



**Jaarverslag raad van toezicht 2019**  
**Raphaëlstichting**  
**Duinweg 35**  
**1871 AC SCHOORL**

## **Jaarverslag raad van toezicht volgens principes Governancecode Zorg 2017**

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg 2017 volgt de raad van toezicht van de Raphaëlstichting de zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. In dit jaarverslag wordt toegelicht hoe de raad van toezicht in 2019 invulling heeft gegeven aan deze zeven principes van de Governancecode Zorg.

## **Samenstelling raad van toezicht en rooster van aftreden**

De raad van toezicht bestaat statutair uit ten minste vijf natuurlijke personen. Een van de toezichthouders wordt benoemd op voordracht van de cliëntenraad. Tot 14 juni 2018 zijn de toezichthouders benoemd voor een termijn van drie jaar, deze kan tweemaal met drie jaar worden verlengd. Vanaf 14 juni 2018 - met herziening van de statuten, geactualiseerd aan de hand van de Governancecode Zorg 2017 - worden toezichthouders benoemd voor een termijn van vier jaar en is eenmalig een herbenoeming van vier jaar mogelijk.

De raad van toezicht bestond in 2019 uit de volgende leden:

### *Tanja Ineke*

- Voorzitter raad van toezicht
- Lid remuneratiecommissie
- Hoofdfunctie: Bestuurder Libertas Leiden
- Nevenfuncties:
  - Woningcorporatie Woonwaard: Commissaris
  - Care2Care: Bestuurder
  - Partners voor jeugd: Toezichthouder (vanaf 1 juli 2019)

### *Mascha ten Bruggencate*

- Lid raad van toezicht
- Lid remuneratiecommissie
- Voorzitter van de commissie Kwaliteit & Veiligheid
- Hoofdfunctie: Stadsdeelvoorzitter Amsterdam Centrum, Gemeente Amsterdam

- Nevenfuncties:
  - Stichting UNESCO Werelderfgoed Nederland: Secretaris
  - Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind: Lid raad van toezicht
  - Gemeente Alkmaar: Lid referendumcommissie (vanaf 13 juni 2019)

*Christel Deckers*

- Lid raad van toezicht
- Voorzitter auditcommissie Financiën
- Hoofdfunctie: zelfstandig adviseur, toezichthouder en (interim) bestuurder
- Nevenfuncties:
  - Reinaerde: Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Trimbos Instituut: Lid raad van toezicht en vanaf juli 2019 vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Amsterdamse Stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Interconfessioneel Onderwijs: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Máxima Medisch Centrum: Vanaf maart 2019 lid raad van toezicht en lid auditcommissie
  - Marente: Vanaf mei 2019 vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - NVTZ: Ambassadeur voor Noord-Holland
  - Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg: Auditor

*Monique Kossen*

- Lid raad van toezicht
- Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid
- Hoofdfunctie: Psychiater
- Nevenfunctie:
  - Stichting Pittig: Lid raad van toezicht

*Rob van Dam*

- Lid raad van toezicht (vanaf 14 maart 2019)
- Lid auditcommissie Financiën (vanaf 14 maart 2019)
- Hoofdfunctie: Bestuurder Kenter Jeugdhulp (tot juli 2019)
- Nevenfuncties:
  - GGZ WNB: Voorzitter raad van toezicht
  - Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland: Lid raad van toezicht (vanaf oktober 2019)
  - De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht (vanaf oktober 2019)

Rooster van aan- en aftreden van de leden raad van toezicht:

Leden raad van toezicht	1e termijn	2e termijn	3e termijn	Aftreden uiterlijk
M. ten Bruggencate, lid	01-01-13 t/m 31-12-15	01-01-16 t/m 31-12-18	01-01-19 t/m 31-12-21	01-01-22
C.M.M. Ineke, voorzitter	20-03-14 t/m 19-03-17	20-03-17 t/m 19-03-20	20-03-20 t/m 19-03-23	20-03-23
C.M.H.A. Deckers, lid	12-12-17 t/m 11-12-20	12-12-20 t/m 11-12-23	12-12-23 t/m 11-12-26	12-12-26
M. Kossen, lid	24-05-18 t/m 23-05-21	24-05-21 t/m 23-05-24	24-05-24 t/m 23-05-27	24-05-27
R. van Dam, lid	14-03-19 t/m 13-03-23	14-03-23 t/m 13-03-27	n.v.t.	14-03-27

## Verantwoording raad van toezicht volgens de zeven principes

### Principe 1: Goede zorg

*“De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.”*

Elke raad van toezicht-vergadering wordt voorafgegaan door een inhoudelijke casus waarin de raad van toezicht meekijkt in (zorginhoudelijke) dilemma's van de raad van bestuur.

