vanaf 2025. We realiseren ons terdege dat het schrappen van de voorgenomen bezuinigingen in 2024 geen afstel van deze bezuiniging kan zijn voor de daaropvolgende jaren. De zorgkloof blijft. De vanaf 2021 ingezette transitie in de zorg zal doorgaan.

Aafje staat er, zoals ook gezegd in de inleiding op meerdere vlakken goed voor: Inhoudelijk (klanttevredenheid) en medewerkerstevredenheid (Beste werkgever 2023). Ook financieel staat Aafje er goed voor en dat maakt dat Aafje niet direct in de problemen komt. Om, samenvattend in voetbaltermen te spreken, 'Aafje staat in het linker rijtje'. Daar zijn we trots op. En dat willen we ook in financieel onzekere tijden zo houden. Daarom kiezen we ervoor om in 2024 te anticiperen op de financiële opgaven van de komende jaren. Simpel gezegd: 'We repareren het dak, nu het nog droog is'. Wat uitstellen van een deel van de bezuiniging in 2024 brengt, is wat meer tijd om de

transitie die we met elkaar voor ogen hebben degelijk verder voor te bereiden. Hiervoor kunnen we 2024 gebruiken zodat we eind 2024 klaar zijn om de jaren 2025-2028 goed op te vangen.

Onze financiële opgave gaat hand in hand met onze inhoudelijke koers. In hoofdstuk 3 is daarom ook nadrukkelijk geschetst dat Aafje inhoudelijk inzet op perspectief, innovatie en vernieuwing. En dat we samen de zorg ook écht anders gaan organiseren. Het eerlijke verhaal is ook, dat het niet makkelijk is. De transitie zal ook gaan schuren. Dat hoort erbij. Dit betekent ook dat we ook moeten accepteren dat onze bestaande medewerkers, cliënten (en hun netwerk) moeten wennen aan dat het anders wordt en dat het op onderdelen ook simpelweg minder wordt. Dit kan onze klanttevredenheid raken. Belangrijk is bovenal dat we hierover in gesprek zijn en blijven. En dat we medewerkers en cliënten daarin goed meenemen. We realiseren ons dat er nieuwe dilemma's en vragen ontstaan die mogelijk onze maatschappelijke opgave raken.

We kijken zoveel als mogelijk inhoudsgericht naar wat we doen of niet meer doen. Dit omdat we de dingen liever goed doen, dan dat we alles een beetje minder doen. Daarbij zijn er 'geen heilige huisjes'. We gaan wel actief op zoek naar extra inkomsten, zoals het inzetten op verhoging van de tarieven door het gesprek aan te gaan met zorgkantoren, verzekeraars, gemeenten. Ook sluiten we ons aan bij landelijke initiatieven die hiervoor aandacht vragen. We zetten in op het verkrijgen van subsidies en het tijdig herindiceren bij een toenemende zorgvraag. Voor cliënten betekent het ook dat we kijken naar de hoogte van eigen bijdragen én kostendekkende tarieven voor diensten die Aafje levert.

