

# Jaarverantwoording 2023



# Raphaëlstichting

*Zorg van mens tot mens*

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

## INHOUDSOPGAVE

## Pagina

|          |                                                       |           |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Jaarverslag</b>                                    | <b>3</b>  |
| 1.a      | Bestuursverslag                                       | 4         |
| 1.b      | Verslag van de raad van toezicht                      | 5         |
| <b>2</b> | <b>Jaarrekening</b>                                   | <b>6</b>  |
| 2.1      | Balans per 31 december 2023                           | 7         |
| 2.2      | Winst- en verliesrekening over 2023                   | 9         |
| 2.3      | Kasstroomoverzicht over 2023                          | 10        |
| 2.4      | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling       | 11        |
| 2.5      | Toelichting op de balans per 31 december 2023         | 15        |
| 2.6      | Overzicht langlopende schulden ultimo 2023            | 23        |
| 2.7      | Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023 | 24        |
| 2.8      | Vaststelling en goedkeuring                           | 28        |
| <b>3</b> | <b>Overige gegevens</b>                               | <b>29</b> |
| 3.1      | Statutaire regeling resultaatbestemming               | 30        |
| 3.2      | Nevenvestigingen en handelsnamen                      | 30        |
| 3.3      | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant   | 30        |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

# 1 JAARVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

## 1.a BESTUURSVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

## 1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

# Jaarverslag 2023 – Raphaëlstichting



## 1. Voorwoord

In 2023 hebben we als Raphaëlstichting samen belangrijke successen behaald dankzij de inzet en toewijding van iedereen die deel uitmaakt van onze gemeenschap. Deze resultaten laten zien hoe belangrijk de bijdrage van elk individu is en benadrukken tegelijkertijd onze gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Dit jaarverslag biedt een overzicht van wat er binnen en buiten onze stichting is gebeurd, welke belangrijke keuzes we hebben gemaakt en hoe we naar de toekomst kijken. Waar eerder nog sprake was van een bestuursverslag en een apart jaarverslag raad van toezicht, is in dit verslag voor het eerst het jaarverslag van de raad van toezicht inbegrepen. Tegelijkertijd met dit jaarverslag verschijnt ook een kwaliteitsbeeld. Dit gaat dieper in op hoe het met onze zorgverlening en ons werkgeverschap is gesteld. Het laat zien wat goed gaat en wat beter kan. In dit jaarverslag verwijzen we een aantal keer naar het [Kwaliteitsbeeld 2023](#).

Hoogtepunten van 2023 omvatten het 50-jarig jubileum van de Raphaëlstichting en onze voortdurende inspanningen voor een duurzame toekomst, die ons een bronzen certificering voor de milieuthermometer hebben opgeleverd. Daarnaast hebben we grote investeringen in ons vastgoed gedaan, die met name in 2024 hun vruchten zullen afwerpen door de oplevering van nieuwe woningen voor cliënten.

Voor een bestuurlijke blik op 2024 en verder..., verwijzen we naar hoofdstuk 4.7 Vooruitblik 2024.

Samen blijven we werken aan een betekenisvol leven, gesteund door de inzet van iedereen binnen de Raphaëlstichting.

*Bas Holvast en Annemarie Zuidweg*



## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

### 2.1 Algemene identificatiegegevens



Naam verslagleggende rechtspersoon:

Raphaëlstichting

Adres:

Duinweg 35, 1871 AC, Schoorl

Telefoonnummer:

085-2100106

E-mailadres:

[info@raphaelstichting.nl](mailto:info@raphaelstichting.nl)

Internetpagina:

[www.raphaelstichting.nl](http://www.raphaelstichting.nl)

Identificatienummer Kamer van Koophandel:

41238268

### 2.2 Structuur en besturing

### 2.2. Structuur en besturing

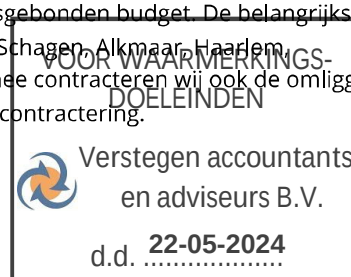
De Raphaëlstichting is opgebouwd uit acht organisatorische eenheden die nauw samenwerken. Dit zijn vijf instellingen voor mensen met een verstandelijke beperking (Scorlewald, Midgard, Breidablick, Rozemarijn en Boerencluster), een instelling voor verpleging en verzorging (Rudolf Steiner Zorg), logeeropvang, ambulante zorg en een GGZ-polikliniek (Queeste) en voor dagbesteding in Amsterdam (Iambe).

Aan het hoofd van de stichting staat een tweehoofdige raad van bestuur, die verantwoording aflegt aan de raad van toezicht. Het algemene beleid wordt samen met het managementteam (MT) vormgegeven. Zorgmanagers van de verschillende instellingen maken hier onderdeel van uit. Lokaal hebben de instellingen ook eigen beslissingsruimte.

De stichting werkt in vijf zorgkantorregio's in Nederland en heeft contracten met drie zorgkantoren: VGZ, Zilveren Kruis en CZ. Deze contracten dekken zorg voor cliënten met een verstandelijke beperking, verpleging en verzorging, en sommige GGZ-clieënten. Er zijn ook afspraken voor extra zorg.

Voor GGZ, eerstelijnsverblijf en specifieke patiëntgroepen heeft de stichting contracten met verschillende zorgverzekeraars. Ook is er een regeling voor de zorg aan ontheemden en asielzoekers.

In het Sociaal domein maakt de Raphaëlstichting afspraken met een groot aantal gemeenten over verschillende wetten, zoals Wmo en Jeugdwet. Ook biedt de stichting zorg aan cliënten met een persoonsgebonden budget. De belangrijkste gemeenten waar afspraken mee worden gemaakt, zijn de gemeenten Den Helder, Schagen, Alkmaar, Haarlem, Purmerend en Amsterdam. Deze gemeenten vertegenwoordigen de regio's. Daarmee contracteren wij ook de omliggende gemeenten in die regio's. Hiermee zijn 30 tot 40 gemeenten betrokken in de totale contractering.



De medezeggenschap is geregeld via ondernemingsraden en cliëntenraden bij elke instelling. Er is een centrale ondernemingsraad (COR) voor de hele stichting en een centrale cliëntenraad (CCR), bestaande uit vertegenwoordigers van de afzonderlijke cliënten- en ouderraden. De CCR bestaat uit een deelraad verwanten (CCR-V) en een deelraad cliënten (CCR-C). Beide deelraden samen vormen de CCR, waarin zaken van de stichting worden besproken.