De raad van toezicht werkt met een commissie Kwaliteit & Veiligheid. Deze commissie is het afgelopen jaar drie keer bij elkaar geweest. Op 4 april, 4 juni en 29 oktober 2019. De bijeenkomsten vinden altijd plaats op locatie en starten altijd met een inhoudelijke casus toegelicht en voorbereid door de locatie die bezocht wordt.

Tijdens de commissievergaderingen wordt dieper ingegaan op de kwartaalrapportage Kwaliteit en wordt er verdiepend gesproken over onder meer de meldingen, alsmede de borging van procedures en het leren en ontwikkelen aan de hand van calamiteiten en onderliggende prisma's.

Kwaliteit is integraal onderdeel van de hele raad van toezicht: de commissie doet uitgebreid verslag in de voltallige raad van toezicht over haar gesprekken en bevindingen.

De Raphaëlstichting is ISO 9001 gecertificeerd en hanteert, naast de statuten, een kwaliteitshandboek, een reglement voor de raad van bestuur, een reglement voor de raad van toezicht en de Governancecode Zorg 2017.

Het jaarlijkse auditbezoek in kader van ISO is uitgebreid besproken.

In bijzonder is er aandacht geweest voor

- Kwaliteitsplan in de verpleeghuizen
- De voortgang rondom het traject Waardigheid en Trots bij RSZ

*4 april – Vergadering commissie Kwaliteit & Veiligheid*

De commissie was te gast bij Scorlewald, waar de directeur van Scorlewald een beeld schetste van de locatie, Scorlewald en de AVG-arts een toelichting gaf op de nieuwe Wet zorg en dwang.

*4 juni – Vergadering commissie Kwaliteit & Veiligheid*

De vergadering vond plaats bij Studio Rozemarijn. Naast de gebruikelijke kwaliteitsonderwerpen gaf een coach-leidinggevende uitleg over de structuur van de zelfondernemende organisatie, Rozemarijn.

*29 oktober – Vergadering commissie Kwaliteit & Veiligheid*

De leden van de commissie waren voor de vergadering op bezoek bij Breidablick, waar de directeur een doorkijkje gaf van hoe Breidablick bezig is met de kwaliteit van zorg.

*23 mei – Reguliere vergadering raad van toezicht*

De vergadering vond plaats bij Rozemarijn in Haarlem. In dit overleg vond de bespreking van het concept accountantsverslag 2018 plaats in aanwezigheid van de concern controller en de externe accountants. Verder was er aandacht voor het functioneren van het bestuur, het maatschappelijke jaardocument c.q. bestuursverslag 2018, de jaarrekening 2018 en werd de stakeholdersdag geëvalueerd.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Besluit om het maatschappelijk jaardocument voortaan in de commissie Kwaliteit & Veiligheid te bespreken, de jaarrekening in de auditcommissie Financiën en dan beide documenten in de raad van toezicht.

**Principe 2: Waarden en normen**

*“De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.”*

De raad van toezicht heeft het afgelopen jaar in een extra bijeenkomst samen met de raad van bestuur, onder externe begeleiding, haar toezichtvisie en -kader beschreven.

*10 april – Extra vergadering raad van toezicht*

De raad van toezicht heeft op Dijkgatshoeve in Wieringerwerf, onder begeleiding van Robert Paquay van DEV Organisatieadviseurs een concept toezichtvisie opgesteld, 'De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht'. Na enkele aanpassingen is deze toezichtvisie op 19 september 2019 door de raad van toezicht vastgesteld. In de visie zijn zes kernwaarden benoemd en van daaruit is de visie op toezicht geformuleerd. Deze visie is niet statisch, maar ontwikkelt zich in de loop der tijd. Verder is tijdens deze extra bijeenkomst stilgestaan bij het thema arbeidsmarkt (beleid) en heeft een medewerker van Dijkgatshoeve een rondleiding verzorgd. Op deze dag was de voltallige raad van toezicht aanwezig en de voorzitter raad van bestuur voor het grootste gedeelte.

De raad van toezicht hanteert een toezichtvisie en -kader. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld.

