

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	4
2. Aafje in een veranderende zorgwereld	6
2.1 De Zorgkloof.....	6
2.2 Samenhangend netwerk met anderen.....	7
2.3 Kwaliteitskaders	8
2.2.1. Verpleeghuiszorg.....	8
2.2.2 Wijkverpleging.....	9
2.2.3 Kortdurende zorg.....	9
3. Koers 2020 - 2024.....	10
3.1 Ruimte voor zes strategische pijlers	11
3.1.1 Verdieping van de persoonsgerichte benadering	12
3.1.2 Verbinding met medewerkers	12
3.1.3 Verbijzondering van doelgroepen	13
3.1.4 Vasthouden en verder verbeteren van de kwaliteit.....	14
3.1.5 Vernieuwing van- en met technologie.....	14
3.1.6 Verbetering van het woon- en werkklimaat	14
4. Uitgangspunten en doelstellingen.....	16
Bijlage 1	17

Voorwoord

De afgelopen jaren is door alle medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen hard gewerkt om Aafje te brengen waar zij nu staat. Aafje staat er goed voor. Daar zijn we trots op. De hoge klanttevredenheid (8,0), medewerkertevredenheid (Aafje mag zelfs het predicaat 'Beste werkgever 2019-2020 voeren!) en onze financiële positie sterken ons in het vertrouwen dat we tijdens onze reis de goede weg zijn ingeslagen¹. De reis is echter nog niet voltooid. Om ervoor te zorgen dat we ook in de toekomst de best mogelijk zorg kunnen blijven leveren aan de ouderen in ons verzorgingsgebied, moet nu doorgepakt worden. We opereren namelijk in een tijd waarin de veranderingen elkaar snel opvolgen en de samenleving, mede als gevolg van de demografische ontwikkelingen, steeds complexer wordt. Door de dubbele vergrijzing stijgt de zorg- en ondersteuningsvraag terwijl tegelijkertijd het aantal beschikbare medewerkers afneemt.

Het is een continue uitdaging om binnen de financiële kaders en de realiteit van de krappe arbeidsmarkt de best mogelijke zorg en ondersteuning te blijven leveren. Dit vraagt lef en creativiteit. Aafje blijft dan ook de komende jaren, met open vizier en in samenwerking met andere partijen, werken aan vernieuwende zorgconcepten en mogelijkheden om de zorg en ondersteuning nog slimmer te organiseren. Dit moet ons in staat stellen om een significante bijdrage te leveren aan de groeiende en steeds complexer worden zorgvraag zodat ook de ouderen in de (nabije) toekomst een beroep kunnen blijven doen op de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben.

De dynamische omgeving waarin we opereren vraagt om een benadering van de toekomst waarin duidelijk is in welke richting we willen bewegen, maar waarin tegelijkertijd voldoende ruimte blijft om bij te sturen als dat nodig is. Dit is dan ook geen dik beleidsplan met volledig uitgewerkte ambities en een tijdspad, maar een richtinggevend kader voor de komende vier jaar dat een logisch vervolg is op Aafje op reis 2016-2020.

Kortom: vanuit onze eigen identiteit en kernwaarden: **aandacht**, **verbindend**, **prikkelend** en **vakmanschap**; vervolgen wij onze reis naar het leveren van een impactvolle en positieve bijdrage aan het levensgeluk van onze klanten én medewerkers. Want dat is waar het bij Aafje om draait: hun levensgeluk en daarmee hun verhaal. En dat verhaal gaat verder. Met Aafje en door Aafje, waar we niet scoren met woorden maar raken met daden!

Met vriendelijke groet, namens het Directieteam,

Guy Buck en Peter Ploegsma
Raad van Bestuur



¹ Zie bijlage 1 voor de meest recente feiten en cijfers.

1. Inleiding

Aafje is er alleen voor alle ouderen met een zorgbehoefte en biedt hen van A tot Z, het hele spectrum aan ondersteuning, zorg en behandeling: van preventief, huishoudelijke hulp en zorg thuis tot en met palliatieve zorg. Vanaf 2020 neemt het aantal 75+ers in rap tempo toe. Waar het merendeel van de 65-75 jarigen nog in goede gezondheid leeft en redelijk vitaal is, neemt de kans op fysieke en cognitieve beperkingen vanaf het 75^{ste} levensjaar snel toe. Van alle 85+ers heeft zelfs 90% van de mensen te maken met beperkingen. Het aantal ouderen met een zorg- en ondersteuningsvraag neemt dus toe terwijl tegelijkertijd, ook door de vergrijzing, het relatieve aantal beschikbare mantelzorgers en potentieel werkenden afneemt. De kernvraag is hiermee wie, waar en op welke manier, in deze groei gaat voorzien.