#### ***Uitgelichte Ontwikkeling: Samen Vooruit!***

*De structuur van de Raphaëlstichting bleek te gefragmenteerd, waardoor samenwerkingsmogelijkheden die de kwaliteit konden verhogen, onvoldoende benut werden. Als reactie hierop heeft het bestuur het initiatief: 'Samen Vooruit' gelanceerd, gericht op het versterken van de verbinding binnen onze organisatiestructuur.*



#### ***Uitgelichte Ontwikkeling: Nieuwe overlegstructuur***

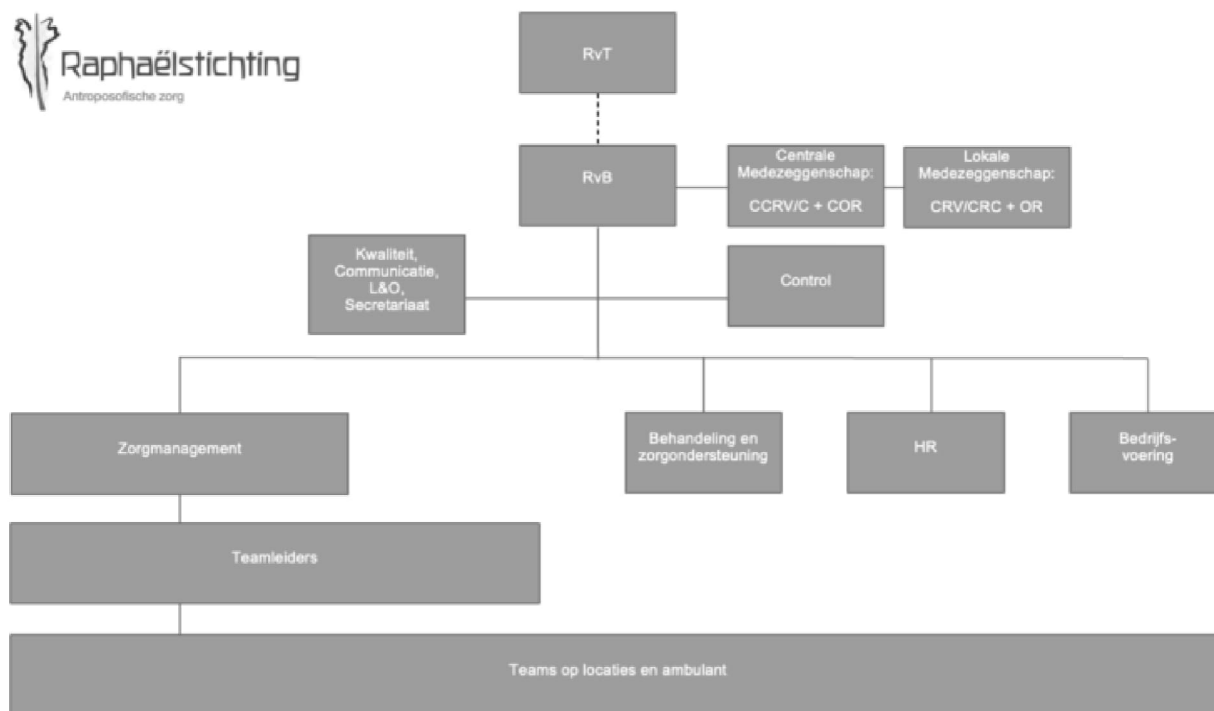
*In het eerste kwartaal van 2024 is de laatste hand gelegd aan een nieuwe overlegstructuur en is deze vastgesteld en in werking getreden. Er worden voor de Raphaëlstichting vier nieuwe leidende principes gehanteerd:*

- *Leidend principe 1:  
De beslissingsbevoegdheid is daar waar een volledig overzicht bestaat over de onderwerpen, om te waarborgen dat zowel het bredere perspectief van de Raphaëlstichting als de interne en externe aspecten meegenomen worden. Binnen deze kaders worden verantwoordelijkheden zo diep mogelijk in de organisatie geplaatst.*
- *Leidend principe 2:  
In onze overlegstructuren passen we het BOB-model toe. Dit betekent dat voor elk agendapunt het doel (Beeldvormend, Oordeelvormend of Besluitvormend) vooraf duidelijk is. De voorzitter past de gespreksvorm hierop aan.*
- *Leidend principe 3:  
Beeldvorming en Oordeelsvorming vinden plaats op een niveau lager dan waar de Besluitvorming gebeurt. Als voorbeeld: indien de besluitvorming aan de regietafel plaatsvindt, dan gebeuren beeldvorming en oordeelsvorming op het niveau van de Zorgmanager en/of het Stafoverleg.*
- *Leidend principe 4:  
Degenen die input leveren, zorgen ook voor het raadplegen of samen creëren met de groepen die het beleid in praktijk zullen brengen.*

## Organogram







## 2.3 Kernactiviteiten

### 2.3.1 Doelstelling, werkgebieden en kernactiviteiten

#### Doelstelling

De Raphaëlstichting wil mensen met een beperking de beste zorg en ondersteuning bieden. We willen onze cliënten helpen om zelfstandig, volwaardig en betekenisvol te leven. Dit doen we door dagelijkse begeleiding, verzorging, medische zorg, therapieën, en hulp bij meedoen in de maatschappij. We richten ons op het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid door leren, ontwikkeling, ondersteunende technologie en het gebruik maken van het eigen netwerk van cliënten.

#### Werkgebieden en kernactiviteiten

De Raphaëlstichting zorgt voor mensen met verstandelijke en lichamelijke beperkingen (VG & LG), psychiatrische en psychosociale problemen (GGZ), en niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Wij bieden ook psychogeriatrische en somatische verpleeghuiszorg (V&V). Onze zorg bestaat uit wonen, logeren, behandeling, dagbesteding en thuisondersteuning.



#### ***Uitgelichte ontwikkeling: Rudolf Steiner Zorg***

*Begin maart 2024 verwachten wij Rudolf Steiner Zorg over te dragen aan twee andere zorgaanbieders. HWW zorg zal dan de zorgactiviteiten van het bedrijfsonderdeel ouderenzorg van Rudolf Steiner Zorg overnemen en Lievegoed de zorgactiviteiten van het bedrijfsonderdeel gehandicaptenzorg van Rudolf Steiner Zorg. Op deze wijze kan de Raphaëlstichting de (antroposofische) zorg voor onze Haagse cliënten continueren. Lievegoed is ook voornemens het vastgoed van Rudolf Steiner Zorg over te nemen. Het gaat om het Raphaëlhuis en het Tobiashuis, beide eigendom van de Raphaëlstichting.*

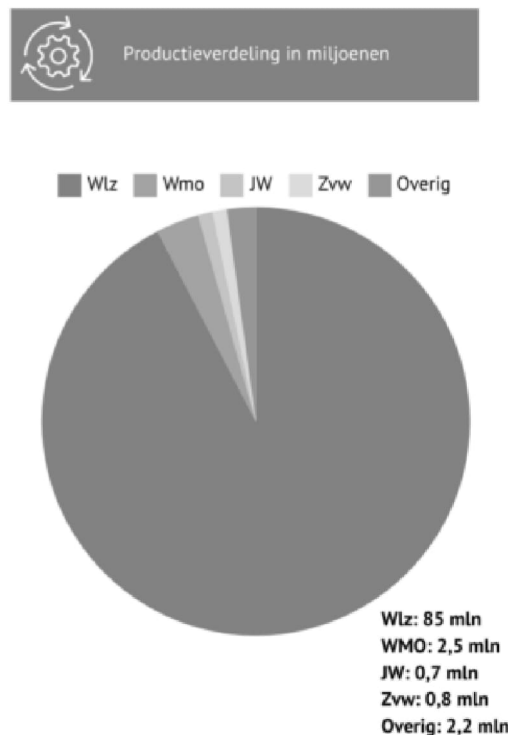
### 2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**



### 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). Ten slotte biedt Rudolf Steiner Zorg in Den Haag verpleeghuiszorg (somatiek en PG) naast VG-zorg.

### 2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

## 2.4 Samenwerkingsrelaties

De Raphaëlstichting werkt samen in regionale en bovenregionale netwerken. We werken samen met gemeenten, provincies en wooncorporaties. Ook zijn we actief aangesloten bij brancheorganisaties en stimuleren/faciliteren (wetenschappelijk) onderzoek.