Kernwaarden	Uitwerking
Antroposofische identiteit Congruent en navolgbaar	Alles waar wij op toezien, bezien wij vanuit de antroposofische identiteit van de Raphaëlstichting. Daarbij vermijden wij rituelen en dogma's, maar willen wij in het gesprek voortdurend op zoek gaan naar de essentie en hoe deze identiteit congruent vertaald wordt naar vraagstukken van de praktijk zoals vastgoed, digitalisering en sociaal en duurzaam ondernemen.
Ontmoeten Aandacht, presentie, ècht contact	In ons interne samenspel als raad van toezicht hechten wij eraan waardering uit te spreken naar elkaar, positief, maar ook kritisch. Ditzelfde geldt in het contact met de raad van bestuur; wederzijds. Om goed toezicht te kunnen uitoefenen, streven wij naar diversiteit in de

	samenstelling van de raad van toezicht en hanteren wij een vergadercultuur waarbij wij verschillende zienswijzen stimuleren.
Luisteren Aansluiten, terughoudend met oordelen	Door actief te luisteren willen wij de bedoelingen van het bestuur goed begrijpen. Daarbij dagen wij het bestuur uit en prikkelen wij tot nadenken, door de vraag achter de vraag te stellen. Op die manier willen wij samen met het bestuur de verschillende dimensies van een vraagstuk doorgronden, het vraagstuk oprekken, zoeken naar de randjes, naar het ongrijpbare, naar datgene wat je niet ziet of hoort, maar er ook is. Het bestuur schept voorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van interne belanghebbenden (onder andere via de medezeggenschapsorganen) en met externe belanghebbenden. Wij houden er toezicht op dát dit gebeurt en hebben ook zelf gereguleerd, periodiek direct contact met de medezeggenschapsorganen en, waar aan de orde, externe belanghebbenden; altijd in afstemming met het bestuur.
Leren en ontwikkelen	Leren doe je door te reflecteren op de praktijk, met name bij de ‘momenten van de waarheid’ waar het voor de raad van toezicht er op aankomt de juiste dingen te doen (en te laten). Wij willen voorbereid zijn op deze mogelijke momenten, door ze te bedenken, te bespreken, te simuleren/oefenen en zo tot een scherpe, gedeelde rolopvatting te komen wie, wat doet als ...
Gelijkwaardigheid Wederkerigheid	Vanwege hun verschillende rollen zijn de raad van toezicht en raad van bestuur niet gelijk, maar wel gelijkwaardig. Beide organen zijn erop gericht de ander in positie te brengen/laten komen.
Rentmeesterschap Duurzaamheid, heelheid	Onze maatschappelijke doelstelling is om zorg te bieden aan mensen met een ontwikkelings-/ondersteuningsvraag, vanuit een antroposofisch geïnspireerde mensvisie, waarin de individuele ontwikkeling van cliënt en medewerker voorop staat. Onze besluiten als raad van toezicht worden gelegitimeerd vanuit deze doelstelling. Als werkgever van de raad van bestuur hebben wij oog voor het welbevinden van de bestuurders, bewaken wij de continuïteit van het bestuur en zijn daartoe doorlopend in gesprek met het bestuur. In dit gesprek staan wij stil bij de match tussen de (veranderende) bestuurlijke opgaven van de Raphaëlstichting en het zittende bestuur en trachten wij bestuurswisselingen planbaar/voorspelbaar te maken. Ten aanzien van het sociaal ondernemerschap vinden wij het van belang ook als raad van toezicht de balans te bewaken tussen ruimte voor het lokale experiment en het behoud van een gezonde bedrijfsvoering van de Raphaëlstichting als geheel.

### Principe 3: Invloed belanghebbenden

*“De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.”*

In haar visie heeft de stichting nadrukkelijk ruimte voor het breed betrekken van direct belanghebbenden zoals cliënten en hun vertegenwoordigers. Hoe dit door de raad van bestuur gehanteerd wordt en vorm krijgt is een doorlopend gesprek tussen de raad van bestuur en raad van toezicht en komt in alle onderwerpen steeds terug, bijvoorbeeld in de externe audit op kwaliteit, maar ook in de vormgeving van de jaarlijkse stakeholdersdag.

De raad van toezicht houdt zicht op de wijze waarop de raad van bestuur haar gesprek inricht met de medezeggenschapsorganen en hoe die relatie verder verloopt.

Zelf heeft de raad van toezicht haar overleg gestructureerd vormgegeven door ten minste tweemaal per jaar met de voltallige raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen een overleg te voeren in

aanwezigheid van de bestuurder. Dat is een wijziging ten opzichte van voorgaande jaren, waarbij de voorzitter raad van toezicht aansloot bij bijvoorbeeld de centrale ondernemingsraad.