Aafje voelt hierin haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en wil deze ook nemen. Wij maken ons sterk om creatieve en vernieuwende oplossingen aan te dragen zodat de toenemende zorgvraag als gevolg van de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen geacommodeerd kan worden. Dat kunnen we niet alleen. Om ervoor te zorgen dat ook in de (nabije) toekomst alle ouderen in ons verzorgingsgebied de best mogelijke zorg- en ondersteuning krijgen in een veilige omgeving en op een manier die past bij hun verhaal en achtergrond, moeten de handen ineen geslagen worden. Delen, duurzaam en diversiteit zijn dan ook maatschappelijke bewegingen waar Aafje graag bij aansluit in de realisatie van haar ambities.

Delen

Aafje zoekt samenwerking met netwerkpartners om de best mogelijke zorg en ondersteuning te bieden. Nu en in de toekomst. Wij werken zo min mogelijk in concurrentie met andere partijen en delen juist successen én fouten waar we van geleerd hebben met stakeholders en staan open voor iedereen met goede ideeën. Ook medewerkers worden gestimuleerd om successen én fouten met elkaar en met de organisatie te delen zodat we samen blijven werken aan een continue borging en verdere verbetering van de kwaliteit.

Duurzaam

Aafje is aangesloten bij MVO Nederland en neemt duurzaamheid in de breedste zin van het woord mee in de realisatie van haar ambities:

- het aangaan van duurzame samenwerkingen die van toegevoegde waarde zijn voor onze klanten én medewerkers;
- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- de duurzame inzetbaarheid van beschikbare middelen in relatie tot zaken als milieu, verspilling en energie;
- het doen van een beroep op de veerkracht en daarmee duurzame inzetbaarheid van onze (potentiële) klanten en hun sociale netwerk om de noodzaak voor formele zorg zo lang mogelijk te beperken of zelfs helemaal uit te stellen.

Diversiteit

Aafje heeft oog voor onderlinge verschillen. Iedereen moet zich welkom voelen bij ons. Ongeacht zaken als culturele afkomst, opleidingsniveau, inkomen en godsdienst. Dit temeer gezien het feit dat een groot deel van ons, toch stedelijke, werkgebied een smeltkroes is van verschillende culturen en achtergronden. Bij Aafje staat inclusiviteit

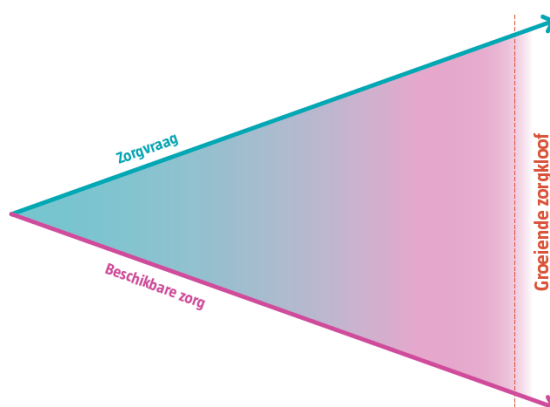
hoog in het vaandel. Dit geldt voor klanten en medewerkers. Ook in de samenwerking zien wij diversiteit als een belangrijke kracht. Samenwerking met partijen die wellicht niet direct raakvlak hebben met zorg of met een commercieel karakter kunnen tot verassende en nieuwe inzichten leiden.

2. Aafje in een veranderende zorgwereld

Met circa 6.000 medewerkers, 1.850 vrijwilligers, 18.000 unieke klanten per jaar en circa €265 miljoen omzet, is Aafje een belangrijke speler op het gebied van ouderenzorg. Elke dag gaan onze medewerkers aan de slag in de thuiszorg, de verpleeg- en verzorgingshuizen, de zorghotels en de huishoudelijke hulp. Zij doen hun uiterste best om samen met de vrijwilligers onze klanten, in een vaak moeilijke periode van hun leven, een zo prettig mogelijke dag te bieden. Hierin worden zij optimaal gefaciliteerd door de ondersteunende diensten. Alles wat wij doen is erop gericht om mensen *ruimte* te geven om hun eigen leven te leiden. Het leven zoals zij dat het liefste willen. Om dit ook in de toekomst te kunnen blijven doen, is het van belang dat Aafje adequaat kan inspelen op veranderingen die op ons pad komen. Zoals gezegd opereren we in een tijd waarin de veranderingen elkaar snel opvolgen. Er is een continue stroom van wijzigingen in financiering, wet- en regelgeving én in kwaliteitsstandaarden. Werken in een dergelijk dynamisch werkveld vraagt een hoge mate van wendbaarheid én daadkracht van de organisatie, de medewerkers en netwerkpartners. Om hier meer duidelijkheid aan te geven wordt in dit hoofdstuk kort stilgestaan bij de meest relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op onze plannen voor 2020 en verder.