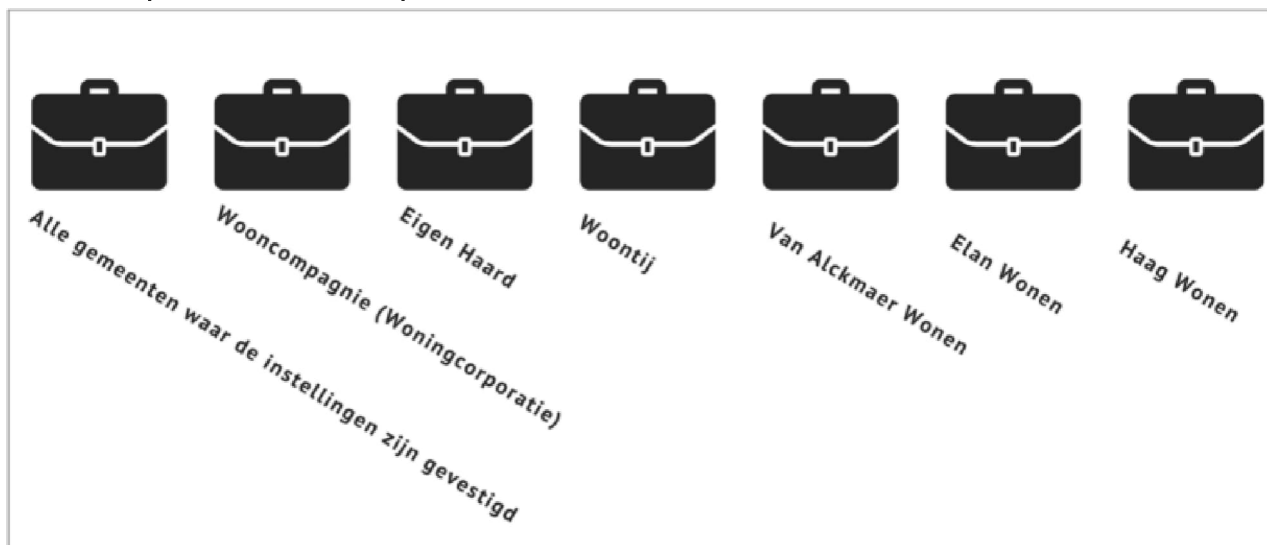


#### ***Uitgelichte ontwikkeling: Actief in netwerken en samenwerkingsverbanden***

*De Raphaëlstichting begreep al snel hoe ingewikkeld de uitdagingen in de zorg zijn. We vinden het erg belangrijk om samen te werken met andere organisaties. We doen mee in verschillende samenwerkingsverbanden, delen informatie en mensen waarderen onze ideeën. Ons doel is om ook in 2024 actief mee te doen in netwerken en samen te werken met anderen. Dit helpt onze organisatie en onze nieuwe manier van leidinggeven ondersteunt dit.*

Hieronder volgt een overzicht van de netwerken waaraan de Raphaëlstichting bestuurlijk deelneemt en de samenwerkingspartners die betrokken zijn bij onze kernactiviteiten. Met deze partners zijn we een specifieke relatie aangegaan, zoals een overeenkomst, convenant of hebben we andere afspraken.



**Netwerk/samenwerking (regionaal en bovenregionaal):****Gemeenten, provincies en wooncorporaties:****Overeenkomsten**

- 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 korenmolens.
- Rozemarijn en het Rudolf Steiner College in Haarlem hebben een samenwerking voor het beheer van twee kantines in de school. Deze kantines worden beheerd door jongeren die op Ferm Rozemarijn wonen.
- Iambe en Buitenwerkplaats Jeugdland Amsterdam hebben een samenwerking, waarbij Jeugdland cliënten van Iambe 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.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELINDEN

Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

- 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**

- VGN
- Actiz
- AViN
- Camino
- Onderzoeksnetwerk Hogeschool Leiden
- Anthroposophic Council for Inclusive Social Development.
- 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. Medewerkers kunnen op die manier beter afstemmen op de cliënt, waardoor deze 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**

#### **3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags-)codes**

De Raphaëlstichting volgt de regels van de Governancecode Zorg 2022. Dit zijn de normen voor goed leidinggeven en toezicht houden. Door deze regels te volgen, zorgen we ervoor dat we openlijk kunnen laten zien wat voor beleid we voeren en wat we doen.

In het afgelopen jaar hoefde de raad van toezicht geen actie te ondernemen om belangenverstrengeling binnen de raad van bestuur of de raad van toezicht te stoppen of te voorkomen.

### **3.2 Raad van bestuur: Samenstelling en onkosten**

#### **3.2 Raad van bestuur: samenstelling**

##### **Samenstelling**

De raad van bestuur bestond in 2023 uit de volgende leden:



| Leden raad van bestuur | Hoofd functie                                                                                                                      | Nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. (Bas) Holvast       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid raad van bestuur</li> <li>– Portefeuille bedrijfsvoering, financiën en ICT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vrijeschoolonderwijs Leiden: Bestuursvoorzitter Stichting tot steun.</li> <li>– Iona Stichting Amsterdam: Voorzitter bestuur.</li> <li>– Huize Bijdorp Voorschoten: Lid raad van advies.</li> <li>– Widar gezondheidscentrum: Lid raad van toezicht.</li> </ul> |
| A. (Annemarie) Zuidweg | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid raad van bestuur</li> <li>– Portefeuille kwaliteit en veiligheid van zorg</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raphaëlfonds te Schoorl: Secretaris.</li> <li>– Kwadraad, maatschappelijk werk: Voorzitter raad van toezicht (vanaf oktober 2023)</li> </ul>                                                                                                                    |

#### Onkosten raad van bestuur

Conform de Governancecode Zorg laat de Raphaëlstichting elk jaar op de [website](#) zien welke kosten het bestuur heeft gemaakt voor het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Dit doen we om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen en transparant te zijn. Het bestuur zorgt ervoor dat deze kosten bescheiden zijn en alleen gemaakt worden voor het werk.

#### 3.3.1 Raad van toezicht: Jaarverslag 2023

### 3.3.1 Jaarverslag raad van toezicht 2023

#### Reflectie van de raad van toezicht

De Raphaëlstichting is op veel fronten op zoek naar een goede balans: accent op de eigenheid van de antroposofische visie en flexibel aansluiten bij de veranderende samenleving; goede zorg bieden binnen de ruimte van goede bedrijfsvoering; deskundig werken en een leerklimaat waarin de mens centraal staat. Deze continue zoektocht verbindt alle betrokkenen binnen de Raphaëlstichting en hierbij probeert de raad van toezicht aan te sluiten. Daarbinnen waren er bijzondere aandachtspunten waar de raad van toezicht verdiepende gesprekken en bezoeken aan heeft gewijd.

#### Samen Vooruit

De structuur van de Raphaëlstichting was te versnipperd en zaken die gezamenlijk tot meer kwaliteit leiden, kwamen hierdoor te weinig van de grond. Daarom heeft het bestuur een groot proces ingezet om meer verbinding in de structuur te brengen: Samen Vooruit. De raad van toezicht heeft dit proces gedurende het jaar meerdere keren besproken en ook in gesprekken de standpunten van diverse betrokkenen gehoord. De raad was overtuigd van de noodzaak, is erg te spreken over de zorgvuldigheid van dit proces en heeft het draagvlak hiervoor zien groeien.