Daarnaast houdt de raad van toezicht jaarlijks een stakeholdersdag om zo, aan de hand van een inhoudelijk thema, jaarlijks breed met de belanghebbenden een ontmoeting te hebben. Dat is naast de gesprekken met de medezeggenschap een mooie verbreding om gevoel te houden bij het maatschappelijke veld waarin de Raphaëlstichting zich bevindt en hoe relaties tegen de Raphaëlstichting aankijken.

#### *17 april – Stakeholdersdag*

Op 17 april 2019 werd tijdens de stakeholdersdag in The Green Temple in Amsterdam in een interactief programma, vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken, door diverse sprekers het gesprek gevoerd over veerkrachtig onderweg zijn. De raad van toezicht gaf acte de présence, waarbij de voorzitter van de raad van toezicht eveneens een rol in het programma had.

#### *19 september – Overleg met de centrale ondernemingsraad (COR)*

De ontmoeting tussen de raad van toezicht en de COR, waarbij ook de beide bestuurders aanwezig waren, vond plaats bij Korenmolen de Otter in Oterleek. De onderwerpen die ter tafel kwamen waren congruent met de thema's die het bestuur ook met de COR aan de orde heeft zoals Carenzorgt het cliëntportaal, roosteren en het kwaliteitsverslag.

Afgesproken is dat, naast de jaarlijkse ontmoeting tussen de raad van toezicht, het bestuur en de COR, een afvaardiging vanuit de raad van toezicht jaarlijks een keer te gast is tijdens een reguliere centrale overlegvergadering tussen het bestuur en de COR.

#### *19 september – Reguliere vergadering raad van toezicht*

De vergadering vond plaats in aanwezigheid van de gehele raad van toezicht en raad van bestuur bij Korenmolen de Otter in Oterleek. In plaats van het bespreken van een casus vond de jaarlijkse ontmoeting plaats tussen een afvaardiging van de centrale ondernemingsraad, de raad van toezicht en het bestuur, waarvan aparte verslaglegging is gedaan.

In de vergadering kwamen als belangrijkste onderwerpen aan de orde: het terugtreden van het lid raad van bestuur, de toezichtvisie raad van toezicht en de concept Kaderbrief 2020. Ook was er ruim aandacht voor huisvesting.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Besluit tot het 3x per jaar treffen van de COR.
- Besluit dat met het terugtreden van Hester Buijs als bestuurder van de Raphaëlstichting een vacature ontstaat in de raad van bestuur, omdat niet met een eenhoofdige raad van bestuur wordt verdergegaan.
- Besluit tot het vaststellen van de (aangepaste) toezichtvisie.
- Besluit tot het aangaan van een huurovereenkomst met Saffier voor locatie Nebo, om de cliënten van De Lozerhof/De Brug (RSZ) onder te brengen.
- Besluit tot het ontbinden van de huurovereenkomst Oude Kruisweg 27, Cruquius (Rozemarijn).
- Besluit tot het aangaan van een huurovereenkomst m.b.t. de Pa van der Steurstraat 74 in Haarlem (Santé).

#### *8 november – Overleg met de centrale cliëntenraad-clieñten (CCR-C)*

Een afvaardiging van de raad van toezicht was, samen met de bestuurder, te gast in de vergadering van de CCR-C op locatie Queeste. Goed zichtbaar werden de diversiteit van de doelgroepen en de professionaliteit van de coaches. De coaches lieten de cliënten deelnemen aan het gesprek, dat ook daadwerkelijk ergens over ging, waardoor de cliënten in hun rol konden groeien.

#### *12 december – Overleg met de centrale cliëntenraad-verwanten (CCR-V)*

De raad van toezicht heeft, samen met de bestuurder, op Midgard een mooie ontmoeting met de CCR-V gehad, waarbij wederzijdse tevredenheid is uitgesproken tussen het bestuur en de CCR-V. Onderwerpen die aan bod kwamen, zijn onder andere kwaliteit, Wmcz, huisvesting, arbeidsmarkt, beeldvormende cliëntbespreking en meerzorg en herindicaties.

#### **Principe 4: Inrichting governance**

*“De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.”*

Afgelopen jaar heeft de raad van toezicht zichzelf onder externe begeleiding geëvalueerd. In deze evaluatie is met de raad van toezicht zelf en daarna ook met de bestuurder uitgebreid teruggekeken op een aantal onderwerpen van het afgelopen jaar. Tijdens deze terugblik waren expliciet rol, positie en bedoeling onderwerp van gesprek.

#### *22 oktober – Zelfevaluatie*

Voorafgaand aan de zelfevaluatie heeft de raad van toezicht, samen met de voorzitter van de raad van bestuur, een bezoek gebracht aan een tweetal locaties van de Raphaëlstichting, te weten Korenmolen 't Roode Hert en Fermento (Laat) Alkmaar.