6.4 Risico's

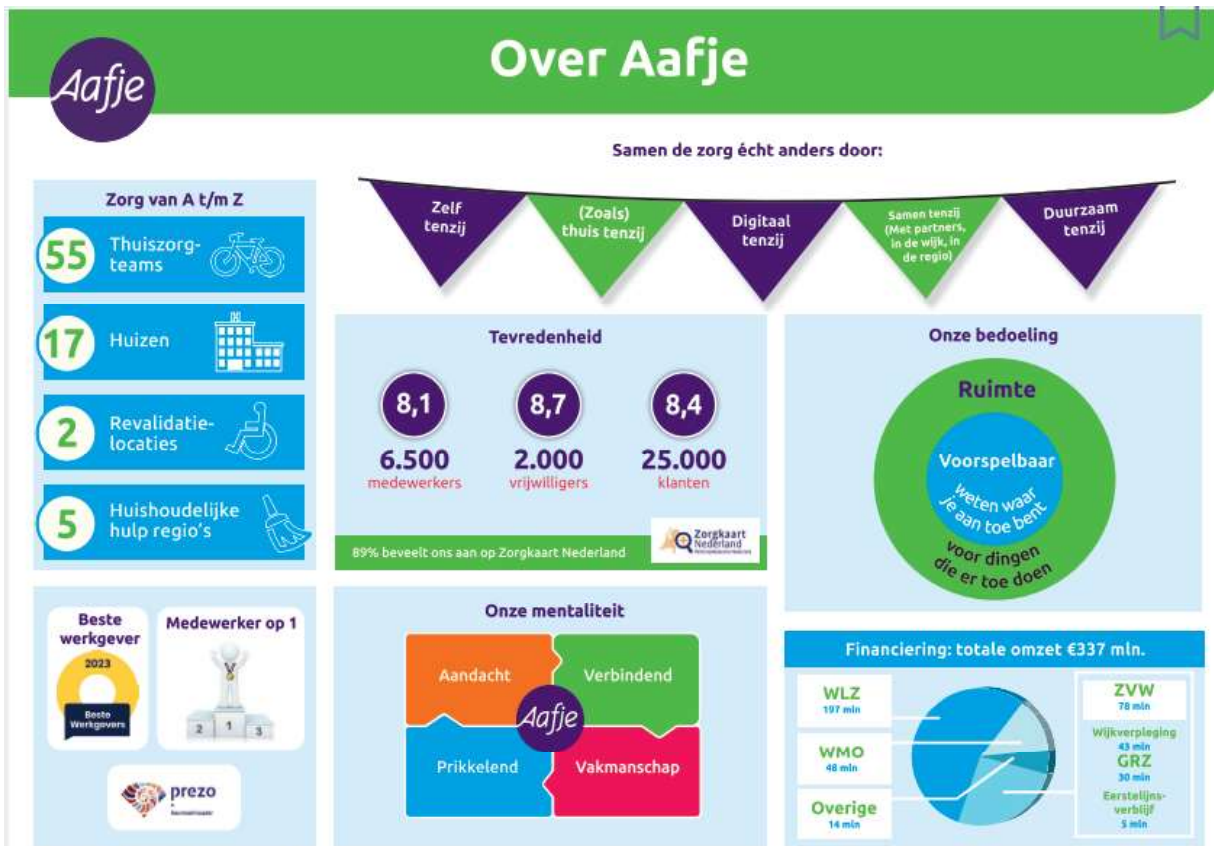
Aafje heeft haar interne beheersing dusdanig ingericht dat risico's tijdig gesignaleerd worden en dat daarop zo nodig beheersmaatregelen worden getroffen. Aafje doet dit zowel prospectief als retrospectief. In beginsel kiest Aafje ervoor om waar mogelijk risico's te mijden, maar biedt wel ruimte voor ondernemerschap en innovatie.

De belangrijkste risico's en onzekerheden voor de komende periode zijn:

- Extern draagvlak zorgkloof.
De zorgvraag neemt toe terwijl de beschikbare capaciteit op zijn best gelijk blijft. Dit zet druk op de kwaliteit en kwantiteit van de te leveren zorg. De verschillende stakeholders zullen dit moeten accepteren en bijdragen aan het vinden van oplossingen. Zie ook hoofdstuk 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 geborgd kan worden.