#### Rudolf Steiner Zorg

De raad heeft jarenlang gewezen op de zwakke positie van Rudolf Steiner Zorg in de regio Den Haag, en de problemen van twee zorgsoorten in laag volume in een stad met veel grote zorgaanbieders, waarbij het pand weliswaar bijzonder mooi, maar ook erg gebruiksonvriendelijk is. De kwaliteit van zorg was, ondanks de grote inzet van de medewerkers, een punt van zorg en financieel was het jarenlang niet kostendekkend en hebben de andere onderdelen van de Raphaëlstichting dit verlies helpen dragen. De raad van toezicht heeft respect voor de moeilijke keuze die het bestuur heeft gemaakt, om te erkennen dat deze problemen niet binnen de eigen stichting oplosbaar zijn en dat overdracht nodig is. Natuurlijk is het proces om tot besluitvorming te komen en overnamepartijen te vinden buitengewoon uitdagend, maar ook hierin alle lof voor de zorgvuldigheid die het bestuur hierbij heeft laten zien. Het proces is nog niet afgerond in 2023, maar er is vertrouwen dat dit in 2024 lukt.

#### Bedrijfsvoering

Na jaren met goede financiële resultaten, komen er grote uitdagingen op het pad van de Raphaëlstichting, want de kostenstijgingen maken de grote vastgoedopgave een stuk duurder dan eerder verwacht. De CAO-ontwikkelingen leiden tot stijgende loonkosten. De raad van toezicht wordt altijd zeer gedetailleerd geïnformeerd over alle financiële





ontwikkelingen en heeft daarom tijdig zicht op risico's. De grote vastgoedopgave wordt ook nauwkeurig onderbouwd met heldere gegevens, waardoor de gesprekken met het bestuur over de noodzakelijke bijsturing heel transparant blijven. Het betekent dat wensen voor het te realiseren vastgoed soms niet haalbaar zijn en naar goedkopere alternatieven moet worden gezocht, maar de vastgoedopgave blijft hiermee wel op stoom. Dit is nodig om een goede woon- en werkomgeving te kunnen blijven bieden.

**Zorgzwaarte en arbeidsmarkt**

In de gehele linie is binnen de zorg sprake van een stijgende zorgzwaarte, terwijl de druk op de arbeidsmarkt het steeds moeilijker maakt goede medewerkers te vinden en binden. Bijzonder aspect is dat voor de zwaarste doelgroep het ook het moeilijkst is medewerkers te vinden. Deze uitdaging was in 2023 punt van zorg voor het bestuur en de raad van toezicht en zal komende jaren ongetwijfeld nog meer aandacht vergen, omdat dit probleem geen eenvoudige oplossingen kent.

**Bezoeken**

De raad van toezicht krijgt veel informatie via stukken. Daarnaast houden de leden van de raad hun vergaderingen en bijeenkomsten zo veel mogelijk op locatie. Een rondleiding biedt daarbij gelegenheid om gesprekken te voeren met cliënten en medewerkers. Dit geeft veel waardevolle indrukken die de raad in staat stellen om een dieper begrip te krijgen voor de mensen en voor de specifieke uitdagingen. De liefdevolle betrokkenheid van de medewerkers die we daar ervaren, raakt ons. De grote diversiteit aan cliënten die we ontmoeten, helpt ons ook beeld te krijgen van hun leven en behoeften. Er zijn ook contactmomenten met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en deelnamen aan sessies over kwaliteit van zorg (Beelden van Kwaliteit), bijwonen van het jubileumfeest en de leden van de raad van toezicht bezoeken elkaars commissies. Zo kunnen zij zo goed mogelijk een gezamenlijk beeld vormen.

Binnen de raad hebben we in het voorjaar van 2023 afscheid genomen van, onze zeer gewaardeerde voorzitter, Tanja Ineke en hebben we een nieuw lid welkom verwelkomd: Jules van Dam.

*Rob van Dam*  
*Voorzitter raad van toezicht*

**3.3.2 Raad van toezicht: Samenstelling, werkwijze en bezoldiging**



Van links naar rechts: Monique Kossen, Frauke Wessel, Christel Deckers, Rob van Dam en Jules van Dam

**3.3.2 Samenstelling en werkwijze raad van toezicht**

**Samenstelling**

De raad van toezicht van de Raphaëlstichting bestond in 2023 uit de volgende leden

**Leden raad van toezicht**

**Hoofdfunctie**

**Nevenfuncties**

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN

 Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C.M.M. (Tanja) Ineke<br>– Voorzitter RvT (tot 20-03-2023)<br>– Voorzitter renumerationcommissie (tot 20-03-2023)                                                                                   | – Voorzitter raad van bestuur<br>Woonzorggroep Samen.                                    | – Woningcorporatie Woonwaard: Commissaris.<br>– Partners voor jeugd: Toezichthouder.<br>– Nationale Zorgklas: Bestuurslid.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| C.M.H.A. (Christel) Deckers<br>– Lid RvT<br>– lid commissie Kwaliteit en Veiligheid<br>– Lid renumeration-commissie (vanaf 20-03-2023)                                                             | – Onafhankelijk denker, professioneel toezichthouder en onderzoeker.                     | – Amsterdamse Stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Interconfessioneel Onderwijs: Lid raad van toezicht.<br>– Marente: Vice-voorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie.<br>– Máxima Medisch Centrum: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie.<br>– NBA: Bestuurslid.<br>– Trimbos Instituut: Vice-voorzitter raad van toezicht, lid commissie wetenschappelijke kwaliteit. |
| M. (Monique) Kossen<br>– Lid RvT<br>– Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid                                                                                                                 | – Psychiater.                                                                            | – Stichting Pittig: Lid raad van toezicht.<br>– Health Innovation Netherlands: Stakeholderadviseur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| R. (Rob) van Dam<br>– Lid RvT en renumeration-commissie (tot 20-03-2023)<br>– Voorzitter RvT en renumerationcommissie (vanaf 20-03-2023)<br>– Voorzitter auditcommissie Financiën (tot 25-05-2023) | – Stichting Palliatieve Zorg Nederland: Bestuurder.<br>– LuciVer: Bestuurder ad interim. | – GGZ WNB: Lid raad van toezicht (tot 01-12-2023).<br>– Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland: Lid raad van toezicht.<br>– De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht.<br>– De Regionale Organisatie Huisartsen Amsterdam (ROHA): Voorzitter raad van commissarissen.                                                                                                                                   |
| F.E. (Frauke) Wessel<br>– Lid RvT (voordracht CCR)<br>– Lid auditcommissie Financiën (tot 25-05-2023)<br>– Voorzitter auditcommissie Financiën (vanaf 25-05-2023)                                  | – Spaarne Gasthuis: CIO.                                                                 | – De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht (vanaf 01-12-2023).<br>– Diemen en van Gestel: Trainer 'Masterclass IT in de Boardroom'.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| J.P.A. (Jules) van Dam<br>– Lid RvT (vanaf 25-05-2023)<br>– Lid auditcommissie Financiën (vanaf 25-05-2023)                                                                                        | – Stichting De Tussenvoorziening: Bestuurder.                                            | – Feantsa: Vice-voorzitter bestuur.<br>– Emmaus Haarzuilens: adviseur.<br>– G4-overleg MOBW: voorzitter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Werkwijze

De raad van toezicht van de Raphaëlstichting werkt op verschillende manieren en zorgt ervoor dat de kwaliteit en eerlijkheid van de organisatie goed blijven. Hun aanpak bestaat uit:

### Integraal Toezicht:

– De raad van toezicht kijkt naar het beleid van de raad van bestuur en hoe goed de bestuurders presteren, en naar hoe het gaat met de organisatie.



- De raad van toezicht controleert of de raad van bestuur goede zorg levert, met aandacht voor kwaliteit, veiligheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid.
- Belangen van cliënten zijn belangrijk in dit proces. De raad van toezicht kijkt of alle belangen goed tegen elkaar worden afgewogen.

#### **Toezichtvisie:**

- De raad van toezicht werkt volgens een visie die past bij de kernwaarden van de stichting en die meegroeit en verandert als omstandigheden en inzichten veranderen.

#### **Specifieke Gebieden van Toezicht:**

- Strategie en Beleid: De raad van toezicht kijkt naar en keurt strategische plannen goed, en zorgt dat deze passen bij de missie van de organisatie.
- Monitoring van Prestaties: De raad van toezicht houdt in de gaten hoe de organisatie het doet in vergelijking met haar doelen, met aandacht voor naleving en effectiviteit.
- Interne Beheersings- en Controlesystemen: De raad van toezicht zorgt voor goede interne controle om risico's te beheersen en fraude te voorkomen, en zorgt voor financiële en operationele stabiliteit.
- Risicomanagement: De raad van toezicht kijkt naar en beheert de risico's van de organisatie, en zorgt voor veerkracht tegen onzekerheden en uitdagingen.
- Stakeholderbetrokkenheid: De raad van toezicht onderhoudt relaties met belangrijke belanghebbenden, met nadruk op openheid en verantwoordelijkheid.
- Advies en Ondersteuning: De raad van toezicht geeft advies en steun aan de raad van bestuur, wat leidt tot betere beslissingen en innovatieve oplossingen.

Zie voor meer informatie ook de: [Toezichtvisie Raad van toezicht](#).

### **Besluitvorming raad van toezicht 2023**

#### **Goedgekeurd**

Jaarrekening 2022

Bestuursverslag 2022

Implementatie van een nieuwe besturingsfilosofie en een nieuw besturingsmodel.

En te treffen maatregelen om de personele gevolgen – die met deze organisatiewijziging gepaard gaan – op te vangen

Overdracht zorgactiviteiten en vastgoed Rudolf Steiner Zorg

Focus 2024 (kaderbrief)

Begroting 2024

#### **Besloten/vastgesteld**

Jaarverslag raad van toezicht 2022

Verhoging bezoldiging voor 2023 met 2,9% t.o.v. bezoldiging 2022

### **Aan- en aftreden en (her)benoemingen raad van toezicht in 2023**

Vanwege het verstrijken van haar laatste zittingstermijn is RvT-voorzitter, Tanja Ineke, op 20 maart 2023 afgetreden. Rob van Dam, die op 14 maart 2023 voor zijn tweede zittingstermijn als RvT-lid werd benoemd, heeft het voorzittersstokje per 20 maart 2023 van haar overgenomen. Als nieuw lid heeft de raad van toezicht Jules van Dam verwelkomd, die op 25 mei 2023 formeel werd benoemd als nieuw RvT-lid en lid van de auditcommissie Financiën. Het voorzitterschap van de auditcommissie Financiën werd per 20 maart 2023 door Frauke Wessel overgenomen van Rob van Dam. Christel Deckers trad per 20 maart 2023 toe als lid van de remuneratiecommissie, naast voorzitter Rob van Dam. Bovendien vond de herbenoeming voor haar laatste termijn plaats per 12 december 2023.

#### **Bezoldiging**





Voor informatie over de beloning die de leden van de raad van toezicht ontvangen, kunt u kijken in de [jaarrekening](#).

### **3.4 Principes Governancecode Zorg 2022**

De Raphaëlstichting heeft in 2023 alle zeven principes van de Governancecode Zorg 2022 gevolgd en is deze nagekomen. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd.

#### **3.4.1 Goede Zorg**

### **3.4.1 Goede zorg**

De Raphaëlstichting werkt hard om mensen met een beperking de beste zorg en hulp te geven. We willen dat ze zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk kunnen leven. Dit betekent hulp bij dagelijkse dingen, verzorging, verpleging, medische zorg, therapieën en hulp bij meedoen in de maatschappij. We proberen cliënten zo zelfstandig mogelijk te laten leven, door te leren, zich te ontwikkelen, technologie te gebruiken en hun eigen netwerk in te zetten.

We doen dit omdat mensen met een beperking het recht hebben volwaardig mee te doen in de samenleving en hun waardigheid te behouden. We richten ons op het geven van hoge kwaliteit zorg en hulp, gebaseerd op bewezen methodes. Dit doen we met deskundig personeel en de juiste middelen.



#### ***Uitgelichte ontwikkeling: Passende en Persoonsgerichte zorg***

*In de hele zorgsector, zoals in ziekenhuizen, verpleeghuizen, thuiszorg en gehandicaptenzorg, zijn er zorgen over de toekomst. Er zijn minder medewerkers beschikbaar voor steeds meer mensen die zorg nodig hebben. De Raphaëlstichting bereidt zich hierop voor. We denken en praten mee in landelijke en regionale samenwerkingsverbanden. Ook passen we ons eigen beleid aan naar Zorg die Past en op de Persoon Gericht is. Dit betekent dat we zorg geven op basis van wat iemand echt nodig heeft en stoppen met dingen die niet nodig zijn. We letten goed op wat elke cliënt belangrijk vindt. We vragen: wat is voor jou belangrijk, wat kun en wil je zelf doen? Wat wil en kun je nog leren? Hoe kan technologie jou helpen? Wat kunnen mensen uit jouw eigen netwerk doen, zoals familie, vrienden en vrijwilligers? En wat verwacht je van onze medewerkers? Lees meer hierover op de themapagina bij het kwaliteitsbeeld: [Passende Zorg](#)*

Om onze kwaliteit goed te houden, gebruiken we het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg als ons kwaliteitssysteem. Dit kompas laat cliënten duidelijk zien wat ze van ons kunnen verwachten. Het helpt ook onze medewerkers en teams om de zorg te verbeteren. Voor onze GGZ-activiteiten gebruiken we een kwaliteitsstatuut. Voor verpleging en verzorging volgen we de manier van werken van Waardigheid en Trots op Locatie.



#### ***Uitgelichte ontwikkeling: Verbeteren en Ontwikkelen***

*We hebben veel van onze maatschappelijke doelen bereikt en we proberen ons altijd verder te verbeteren en te ontwikkelen. In ons Kwaliteitsbeeld 2023 geven we een duidelijke en te volgen beoordeling van onze zorg per strategisch thema. Voor meer informatie, kijk op: [Kwaliteitsbeeld 2023](#).*

#### **3.4.2 Waarden en normen**

### **3.4.2 Waarden en normen**

De raad van toezicht en de raad van bestuur van de Raphaëlstichting werken volgens de regels in de statuten en de reglementen van beide raden. Dit doen ze om belangenconflicten te voorkomen of op te lossen.



Wij vinden een open cultuur en gelijkwaardige behandeling van iedereen heel belangrijk. Naast gelijkwaardigheid zijn ontwikkeling en verbinding ook belangrijk voor ons. We doen regelmatig onderzoek, zoals onderzoek naar de ervaringen van cliënten, teamreflecties en onderzoek onder medewerkers. De uitkomsten van deze onderzoeken gebruiken we om te verbeteren. Deze resultaten maken we ook bekend in ons jaarlijkse kwaliteitsbeeld.



### **Uitgelichte ontwikkelingen**

- In 2023 is een nieuwe meer toegankelijke missie, visie en kernwaarden opgesteld.
- De recente resultaten van onze onderzoeken laten zien dat we goed samenwerken en communiceren, maar er is ook ruimte voor verbetering. De nieuwe besturingsfilosofie, welke richting geeft aan onze nieuwe manier van leidinggeven, zet daarom voor de komende jaren in op Van A (nu) naar B (straks):
  - a. Van impliciet naar expliciet
  - b. Van autonomie naar verbonden met het grotere geheel
  - c. Van rolfluide naar rolvast
  - d. Van 'hier & nu' naar 'daar & dan'

### **Leren en ontwikkelen**

Leren en ontwikkelen zijn erg belangrijk voor het bereiken van onze doelen. Dit zie je ook terug in hoe we ons beleid maken en bijvoorbeeld in de resultaten van onze analyses (zoals Prisma-analyses) na incidenten of klachten. Deze gebruiken we als leermomenten.

Meer over de ontwikkeling waarin het Leren en Ontwikkelen zich bevindt is te lezen op de themapagina bij het kwaliteitsbeeld: [Leren & Ontwikkelen](#).

### **Klokkenluidersregeling**

De Raphaëlstichting heeft een vernieuwde Klokkenluidersregeling sinds 2023. Deze regeling is belangrijk voor het intern melden van vermoedens van misstanden. Dit draag ook bij aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie en helpt om een open en veilige werkomgeving te creëren voor medewerkers. Hierdoor voelen medewerkers zich meer betrokken en verantwoordelijk voor de Raphaëlstichting.

### **3.4.3 Medezeggenschap en invloed belanghebbenden**

## **3.4.3 Medezeggenschap en invloed belanghebbenden**

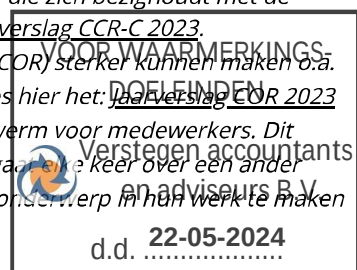
Bij de Raphaëlstichting volgen we voor de cliëntenraden de Wmcz (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018) en voor de ondernemingsraden de Wor (Wet op de ondernemingsraden).

We hebben duidelijke regels voor inspraak en medezeggenschap. Dit hebben we geregeld via de centrale COR, CCR-V en CCR-C, en ook via ondernemingsraden en cliëntenraden die meer lokaal werken. Voor onze cliënten hebben we een heldere kijk op hoe zij hun mening kunnen geven en meebeslissen. De raad van toezicht, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Auditcommissie Financiën controleren alles goed. Op elke locatie is er een vertrouwenspersoon voor cliënten en medewerkers. Deze personen maken elke drie maanden een rapport en elk jaar een verslag voor de kwaliteitsmonitor en het bestuur.



### **Uitgelichte ontwikkelingen**

- In 2023 hebben we de inspraak en medezeggenschap voor cliënten verder verbeterd. In 2024 gaan we hiermee verder. We gaan een speciale medewerker aanstellen die zich bezighoudt met de medezeggenschap van cliënten en hun familie. Lees hier het: [Jaarverslag CCR-C 2023](#).
- We hebben ook gekeken hoe we de centrale ondernemingsraad (COR) sterker kunnen maken o.a. door de beweging van decentraal naar centraal te versterken. Lees hier het: [Jaarverslag COR 2023](#)
- In 2023 zijn we begonnen met het voorbereiden van een advieszwerm voor medewerkers. Dit noemen we een Professionele Advies Zwerm (PAZ). Deze zwerm gaat de komende tijd over een ander onderwerp en is een samenkomst van medewerkers die met dat onderwerp in hun werk te maken



hebben. Via de PAZ krijgen medewerkers meer invloed op het beleid van de Raphaëlstichting. In 2024 organiseren we drie bijeenkomsten waar elke keer verschillende medewerkers aan kunnen deelnemen.

Wij organiseren genoemde PAZ ook in het kader van de Wet zeggenschap in de Zorg. De wet is een toevoeging aan de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Hierin wordt beschreven dat een zorgorganisatie zorgprofessionals in de gelegenheid moet stellen invloed uit te oefenen op het beleid, wanneer dat van belang is voor het verlenen van goede zorg.

### 3.4.4 Inrichting governance

## 3.4.4 Inrichting governance

Bij de Raphaëlstichting hebben we de manier van besturen en toezichhouden goed geregeld. We hebben duidelijke afspraken over wie wat doet en wie verantwoordelijk is.

### **Rollen en Verantwoordelijkheden:**

- Raad van bestuur: Deze groep heeft twee mensen. Zij zorgen voor de dagelijkse leiding van de stichting. Hun werk gaat over de kwaliteit van de zorg, veiligheid, bedrijfsvoering, financiën en ICT. Zij vertellen de raad van toezicht over hun beslissingen en hoe goed ze het doen.
- Raad van toezicht: Deze groep van vijf mensen houdt in de gaten hoe de raad van bestuur het doet. Ze zorgen dat de stichting haar doelen haalt en de afgesproken waarden volgt. Ze beoordelen het werk van de raad van bestuur en geven advies.

### **Verantwoording en beoordeling:**

- De raad van bestuur laat regelmatig aan de raad van toezicht weten wat hij doet en hoe het gaat met de stichting. Dit doet het bestuur tijdens vijf of zes vergaderingen per jaar en met geschreven stukken.
- De raad van toezicht kijkt naar deze stukken en bespreekt ze tijdens vergaderingen met de raad van bestuur. Zo controleert de raad van toezicht of het beleid en het werk goed gaan.

### **Conflicthantering en samenwerking:**

- We hebben regels op papier voor als er meningsverschillen of problemen zijn tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Zo lossen we dit op een goede en eerlijke manier op als dat nodig is.
- We kijken regelmatig hoe de samenwerking tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur gaat. Dit zorgt dat beide raden goed blijven samenwerken en hun taken kunnen doen.

Deze manier van werken zorgt voor duidelijke rollen, goede verantwoording en samenwerking. Dit is heel belangrijk voor het halen van de doelen van de Raphaëlstichting.

### 3.4.5 Goed bestuur

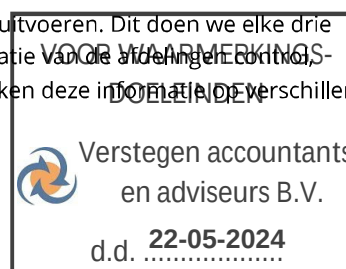
## 3.4.5 Goed bestuur

### **Besturing**

De Raphaëlstichting wordt geleid door twee bestuurders. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de zorg en de bedrijfsvoering. Ze gebruiken een plan dat voor meerdere jaren gemaakt is (meerjarenkaderbrief 2023-2026). Dit plan bevat de beleidskaders en doelstellingen voor het beleid. Deze doelstellingen worden ontwikkeld door een diverse groep mensen, waaronder zorgmanagers en stafleden.