De zelfevaluatie vond, in aanwezigheid van de voltallige raad van toezicht en voor een deel in aanwezigheid van de bestuursvoorzitter, plaats in het IJkgebouw in Alkmaar, onder externe begeleiding van Robert Paquay van DEV Organisatieadviseurs en verliep langs de volgende pijlers:

- Visiecongruentie (binnen raad van toezicht en gedeelde visie raad van toezicht-raad van bestuur)
- Gedeelde rolopvatting en -invulling (binnen raad van toezicht en gedeelde rolopvatting met raad van bestuur)
- Huis op orde (als raad van toezicht, maar ook raad van bestuur in samenspel met raad van toezicht)
- Intern samenspel (binnen raad van toezicht, functioneren voorzitter raad van toezicht, functioneren overige leden raad van toezicht)
- Vitale spanning tussen raad van toezicht en raad van bestuur

Vanzelfsprekend is ook het functioneren van de raad van toezicht als geheel, van de leden afzonderlijk en het samenspel tussen de raad van toezicht en raad van bestuur aan de orde gekomen.

Van de zelfevaluatie is verslaglegging gedaan door de extern adviseur en dit verslag is ter beschikking gesteld aan de raad van toezicht. Ter voorbereiding op de zelfevaluatie hebben de leden van de raad van toezicht, op verzoek van de extern deskundige, vragenlijsten ingevuld en heeft de extern deskundige naar aanleiding hiervan vooraf met ieder lid afzonderlijk gesproken.

Tijdens de zelfevaluatie is een zijstap gemaakt naar een nieuwe toezichtvisie raad van toezicht voor 2020. Hierbij is afgesproken dat de bestaande toezichtvisie 'De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht' uitgangspunt is en dat deze op enkele punten voor 2020 aangepast wordt. Op dezelfde wijze is de route bepaald in het proces van werving, selectie en aanname van een nieuw lid raad van bestuur.

#### **Principe 5: Goed bestuur**

*“De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.”*

De raad van toezicht ziet het als een van haar voornaamste taken om toezicht te houden op de continuïteit en de kwaliteit van bestuur gericht op de maatschappelijke doelstelling van de stichting.

Naast het inrichten van een goed overleg met de raad van bestuur heeft de voorzitter per kwartaal een overleg met het bestuur over zaken die de raad van bestuur zelf aangaan. Daarin komen samenwerking en ontwikkeling van het bestuur, kwesties die spelen en andere zaken aan de orde.

De raad van toezicht houdt jaarlijks een beoordelingsgesprek met het bestuur (december). Daarin wordt teruggekeken op het afgelopen jaar; wat is gelukt en wat niet, op de ontwikkeling van het bestuur (opleidingen) en er worden afspraken gemaakt voor het komende jaar. De gesprekken vinden eerst individueel plaats met de afzonderlijke bestuurders en daarna met voltallige raad van bestuur samen. Ook de relatie met de raad van toezicht wordt besproken.

### *3 juli – Extra vergadering raad van toezicht*

De raad van toezicht laste een extra bijeenkomst in om in gezamenlijkheid met het bestuur te spreken over het mogelijke terugtreden van het lid raad van bestuur. De bijeenkomst, waarbij de gehele raad van toezicht en raad van bestuur aanwezig waren, vond plaats bij Van der Valk Hotel Haarlem.

### *Renumeratiecommissie*

De renumeratiecommissie heeft in het verslagjaar meerdere gesprekken gevoerd met beide bestuursleden en ieder bestuurslid afzonderlijk, over/in aanloop tot het terugtreden van het lid raad van bestuur.

Voorts heeft de renumeratiecommissie op 12 december 2019 een functionerings-/jaargesprek gevoerd met het overgebleven bestuurslid. De raad van toezicht is erg tevreden over het functioneren van de bestuurder. Er is in het verslagjaar veel gebeurd en daarom is veelvuldig het gesprek gevoerd tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Tijdens het jaargesprek is hierop teruggekeken en in het bijzonder is stilgestaan bij het proces rondom het terugtreden van de collega-bestuurder. Daar zijn leeropbrengsten over en weer.

### **Principe 6: Verantwoord toezicht**

*“De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.”*

Op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van toezichthouders is het reglement raad van toezicht van de Raphaëlstichting van toepassing. Dit omvat - naast verantwoordelijkheden en bevoegdheden - ook zaken als positionering, samenstelling, werkwijze, benoemingsprocedure, procedure bij aftreden en het afleggen van verantwoording door de raad van toezicht. Op basis hiervan legt de raad van toezicht verantwoording af.