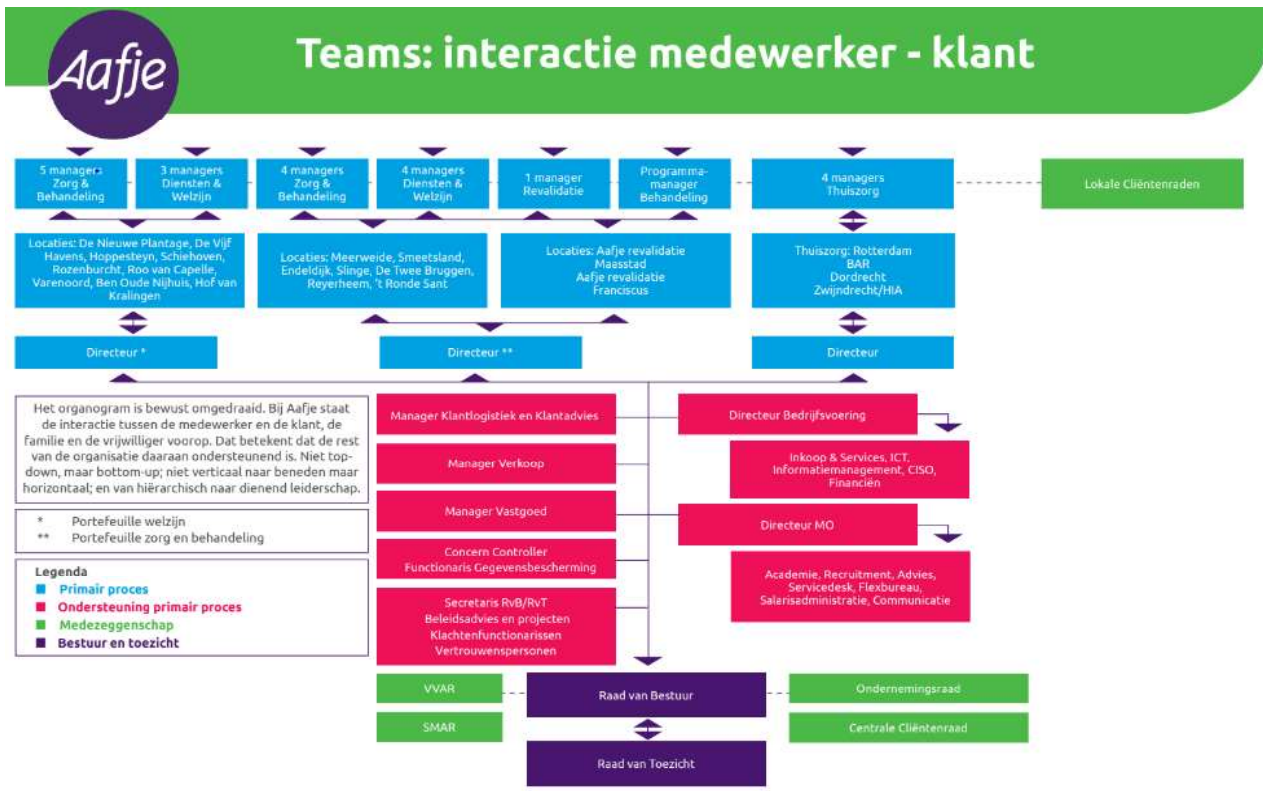
- **Werkdruk en verzuim**
Het teveel oplopen van de werkdruk als gevolg van de transitie met negatieve effecten op onder andere de hoogte van het verzuim is een risico. Hier is nadrukkelijk aandacht voor in de monitoring van de transitie en zo nodig sturen we hierop bij.
- **Kostendekkende tarieven.**
De voor 2024 geplande WLZ kortingen zijn weliswaar teruggedraaid, echter gezien de (verwachte) ontwikkeling van de overheidsfinanciën en macro-economisch steeds verder stijgende zorgkosten gaat Aafje op lange termijn uit van druk op de tarieven. Zie verder hoofdstuk 3 voor de wijze waarop Aafje hierop wil inspelen.
- **Beheersing vastgoedprojecten.**
Aafje is voornemens om in de komende vijf jaar € 168 miljoen te investeren in vernieuwing van vastgoed, ICT en inventaris. Voor de beheersing van deze vastgoedprojecten heeft Aafje een projectorganisatie gerealiseerd waarbij ook invulling gegeven is aan de adviezen van de accountant uit hoofde van een quick scan op de beheersing van vastgoedprojecten. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt Aafje met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe deze kan worden beheerst.
- **Het risico van cybercrime**
Het risico van cybercrime zoals phishing, malware, ransomware en hacking neemt steeds meer toe. Ook uitval van IT systemen door andere oorzaken vormt een groter risico nu veel van de processen binnen Aafje in grotere mate gebruikmaken van IT-oplossingen. Om deze risico's te beheersen zijn ze geïntegreerd in de PDCA cyclus van Aafje onder andere via het CISO jaarplan. Periodiek worden interne audits uitgevoerd (onder andere NEN 7510) en opvolging gegeven aan de uitkomsten.