### **Risicobeheersing en monitoring**

We houden de risico's in de gaten en kijken of we onze doelen en activiteiten goed uitvoeren. Dit doen we elke drie maanden met een kwartaalmonitor. In deze kwartaalmonitor gebruiken we informatie van de afdeling continuïteit, personeelszaken en kwaliteit aangevuld met informatie van de locaties. We bespreken deze informatie op verschillende niveaus in onze organisatie.





### **Uitgelichte ontwikkelingen**

*In de kwartaalmonitor zien we dat er ruimte is voor verbetering in de samenwerking tussen de operationele lijn en de stafafdelingen. Deze samenwerking is het afgelopen jaar al beter geworden dankzij het project 'Samen Vooruit'.*

*De stafafdelingen worden steeds professioneler en de samenwerking binnen de ondersteunende teams wordt sterker. Afdelingen zoals HR (personeelszaken), behandeling, leren en ontwikkelen en kwaliteit werken steeds meer samen vanuit een gezamenlijke aanpak. De afdeling control ondersteunt dit helemaal.*

*Door deze verbeteringen verschuift onze aandacht meer naar goed werkgeverschap en naar het beschikbaar en betaalbaar houden van de zorg op een duurzame manier. Dit is een goede ontwikkeling, vooral als we denken aan de toekomstige uitdagingen waar we voor staan.*

### **Besluitvorming**

De besluitvorming binnen de raad van bestuur vindt doorgaans maandelijks plaats. De genomen besluiten worden vastgelegd in een verslag dat beschikbaar is voor mensen binnen de organisatie die deze besluiten moeten kennen. Het verslag dient vooral als bevestiging van wat besloten is en als naslagwerk.

### **Informatievoorziening**

De raad van toezicht stelt zijn eigen agenda vast, maakt zijn eigen plannen en bepaalt zelf hoe de raad de juiste informatie krijgt. De raad van bestuur geeft alle informatie die de raad van toezicht nodig heeft.

### **3.4.6 Verantwoord toezicht**

## **3.4.6 Verantwoord toezicht**

Voor de Raphaëlstichting is de raad van toezicht erg belangrijk om de kwaliteit en integriteit van de strategie en prestaties te waarborgen. Ze houden toezicht op de organisatie met verschillende activiteiten en mechanismen, zoals uitgelegd in hoofdstuk 3.3 (de werkwijze van de raad van toezicht en het jaarverslag van 2023). Deze veelzijdige en volledige benadering helpt de raad van toezicht om bij te dragen aan de kwaliteit, groei en integriteit van de Raphaëlstichting. Zo zorgen ze dat de stichting haar maatschappelijke doelstellingen effectief en verantwoord bereikt.

### **3.4.7 Continue ontwikkeling**

## **3.4.7 Continue ontwikkeling**

### **Raad van toezicht**

De raad van toezicht organiseert jaarlijks een zelfevaluatie, al dan niet extern begeleid. In december van het verslagjaar heeft de raad van toezicht zijn functioneren in 2023 zonder externe begeleider geëvalueerd.

De Raphaëlstichting zorgt ervoor dat haar toezichthouders zich blijven ontwikkelen. Dit begint met een uitgebreid inwerkprogramma voor nieuwe toezichthouders, waardoor ze de organisatie goed leren kennen. Ook organiseert de raad van toezicht regelmatig themabijeenkomsten in samenwerking met de raad van bestuur. Tijdens deze bijeenkomsten wisselen ze kennis en ideeën uit met deskundigen, zowel van binnen de stichting als daarbuiten. Deze sessies zijn goed voor het overdragen van kennis en zorgen voor levendige discussies.

Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht opnieuw zijn eigen leeragenda. Dit gesprek gaat over het versterken van de vaardigheden en kennis van de toezichthouders, afgestemd op de huidige en toekomstige behoeften van de Raphaëlstichting. Met deze aanpak kan de raad van toezicht zijn rol als toezichthouder effectief en met de juiste, actuele kennis invullen.



### **Uitgelichte ontwikkelingen**

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

- Tijdens de zelfevaluatie 2023 heeft de raad van toezicht de diverse rollen geëvalueerd, is de relatie met het bestuur onderwerp van gesprek geweest, heeft de raad van toezicht zijn bestaande toezichtvisie aangescherpt aan de actualiteiten en na toetsing geconcludeerd dat deskundigheidsbevordering binnen de raad van toezicht niet noodzakelijk is. Een deel van de zelfevaluatie vond in aanwezigheid van het bestuur plaats.
- De raad van toezicht heeft in 2023 voor de uitvoering van zijn taak als toezichthouder de volgende scholing gedaan:
  - Gezamenlijk: Themabijeenkomst antroposofie
  - Christel Deckers: Masterclass Digitale Transformatie (M&I), Ontregel de zorg (VWS), Nieuw leiderschap (Ebbing), Verantwoord gebruik van AI (van Doorne), Masterclass Oprecht verbinden, Actualiteiten medezeggenschapsrecht (Van Doorne), Rondetafel Conferentie Digitalisering in de zorg.
  - Rob van Dam: Ontwikkeltraject 'Toezen op samenwerking'.
  - Monique Kossen: 'Innovatie-trip', tweedaagse NVTZ-bijbscholing m.b.t. innovatie in de zorg, VGN 'Nieuw Kwaliteitskader en Kompas'.
  - Frauke Wessel: Branchebijeenkomst VGN.
  - Jules van Dam: De Nieuwe Toezichthouder (Aardoom & de Jong).

### Raad van bestuur

De raad van bestuur van de Raphaëlstichting werkt hard aan zijn eigen ontwikkeling. Het bestuur doet dit door samen na te denken en te leren van elkaar. Dit is een onderdeel van het NVZD-accreditatieprogramma voor leiders in de zorg. De bestuurders volgen ook cursussen om hun vaardigheden te verbeteren.

Een belangrijk deel van hun ontwikkeling is het jaarlijkse gesprek met de remuneratiecommissie van de raad van toezicht. Deze gesprekken zijn eerst apart met elke bestuurder en daarna samen. Uit deze gesprekken komen indien nodig duidelijke plannen voor meer ontwikkeling en scholing.

In 2023 hebben de bestuurders hun kennis en vaardigheden vergroot door opleidingen en extra trainingen te volgen die belangrijk zijn voor hun werk. Deze gerichte leeractiviteiten helpen om het bestuur van de Raphaëlstichting beter en effectiever te maken.



### **Uitgelichte ontwikkelingen**

De leden van de raad van bestuur hebben in 2023 ten behoeve van de uitvoering van hun bestuurstaak de volgende scholing gedaan:

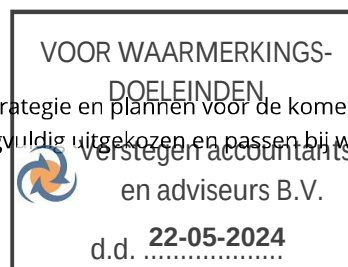
- Beiden: Congres voor stakeholders in de gehandicaptenzorg (vormgeven gehandicaptenzorg in de toekomst) 's Heeren Loo, NVZD intersectorale intervisiegroep met bestuurders uit o.a. zorg onderwijs en cultuur
- Annemarie Zuidweg: Masterclass Bezielend Leiderschap, Hans Wopereis, Webinar samenwerken in netwerken en mededinging ACM, Congres zeggenschap in de zorg Bohn Stafleu van Loghum.
- Bas Holvast: Persoonlijke ontwikkeling en ondernemerschap Aardoom & de Jong, Persoonlijke ontwikkeling en ondernemerschap ITIP, Menskunde Raphaëlstichting.