2.1 De Zorgkloof

Op dit moment werken er ongeveer 1,2 miljoen mensen in de zorg. Dat is 13% van de werkzame bevolking. De verwachting is dat er tot en met 2022 ruim 200.000 *extra* medewerkers in de zorg nodig zijn. Dit aantal zal in de jaren daarna alleen maar verder toenemen. Tegelijkertijd neemt de potentiële beroepsbevolking af met ongeveer 310.000 mensen. Kortom: de kloof tussen de zorgvraag en de beschikbare capaciteit wordt, als we niets doen, de komende jaren alleen maar groter.



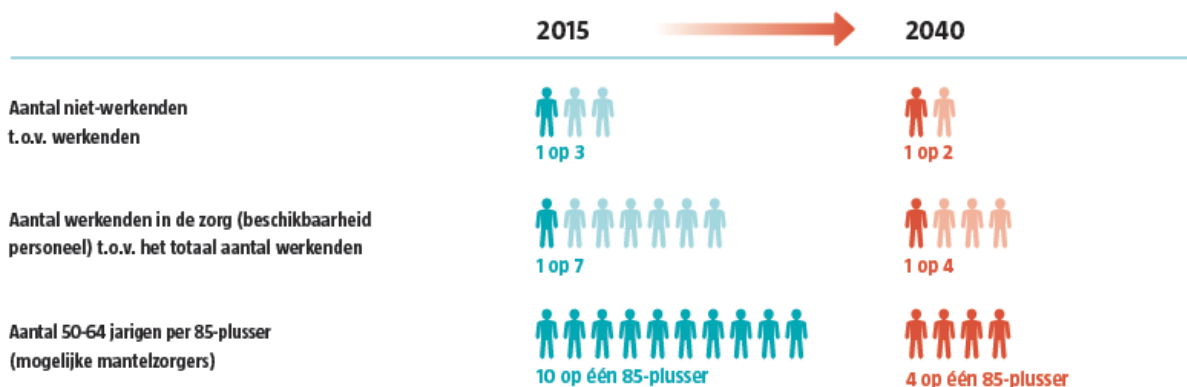
Zorgvraag

	2015	2040
Aantal 65-plussers	3,1 miljoen	4,8 miljoen
Aantal alleenwonende 65-plussers	920.000	1,73 miljoen
Aantal 90-plussers	117.000	340.000
Aantal mensen met meerdere chronische aandoeningen	4,3 miljoen	5,5 miljoen
Aantal mensen met dementie	154.000	330.000
Aantal mensen met dementie met indicatie verpleeghuiszorg	76.000	165.000

Bron: Actiz

De oplossing voor deze opgave kan slechts voor een heel beperkt deel gevonden worden in het verder mobiliseren van de informele netwerken omdat ook een duidelijke afname voorspeld wordt in de leeftijdsgroep die relatief gezien het vaakst mantelzorg verleent: de 50-74 jarigen.

Beschikbare zorg in relatie tot capaciteitsontwikkelingen



Het met elkaar dichten van deze kloof is een complexe aangelegenheid die vanuit meerdere invalshoeken benaderd en bekeken moet worden. Het vergt een brede maatschappelijke discussie over wat realistische verwachtingen zijn ten aanzien van de ouderenzorg en de inzet van mantelzorgers. Aafje zal met haar partners zoeken naar creatieve en vernieuwende mogelijkheden om de bestaande capaciteit doelmatiger in te zetten (zoals Aafje reeds gedaan heeft met het oprichten van de Aafje coöperatie²), waar mogelijk te vergroten én om de (formele) zorgvraag zo lang mogelijk uit te stellen of zelfs helemaal te voorkomen. Programma's als 'de juiste zorg op de juiste plek', 'langer thuis' en het Kwaliteitskader wijkverpleging waarin preventie een belangrijke pijler is, bieden hier mooie aanknopingspunten voor. Zo is Aafje al gestart met de inzet van gespecialiseerde verpleegkundigen en specialisten ouderenzorg in de thuissituatie, is in Zorghotel Maasstad een acute zorgafdeling gerealiseerd en worden in samenwerking met het Albert Schweitzer en het Maasstad de mogelijkheden onderzocht voor de uitbreiding van kortdurende zorg in de Drechtsteden en Rotterdam om de ziekenhuizen en verpleeghuizen te ontlasten.

2.2 Samenhangend netwerk met anderen

'Zorg' is van oudsher een containerbegrip, met silo's, verschillende belangen en diverse organisatiestructuren. Het zorglandschap is echter aan het veranderen. Behandelingen vinden steeds meer in of dichtbij huis plaats. Dit leidt tot een verschuiving van de taken van het ziekenhuis naar de wijk en steeds meer samenwerking op het niveau van wijken en zelfs individuele flats. In veel gevallen levert niet alleen Aafje de benodigde zorg en ondersteuning, maar zijn ook andere (zorg)organisaties betrokken. Niet in een keten, maar in een netwerk. In ons werkgebied hebben we te maken met onder andere 6 ziekenhuizen, honderden huisartsen en andere aanbieders van ouderenzorg, circa 10

**WAAROM
MOEILIK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje

² Zie voor meer informatie www.aafjecooperatie.nl

welzijnsorganisaties en ontelbaar veel partners uit de informele netwerken van onze klanten. Stuk voor stuk partijen waar Aafje graag mee samenwerkt om de ouderen in onze regio de best mogelijke zorg- en ondersteuning te leveren. Onze inspanningen als medeoprichter van Verwijshulp 010 en Spoedzorg 010, ons lidmaatschap van Stichting Drechtzorg en de Acute Zorg Afdeling in het Maasstad zijn hier goede voorbeelden van. Om binnen deze netwerken daadwerkelijk de beste zorg voor de klanten te realiseren, is het van belang dat betrokken zorgprofessionals op operationeel niveau goed samenwerken en afstemmen én dat de organisaties dat doen op tactisch en strategisch niveau om de operationele samenwerking zo goed mogelijk te faciliteren. Denk hierbij onder andere aan goede afspraken over zaken als overdracht en ICT systemen die op een goede en veilige manier met elkaar communiceren. De ambitie hierbij is om in afstemming met elkaar te kijken naar ICT toepassingen en systemen zodat netwerksamenwerking optimaal gefaciliteerd wordt. Aafje neemt daar voor de ouderenzorg in onze regio graag het voortouw in en zal dan ook actief betrokken blijven bij samenwerkingsverbanden als SamenSterk 010, Rijnmondnet, DeRotterdamseZorg, Drechtszorg en Conforte. Tevens worden nieuwe samenwerkingsverbanden gevormd als deze van toegevoegde waarde zijn voor onze klanten en medewerkers.

2.3 Kwaliteitskaders

2.2.1. Verpleeghuiszorg

Landelijk is extra geld beschikbaar voor de kwaliteitsverbetering van verpleeghuiszorg. Dit geld moet er voor zorgen dat de verpleeghuizen uiterlijk eind 2021 voldoen aan het kwaliteitskader verpleeghuiszorg dat in 2017 is opgenomen in het register van Zorginstituut Nederland. Onderdelen hiervan zijn de uitwerking van de persoonsgerichte benadering en voldoende competente medewerkers die de directe zorg aan bewoners geven. Kanttekening hierbij is dat in 2019 duidelijk werd dat een substantieel deel van de extra middelen niet besteed kan worden aan kwaliteitsverbetering maar bestemd is voor volumegroei en compensatie voor een forse tariefdaling van één van de zorgzwaartepakketten in de Wlz. Concreet betekent dit voor Aafje dat, ten opzichte van de prognoses in 2018, structureel circa €8 miljoen minder per jaar beschikbaar is om het gewenste kwaliteitsniveau te behalen én te behouden. De plannen die in 2018 zijn gemaakt, zijn dan ook bijgesteld.

Uiteraard blijft alles wat Aafje doet erop gericht om goede zorg in de breedste zin van het woord te bieden aan de bewoners en zijn de extra middelen alsnog een extra impuls om kwaliteitsverbetering te realiseren. Tegelijkertijd realiseren we ons dat ook de verpleeghuizen in onze regio nu al tegen de grenzen van hun capaciteit aanlopen terwijl de eerder beschreven demografische ontwikkelingen pas net zijn begonnen. De wachtlijsten lopen op en het is nog maar de vraag of intramurale zorg voor ouderen in de toekomst nog op dezelfde manier ingevuld kan worden. Verwacht wordt dat de kwaliteit alleen geborgd kan worden als het lukt om de vraag naar een opname in het verpleeghuis te voorkomen of in ieder geval zo lang mogelijk uit te stellen. Onder andere door het ontwikkelen en inzetten van nieuwe vormen van wonen met zorg en in te zetten op preventie, draagt Aafje graag haar steentje bij. Tevens wenden wij, in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt, andere mogelijkheden dan de inzet van extra zorgpersoneel aan om meer tijd en aandacht voor onze bewoners in de verpleeghuizen te realiseren.

2.2.2 Wijkverpleging

Op 18 juni 2018 is het Kwaliteitskader wijkverpleging opgenomen in het register van Zorginstituut Nederland en daarmee vastgesteld. Het kwaliteitskader wijkverpleging stelt de mens die de zorg ontvangt centraal. Wat iemand zelf kan en wil, vormt het uitgangspunt voor zorgprofessionals om goede zorg en ondersteuning te geven. Ze zullen daarbij een toenemend beroep doen op de zelfredzaamheid van de klant en zijn of haar naasten. Verpleegkundigen en verzorgenden moeten uitgaan van de eigen mogelijkheden van klanten en de ondersteuning vanuit hun lokale netwerk stimuleren. Het kwaliteitskader is gericht op preventie en zelf- en samenredzaamheid met de kernwaarden generalistisch, persoonsgericht, continue en in de nabijheid van de cliënt. De kernwaarden van het kader sluiten al prima aan bij de bedoeling van Aafje. Natuurlijk hebben we daar nog wel wat in te doen, zeker op het gebied van preventie, het faciliteren van medewerkers om alles op te pakken en het versterken van de samenwerking tussen Aafje HulpThuis (hulp bij de huishouding) en de thuiszorgteams van Aafje (wijkverpleging). Een extra uitdaging hierbij is dat deze kwaliteitsimpuls vooralsnog gerealiseerd moet worden binnen de bestaande middelen. Thuiszorg 2.0 (een vast bedrag per klant in plaats van prijs x volume), moet hierin gaan helpen. Het werken met een vast bedrag per klant geeft ruimte om op een nieuwe manier te gaan werken waarbij persoonsgerichte benadering, ruimte, eigen regie en zelf- of samenredzaamheid centraal staan. Door deze laatste punten als vertrekpunt te nemen kunnen de schaarse uren van een professionals optimaal en meer flexibel ingezet worden waarbij daadwerkelijke inzet continu wordt geëvalueerd aan de hand van afgesproken doelen. Er is meer ruimte en regie voor de klant waardoor er per saldo betere én goedkopere zorg geleverd kan worden.

2.2.3 Kortdurende zorg

Mede op initiatief van Aafje, zijn gesprekken gestart over de ontwikkeling van een landelijk Kwaliteitskader voor de kortdurende zorg. Uitkomst van deze gesprekken is dat door Actiz en alle andere betrokken partijen (waaronder Aafje) in de nabije toekomst een kader uitgewerkt wordt.

3. Koers 2020 - 2024

In ons werk laten wij ons 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. 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. Dit komt ook terug in onze visie en missie, waar in essentie niets in is veranderd in de afgelopen jaren.

Missie en visie

Alles wat Aafje doet is erop gericht om mensen die zorgbehoevend worden hun eigen leven te laten leiden: de missie van Aafje. Het leven zoals zij dat het liefste willen want we zijn ervan overtuigd dat elk mens uniek is, met eigen achtergronden, overtuigingen en wensen. Onze droom is dat onze klanten, bewoners, hun mantelzorgers, onze vrijwilligers en onze medewerkers levensgeluk ervaren door onze zorg en dienstverlening, geheel op maat. Het waarom van Aafje is in één zin te omschrijven als *“het op maat ondersteunen van uw leven, uw dag en uw thuis”*.

‘Uw leven, uw dag, uw thuis’ dat is onze visie. De klanten en bewoners waarvoor Aafje werkt, wonen thuis en de medewerkers van Aafje zijn de gasten van de klant, waar thuis ook is. Het kan gaan om een klant die (nog) thuis woont in zijn eigen omgeving met of zonder andere huisgenoten, maar thuis kan ook zijn in één van onze huizen. Dan is het niet “net als thuis”: het is hun thuis. En zijn wij te gast. Aafje wil echt iets betekenen voor klanten en bewoners. Niet omdat ze weet wat goed voor iemand is, maar door te luisteren, aandacht te geven en in te spelen op behoeften. Zo wordt bijgedragen aan herstel, aan een gevoel van veiligheid, aan gezondheid, aan zelfvertrouwen, aan plezier en aan het leven.

Wij doen ons werk door met passie onze kernwaarden en mentaliteit vorm en betekenis te geven, door mee te bewegen en te anticiperen op wensen en behoeften van onze (wijk)bewoners, met oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en kijkend naar de mogelijkheden.

Wel is in 2019, ter voorbereiding op dit kader en na een intensief proces van mooie gesprekken en goede discussies met medewerkers, klanten, mantelzorgers, vrijwilligers en stakeholders, een extra dimensie toegevoegd: **‘mijn verhaal gaat verder’**. 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. Maar hoe doe je dat? Door de zorg duidelijk te organiseren en voorspelbaar te zijn in wat, wanneer, door wie wordt gedaan. We blijven continu in verbinding met medewerkers, klanten en mantelzorgers zodat zij weten wat zij van ons en van elkaar kunnen verwachten. Door ruimte te geven, ontstaat zicht op de persoon en wat er voor hem en haar toe doet. Met mijn verhaal gaat verder als belofte naar anderen toe laat Aafje zien dat ze ieders verhaal wil horen. De verhalen van onze klanten stoppen niet, wanneer Aafje in hun leven komt. Sterker nog, die verhalen zijn één van de belangrijkste ingrediënten voor goede zorg en ondersteuning. Daar moeten wij aandacht voor hebben, naar luisteren, op doorvragen. Want als wij het levensverhaal kennen, weten hoe iemands leven eruit zag en waar zijn of haar hart sneller van gaat kloppen, dan kunnen wij daar op in spelen. Hun verhaal is ons verhaal. Zo geven wij invulling aan een persoonsgerichte benadering.



Mijn verhaal gaat verder is de rode draad in onze koers en paraplu voor onze ambities in de komende jaren.



3.1 Ruimte voor zes strategische pijlers

De uitwerking en het tot uiting brengen van onze belofte zal de komende jaren als rode draad door onze werkzaamheden lopen. Dit doen wij door in te zetten op de realisatie

van onze ambities op de zes grootste uitdagingen voor de komende jaren. Dit zijn de 6 V's:

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

Het spreekt voor zich dat een belangrijke randvoorwaarde voor de realisatie van de zes uitdagingen een gezonde financiële bedrijfsvoering is.

3.1.1 Verdieping van de persoonsgerichte benadering

Eind 2016 heeft Aafje er expliciet voor gekozen om niet te spreken van 'persoonsgerichte zorg' maar van 'persoonsgerichte benadering'. De persoonsgerichte benadering in *alle* levensdomeinen is voor Aafje dan ook de leidraad bij alles wat we doen. Daarmee is dit van toepassing op- en voorliggend aan alles wat binnen de thuiszorg (inclusief hulp bij de huishouding), huizen en zorghotels speelt. Bij Aafje beseffen we namelijk dat het een enorme impact heeft als je zorg nodig hebt in je dagelijkse leven. Wij dagen ons elke dag uit om deze impact zo klein mogelijk te laten zijn. Bij Aafje kijken we namelijk veel verder dan alleen de 'gezondheid' van onze klanten. Wij willen bijdragen aan hun levensgeluk en hebben daarom, eendachtig de positieve gezondheid van Machteld Huber, aandacht voor alle levensdomeinen die daar van invloed op zijn. Doordat klanten weten waar ze aan toe zijn bij Aafje, is er ruimte voor hun hele verhaal. Niet alleen voor het deel van het verhaal dat zich bij en met Aafje afspeelt. Door de komende jaren nog meer in te zetten op het voorspelbaar en duidelijk maken van de zorg en het waar mogelijk verminderen van de administratieve lasten, moet meer ruimte komen voor de (kleine) dingen die naast kwalitatief goede zorg en ondersteuning, een bijdrage leveren aan het levensgeluk van onze klanten.

3.1.2 Verbinding met medewerkers

Aafje is doordrongen van het feit dat de medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn. Zij zijn de ambassadeurs naar buiten toe en bepalen vaak voor een groot deel de mate van levensgeluk voor onze klanten. Zij vormen daarmee de doorslaggevende factor bij het leveren van goede zorg en ondersteuning. Aafje stelt zich dan ook ten doel ervoor te zorgen dat voldoende medewerkers met de juiste kwalificaties beschikbaar zijn en dat zij effectief en efficiënt worden ingezet. Vitale medewerkers met als gevolg daarvan een zo laag mogelijk verzuim, zijn hier een belangrijke randvoorwaarde voor. Het onderzoeken van innovatieve mogelijkheden voor het organiseren en vormgeven van de flexibele schil om de werkdruk te verlagen, is hier onderdeel van. Kern is echter ons beleid op instroom (o.a. verschillende aanpakken voor verschillende doelgroepen), doorstroom, uitstroom én vitaliteit. Door de uitvoering van dit beleid, wil Aafje ook in de toekomst het predicaat 'Beste werkgever' blijven voeren. Zo wordt met het programma **RAAK**, dat staat voor **Ruimte Aandacht Ambitie en Kracht**, de komende ingezet op het behoud van onze medewerkers. Hierbij is gekozen voor een focus op 6 thema's die om grote mate het werkplezier, de tevredenheid en de prestaties van medewerkers bepalen.



De locaties en teams hebben een sleutelrol in het binden van de medewerkers. De meest voorkomende reden voor een vertrek bij Aafje (en andere zorgorganisaties) is een (ervaren) gebrek aan aandacht. Aandacht vanuit de organisatie en leidinggevenden, maar ook van directe collega's. Het is daarom van belang om, binnen de hectiek van alle dag, een werkklimaat te creëren dat uitnodigt tot het nemen van tijd- en het hebben van aandacht voor elkaar. Dit is ook terug te zien in de manier waarop de Aafje Academie met onze medewerkers continu werkt aan hun eigen ontwikkeling. Er is aandacht voor de eigen leerfragen en circa 70% van de scholing vindt plaats in de dagelijkse praktijk (o.a. met leercoaches), 20% via e-learning die medewerkers op elk gewenst moment kunnen volgen en 10% klassikaal. Niet voor niets heeft Aafje op één van haar locaties een Leerhuis voor doorstromers, zij-instromers en leerlingen van het Zadkine College. In dit leerhuis krijgen zorgprofessionals onder meer de kans om van helpende naar verzorgende door te stromen. Hier bieden we nieuwe medewerkers en collega's een opleidingsplek waar ze veilig kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen in hun vak.

Daarnaast kiest Aafje er bewust voor om een bijdrage leveren aan de scholing van beroepskrachten. Door hun aanwezigheid blijven we op de hoogte van actuele ontwikkelingen op onderwijsgebied. Deze kennis passen we weer toe in de praktijk. De samenwerking met Rotterdamse scholen vormt hierin een belangrijk instrument. Via gerichte communicatie en doorgroeimogelijkheden houden wij de interesse voor de sector hoog. Blijvende investeringen in stageplaatsen voor scholieren en studenten zorgen voor een constante instroom van gekwalificeerd personeel. De komende jaren zetten we in op het behouden van de medewerkers die we hebben én het vergoten van de interesse voor werken in de ouderenzorg in het algemeen en voor Aafje in het bijzonder!

3.1.3 Verbijzondering van doelgroepen

Het aantal doelgroepen met specifieke zorgvragen neemt toe. Zo zorgt de recente inwerkingtreding van de Wet Langdurende Zorg voor een toestroom van ouderen met dementie én psychiatrische problematiek. Ook voor deze ouderen wil Aafje de beste zorg en ondersteuning bieden. Aafje heeft dan ook niet voor niets al 14 zorgprogramma's ontwikkeld om verschillende doelgroepen optimaal te bedienen. Van kortdurende zorg voor mensen met obesitas tot langdurende zorg voor ouderen met dementie of fysieke beperkingen.

Naast specifieke zorgvragen, zien we echter ook dat de bevolkingssamenstelling de komende jaren sterk veranderd. In absolute zin wordt de komende jaren een verdubbeling van het aantal ouderen met een migratieachtergrond verwacht. In 2020 en verder zal Aafje het zorgaanbod voor een aantal doelgroepen, waaronder mensen met een migratieachtergrond, verder verruimen.

3.1.4 Vasthouden en verder verbeteren van de kwaliteit

Het op orde houden van de kwaliteit blijft een continue uitdaging. Het vraagt een continue aandacht en focus van medewerkers en management om het gewenste niveau vast te houden en verder te verbeteren. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor in het primaire proces. De directie en het management moeten hen hierin optimaal ondersteunen, monitoren en bijsturen als dit nodig is. Uitgangspunt hierbij is altijd een zo laag mogelijke administratieve last voor de medewerkers zodat zij zoveel mogelijk tijd kunnen besteden aan de zorg voor- en ondersteuning van onze klanten. Belangrijke middelen voor de monitoring en bijsturing zijn de resultaten van in- en externe audits en de kwaliteitsonderdelen van het dashboard. De dossiers zijn een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit en met de komst van het ECD is het makkelijker geworden om deze te controleren en hier managementinformatie over te ontsluiten via de Kwaliteitsmonitor die daar integraal onderdeel van is. Naast alle 'harde' indicatoren zal in de komende jaren ook toegewerkt worden naar een nieuwe benadering: van *meetbare* naar *merkbare* kwaliteit.

3.1.5 Vernieuwing van- en met technologie

De complexiteit van de zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt nemen toe. Goede communicatie in de keten en het netwerk rondom de klant wordt steeds belangrijker. Digitale innovatie is één van de belangrijkste oplossingen om in te spelen op deze ontwikkelingen. Het ECD ontwikkelt zich van een registratiesysteem naar een systeem dat processen, besluitvorming, medewerkers en klanten integraal ondersteunt. We zullen hierbij steeds meer data gebruiken om de ondersteuning intelligenter te maken. De digitale innovatiestrategie is erop gericht om de zorg zo te organiseren dat ruimte ontstaat voor 'de dingen die ertoe doen'. Gezien de toenemende zorgvraag en werkdruk richten wij ons in eerste instantie op innovaties die het werk voor medewerkers makkelijker en leuker maken. In de komende jaren zal écht zichtbaar worden dat de medewerkers van Aafje meer ruimte en tijd hebben om de zorg te verlenen die er toe 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. Na een inventarisatie met betrokkenheid van vele medewerkers is in 2019 een top 5 bepaald waar volgens de medewerkers het meeste winst te behalen is met digitale innovatie:

- Technologie integreren in onze zorgprocessen en deze processen aanpassen
- Fijne werkomgeving voor medewerkers creëren
- Optimaliseren overdracht en creëren real-time overzicht en inzicht
- Dynamische planning op basis van actuele zorgbehoefte
- Gebruiken wat je hebt en opschalen wat je bedenkt

Aafje kiest hierin voor een programmatische aanpak. Vanuit dit programma werken wij de komende jaren met duidelijke thema's en projecten per jaar. Per type innovatie, en 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.

3.1.6 Verbetering van het woon- en werkklimaat

Aafje is trots op wat er de afgelopen jaren allemaal gerealiseerd is. Niet alleen op het gebied van zorg en dienstverlening, maar ook op het gebied van kwaliteitsverbetering

voor huisvesting van kwetsbare ouderen in Rotterdam. Met name de duurzaamheid en de daadkracht in de uitvoering van de projecten uit het Strategisch Vastgoedplan liggen hieraan ten grondslag. De ingezette koers vanuit het plan van 2016³ heeft zich geuit in nieuwe en hernieuwde locaties waarmee Aafje goed de toekomst in kan. Reyerheem, De Vijf Havens en De Nieuwe Plantage zijn volledig vernieuwd, Varenoord is nieuw in gebruik genomen, de grootschalige renovaties van De Twee Bruggen en Smeetsland zijn in volle gang én er wordt binnenkort gestart met de bouw van de twee nieuwbouwlocaties voor Schiehoven. Al met al is nu al een forse kwaliteitsverbetering gerealiseerd in het woonklimaat voor onze bewoners en het werkklimaat voor onze medewerkers. En we willen door! Zo wordt het huisvestingsplan van de thuiszorg verder uitgevoerd en is reeds gestart met het uitvoeren van studies voor fase 2 van het strategisch vastgoedplan waarin de renovatie van Meerweide, de renovatie van 't Ronde Sant en Feyenoord City: een nieuwbouwlocatie voor een verpleeghuis (uitbreiding capaciteit) in combinatie met de huisvesting van de staf het beoogde resultaat zijn. In fase 2 van het strategisch vastgoedplan blijft duurzaamheid van de gebouwen een belangrijk thema en zal ook gekeken worden naar de mogelijkheden voor andere zorg- en daarmee bouwconcepten voor onze verpleeghuizen. Financiering voor de plannen moet nog worden aangetrokken en hangt sterk samen met de realisatie van de financiële ambities⁴ in 2020 en verder.

³ In de zomer van 2020 wordt het vervolg hierop gemaakt

⁴ Zoals opgenomen in het recent geactualiseerde Meerjarenmodel

4. Uitgangspunten en doelstellingen

Zoals gezegd, zijn we ons bewust van het feit dat de dynamische omgeving vraagt om een benadering van de toekomst waarin duidelijk is welke richting we op bewegen maar waarin tegelijkertijd voldoende ruimte is om bij te sturen als dat nodig is.

Wendbaarheid en daadkracht zijn in een sterk veranderende en uitdagende omgeving, onontbeerlijk. Echter om ervoor te zorgen dat we in stormachtige tijden niet van koers raken, is het ook noodzakelijk om de doelstellingen en uitgangspunten waaraan niet getornd zal worden expliciet te benoemen.

- Aafje is er alleen voor alle ouderen met een zorg en ondersteuningsvraag in haar werkgebied.
- Binnen haar werkgebied kunnen ouderen bij Aafje terecht voor het hele palet aan zorg- en dienstverlening (van A tot Z).
- Uitbreiding van de capaciteit binnen het werkgebied vindt alleen plaats als dit niet te koste gaat van de kwaliteit van onze dienstverlening aan de klanten die al bij ons in zorg zijn.
- Nieuwe initiatieven passen binnen één of meer van de zes V's en worden ingevuld eendachtig de maatschappelijke bewegingen: delen, duurzaam en diversiteit.
- Aafje neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en neemt het voortouw in het aanzwengelen de brede maatschappelijke discussie over wat nog realistische verwachtingen zijn ten aanzien van de ouderenzorg in het licht van de zorgkloof. Ook werkt en denkt Aafje actief mee in het ontwikkelen en realiseren van oplossingsrichtingen om de zorgkloof te verkleinen.
- Aafje neemt het voortouw in de realisatie van ICT toepassingen en systemen die netwerksamenwerking optimaal faciliteren. Uitgangspunt hierbij is altijd dat deze ondersteunend zijn aan het primaire proces.
- Aafje levert, o.a. via de Aafje coöperatie, een significante bijdrage aan het accommoderen van de groeiende zorgvraag in de regio. Met name gericht op de ouderen met lage en midden inkomens.
- Medewerkers en vrijwilligers waarderen Aafje met minimaal een 7,8.
- Aafje behoudt het predicaat 'Beste werkgever'.
- Klanten waarderen Aafje met minimaal een 8,0.
- Om de continuïteit van de zorg en ondersteuning te borgen gaat Aafje voor een gezond financieel bedrijfsresultaat waarvoor 1,5% rendement op het zorgresultaat een belangrijk uitgangspunt voor is.

Ons verhaal



Ruimte voor:



Zorg van A t/m Z

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



- Beste Werkgever 2019-2020
- gouden prezo
- MVO NEDERLAND