De raad van toezicht heeft ook in 2019 het beleid en de ontwikkelingen binnen de Raphaëlstichting kritisch gevolgd, in het denkproces geparticipeerd en adviezen verstrekt. Een aantal van de belangrijkste onderwerpen waren:

In het verslagjaar was geen sprake van enige belangenverstremming binnen de raad van toezicht. De toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders of medewerkers en stakeholders van de Raphaëlstichting.

Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van een visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de raad van toezicht en een proactieve en transparante aanpak van het toezicht. De raad van toezicht heeft vorig jaar een toezichtvisie en -kader uitgewerkt onder externe begeleiding (zie boven). Aan de hand van de belangrijkste waarden heeft een operationalisatie plaatsgevonden in het vormgeven van toezicht.

Voor het uitoefenen van de vereiste taken werkt de raad van toezicht vanuit drie commissies:

- auditcommissie Financiën
- commissie Kwaliteit & Veiligheid
- Renumeratiecommissie



Elke commissie is gericht op specifieke thema's ter voorbereiding op besluitvorming door de voltallige raad van toezicht. De raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie, waarbij de leden afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid hebben voor de eigen informatievoorziening. Indien nodig kan de raad van toezicht informatie inwinnen bij functionarissen, medezeggenschapsraden of (externe) adviseurs.

#### Auditcommissie Financiën

De auditcommissie Financiën heeft in 2019 vier keer vergaderd, waarbij de vergaderlocatie de eerste drie keer het Centraal Bureau van de Raphaëlstichting in Schoorl was en de laatste vergadering werd gehouden bij Reinaerde in Utrecht.

Gedurende het jaar waren terugkerende punten op de agenda financiën (recente cijfers inclusief risicobeheersing en liquiditeitsprognose), huisvesting en informatisering.

Voor de invulling van vacatures in de raad van toezicht wordt gewerkt met een algemeen profiel voor de raad van toezicht en een specifiek profiel voor een vacature.

In het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie wordt jaarlijks verantwoord welke onkosten door de raad van bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van de functie. Dit gaat volgens het op 3 december 2018 door de raad van toezicht vastgestelde 'Beleid verantwoording onkosten raad van bestuur'. De raad van toezicht gaat over en ziet toe op naleving van dit beleid. Per kwartaal worden eventuele onkosten gezien en getekend door de voorzitter raad van toezicht.

Jaarlijks in mei wordt de bezoldiging middels WNT vastgesteld. De raad van toezicht heeft er voor 2019 voor gekozen om, gelet op maatschappelijke verantwoording en opvatting, 95% van het WNT-maximum te hanteren als bezoldiging.

#### *5 maart – auditcommissie Financiën*

In deze vergadering is naast de standaard agendapunten stilgestaan bij de interne toets Interest Rate Swap en is bij huisvesting een notitie Impairment behandeld.

#### *14 maart – Reguliere vergadering raad van toezicht*

Dit was de eerste officiële vergadering van Rob van Dam die in de vergadering van 11 december 2018 reeds door de raad van toezicht werd benoemd als nieuw lid raad van toezicht per 14 maart 2019. De vergadering vond plaats bij de bakkerij van lambe in Amsterdam, waarbij als casus voor de raad van toezicht vanuit lambe een toelichting werd gegeven op de stand van zaken rondom het woonproject van lambe en de samenwerking tussen lambe en Pluktuin De Bloemetjes. De gehele raad van toezicht en raad van bestuur waren aanwezig.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Besluit tot herbenoeming M. ten Bruggencate voor haar laatste zittingstermijn van drie jaar als lid raad van toezicht.
- Besluit tot het vaststellen van de aangepaste notitie WNT 2019.

#### *10 april – Extra vergadering raad van toezicht*

De raad van toezicht heeft op Dijkgatshoeve in Wieringerwerf, onder begeleiding van Robert Paquay van DEV Organisatieadviseurs een concept toezichtvisie opgesteld, 'De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht'. Na enkele aanpassingen is deze toezichtvisie op 19 september 2019 door de raad van toezicht vastgesteld. In de visie zijn zes kernwaarden benoemd en van daaruit is de visie op toezicht geformuleerd. Deze visie is niet statisch, maar ontwikkelt zich in de loop der tijd. Verder is tijdens deze extra bijeenkomst stilgestaan bij het thema arbeidsmarkt(beleid) en heeft een medewerker van Dijkgatshoeve een rondleiding verzorgd. Op deze dag was de voltallige raad van toezicht aanwezig en de voorzitter raad van bestuur voor het grootste gedeelte.