Bijlage 1 Factsheet 2023



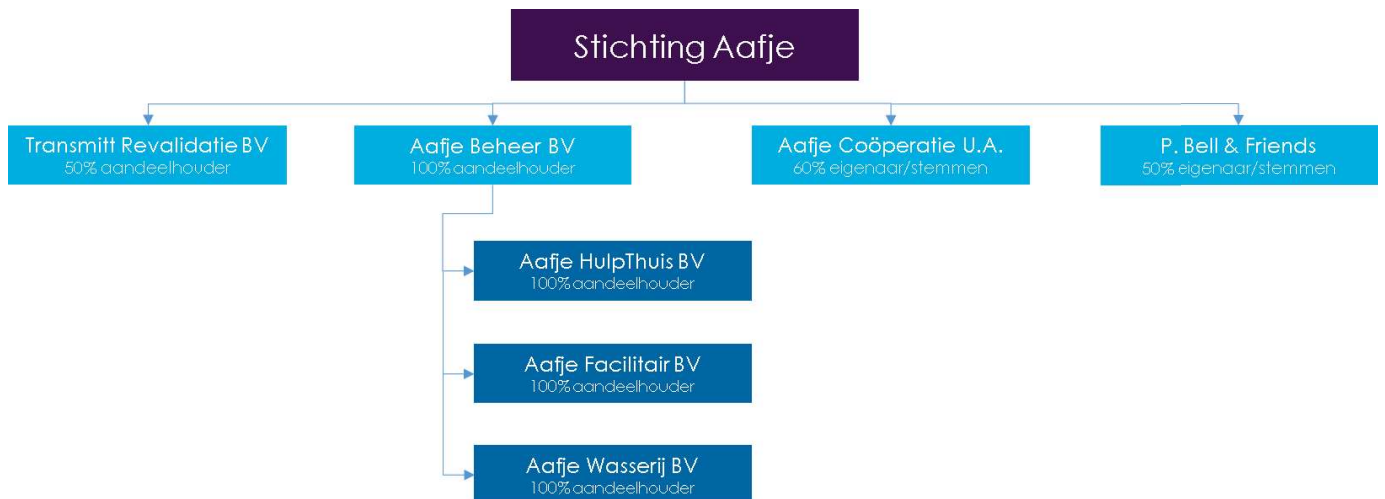
Factsheet Aafje | April 2024 | Bahaan Communicatie

Bijlage 2 Organogram Stichting Aafje d.d. 31 december 2023



Bijlage 3 Juridische structuur

d.d. 31 december 2023



In de Jaarrekening 2023 is opgenomen dat Aafje einde 2023 nog maar 30% van de stemmen heeft in Aafje Coöperatie en nog maar 25% in P. Bell & Friends, omdat contracten getekend én geëffectueerd zijn door stortingen van geldmiddelen door Fundis.

Bijlage 4 Samenstelling Raad van Bestuur

d.d. 31 december 2023

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. G.I.W.M. Buck	- Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">- Lid Raad van Toezicht ROC Curio- Lid van de Governancecommissie Gezondheidszorg en Arbiter in het Scheidsgerecht Gezondheidszorg- Bestuurslid PGGM & Co (op voordracht van Actiz)- Voorzitter Stichting Conforte (samenwerkende VVT organisaties Rotterdam en omstreken)- Lid bestuur Stichting Drechtzorg
Dhr. P.W. Ploegsma	- Lid	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds PostNL- Bestuurslid Stichting Rijnmondnet- Voorzitter Raad van Toezicht FNO- Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV