



Raphaëlstichting

Zorg van mens tot mens

Raphaëlstichting

Bestuursverslag 2022

0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	Profiel van de organisatie	4
2.1.	Algemene identificatiegegevens.....	4
2.2.	Structuur van het concern	4
2.3.	Kerngegevens.....	6
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	6
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	7
2.3.3.	Werkgebieden.....	7
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	7
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	10
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	10
3.2.	Samenstelling en onkosten raad van bestuur.....	10
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	11
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022	12
3.4.1.	Goede zorg.....	13
3.4.2.	Waarden en normen.....	14
3.4.3.	Invloed belanghebbenden	15
3.4.4.	Inrichting governance	15
3.4.5.	Goed bestuur	16
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	17
3.4.7.	Continue ontwikkeling.....	17
4	Algemeen beleid	19
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid.....	19
4.2.	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	19
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	19
4.4.	Naleving gedragscodes	20
4.5.	Risicoparagraaf	20
4.6.	Vooruitblik 2023	21
5	Bedrijfsvoering.....	22
6	Financieel beleid	23
6.1.	Resultaat	23
6.2.	Vooruitblik 2023	28

1 | Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag over 2022, waarin het bestuur een getrouw beeld geeft van de positie van de organisatie, de gang van zaken in het boekjaar beschrijft en mededelingen doet over het toekomstperspectief.

De Raphaëlstichting kijkt tevreden terug op een jaar waarin het vele uitdagingen het hoofd moest bieden en wat desondanks met een financieel positief resultaat is afgesloten, terwijl een negatief resultaat was begroot. De verbetering van de zorgexploitatie van het afgelopen jaar was van groot belang en is voor onze toekomst cruciaal. Het is voor de toekomst meer dan ooit van belang om continu vooruit te blijven kijken en waar nodig bij te sturen op eerder gekozen strategieën.

Gezondheid en zorg veranderen. De zorgvraag stijgt, wordt complexer en de beschikbare beroepsbevolking voor de zorg daalt. Net als vrijwel alle zorgorganisaties worstelt ook de Raphaëlstichting met de balans tussen kwaliteit en betaalbaarheid van de zorgverlening aan bewoners en cliënten. Specifieke thema's daarbij zijn de beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd personeel, de implementatie van zorgtechnologie en algehele kostenstijgingen (inflatie, looneisen, duurzaamheidseisen, energiekosten etc.). Om de zorg ook in de toekomst toegankelijk te houden, is een integrale aanpak met meer aandacht voor zelfredzaamheid en participatie, de fysieke en sociale leefomgeving, positieve gezondheid en technologische toepassingen onze koers. Daarvoor zoekt de Raphaëlstichting ook de samenwerking op met regionale collega-zorgaanbieders en wordt geparticipeerd in regionale netwerken. Ook de samenwerking met een aantal collegiale antroposofische zorgaanbieders van langdurige zorg is geïntensiveerd, onder meer rond het opleiden van medewerkers in de antroposofie.

Er is op de locaties van de Raphaëlstichting aandacht voor de kwaliteit van zorg en daar wordt hard aan gewerkt. Hierbij wordt dagelijks geleerd en gereflecteerd: in de routines van de woon- of werkplaats, de clientplancyclus, naar aanleiding van incidenten, feedback, klachten of audits en in formele team- of zorgreflecties.

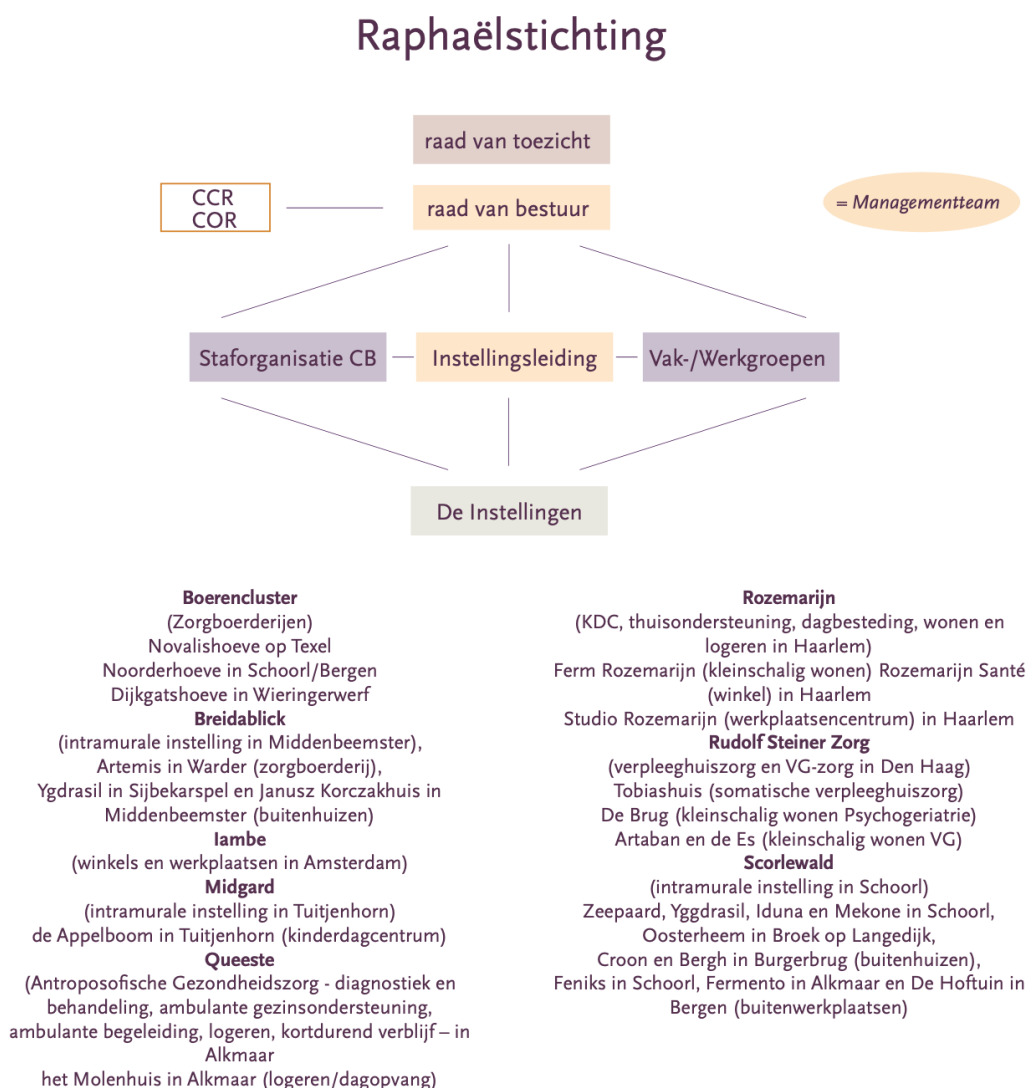
Medewerkers van de Raphaëlstichting zijn over het algemeen sterk gericht op de relatie. Er is veel aandacht voor de cliënt en er wordt positief gecommuniceerd, waarbij de benadering respectvol is.

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Raphaëlstichting
Adres	Duinweg 35
Postcode	1871 AC
Plaats	Schoorl
Telefoonnummer	085 – 2100106
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41238268
E-mailadres	info@raphaelstichting.nl
Internetpagina	www.raphaelstichting.nl

2.2. Structuur van het concern



Binnen de Raphaëlstichting werken acht resultaatverantwoordelijke eenheden met elkaar samen, waaronder vijf intramurale VG-instellingen (Scorlewald, Midgard, Breidablick, Rozemarijn en Boerencluster) en een V&V/VG-instelling: Rudolf Steiner Zorg. De overige instellingen zijn: Queeste (logeren, ambulante zorg en GGZ-polikliniek) en lambe (dagbesteding).

De Raphaëlstichting is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van bestuur laat zich in haar beleid adviseren door het managementteam (MT), waarin de eindverantwoordelijken van de instellingen zitting hebben. In het MT worden ook de kaders afgesproken die de ruimte bepalen waarbinnen de instellingen zelfstandig kunnen besluiten en opereren. De Raphaëlstichting is geordend op basis van resultaatverantwoordelijke eenheden. Binnen iedere eenheid is een eindverantwoordelijke benoemd en functioneert een beleidsorgaan.

De Raphaëlstichting is binnen de Wlz werkzaam in vijf zorgkantorregio's (Noord-Holland Noord, Zaanstreek-Waterland, Kennemerland, Amsterdam, Haaglanden) en heeft hiervoor contracten met zorgkantoor VGZ, Zilveren Kruis (beiden sector gehandicaptenzorg - GZ) en CZ (sector verpleging en verzorging – V&V). Binnen deze contracten zijn er naast de afspraken voor GZ en V&V ook afspraken gemaakt om zorg te leveren aan een aantal cliënten vanuit de GGZ, LG en ZG. Meerzorg is tevens opgenomen in de afspraken.

Voor de GGZ, ELV (Eerstelijnsverblijf) en GZSP (Geneeskundige Zorg Specifieke Patiëntgroepen) zijn binnen de ZVW contracten afgesloten met meerdere zorgverzekeraars. Voor de GGZ met 10 verzekeraars (VGZ, Zilveren Kruis, Menzis, CZ, DSW, ASR, ONVZ, Zorg en Zekerheid, ENO en Caresq). Voor ELV met 9 verzekeraars (VGZ, Zilveren kruis, Menzis, DSW, ASR, ONVZ, Zorg en Zekerheid, ENO en Caresq). Voor GZSP ook met 9 verzekeraars (VGZ, CZ, Menzis, DSW, ASR, ONVZ, Zorg en Zekerheid, ENO en Caresq). Met DSW is er een overeenkomst RMO/RMA (Regeling Medische zorg Ontheemden en Regeling Medische zorg Asielzoekers).

Binnen het Sociaal Domein heeft de Raphaëlstichting in 2022 contracten met tien partners (34 gemeenten). Afhankelijk van de gemeente/regio zijn er contracten voor o.a. de Jeugdwet, WMO, WMO Beschermd Wonen en Participatiewet.

Daarnaast heeft de Raphaëlstichting met enkele gemeenten een maatwerkovereenkomst en biedt zij zorg aan enkele cliënten op basis van een onderaannemingsovereenkomst met een andere zorgaanbieder. Naast de zorg in ZIN (zorg in natura) die geleverd wordt vanuit de contracten zijn er tevens cliënten in zorg vanuit een PGB (Persoonsgebonden budget).

De medezeggenschap wordt uitgeoefend door de ondernemingsraden en cliëntenraden per instelling. Op stichtingsniveau bestaat een Centrale Ondernemingsraad (COR), waarmee regelmatig overleg plaatsvindt en aan wie advies of instemming wordt gevraagd conform de Wet op de ondernemingsraden (Wor). Er bestaat sinds 2017 een Centrale Cliëntenraad (CCR). Een afvaardiging van de afzonderlijke cliëntenraden en ouderraden vormt op stichtingsniveau de CCR-V, waarbinnen stichtingszaken worden besproken. Daarnaast is er sinds 2018 ook een CCR-C, waarin cliënten zitting hebben. De CCR-V en CCR-C zijn tezamen ongedeeld de CCR.

2.3. Kernegegevens

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Missie

Onze missie is: samen werken aan een betekenisvol leven.

Wij zijn een zorgorganisatie en geven zorg van mens tot mens. Onze inspiratiebron is de antroposofie. We vormen een gemeenschap met iedereen die wil meedoen. In het waarmaken van onze missie en visie ontmoeten wij elkaar: cliënten, medewerkers, verwanten en vrijwilligers.

Visie

We dragen bij aan een samenleving waarin meedoen centraal staat. Het accent ligt hierbij op de kwaliteiten, talenten en mogelijkheden van mensen.

Samen hebben we veerkracht en daadkracht. Door het samenbrengen van onze talenten en beperkingen zijn we als geheel sterker en wendbaarder. Met elkaar kunnen we kansen pakken, leren van tegenslagen en ambitieuze doelen bereiken.

We willen gezond kunnen leven en werken, nu en in de toekomst. We dragen verantwoordelijkheid voor de aarde en voor elkaar. Daarom willen we uitblinken in duurzaamheid. Het verbeteren van onze vitaliteit, leefomgeving en eigen regie is de meest duurzame vorm van zorg. Duurzaamheid betekent ook dat we slim en zorgvuldig omgaan met onze financiële middelen.

Onze kracht is het samenbrengen van zorg, leren, wonen en werken. We versterken samen de verbinding tussen verschillende gemeenschappen en netwerken.

We zijn deel van het grotere geheel. We staan midden in de wereld en verwelkomen alles wat ons tegemoetkomt met een open hart en open blik. We maken gebruik van beproefde én nieuwe kennis en inzichten.

Kernwaarden

Onze kernwaarden geven richting aan hoe we met elkaar omgaan en hoe we onze resultaten willen bereiken:

Gelijkwaardigheid - We zijn allemaal mens met een uniek levensverhaal, daarin zijn we gelijk. Ieder mens is van waarde. Je mag jezelf zijn en je hebt respect voor elkaars anderszijn.

Ontwikkeling - Wij geven elkaar ruimte en vertrouwen om te ontwikkelen. Jouw talenten mogen tot groei en bloei komen en je waardeert de talenten van anderen.

Verbinding - We voelen ons verbonden met elkaar en met de aarde. We werken vanuit de verbinding tussen hoofd, hart en handen. Je bent deel van de gemeenschap en de gemeenschap is deel van jou.

Doel

De Raphaëlstichting heeft als doel om mensen met een beperking de best mogelijke zorg en ondersteuning te bieden, om hen te helpen een zo zelfstandig mogelijk, volwaardig en betekenisvol leven te leiden. Dit omvat ook begeleiding bij dagelijkse activiteiten, verzorging, verpleging, medische zorg, therapieën en hulp bij meedoen. De Raphaëlstichting streeft ernaar om cliënten zo zelfstandig mogelijk te laten leven door middel van leren, ontwikkelen, ondersteunende technologie en het eigen netwerk.

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van de Raphaëlstichting zijn het verlenen van zorg en ondersteuning door samen te werken aan een betekenisvol leven. Deze zorg en ondersteuning wordt geboden bij verstandelijke beperkingen, lichamelijke beperkingen, psychiatrische en/of psychosociale problematiek en NAH (niet-aangeboren hersenletsel).

In het V&V-onderdeel bieden we psychogeriatrische- en somatische verpleeghuiszorg. De zorg wordt verleend in de vorm van wonen, logeren, behandeling, dagbesteding en thuisondersteuning. Het aanbod van verschillende vormen van zorg wordt in samenhang aangeboden en vormt een adequate mix, zodat er voor de diverse zorgvragen steeds een passend antwoord gegeven kan worden aan de cliënt.

De Raphaëlstichting ontplooit geen private activiteiten.

2.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Cliënten

De Raphaëlstichting heeft in 2022 zorg aan 1.740 unieke cliënten geleverd.

Capaciteit

De Raphaëlstichting heeft een totale capaciteit van 681 intramurale plaatsen. Hiervan zijn:

- 615 plaatsen bestemd voor cliënten met een verstandelijke beperking.
- 66 plaatsen voor cliënten die verpleeghuiszorg nodig hebben.

Productie

De Raphaëlstichting heeft in 2022 de volgende zorg geleverd, met een totaalomzet van € 85,9 mln.

- Wlz: 79,5 mln
- Wmo: 2,7 mln
- Jeugdwet: 1 mln
- Zvw: 0,7 mln
- Overig, inclusief onderaanneming: 2,1 mln

Personeel

Aantal medewerkers dat zorg verleende in 2022: 1468.

Aantal fte medewerkers in loondienst per einde boekjaar: 887.

Gemiddeld ziekteverzuim over 2022: 8,58%.

Opbrengsten

Voor een overzicht van de opbrengsten in het verslagjaar 2022 verwijzen wij u naar de jaarrekening.

2.3.3. Werkgebieden

De werkgebieden zijn gehandicaptenzorg, verpleging en verzorging en GGZ. De zorg omvat dus een groot spectrum van de VG, GGZ en V&V. In de instelling Breidablick in Middenbeemster bestaan twee afdelingen die speciaal gericht zijn op mensen met NAH (niet aangeboren hersenletsel), voor wie ook LG- en V&V-verblijfplaatsen beschikbaar zijn. Verder biedt Queeste in Alkmaar ambulante begeleiding, gespecialiseerd psychiatrisch onderzoek en specialistische psychiatrische behandeling (SGGZ). Tenslotte biedt Rudolf Steiner Zorg in Den Haag verpleeghuiszorg (somatiek en PG) naast VG-zorg.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Hieronder volgt een overzicht van de netwerken waaraan de Raphaëlstichting bestuurlijk deelneemt en de samenwerkingspartners die betrokken zijn bij de kernactiviteiten van de Raphaëlstichting en waarmee een specifieke relatie is aangegaan, zoals een overeenkomst, convenant of andere afspraken.

Netwerk/samenwerking (regionaal en bovenregionaal)

- SIGRA (waaronder voorheen VBZ)
- Netwerk EVB+
- Autisme-netwerk Noord-Holland
- Vernieuwend verantwoord
- VWS: benen op tafel sessies Wlz
- ZW+
- Samenwerking AVG-zorg
- Expertisenetwerk GGZ-GHZ NHN
- Intentieverbanden WOZO Haarlemmermeer en Purmerend
- Regionale samenwerking GHZ NHN: met acht gehandicaptenzorgorganisaties in Noord-Holland ten behoeve van toekomstbestendige gehandicaptenzorg (14 maart 2023 is intentieverklaring ondertekend). Het doel van de samenwerking is het toewerken naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg. Door het versterken van de samenwerking in de regio, het elkaar leren kennen en kunnen vinden, komen de organisaties tot een strategische regionale agenda op vier thema's:
 - Arbeidsmarkt en opleidingen
 - Inzet van zorgtechnologie en digitalisering
 - Passende zorg (complexe zorg en participatie)
 - Intensieve samenwerking van artsen Verstandelijk Gehandicaptenzorg
- Bestuurlijk overleggen:
 - GGZ NHN
 - Esdégé Reigersdaal
 - Wilgaerde Leekerweide

Gemeenten, provincies en wooncorporatie

- Alle gemeenten waar de locaties van de instellingen zijn gevestigd (Alkmaar, Bergen, Harenkarspel, Middenbeemster, Zeevang, Hollands Kroon, Heemstede, Haarlem, Amsterdam, Texel, Den Haag).
- Met de Wooncompagnie (Woningcorporatie) zijn contacten m.b.t. woonzorg-initiatieven. Er wordt meegedacht en meegedaan bij nieuwe initiatieven. Ook met corporaties als Eigen Haard, Woontij, Van Alckmaer voor Wonen, Elan Wonen en Haag Wonen worden contacten onderhouden.
- Overeenkomst met Gemeente Bergen inzake onderhoud Parnassiapark.
- Overeenkomst met Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier inzake het waterbergingsgebied Croon en Bergh.
- Overeenkomst met Staatsbosbeheer voor het beheer van het bosgebied in de Wieringermeer.
- Overeenkomst met Stichting Veldzorg voor de onderhoudswerkzaamheden in natuurgebied Oosterdel in Broek op Langedijk.
- Huurovereenkomsten met Stichting Schermer Molens en stichting 't Roode Hert voor de exploitatie van een korenmolen.
- Rozemarijn en het Rudolf Steiner College in Haarlem hebben een samenwerking voor het beheer van twee 'Green Canteens' van de school. Deze kantines worden beheerd door jongeren die op Ferm Rozemarijn wonen.
- lambe en Buitenwerkplaats Jeugdland Amsterdam hebben een samenwerking, waarbij Jeugdland cliënten van lambe de mogelijkheid geeft om onder begeleiding te werken.
- Breidablick heeft een overeenkomst met Bij Moeders in de Kosterij voor de commerciële exploitatie van De Kosterij in combinatie met dagbesteding voor cliënten van Breidablick.
- Fermento heeft een overeenkomst met Gewoon Bijzonder v.w.b. de commerciële exploitatie van Fermento Alkmaar in combinatie met dagbesteding voor cliënten van Scorlewald/Fermento.

Brancheorganisaties en antroposofische zorgaanbieders

- Lidmaatschap van de VGN en Actiz (brancheorganisaties) en deelname aan verschillende regionale en landelijke overleggen.
- Camino, een leer- en ervaringstraject voor begeleiders in de antroposofische zorg, waar de Raphaëlstichting in deelneemt, met name in samenwerking met Lievegoed en DeSeizoenen. Dit wordt in een stichting verbonden.
- Landelijk netwerk antroposofische gehandicaptenzorg.
- Onderzoeksnetwork Hogeschool Leiden. Onderzoeken en objectiveren van de werking van de antroposofische aanpak.
- Anthroposophic Council for Inclusive Social Development. Internationaal gezelschap van tientallen antroposofische zorginstellingen van over de hele wereld.
- Periodiek bestuurlijk overleg met Lievegoed en DeSeizoenen.

Wetenschappelijk Onderzoek

- Lectoraat Hogeschool Leiden beoogt met (praktijk)onderzoek, kennisuitwisseling en begeleiding van onderzoekers en studenten de wetenschappelijke basis van de kennis van de antroposofische gezondheidszorg te ontwikkelen en te vergroten.
- Novalishoeve heeft een samenwerking met verschillende stakeholders op Texel. Het Louis Bolk Instituut zet in nauwe samenwerking met de Gemeente Texel, Woontij, zorginstelling Tante Jans, Texels Welzijn en Landscape Architects for SALE het model Positieve Gezondheid en Leefomgeving in om een zo optimaal mogelijke leefomgeving in het nieuwe buurtschap 'De Tuunen' te creëren. Het Louis Bolk Instituut gebruikt dit project om verder wetenschappelijk onderzoek te doen naar de impact die de inrichting van de leefomgeving kan hebben op de gezondheid en het welbevinden van mensen.
- Binnen de Raphaëlstichting werken we met partners door middel van actie-onderzoek aan de methodiekontwikkeling Biografisch Werken in de zorg. Zo ontstaat een instrument om in zorginstellingen, waar mensen met een verstandelijke beperking wonen en/of werken, tot compassievolle en leeftijds-adequate zorg op maat te komen, waardoor medewerkers zich beter kunnen afstemmen op de cliënt, waardoor de cliënt ook beter toekomt aan zijn/haar ontwikkelingsvraag.

Cliënten

- Er is een samenwerkingsovereenkomst (medezeggenschapsregeling) met de Centrale Cliëntenraad (CCR) binnen de Raphaëlstichting.
- Ook de verschillende locaties hebben samenwerkingsovereenkomsten (medezeggenschapsregelingen) met lokale cliëntenraden/verwantenraden.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

De Raphaëlstichting past de principes van de Governancecode Zorg 2022 toe als normgevend kader voor Goed Bestuur en Toezicht, waardoor het afleggen van openbare verantwoording over het gevoerde beleid en de activiteiten wordt geborgd.

3.2. Samenstelling en onkosten raad van bestuur

Samenstelling raad van bestuur 2022

De raad van bestuur van de Raphaëlstichting bestond in 2022 uit de volgende leden:

Leden raad van bestuur	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
A. (Annemarie) Zuidweg	Lid raad van bestuur <i>Portefeuille kwaliteit en veiligheid van zorg</i>	D66 IJmond/Velsen: Lijstduwer gemeenteraadsverkiezingen. Raphaëlfonds te Schoorl: secretaris.
S. (Bas) Holvast	Lid raad van bestuur <i>Portefeuille bedrijfsvoering, financiën en ICT</i>	Vrijeschoolonderwijs Leiden: Bestuurslid Stichting tot steun. Iona Stichting Amsterdam: Voorzitter bestuur. Huize Bijdorp Voorschoten: Lid raad van advies. Widar gezondheidscentrum: Lid raad van toezicht.

In het verslagjaar heeft de raad van toezicht geen maatregelen hoeven nemen om tegenstrijdig belang (belangenverstremgeling) binnen de raad van bestuur of de raad van toezicht te voorkomen of weg te nemen.

Onkosten raad van bestuur 2022

Conform artikel 6.5.4 van de Governancecode Zorg verantwoordt de Raphaëlstichting in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie jaarlijks openbaar welke onkosten door de raad van bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van zijn functie.

Bij het maken en declareren van kosten betracht het bestuur soberheid en neemt in acht dat de kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. Bij het maken van onkosten volgt de raad van bestuur de voor de werknemers van de Raphaëlstichting gebruikelijke kaders, vastgelegd in de CAO Gehandicaptenzorg, voor zover niet anders vastgelegd (bijvoorbeeld in de arbeidsovereenkomst van het bestuur, afgesloten met de raad van toezicht).

Vaste en andere onkostenvergoedingen	n.v.t.
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	2.392,-
Opleidingskosten	14.753,-
Representatiekosten	104,-
Overige kosten	2.510,-

De totale onkosten raad van bestuur in 2022 bedragen € 19.759,-.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht in 2022

De raad van toezicht van de Raphaëlstichting bestond in 2022 uit de volgende leden:

Leden raad van toezicht	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
C.M.M. (Tanja) Ineke Voorzitter RvT	Voorzitter raad van bestuur Woonzorggroep Samen.	Woningcorporatie Woonwaard: Commissaris. Partners voor jeugd: Toezichthouder. Nationale Zorgklas: Bestuurslid.
C.M.H.A. (Christel) Deckers Lid RvT	Zelfstandig denker, professioneel toezichthouder en onderzoeker.	Amsterdamse Stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Interconfessioneel Onderwijs: Lid raad van toezicht. Marente: Vice-voorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie. Máxima Medisch Centrum: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie. NBA: Bestuurslid. Reinaerde: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie. Trimbos Instituut: Vice-voorzitter raad van toezicht, lid commissie wetenschappelijke kwaliteit.
M. (Monique) Kossen Lid RvT	Psychiater	Stichting Pittig: Lid raad van toezicht. Health Innovation Netherlands: Stakeholder-adviseur.
R. (Rob) van Dam Lid RvT	Stichting Palliatieve Zorg Nederland: Bestuurder. LuciVer: Bestuurder ad interim.	GGZ WNB: Lid raad van toezicht. Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland: Lid raad van toezicht. De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht. De Regionale Organisatie Huisartsen Amsterdam (ROHA): Voorzitter raad van commissarissen.
F.E. (Frauke) Wessel Lid RvT vanaf 10 maart 2022	CIO Spaarne Gasthuis	N.v.t.

Bezoldiging

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering van topinkomens (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector, verwijzen wij naar onderdeel 2.4.6 (Waarderingsgrondslagen WNT) van de jaarrekening, alsmede onderdeel 2.7 (Toelichting op de winst- en verliesrekening/WNT) van de jaarrekening.

Werkwijze raad van toezicht

Volgens de statuten van de Raphaëlstichting houdt de raad van toezicht integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur, op het functioneren van bestuursleden en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de met haar verbonden organisatie.

De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot haar maatschappelijke doelstelling, namelijk het realiseren van goede zorg.

Hieronder wordt verstaan zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen, de beschikbaarheid van de zorg en de betaalbaarheid daarvan. De behoeftes, wensen, ervaringen en het belang van cliënten in het algemeen staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg.

Tevens toetst de raad van toezicht of de raad van bestuur daarbij een zorgvuldig en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting en de daarmee verbonden instellingen betrokken zijn.

De raad van toezicht werkt volgens een toezichtvisie en -kader 'De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht'. In deze 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. Het updaten van deze toezichtvisie is in 2022 niet gedaan. Dit staat op de planning voor als het nieuwe RvT-lid is aangetreden en voor na de op handen zijnde organisatiewijziging (besturingsmodel/-filosofie). Tot die tijd wordt gewerkt met de inhoud van de bestaande waarden.

Rooster van aan- en aftreden raad van toezicht

Leden raad van toezicht	1e termijn	2e termijn	3e termijn	Aftreden uiterlijk
C.M.M. Ineke	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	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	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	14-03-19 t/m 13-03-23	14-03-23 t/m 13-03-27	n.v.t.	14-03-27
F.E. Wessel (op voordracht CCR)	10-03-22 t/m 09-03-26	10-03-26 t/m 09-03-30	n.v.t.	10-03-30

3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

Naleving van de zeven principes

Principe	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022 en/of motivering (comply and explain) van afwijkingen
1. Goede zorg De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022
2. Waarden en normen De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022
3. Invloed belanghebbenden De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022

4. Inrichting governance De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022
5. Goed bestuur De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022
6. Verantwoord toezicht De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022
7. Continue ontwikkeling De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.	Toepassing conform Governancecode Zorg 2022

3.4.1. Goede zorg

De Raphaëlstichting heeft als doel om mensen met een beperking de best mogelijke zorg en ondersteuning te bieden, om hen te helpen een zo zelfstandig mogelijk, volwaardig en betekenisvol leven te leiden. Dit omvat ook begeleiding bij dagelijkse activiteiten, verzorging, verpleging, medische zorg, therapieën en hulp bij sociale integratie. De Raphaëlstichting streeft ernaar om cliënten zo zelfstandig mogelijk te laten leven door middel van leren, ontwikkelen, ondersteunende technologie en het eigen netwerk.

De legitimatie van de Raphaëlstichting is gebaseerd op de *Rechten van mensen met een beperking* om volledig deel te nemen aan de samenleving en hun menselijke waardigheid te behouden. Daarom is het belangrijk dat de stichting zich inzet voor het beschermen van de rechten van cliënten en het bieden van goede zorg en ondersteuning.

Om goede zorg te bieden, richt de Raphaëlstichting zich op het leveren van hoogwaardige zorg, ondersteuning en diensten, gebaseerd op evidence-based praktijken en ondersteund door goed opgeleide medewerkers en de juiste middelen en hulpmiddelen om aan de zorgvragen van cliënten te voldoen.

De Raphaëlstichting werkt aan goede zorg door het volledig integreren van het *Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg* als kwaliteitssysteem. Dit landelijk kompas biedt duidelijkheid aan mensen met een beperking over wat zij kunnen verwachten van de Raphaëlstichting. Het helpt medewerkers en teams om zorg te verbeteren, leidinggevend en om voorwaarden voor kwaliteit te scheppen en het bestuur om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de organisatie. Voor de GGZ-activiteiten wordt gewerkt met een kwaliteitsstatuut en voor de V&V-activiteiten geldt de systematiek van de V&V en loopt er een traject van Waardigheid en Trots op Locatie.

De Raphaëlstichting heeft haar maatschappelijke doelstellingen grotendeels behaald en streeft altijd naar verbetering en ontwikkeling. Het kwaliteitsbeeld 2022 geeft een transparante en navolgbare beoordeling van de goede zorg per strategisch ontwikkelthema. Zie: <https://www.raphaelstichting.nl/kwaliteitsbeeld-2022/>

3.4.2. Waarden en normen

Zie de Missie, Visie en Kernwaarden op de website: <https://www.raphaelstichting.nl/visie/>
Verder wordt ingezet op een open cultuur waarin we elkaar vanuit gelijkwaardigheid aanspreken. Vanuit het bevorderen van een cultuur van *luisteren* maar ook geconcretiseerd vanuit het Kwaliteitskompas. Belangrijke onderdelen in dit Kwaliteitskompas zijn het cliëntervaringsonderzoek, de teamreflecties en het medewerkersonderzoek. De resultaten van deze onderdelen laten zien dat de mate van luisteren en aanspreken goed is, maar op onderdelen ook verbeterd kan worden. Hiervoor zijn (of worden nog) verbetermaatregelen geformuleerd. Zie: <https://www.raphaelstichting.nl/kwaliteitsbeeld-2022/>

Het leren en ontwikkelen is verankerd in onze maatschappelijke doelstelling en komt tot uiting in diverse processen. Het staat altijd centraal, zowel bij het ontwikkelen van beleid als bij de opbrengsten van (Prisma-) analyses die breed binnen de Raphaëlstichting worden besproken en gebruikt als leerervaringen. Ook bieden wij een breed scala aan cursussen, scholingen en instructies voor zowel cliënten als medewerkers ter bevordering van hun individuele ontwikkeling. Naast het aanbod van de Raphaëlstichting om samen te ontwikkelen, worden er op lokaal niveau scholingsplannen opgesteld binnen de ruime kaders van de Raphaëlstichting.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak is georganiseerd in formele medezeggenschap door de COR, CCR-V en CCR-C. We hanteren voor cliënten een visie op inspraak, zeggenschap en medezeggenschap. Tevens vindt er kritische toetsing plaats door de raad van toezicht, de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht en de Auditcommissie Financiën van de raad van toezicht.

Er is een vertrouwenspersoon cliënten en een vertrouwenspersoon medewerkers aangesteld op elke locatie. De vertrouwenspersonen maken elk kwartaal een kwartaalrapportage en een keer per jaar een jaarverslag voor de kwaliteitsmonitor en het bestuur.

Inhoud meldingen cliëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris	2020	2021	2022
Kwesties besproken met clientvertrouwenspersoon zorg	18	41	23
Kwesties besproken met clientvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg	Onbekend	5	7
Klachten; Verzoek bemiddeling klachtenfunctionaris	1	1	2
Formele klachten zorg; Verzoek om een oordeel	0	1	0
Formele klachten onvrijwillige zorg	0	0	3

Zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur werkt op basis van de statuten en de reglementen raad van toezicht en raad van bestuur om belangentegenstellingen te voorkomen of te signaleren en te verhelpen.

Klokkenluidersregeling

De Raphaëlstichting beschikt over een Klokkenluidersregeling. Voor medewerkers is deze regeling te raadplegen via intranet. In deze regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten.

Voor de Raphaëlstichting is een voorziening voor het intern melden van een vermoeden van een misstand een belangrijk instrument om maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen nemen. De regeling draagt ook bij aan een open en veilige organisatiecultuur waarin de medewerkers zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor de organisatie.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

Voor de cliëntenraden wordt de Wmcz (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018) gevolgd en voor de ondernemingsraden de Wor (Wet op de ondernemingsraden).

Organisatie cliëntenraden (CR/CCR)

De medezeggenschap van cliënten en/of vertegenwoordigers wordt op elke locatie geregeld via de cliëntenraad. Regelmatig vinden vergaderingen plaats met de betreffende directies.

De Centrale Cliëntenraad Verwanten (CCR-V) en de Centrale Cliëntenraad Cliënten (CCR-C) zijn continu in gesprek met de raad van bestuur om de medezeggenschap binnen de Raphaëlstichting in samenhang met alle instellingen te verzorgen. De CCR heeft de mogelijkheid om het enquêterecht uit te oefenen, maar heeft hier in 2022 geen gebruik van gemaakt.

Op basis van behoefte kan elke cliëntenraad scholing en ondersteuning krijgen. De lokale cliëntenraden worden ondersteund door medewerkers vanuit de instellingen om hun bijeenkomsten te organiseren, notulen te maken en te communiceren met de directie en het bestuur. Zowel de CCR-V als de CCR-C worden administratief ondersteund door een externe partij.

De Raphaëlstichting heeft een lidmaatschap bij het Landelijk Steunpunt Medezeggenschap (LSR), zodat de cliëntenraden daar waar nodig advies kunnen vragen. De CCR-V heeft een jaarverslag opgesteld.

Ondernemingsraad (OR/COR)

Op de locaties zijn er ondernemingsraden (OR) en er is een Centrale Ondernemingsraad (COR) met vertegenwoordigers vanuit de ondernemingsraden van de locaties. De lokale ondernemingsraden hebben overlegvergaderingen met de instellingsleiders van de verschillende locaties, terwijl de COR dat heeft met de raad van bestuur.

3.4.4. Inrichting governance

Er is een toezichtkader en -visie en een reglement raad van toezicht, die regelen hoe de raad van toezicht haar rollen als toezichthouder en werkgever invult en welke waarden daarbij gehanteerd worden. Het bestuur heeft een reglement raad van bestuur met daarin de rollen, samenstelling, werving, conflicten en stakeholders. Daarnaast zijn er uiteraard de statuten van de Raphaëlstichting en de Governancecode Zorg die een leidraad vormen voor goed bestuur en toezicht.

Er zijn vijf à zes overlegvergaderingen tussen raad van toezicht en raad van bestuur per jaar, waarvan het eerste uur ingericht is voor uitwisseling met medewerkers en/of cliënten. De agenda wordt voorbereid door het bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht. Er is een financiële- en een kwaliteitscommissie binnen de raad van toezicht, die voorafgaand aan het overleg vergaderen met het bestuur. De raad van toezicht is regelmatig aanwezig op algemene bijeenkomsten, brengt werkbezoeken en bezoekt locaties individueel. Nieuwe leden krijgen een uitgebreid inwerkprogramma.

Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

De raad van bestuur van de Raphaëlstichting bestaat uit twee personen en is ongedeeld verantwoordelijk. De portefeuilles zijn verdeeld naar kwaliteit en veiligheid van zorg en bedrijfsvoering, financiën en ICT met een cross-over rond de instellingen. De raad maakt zo maximaal gebruik van elkaars kracht en tegenkracht. Het bestuur werkt met een (meerjaren)kaderbrief die kaders geeft voor het beleid en jaarplannen op locatieniveau concretiseert. Deze doelstellingen worden besproken in de raad van toezicht en goedgekeurd samen met de begroting.

3.4.5. Goed bestuur

Besturing algemeen

Bij de Raphaëlstichting is sprake van een duaal/collegiaal bestuur. De beide bestuurders zijn gezamenlijk verantwoordelijk en bevoegd. De portefeuilles zijn grofmazig verdeeld naar zorg en bedrijfsvoering. Het bestuur werkt met een meerjarenkaderbrief die over de jaren heen met de stichting meeloopt en kaders geeft voor het beleid, waaraan doelstellingen worden gekoppeld, die in een breed samengestelde groep (o.a. locatieverantwoordelijken en stafleden) tot stand komen.

Risicobeheersing en Monitoring (strategische) doelstellingen en activiteiten

Risicobeheersing en monitoring van (strategische) doelstellingen en activiteiten bij de Raphaëlstichting vindt plaats via een kwartaalmonitor die vier keer per jaar wordt gepubliceerd en besproken. De PDCA-cyclus wordt doorlopen en er worden verbeteringen doorgevoerd op zowel lokaal als centraal niveau.

In 2021 is er behoefte geuit aan een aanpak die ook financiële en HR-ontwikkelingen in kaart brengt. In 2022 is er daarom gewerkt met een kwartaalmonitor waarbij de relevante data worden aangeleverd door de afdelingen Control, HR en Kwaliteit. Om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten en gezamenlijk te werken aan monitoring en sturing, is er gebruikgemaakt van uitkomstindicatoren, procesindicatoren en 'prikkelende' vragen'. Instellingsleiders bespreken de monitor met hun beleidsorgaan en met de OR en CR op relevante onderdelen en maken een beknopte schriftelijke reflectie op de monitor voor raad van bestuur en MT-collega's.

Het bestuur voert drie keer per jaar een gesprek met alle instellingsleiders, waarbij de monitor van de locatie wordt besproken en de kwaliteit van zorg, goed werkgeverschap en financiën gezamenlijk worden bekeken. Een samenvatting/analyse van de kwartaalmonitor wordt verstrekt aan de RvT, COR en CCR-V en dient als input voor de volgende kwartaalmonitor en het jaarlijkse kwaliteitsbeeld. In het derde kwartaal vinden ook gesprekken plaats, maar die focussen op jaarplannen en begroting.

Besluitvorming

De besluitvorming vindt plaats binnen de raad van bestuur tijdens de maandelijkse bestuursvergaderingen. Na afloop van deze vergaderingen wordt er een verslag opgesteld, dat beschikbaar is voor relevante interne stakeholders. De bestuursvergadering is de formele plek waar besluiten worden geformuleerd. Voorafgaand aan de vergaderingen zijn er al op verschillende plaatsen gesprekken gevoerd en is er overeenstemming bereikt, waardoor het verslag slechts dient ter bevestiging en hoogstens als extra naslagwerk.

Informatievoorziening

De raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie. De raad van toezicht en zijn leden afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de eigen informatievoorziening.

De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de functie van de raad van toezicht. Indien dit wordt verzocht door de raad van toezicht, dient deze informatie schriftelijk te worden verschaft.

3.4.6. Verantwoord toezicht

Zie 3.3 van dit bestuursverslag, onderdeel werkwijze raad van toezicht. Verder verwijzen wij hiervoor naar het jaarverslag raad van toezicht 2022.

3.4.7. Continue ontwikkeling

Zelfevaluatie raad van toezicht

Bij de zelfevaluatie van de raad van toezicht van de jaren 2020 en 2021 heeft de raad zich extern laten ondersteunen. In 2022 heeft de raad van toezicht zichzelf in eigen kring geëvalueerd aan de hand van een vooraf aan de leden ter beschikking gestelde vragenlijst. De zelfevaluatie van het jaar 2022 vond op 22 december 2022 plaats, waarbij de raad, naast zijn eigen functioneren, ook het functioneren van het bestuur evalueerde. Een deel van de zelfevaluatie vond zonder de bestuursleden plaats.

Scholing en ontwikkeling

Scholing en ontwikkeling raad van bestuur

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. Jaarlijks voert de remuneratiecommissie van de raad van toezicht een jaargesprek met de beide bestuurders; met iedere bestuurder afzonderlijk en afsluitend in gezamenlijkheid. Dit leidt tot afspraken omtrent ontwikkeling en scholing.

In 2022 hebben de leden van de raad van bestuur hun professionaliteit en deskundigheid onder andere ontwikkeld door het volgen van voor de functie relevante opleidingen/bijbscholing:

A. Zuidweg:

Intervisie, Masterclass leergang Bezielend Leiderschap en traject Accreditatie NVZD.

B. Holvast:

Twee intervisiegroepen, traject bij het ITIP, traject De Goede Bestuurder Aardoom & de Jong.

Scholing en ontwikkeling raad van toezicht

Kennisoverdracht vindt plaats in een uitgebreid inwerkprogramma van nieuwe toezichthouders met de organisatie Raphaëlstichting. De raad van toezicht organiseert in samenwerking met de raad van bestuur inhoudelijke themabijeenkomsten voor de toezichthouders, waarin kennisoverdracht door en discussie met deskundigen van binnen en buiten de Raphaëlstichting centraal staan.

De individuele en collectieve scholingsagenda (2023 en verder) zijn in 2023 opnieuw onderwerp van gesprek binnen de raad van toezicht.

In 2022 hebben de leden van de raad van toezicht hun professionaliteit en deskundigheid in het kader van hun toezichthoudende functie onder andere ontwikkeld door het volgen van de volgende (bij)bscholing:

Tanja Ineke:

- Participatie bij stedelijke vernieuwing (VTW)
- Informatiebijeenkomst 'Frauderisicobeheersing en de rol van commissarissen' (VTW)
- Workshop fraude en continuïteit (Verstegen accountants/Raphaëlstichting)

Christel Deckers:

- Workshop Kattenkwaad over fraude (PWC)
- Staat de lange termijn al op uw agenda? (Grand Thornton)
- Risico en fraude: een workshop risicomanagement (PWC)
- Toezichthouden doe je zo! (Governance by meaning)
- Veilige werkcultuur als voorwaarde voor een duurzame evenwichtige bedrijfstop (SER)
- De veranderende rol van het ziekenhuis (Ebbinge)
- Workshop fraude en continuïteit (Verstegen accountants/Raphaëlstichting)

Monique Kossen:

- Veilige werkcultuur als voorwaarde voor een duurzame evenwichtige bedrijfstop' (SER)
- 6 december 2022 De veranderende rol van het ziekenhuis (Ebbinge)
- Workshop fraude en continuïteit (Verstegen accountants/Raphaëlstichting)

Rob van Dam:

Workshop fraude en continuïteit (Verstegen accountants/Raphaëlstichting)

Frauke Wessel:

Workshop fraude en continuïteit (Verstegen accountants/Raphaëlstichting)

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

De kaderbrief 2023 beschrijft de visie, strategie en meerjarenbeleid in 5 ontwikkelthema's en daaruit voortkomende doelen. De 5 ontwikkelthema's zijn strategisch gekozen en in lijn met landelijke ontwikkelingen, met name de Transitie naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg (ZN/VGN) en het IZA. De kaderbrief is hier te lezen: <https://www.raphaelstichting.nl/wp-content/uploads/2023/03/Kaderbrief-2023-definitief-vs2.pdf>

4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De voortgang en de gang van zaken is per thema en onderwerp met duimpjes (goed, niet zo goed en slecht) aangegeven in het kwaliteitsbeeld 2022: <https://www.raphaelstichting.nl/kwaliteitsbeeld-2022/>

Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In het verslagjaar zijn de volgende onderwerpen expliciet aan de orde gekomen:

- Juridische fusie met Stichting De Linde per 1 januari 2022 geëffectueerd.
- Aankoop grond Texel (Novalishoeve).
- Financiering fase 1 masterplan vastgoed.
- Uitrol masterplan vastgoed 2022-2030, waarbij onverwacht geconfronteerd met hoge prijsstijgingen bouwkosten, ondanks goed uitgewerkt masterplan.
- Heroriëntatie toekomst RSZ en uitwerking daarvan.
- Actualisering functiehuis (FWG, fase 1 en 2).
- Start project Samen vooruit (organisatiewijziging door nieuw(e) besturingsfilosofie/-model).
- Milieu en duurzaamheid.
- Zorginnovatie en -technologie.
- Projectontwikkeling afdeling Behandeling (start per 1 januari 2023)
- Bijzondere aandacht voor actualiteiten ICT en risicobeheersing fraude en continuïteit. In 2023 volgt een plan van aanpak risicoprofiel en -beleid.
- Arbeidsmarktproblematiek (versterking Recruitment en aanpak arbeidsmarkt).
- Inrichting HR-organisatie
- Verzuim & preventie
- Versterking ondersteuningsorganisatie met manager bedrijfsvoering en facilitair manager

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

De Raphaëlstichting voert diverse acties uit op verschillende duurzaamheidsthema's, bijvoorbeeld op het gebied van cliëntenvervoer, woon-werkverkeer en het opleiden van energiecoaches. Tevens zijn duurzaamheidsmaatregelen opgenomen in de meerjarenonderhoudsplannen.

In december 2022 heeft het bestuur van de Raphaëlstichting de landelijke 'Green Deal Duurzame Zorg voor een Gezonde Toekomst' ondertekend. Het doel is om in 2023 vier locaties van de Raphaëlstichting te certificeren als brons volgens de Milieuthermometer Zorg (Milieuplatform Zorg). Door het behalen van deze certificering voldoet de stichting aan de wetgeving en gaat ze zelfs nog een stapje verder. De certificering omvat verschillende onderwerpen, zoals energie, water en afvalwater, gevaarlijke stoffen, lucht, afval, catering en voeding, Reiniging van ruimtes en sanitair en instrumenten, schoon en zuinig vervoer, inkoopbeleid, vastgoed, groenbeheer, healing environment, groene zorgprofessional en innovatie.

Op deze vier locaties zijn Green Teams actief die maandelijks bijeenkomen. Duurzaamheidsonderwerpen worden meegenomen in de nieuwsbrieven (zowel op stichtingsniveau als op locatieniveau) en duurzaamheid is een onderdeel van de Raphaël Academie, die opleidingen aanbiedt aan medewerkers en cliënten. Om bewustwording te creëren bieden we de cursussen Energiecoach en Energieklusser aan, waarmee iedereen met simpele energiebesparende maatregelen aan de slag kan. We streven ernaar om de CO2-routekaart (het afgesproken instrument voor het zorgvastgoed om te werken aan de klimaatdoelen) voor 1 juli 2023 in te leveren en de EED energie-audit voor het einde van het jaar 2023 uit te voeren.

4.4. Naleving gedragscodes

De Raphaëlstichting heeft een gedragscode voor medewerkers, vrijwilligers en stagiaires en een protocol voor relaties tussen medewerkers. Ook de gedragscodes van de verschillende beroepsverenigingen worden nageleefd, zoals die voor de Verpleging en Verzorging, AVG- artsen, fysiotherapeuten, etc.

4.5. Risicoparagraaf

Risicomanagement is één van de kerntaken van het bestuur en de raad van toezicht: het identificeren, analyseren en beoordelen van risico's. Conform de Governancecode Zorg houdt de raad van toezicht toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van de organisatie, de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving en de activiteiten van het bestuur om een gezonde risicocultuur vorm te geven.

De raad van toezicht ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur. Risicomanagement is een continu onderdeel van de financiële bedrijfsvoering van de Raphaëlstichting. Een update van het risicomanagement wordt maandelijks in de financiële rapportage verwerkt, waarbij per onderdeel mogelijke risico's worden benoemd, die vanuit de financiële bedrijfsvoering worden gesignaleerd, samen met de daaraan gekoppelde beheersingsmaatregelen. Deze financiële rapportages worden maandelijks met het bestuur besproken en worden vier keer per jaar met de auditcommissie Financiën gedeeld. De auditcommissie rapporteert dit vervolgens aan de voltallige raad van toezicht.

De belangrijkste risico's komen terug in de kwaliteitsmonitor, waardoor meer en breder inzicht bij de organisatie gaat ontstaan en er discussie kan worden gevoerd over mogelijke verbanden en oplossingsrichtingen. De kwaliteitsmonitor is continu onderwerp van gesprek tussen de kwaliteitsdienst en het bestuur en is een aantal keer per jaar onderwerp van gesprek in de RvT-commissie Kwaliteit en Veiligheid.

De Raphaëlstichting vindt de borging van de kwaliteit van de zorg en een duurzaam gezonde bedrijfsvoering van groot belang. Zij is actief bezig met integraal risicomanagement door het bewustzijn van risico's te laten doorwerken in de besluitvorming en de dagelijkse praktijk. Er wordt helder gecommuniceerd wat de kaders zijn en de risicobereidheid is bij belangrijke portefeuilles een gewichtig onderwerp. Bij beleidsstukken, zoals financiële rapportages, wordt standaard aandacht besteed aan een risicoparagraaf. Zo wordt de uitrol van het masterplan vastgoed uitvoerig belicht, doorgerekend in meerjarencalculaties, scenario-analyses, en vervolgens gemonitord en geëvalueerd.

De organisatie heeft een goed beeld van de voornaamste risico's en acteert hier proactief op. Er is periodiek overleg aan de hand van de kwartaalmonitor, waar zowel kwaliteit als kwantiteit indicatoren onderwerp zijn van gesprek. Er wordt consequent stilgestaan bij de risico's, de monitoring, evaluatie en herijking teneinde een lerende organisatie te creëren.

Risicomanagement is een constante factor bij bestuursvergaderingen en staat bij de auditcommissie Financiën en raad van toezicht met regelmaat op de agenda.

In beleidsstukken rondom vastgoed en liquiditeit staat duidelijk beschreven welke bandbreedte wordt gehanteerd en de gewenste kpi's, zoals de gewenste uitnutting van de kapitaalsruimte, de ondergrens van liquiditeit en het weerstandsvermogen.

4.6. Vooruitblik 2023

Zie hoofdstuk 6 (Financieel beleid), paragraaf 6.2.

5 | Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

De volledige financiële maandrapportage is binnen drie weken na afloop van een maand beschikbaar, zodat afwijkingen tijdig gesignaleerd worden. In de maandrapportage wordt daarnaast aandacht besteed aan risicobeheersing. De rapportage staat integraal periodiek op de agenda van de (financiële) Auditcommissie. Dit omvat tevens een financiële jaarprognose en liquiditeitsprognose. De informatievoorziening wordt tevens getoond op een BI-tool.

Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag zijn voor de Raphaëlstichting van cruciaal belang voor de bedrijfsvoering, omdat ze de normen en waarden bepalen die worden gevolgd door alle medewerkers van de Raphaëlstichting. Een positieve cultuur draagt bij aan de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, wat op zijn beurt kan leiden tot goede zorg en positieve resultaten.

Naar aanleiding van het in 2022 gehouden medewerkersonderzoek worden verbeteringen doorgevoerd die bijdragen aan het verder verbeteren van een positieve cultuur en gedrag.

Door de nieuwe visie en besturingsfilosofie (die in de loop van 2023 pas haar uitwerking zal hebben), ontstaat er bij medewerkers houvast (wat is onze grote opdracht?) en gezamenlijkheid (dus dat gaan we dus doen en zo doen we dat samen).

Kwaliteitsontwikkeling

De Raphaëlstichting gebruikt het kwaliteitskompas als kwaliteitssysteem. Jaarlijks wordt er over de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van het werk een rapport uitgebracht: het kwaliteitsbeeld. Dit kwaliteitsbeeld wordt besproken met de Rvt, MT, COR, CCR-V en CCR-C. Er vindt ook iedere twee jaar een externe visitatie plaats.

Met een kwartaalmonitor worden uitkomstindicatoren bewaakt (zorgplannen actueel, fluctuaties in incidenten, klachten etc.) alsook voortgang beleidsdoelstellingen gemonitord.

Processen worden – indien daar aanleiding toe is – prospectief of retrospectief geanalyseerd of geëvalueerd. Tevens worden er expert-audits uitgevoerd als thema's daarom vragen (meest recent is hygiëne- en infectiepreventie audit, door externe auditor).

Calamiteiten en ernstige klachten worden altijd uitgebreid onderzocht (middels o.a. de Prisma-methode) en leveren veel leerinformatie op, die op alle lagen gedeeld wordt.

Meer informatie over de kwaliteitscyclus en onze kwaliteitsinstrumenten is te vinden op de website: <https://www.raphaelstichting.nl/over-het-kwaliteitsbeleid-van-de-raphaelstichting/>

Automatisering

We zijn bezig met een optimalisatieslag naar verschillende markt-standaarden zoals één Cloud-omgeving en implementatie van Office 365. De gehele ICT-omgeving is Cloud-based en de applicaties zijn alle SAAS-oplossingen.

6 | Financieel beleid

6.1. Resultaat

Totaalresultaat

De Raphaëlstichting behaalde over 2022 een positief resultaat van € 3 mln. Dit resultaat is 58% hoger dan het resultaat van 2021. Ten opzichte van dat begrote resultaat is het werkelijke resultaat van 2022 zelfs € 3,7 mln hoger dan begroot. Voor 2022 was een resultaat begroot van € 674K negatief.



Investeringsimpuls ter verbetering van kwaliteit 2022

Het resultaat van 2022 was bewust negatief begroot. Voor 2022 was in totaal € 1,25 mln. aan eenmalige kosten begroot voor projecten om te investeren in de kwaliteit van de zorg en organisatie op de gebieden:

- Leren en ontwikkelen: € 400K.
- Preventie ziekteverzuim: € 300K.
- ICT: € 250K.
- Communicatie: € 200K.
- Herstructureren functiegebouw: € 100K.

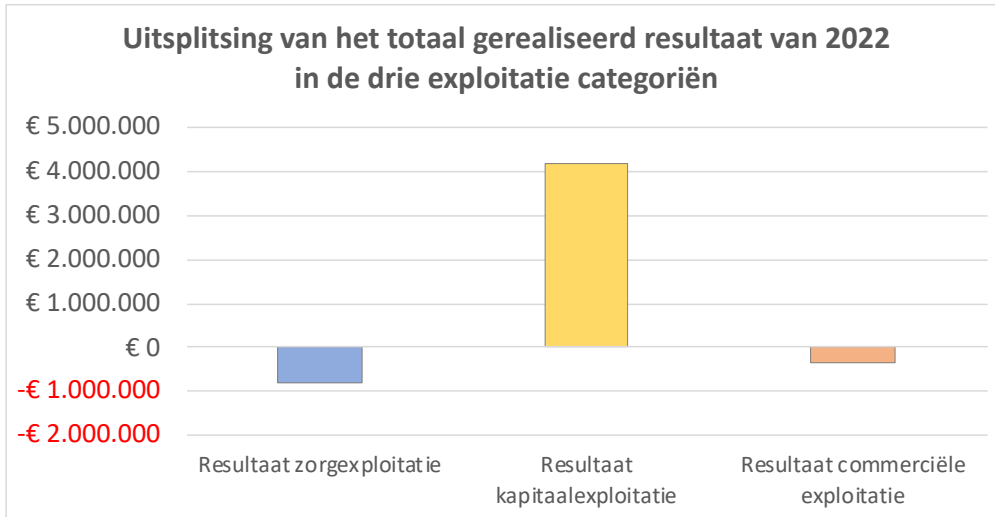
€ 0,5 mln. van deze budgetruimte is onbenut gebleven in 2022; dit hangt samen met beperkingen in de beschikbaarheid van o.a. IT-professionals. Voor 2023 is wederom een bedrag van € 0,8 mln. begroot als investeringsimpuls.

Resultaat per exploitatie categorie

Het jaarresultaat van € 3 mln. positief kan uitgesplitst worden in drie categorieën:

1. een resultaat van € 0,8 mln. negatief op de zorgexploitatie (opbrengsten uit levering van zorg minus zorggerelateerde kosten);
2. een resultaat van € 4,2 mln. positief op de kapitaalexplotatie (opbrengsten ter dekking van kapitaallasten minus werkelijke kapitaallasten) en

3. een resultaat van € 0,4 mln. negatief op de commerciële exploitatie (omzet uit verkopen van producten gemaakt bij dagbestedingslocaties minus kostprijs van de productie).



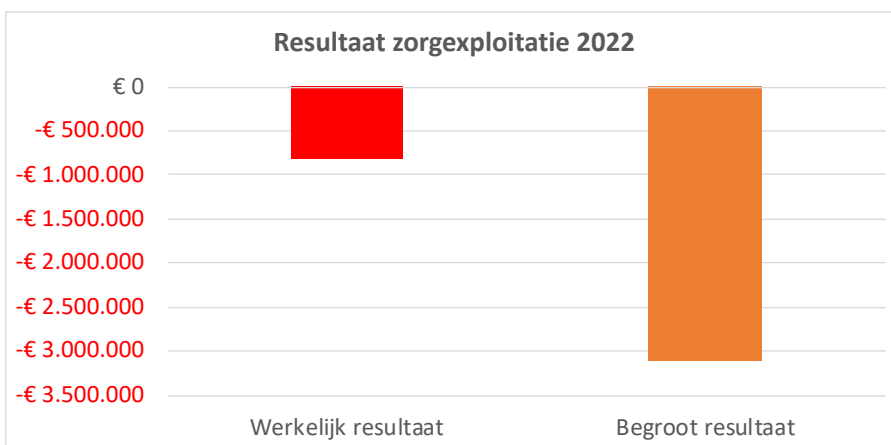
Hieronder volgt per exploitatiecategorie een toelichting op de behaalde resultaten in 2022.

Opbrengsten

Het hogere resultaat ten opzichte van het begrote resultaat is het gevolg van hogere opbrengsten bij in verhouding gelijkblijvende kosten. De som der bedrijfsopbrengsten bedraagt € 90,3 mln. Dit is € 3,9 mln. hoger dan begroot. De hogere omzet is voornamelijk behaald in de exploitatiecategorie Zorg.

Zorgexploitatie

De zorgexploitatie is uitgekomen op een resultaat van € 0,8 mln. negatief. Er was een resultaat van € 3,1 mln. negatief begroot. Het werkelijk behaalde resultaat is € 2,3mln. minder negatief dan begroot.



In 2022 zijn er voornamelijk hogere opbrengsten gerealiseerd door toegenomen Wet langdurige zorg (Wlz) productie. De opbrengsten uit levering van Wlz-productie steeg van € 74,7 mln. in 2021 naar € 79,5 mln. in 2022. In 2022 zijn hogere baten gerealiseerd door een verbeterde bezetting in intramurale setting en door nieuw toegekende meerzorg. Ook de baten uit extramurale productie kwamen in 2022 weer op het niveau van voor corona.

Personeelskosten

De personeelskosten overschrijden de begroting met € 1,2 mln. Dit ligt in lijn met het extra budget dat ter beschikking is gekomen voor dekking van personele kosten door de toegenomen zorgbaten. Wel zijn er bewust meer personeelskosten begroot dan het oorspronkelijke budget; dat verklaart ook het negatieve resultaat op de zorgexploitatie.

Middels verschillende projecten rond roosteren wordt ingezet op optimale inzet van de beschikbare capaciteit om zodoende het verschil tussen de werkelijke personeelskosten en het daarvoor beschikbare budget te minimaliseren.

In 2022 is gestart met het opstellen van een stichtingsbreed roosterbeleid dat bij voltooiing op het niveau breed zal worden toegepast.

Extern ingehuurd personeel

De kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) bedragen € 4,4 mln. in 2022. Deze kosten zijn verdubbeld ten opzichte van 2021 waarin deze totale kosten € 2,2 mln. Bedroegen. Deze ontwikkeling is over de gehele zorgbranche waarneembaar.

Ziekteverzuim

Het landelijke gemiddelde ziekteverzuim van de GHZ-branche over 2022 bedroeg 9% (2021: 7,58%). Het gemiddelde ziekteverzuim van de Raphaëlstichting over 2022 bedroeg 8,56% (2021: 8,07%).

Het ziekteverzuim was voorafgaand aan het jaar 2020 beduidend lager met gemiddeld 6%. Sinds de coronapandemie is het ziekteverzuim gestegen en niet meer gedaald. De kosten van het hogere ziekteverzuim werden in 2022 met € 0,5 mln. gecompenseerd vanuit de financieringsstroom Wlz.

Het langdurig ziekteverzuim is – mede door extra inzet en aandacht - afgenomen. Dit heeft geresulteerd in een afname van de voorziening arbeidsongeschiktheid van in totaliteit € 0,4 mln.

Verlofrecht

De reserveringen voor het wettelijke verlofrecht en de reservering voor de persoonlijk budget levensfase uren zijn - conform verwachting- met € 0,5 mln. toegenomen in 2022. Conform de CAO GHZ hebben alle medewerkers in december 2022 naar rato van het dienstverbanduren 8 uren extra PBL toegekend gekregen. De Raphaëlstichting heeft om deze reden € 175K extra toegevoegd aan de reservering in 2022.

Project actualisering functiehuis

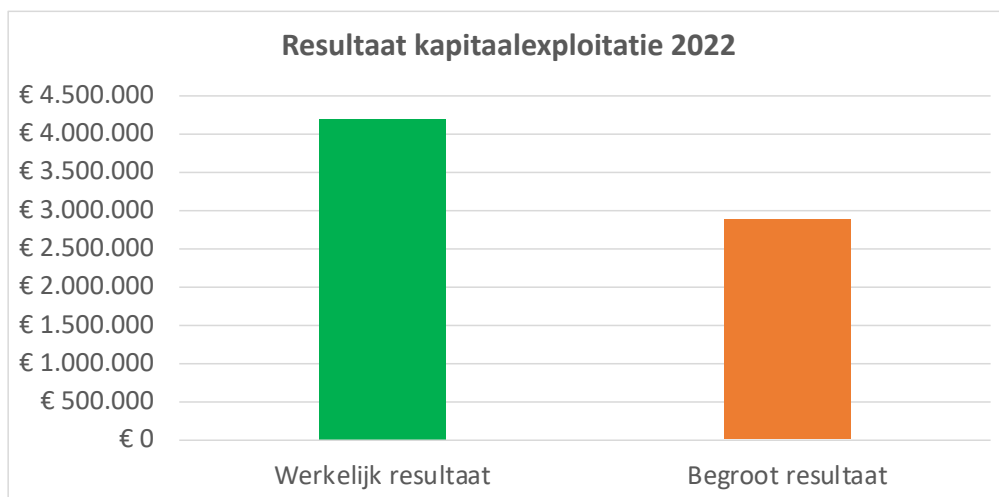
In het project 'actualiseren functiehuis' wordt onderzocht en vastgelegd wat de taken en verantwoordelijkheden zijn per functietitel van de medewerkers. Het doel is tot generieke en integrale functies te komen, omwille van eenvoud en rechtvaardigheid. Daarbij wordt vastgesteld welke salarisschaal er van toepassing is per functie. Het project bestaat uit drie fases:

1. Functies binnen het primaire proces
2. Functies van leidinggevend personeel
3. Overheadfunctie

In 2022 zijn fase 1 en 2 afgerond. Naar aanleiding van deze twee fases zijn nabetalings verricht aan medewerkers aan wie met terugwerkende kracht vanaf 2020 een hogere salarisschaal is toegekend. Er is voor in totaal een bedrag van € 146 K nabetaald. Voor deze kosten was in 2021 een bedrag van € 201 K gereserveerd. Na de afrekening van fase 1 en 2 resteert nog een bedrag van € 55 K als reservering op de balans voor de laatste fase.

Kapitaalexploitatie

Het volledige jaarresultaat van 2022 bestaat uit een positieve kapitaalexploitatie. Het resultaat op de kapitaalexploitatie van € 4,2 mln. positief is € 1,3 mln. hoger dan het begrote resultaat (begroot: € 2,9 mln. positief).



De opbrengsten bestemd ter dekking van kapitaallasten over 2022 bedragen € 12,4 mln. en zijn hoger dan de kosten die in totaliteit € 8,2 mln. bedragen. Als de andere exploitatiecategorieën buiten beschouwing worden gelaten, geeft dit resultaat aan dat er ruimte beschikbaar is voor hogere kapitaallasten. Daarbij moeten twee kanttekeningen geplaatst worden:

1. **Masterplan vastgoed (stijging kosten):** Er is een masterplan vastgoed opgesteld met daarin opgenomen de nieuwbouw- en verbouwprojecten van de Raphaëlstichting in de periode 2020 t/m 2030. In 2022 heeft tweemaal een herberekening plaatsgevonden van de totale kosten van deze bouwprojecten. De aanleiding voor deze herberekeningen waren de recente kostenstijgingen in de bouw. De laatste herberekening komt uit op een gemiddelde kostenstijging van 41% ten opzichte van het prijspeil van 2021. De kosten van het masterplan komen voor de aankomende acht jaar (2023 t/m 2030) uit op € 46mln.
2. **Tarief herijking 2024 (daling opbrengsten):** Vanaf 2024 zal het NHC-tarief (omzetcomponent ter dekking van de kapitaallasten) landelijk worden gekort (8%). Deze tariefherijking heeft voor de Raphaëlstichting € 1mln. omzeterderving als gevolg. Mogelijk volgt er een additionele korting indien de tariefhoogte onderhandelbaar wordt.

Bovenstaande twee ontwikkelingen zijn, tezamen met diverse andere risico's, doorgerekend in een bijgestelde meerjarenbegroting. De lijn van positieve ontwikkelingen in de zorgexploitatie (cliëntbezetting en personele inzet) zijn, evenals de toegenomen kostenprijspijlen (in het bijzonder die van de energiekosten), hierin tevens opgenomen. Hiermee rekening houdend, komt de meerjarenbegroting uit op een klein positief jaarresultaat, waarmee het weerstandsvermogen van de stichting op niveau blijft. Er wordt gefaseerd doorgang gegeven aan de bouwprojecten uit het masterplan vastgoed. Hierdoor is tijdige bijsturing en aanpassing van de meerjarenbouwplanning mogelijk, indien dit noodzakelijk wordt. Op balansdatum 31 december 2022 lopen er al diverse bouwprojecten, waarvan de kosten in de loop van 2023 zullen drukken op de kapitaalexploitatie.

Opgeleverde nieuwbouwprojecten

In 2022 is op locatie Artemis te Warder een nieuwbouwproject opgeleverd. De totale investeringswaarde bedraagt € 3,4 mln. De afrekening van het meerwerk vindt plaats in 2023. De nieuwbouw biedt huisvesting aan 18 cliënten. Dit is een uitbreiding in capaciteit van 5 cliënten t.o.v. de oude situatie.

Aankoop grond

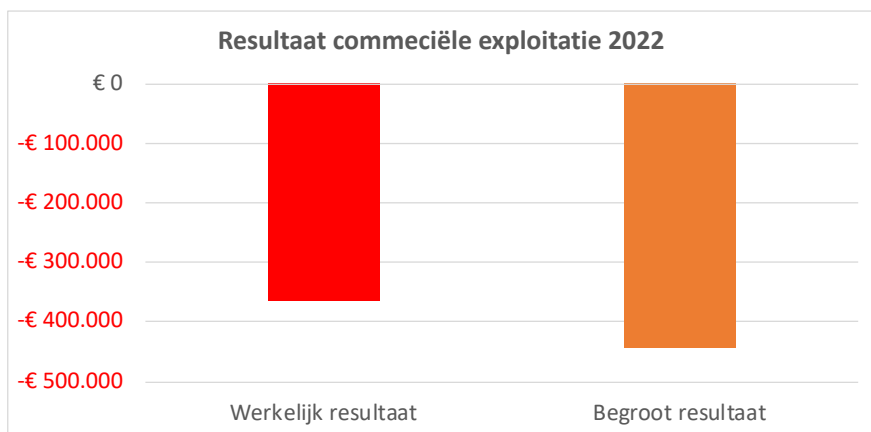
Op locatie Novalishoeve (Texel) is een perceel grond aangekocht voor € 1 mln. Op deze grond kan Novalishoeve haar dagbestedingsactiviteiten uitbreiden.

Financiering eerste fase masterplan vastgoed

Voor alle bouwprojecten uit de eerste fase van het masterplan vastgoed is na goedkeuring van het Waarborgfonds voor de Zorgsector passende financiering overeengekomen met de bank.

Commerciële exploitatie

Tot slot resteert een negatief resultaat van € 364K op de commerciële exploitatie. Dit resultaat is € 80K beter dan het begrote jaarresultaat voor 2022 van € 444K negatief.



Het resultaat op het onderdeel verkoop van producten is sinds 2020 negatief. In de jaren 2020 t/m 2022 hebben de landelijke coronamaatregelen invloed gehad op financiële prestaties van dit onderdeel.

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat betreft het resultaat zonder bijzondere eenmalige (correctie)posten. Het genormaliseerde resultaat komt uit op €1,6 mln. Dit is als volgt berekend:

Gerealiseerd resultaat 2022:	€ 3mln.
-Vrijval voorziening groot onderhoud	€ 0,3mln.
-Compensatieregeling verzuim	€ 0,5mln.
-Compensatieregeling energiekosten	€ 0,2mln.
<u>-Mutatie voorziening arbeidsongeschiktheid</u>	<u>€ 0,4mln.</u>
<u>Genormaliseerd resultaat</u>	<u>€ 1,6mln.</u>

Solvabiliteit

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen als percentage van de totale omzet) is gestegen van 25,1% ultimo 2021 naar 27,3% eind 2022. Het gemiddelde in de GHZ-sector bedroeg in 2022 32,4%.

De banksolvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) is met 33,8% gelijk gebleven aan het percentage eind 2021. Het gemiddelde van de GHZ-sector bedroeg over 2021 al 32,4%.

Het weerstandsvermogen van de Raphaëlstichting zit onder het niveau van dat van de branche. De Raphaëlstichting heeft zichzelf niet het doel gesteld om een branchegemiddeld weerstandsvermogen te behalen. In plaats daarvan wordt aangestuurd op het behoud van het huidige weerstandsvermogen. Dit kan gerealiseerd worden door jaarlijks een positief resultaat van 1% tot 2% te behalen. De meerjarenbegroting laat zien dat dit haalbaar is, ook met de kostenverzwaring van de bouwprojecten van het masterplan vastgoed.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn toegenomen van € 26,3 mln. in 2021 naar € 31,6 mln. in 2022.

De Raphaëlstichting beoordeelt periodiek haar toekomstige liquiditeitspositie en leningportefeuille. De leningportefeuille heeft een 1-op-1 relatie met de materiële vaste activa. De leningen worden lineair afgelost, met voldoende spreiding over het boekjaar. Er wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten.

De Raphaëlstichting zal de aankomende acht jaar een deel van de liquide middelen (€ 9 mln.) aanwenden om, zoals vereist door banken, 20% van de investeringen in vastgoed te betalen. De totaal geraamde investeringssom bedraagt € 46 mln. De financieringsbehoefte komt voor deze bouwprojecten neer op € 37 mln.

De Raphaëlstichting beschikt over voldoende liquide middelen om hoge kostenposten op te vangen en haar kortlopende schulden af te lossen (€ 17 mln).

Fusie met Stichting De Linde

Vanaf 2021 was de Raphaëlstichting al bestuurlijk gefuseerd met Stichting De Linde. Met ingang van 2022 is de Raphaëlstichting ook juridisch gefuseerd. Bij deze fusie was de Raphaëlstichting de verkrijgende rechtspersoon en Stichting De Linde de verdwijnende rechtspersoon.

Het balanstotaal van € 0,8 mln. van Stichting De Linde is per boekdatum 1 januari 2022 ingevoegd bij de balans van de Raphaëlstichting. Door deze fusie verkrijgt de Raphaëlstichting € 0,4 mln. eigen vermogen. Het onderdeel Noorderhoeve behaalde over 2022 een financieel gezond resultaat.

Innovatie

De Raphaëlstichting werkt aan orginnovatie: enerzijds als arbeidsbesparing, anderzijds om de kwaliteit van bestaan en zelfredzaamheid van cliënten te ondersteunen. Gezamenlijk investeren in standaarden voor zorgdomotica is een belangrijke inzet. Ook op het gebied van slimme incontinentie, spraakgestuurd rapporteren en het inzetten van nieuwe hulpmiddelen als robots bij het ondersteunen van terugkerende algemene dagelijkse levensverrichtingen worden stappen gemaakt.

6.2. Vooruitblik 2023

Begroting 2023

Voor 2023 is een resultaat van € 40K positief begroot. Het lager begrote resultaat voor 2023 ten opzichte van het werkelijke resultaat over 2022 is in hoofdlijnen het gevolg van:

- Een stijging van de energiekosten van € 1,4 mln. ten opzichte van het boekjaar 2022.
- Het opnieuw begroten van een eenmalige investeringsimpuls van € 0,8 mln.
- Stijging van kapitaallasten door de oplevering van nieuwbouwprojecten.
- Diverse hoge kostenstijgingen in combinatie met in mindere mate gestegen omzettarieven.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn op eenzelfde niveau als 2022 begroot, waarbij rekening gehouden is met de nieuwe tarieven voor 2023 en de bijbehorende indexaties.

In de begroting is rekening gehouden met de gemiddelde leegstand, die zich de voorgaande twee jaren heeft voorgedaan bij de Raphaëlstichting.

Er is een geringe uitbreiding in capaciteit gepland. Deze aangevulde capaciteit zal naar verwachting tijdig gevuld kunnen worden.

De afdeling zorgbemiddeling ondersteunt het plaatsingsproces om het risico op langdurige leegstand te minimaliseren.

Verbeterdoelstellingen 2023

Om de uitrol van het masterplan vastgoed in het daarvoor geplande tijdsplan mogelijk te maken, zijn verbetermaatregelen vastgesteld. Deze zijn toegespitst op specifieke locaties. De realisatie van deze doelstellingen wordt periodiek beoordeeld, zodat bijsturing mogelijk is.

Per kwartaal is er financieel overleg met alle locaties, waar ook de beide bestuurders bij aansluiten. Er is veel aandacht voor het sturen op de begroting.

Personeelsbezetting

Het begrote aantal fte's voor 2023 is nagenoeg gelijk aan de gemiddelde formatie in fte's over 2022, namelijk 947 fte.

De personeelskosten stijgen met ongeveer 9% ten opzichte van 2022. Dit is onder andere het gevolg van aanpassingen in de CAO, waaronder:

- De structurele salarisstijging van 3,2% met ingang van mei 2023.
- Uitbreiding van treden van de schalen 40 en 45.
- Eenmalige verhoging van de eindejaaruitkering met 0,5%.

Project Eenvoud

In het jaarplan voor 2023 wordt ingezet op de (verdere) uitvoering van het Project Eenvoud. Een plan met als doel om door een vereenvoudiging van diverse procedures en systemen beschikbare middelen doelmatiger in te zetten. Deze optimalisatie hangt nauw samen met de implementatie van het nieuwe besturingsmodel, waardoor de instellingen meer synchroon en eenduidig gaan werken en ondersteund kunnen worden.

Project Samen vooruit

In het project 'Samen vooruit' wordt een nieuwe besturingsfilosofie en een daarbij passend besturingsmodel ontwikkeld. Slimmer en beter samenwerken tussen instellingen en met netwerkpartners is een belangrijke doelstelling. De duidelijkheid met betrekking tot taken, rollen en bevoegdheden zal medewerkers meer houvast geven; dat leidt tot lagere werklust.

In 2023 wordt verder invulling gegeven aan de op te richten afdeling Behandeling, waarin alle behandelaars en paramedici gaan deelnemen. Een belangrijke stap in de inrichting is de aanstelling van een Manager Behandeling op MT-niveau.

Dit project is voor wat betreft de nieuwe integrale leidinggevende structuur naar verwachting eind 2023 afgerond. Dit zal dan mogelijk financiële impact als gevolg hebben. Die kosten zullen dan, indien van toepassing, worden opgenomen als reorganisatievoorziening. In dit stadium is de hoogte hiervan niet bekend. Dit project betreft geen bezuinigingsronde. Er wordt ingezet op het behoud van zoveel mogelijk zorgprofessionals. In 2024 wordt het project voortgezet met het verbeteren en synchroniseren van de overhead.

Overdracht van zorgactiviteiten locatie Rudolf Steiner Zorg

De financiële resultaten en de huisvesting van RSZ zijn al langere tijd niet meer toekomstbestendig. Dit maakt het steeds moeilijker om de kwaliteit van zorg van RSZ te borgen en op langere termijn de antroposofische zorg van de Raphaëlstichting in Noord-Holland te kunnen blijven continueren. Eind 2021 heeft de raad van toezicht goedkeuring gegeven aan het voorstel tot het vertrouwelijk onderzoeken van de mogelijkheden om de zorgactiviteiten van RSZ over te dragen aan (een) andere zorgorganisatie(s). In 2022 zijn diverse zorgaanbieders gepolst voor mogelijke belangstelling. Daaruit bleek het overdragen van zowel de gehandicaptenzorg als de ouderenzorg van RSZ aan één enkele partij geen reële optie te zijn. Er meldden zich twee overnamekandidaten, die in de eerste helft van 2022 concreet onderzoek hebben gedaan naar het mogelijk overnemen van de zorgactiviteiten van RSZ; Saffier voor de ouderenzorg en Middin voor de gehandicaptenzorg. Om verschillende redenen hebben de beide verkenningen geen vervolg gekregen. In de tussentijd meldde Lievegoed zich als belangstellende voor het bedrijfsonderdeel gehandicaptenzorg en het vastgoed van RSZ en HWW zorg voor de ouderenzorgactiviteiten. De rest van 2022 en begin 2023 wordt door partijen benut voor het uitwerken van de businesscases.

Oplevering nieuwbouwprojecten

In 2023 zullen diverse bouwprojecten conform het masterplan vastgoed worden opgeleverd voor in totaal € 5,9 mln. De drie grootste bouwprojecten betreffen:

- Het nieuwbouwproject werkplaatsgebouw van Novalishoeve (Texel). De oplevering is gerealiseerd in januari 2023.
- De uitbreiding van het huurpand Janusz Korczakhuis met zes intramurale plaatsen (te weten uitbreiding in de bijbehorende schuur: voor zelfstandiger wonen, met nabijheid van de woongroep). De oplevering staat gepland in het tweede kwartaal van 2023.
- Vervangende nieuwbouw voor instelling Ygdrasil op instellingsterrein van Breidablick. De oplevering staat gepland in het vierde kwartaal van 2023.

In het vierde kwartaal van 2023 zal gestart worden met de bouwfase van twee nieuwe panden op instellingsterrein Midgard in Tuitjenhorn. Deze twee gebouwen zullen alternatieve huisvesting bieden aan 32 cliënten van Midgard. Voor deze twee gebouwen is een totale investeringssom van € 8 mln geraamd (incl. kosten voor terreinaanpassingen, greendealinvesteringen en de hoge kosteninflatie).