*10 mei – auditcommissie Financiën*

De externe accountant was aanwezig ter bespreking van het concept accountantsverslag 2018, de conceptjaarrekening 2019 en het concept van het maatschappelijk jaardocument 2018 (bestuursverslag). Voorts zijn de cijfers van Stichting de Grondslag 2018 besproken. Deze stichting is per 1 januari 2019 gefuseerd met de Raphaëlstichting.

*23 mei – Reguliere vergadering raad van toezicht*

De vergadering vond plaats bij Rozemarijn in Haarlem. In dit overleg vond de bespreking van het concept accountantsverslag 2018 plaats in aanwezigheid van de concern controller en de externe accountants. Verder was er aandacht voor het functioneren van het bestuur, het maatschappelijke jaardocument c.q. bestuursverslag 2018, de jaarrekening 2018 en werd de stakeholdersdag geëvalueerd.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Besluit om het maatschappelijk jaardocument voortaan in de commissie Kwaliteit & Veiligheid te bespreken, de jaarrekening in de auditcommissie Financiën en dan beide documenten in de raad van toezicht.
- Het goedkeuren van het bestuursverslag 2018.
- Het goedkeuren van de jaarrekening 2018.
- Goedkeuring op Besluit raad van bestuur tot nieuwbouw op Breidablick als vervangende woonruimte voor Ygdrasil.
- Besluit tot het vaststellen van het (aangepaste) jaarverslag raad van toezicht 2018.

*6 september – auditcommissie Financiën*

Voorafgaand aan de vergadering vond een gesprek met de externe accountants plaats als input voor het auditplan voor de interimcontrole.

Naast de reguliere agendapunten is de conceptkaderbrief uitgebreid aan de orde geweest en is stilgestaan bij de btw-plicht (al dan niet) voor de leden van de raad van toezicht van de Raphaëlstichting.

*6 december – auditcommissie Financiën*

In aanwezigheid van de externe accountant is besproken de management letter 2019, de conceptbegroting 2019 en het jaarplan c.q. de speerpunten raad van bestuur 2019.

*12 december – Reguliere vergadering raad van toezicht*

De voltallige raad van toezicht vergaderde in aanwezigheid van het bestuurslid en de concern controller bij Midgard in Tuitjenhorn. Als casus heeft de raad van toezicht voorafgaand aan de vergadering een toelichting gekregen op de ontwikkeling naar meer eigenaarschap van zowel medewerkers als cliënten, en daarmee verantwoordelijkheden ook lager in de organisatie. Ook werd een toelichting gegeven op een casus rondom zeer complexe gedragsproblematiek. Tevens vond de jaarlijkse ontmoeting plaats tussen de raad van toezicht, het bestuurslid en een afvaardiging van de CCR-V, waarvan aparte verslaglegging is gedaan.

Tijdens de vergadering van de raad van toezicht zijn, op voorstel van de auditcommissie Financiën in afwezigheid van de externe accountants, maar wel in aanwezigheid van de concern controller, de concept managementletter 2019 en conceptbegroting 2019 besproken. Overige relevante gespreksonderwerpen waren de terugkoppeling van het bezoek van IGJ aan Breidablick, huisvesting, WNT 2020, vacature lid raad van bestuur, btw-vraagstuk leden raad van toezicht en er is een terugkoppeling gegeven van de zelfevaluatie raad van toezicht en het jaargesprek met de bestuurder.

Na afloop van de vergadering heeft de raad van toezicht tijdens een etentje afscheid genomen van het per 1 november 2019 teruggetreden bestuurslid.

Besluiten:

- Besluit tot het goedkeuren van de begroting 2020 en de speerpunten raad van bestuur 2020.
- Besluit tot goedkeuring afboeken oude plankosten Midgard en Rozemarijn in 2019.

#### *Renumeratiecommissie*

De renumeratiecommissie heeft in het verslagjaar meerdere gesprekken gevoerd met beide bestuursleden en ieder bestuurslid afzonderlijk, over/in aanloop tot het terugtreden van het lid raad van bestuur.

Voorts heeft de renumeratiecommissie op 12 december 2019 een functionerings-/jaargesprek gevoerd met het overgebleven bestuurslid. De raad van toezicht is erg tevreden over het functioneren van de bestuurder. Er is in het verslagjaar veel gebeurd en daarom is veelvuldig het gesprek gevoerd tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Tijdens het jaargesprek is hierop teruggekeken en in het bijzonder is stilgestaan bij het proces rondom het terugtreden van de collega-bestuurder. Daar zijn leeropbrengsten over en weer.

#### **Principe 7: Continue ontwikkeling**

*"De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid."*

De raad van bestuur werkt aan zijn eigen ontwikkeling door onderlinge spiegeling, door intervisie in het kader van de NVZD-accreditatie voor bestuurders in de zorg en verder door individuele scholing in afstemming met de raad van toezicht. Beide bestuurders zijn geaccrediteerd. De renumeratiecommissie van de raad van toezicht voert ieder jaar jaargesprekken met de raad van bestuur als geheel en met de leden van de raad van bestuur afzonderlijk. De raad van toezicht koppelt de uitkomsten van deze gesprekken mondeling terug aan de voltallige raad van toezicht.

De raad van toezicht evalueert jaarlijks in eigen kring het eigen functioneren en ten minste om het jaar met ondersteuning van een externe.

De leden van de raad van toezicht hebben hun professionaliteit en deskundigheid onder andere ontwikkeld door het volgen van (bij)scholing/opleidingen. In het kader van hun toezichthoudende functie(s) hebben de leden in 2019 de volgende scholing/opleidingen:

#### *Tanja Ineke*

- Masterclass De kunst van het vragen stellen, Diemen & Van Gestel
- Leergang voorzitter en plaatsvervangend voorzitter (academie VTW, NVTZ, VTOI)
- Leefbare wijken (VTW)

#### *Mascha ten Bruggencate*

Geen relevante scholing/opleidingen in 2019.

#### *Christel Deckers*

- Congres Security & privacy (Skipr)
- Masterclass Verbindend leiderschap (F. Wilms)
- NVTZ Congres Nieuwe Financiële verantwoording
- Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen? (Grand Thornton)
- Lapré lezing Besturen in de zorg (Erasmus)
- Studiedag ASKO in de Meervaart
- NVTZ-regiobijeenkomst Noord-Holland i.h.k.v. digitalisering
- Studiedag ICT en Governance NVTZ o.l.v. Cap Gemini
- Leadership Hospitality

- Masterclass De toezichthouder als werkgever bij van Diemen & Van Gestel
- Transformatie in de zorg bij The Executive Network
- NVTZ-regiobijeenkomst Noord-Holland Positive Health
- Studiedag NVTZ Vastgoed

*Monique Kossen*

- Leergang NVTZ De nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn
- Opleidingsdag NVTZ Toezicht op kwaliteit

*Rob van Dam*

- Bijeenkomst Ervaringsdeskundigheid in raden van toezicht

De leden van de raad van bestuur hebben hun professionaliteit en deskundigheid in 2019 onder andere ontwikkeld door het volgen van de volgende (bij)scholing/opleidingen:

*Remco Bakker*

- Opleiding Professioneel MfN Mediator, The Lime Tree
- Intervisie, NVZD
- Bijeenkomst Risicomanagement Hack v1 Gezonde Twijfel, Kairo Risk Management
- Regelmatig inhoudelijk conferenties of collegiale bezoeken

*Hester Buijs (tot 1 november 2019)*

- Intervisie, NVZD
- Coachen met Theorie U, Het Eerste Huis
- Wmcz, NVZD Actualiteitencollege
- Leergang Strategisch vastgoedbeleid, Erasmuscentrum voor Zorgbestuur

**Overzicht vergaderingen raad van toezicht 2019**

	jan.	feb.	mrt.	apr.	mei	jun.	jul.	aug.	sep.	okt.	nov.	dec.
Reguliere vergaderingen			14-mrt		23-mei				19-sep			12-dec
Extra vergaderingen				10-apr			03-jul					
Auditcommissie Financiën			05-mrt		10-mei				06-sep			06-dec
Commissie Kwaliteit & Veiligheid				04-apr		04-jun				29-okt		
Renumeratiecommissie												12-dec
Medezeggenschapsraden									19-sep		08-nov	12-dec
Stakeholdersdag				17-apr								
Zelfevaluatie										22-okt		

Overige samenkomsten

De leden van de raad van toezicht werden in 2019 regelmatig uitgenodigd voor bijeenkomsten van de Raphaëlstichting en waren in wisselende samenstelling daarbij aanwezig.

**5. Slot**

De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet waarmee bestuur, medewerkers en vrijwilligers van de Raphaëlstichting ook in 2019 weer hebben bijgedragen aan de zorg voor de cliënten en de bereikte resultaten voor de samenleving en de organisatie. De raad van toezicht is blij met het behaalde resultaat in 2019.