## 4. Algemeen beleid

### 4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

### 4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

De meerjarenkaderbrief 2023-2026 van de Raphaëlstichting beschrijft onze visie, strategie en plannen voor de komende jaren. We hebben vijf belangrijke ontwikkelthema's gekozen. Deze thema's zijn zorgvuldig uitgekozen en passen bij wat er





landelijk gebeurt. Ze zijn vooral gericht op de verandering naar toekomstbestendige gehandicaptenzorg (ZN/VGN) en het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Voor 2024 hebben we een speciaal document gemaakt. Dit document legt de nadruk op bepaalde onderdelen van onze plannen en acties voor 2024. Dit document heet Focus 2024: Anders samen werken aan een betekenisvol leven.



#### **Uitgelichte ontwikkelingen voor 2024**

- Door te focussen op slim en duurzaam organiseren gaan we de stafdiensten van de stichting meer op elkaar afstemmen. Tegelijkertijd maken we onze ICT-systemen en processen efficiënter. We gaan ook werken met projectagenda's die voor de hele stichting gelden tussen staf en lijn. Vanuit de Raphaëlacademie gaan we stapsgewijs werken richting een integraal lerende organisatie.
- De inzet op een betekenisvol leven en werken geeft in 2024 vooral op de werkplaatsen een impuls. Door gerichte optimalisatie van bezetting, het versterken van inclusie (meer dagbesteding in de maatschappij) en de inzet van de beproefde methodiek INVRA op meer locaties.
- De inzet van arbeidsbesparende technologie en innovaties vraagt in 2024 om versterking van de coördinatie hiervan. Hiertoe wordt in 2024 een coördinator ondersteunende technologie aangesteld.
- Hoe we met minder medewerkers toch Passende zorg kunnen bieden, gaan we middels de methode Social Design in 2023-2024 onderzoeken. Een eerste sessie is reeds in Hem georganiseerd: Externe visitatie: Sociale Innovatie. Dit gaat over het veranderen van de zorg, waarbij zowel formele als informele zorg gelijkwaardig betrokken zijn. Tegelijkertijd gaan we een meerjarentraject starten rondom Passende Zorg. Het idee is dat we passende zorg hiermee een onderdeel maken van onze zorgplancycclus.
- Met 'Samendoen en meedoen' willen we meer samenwerken in de regio en in het hele land. Inclusie bij de Raphaëlstichting betekent dat iedereen op een betekenisvolle en gelijkwaardige manier mee kan doen in de samenleving en in hun eigen gemeenschap. Samen met onze cliënten gaan we ontdekken wat werkt en wat niet. We denken aan activiteiten zoals samen dingen doen, lokaal sporten en ontspannen, websites en social media toegankelijk maken, en ervoor zorgen dat onze cliënten digitaal vrij kunnen zijn.

#### **4.2 Voortgang en gang van zaken**

## **4.2 Voortgang en gang van zaken**

Voor de belangrijkste verbeterplannen van de Raphaëlstichting laten we in het Kwaliteitsbeeld 2023 zien hoe het gaat. We gebruiken duimpjes voor elk thema en onderwerp. Een duimpje omhoog betekent dat het goed gaat, een duimpje dwars betekent matig, en een duimpje omlaag betekent slecht. Zo kan iedereen makkelijk zien hoe de plannen vorderen.



#### **Uitgelichte ontwikkeling**

In onze meerjarenkaderbrief 2023-2026 staan vijf thema's met verwachtingen. In de praktijk betekent dit veel kleine projecten. Voor 2024 hebben we deze projecten waar mogelijk samengevoegd en duidelijker gemaakt. We maken goede stappen in de richtingen die we willen. Maar sommige projecten hangen van elkaar af en dit kan soms voor vertraging zorgen. Een voorbeeld hiervan is goede koppelingen tussen onze ICT systemen, waardoor projecten optimaal ingericht en gefaciliteerd kunnen worden. Hiervoor gaan we in 2024 investeren in AFAS en Office 365.

#### **4.3 Algemeen beleid en een selectie uit belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar**

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

### 4.3 Algemeen beleid en een selectie uit belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

**Overname**

Vorbereiding overdracht van de zorgactiviteiten van Rudolf Steiner Zorg aan Lievegoed (gehandicaptenzorg) en HWW zorg (ouderenzorg). Geplande overdracht zorgactiviteiten en vastgoed Rudolf Steiner Zorg tussen maart en mei 2024.

**Wijziging in de organisatie/strategie/besturingsmodel**

De Raphaëlstichting heeft nieuw beleid ontwikkeld, waaronder het rooster- en alcoholbeleid, dat ter instemming aan de COR is voorgelegd. Ook heeft het bestuur een aangepaste Klokkenluidersregeling, na instemming van de COR, vastgesteld.

Het bestuur is overgegaan op een nieuwe besturingsfilosofie en een nieuw organisatiemodel, nadat over deze organisatiewijziging advies is ingewonnen bij de CCR-V en de COR. Daarbij werd het implementatieplan en de te treffen maatregelen om de personele gevolgen op te vangen eveneens ter advisering aan de COR voorgelegd.

**Zorginkoopbeleid**

Ondanks de goede relatie met de zorgkantoren heeft de Raphaëlstichting besloten in bezwaar te gaan tegen het zorginkoopbeleid 2024 t/m 2026. Het langjarig karakter is positief, maar dwingt tevens af dat we nu al allerlei inspraak- en bezwaaropties ook langjarig inleveren bij akkoord; daarnaast zijn de financiële uitgangspunten gebaseerd op niet-representatieve grondslagen. Het resultaat: te lage tarieven in een context waarin vele kosten stijgen. Samen met 58 VGN-leden, waaronder de Raphaëlstichting, spande VGN een kort geding aan tegen de zorgkantoren. In hoger beroep zijn de zorgaanbieders gehonoreerd en de zorgkantoren moeten het tarief voor 2024 opnieuw gaan berekenen. [Lees meer.](#)

Voor de ouderenzorg (RSZ) haakte de Raphaëlstichting aan bij het collectief dat vanuit Zorgscala een kort geding aanspande. Via het kort geding wordt getracht te verbieden dat de zorgkantoren hun voorgenomen inkoopprocedure voor de periode 2024-2026 (potentieel tot en met 2028) kunnen voortzetten. Voor de ouderenzorg is de Raphaëlstichting niet meegegaan in het collectief aangespannen hoger beroep.

**Vastgoed**

Ondanks enige vertraging voeren we alle plannen vanuit het masterplan vastgoed uit op een wijze die zowel inhoudelijk als financieel verantwoord is.

**Midgard**

Voor de locatie Midgard dienen de volgende projecten voor 2026 opgeleverd te worden.

| Project |                        | functie | Prognose oplevering<br>September 2023 | Prognose oplevering<br>Februari 2024 |
|---------|------------------------|---------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1       | Davidsschool           | Werken  | opgeleverd                            | opgeleverd                           |
| 2       | Nieuwbouw Jonashuis    | Wonen   | mrt-25                                | mei-25                               |
| 3       | Appelboom              | Werken  | mei-24                                | mei-24                               |
| 4       | Nieuwbouw Raphaelhuis  | Wonen   | mrt-25                                | mei-25                               |
| 5       | Koperen Koning         | Werken  | jan-25                                | jan-25                               |
| 6       | uitbreiding Mirjamhuis | Wonen   | mrt-24                                | mrt-24                               |



VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

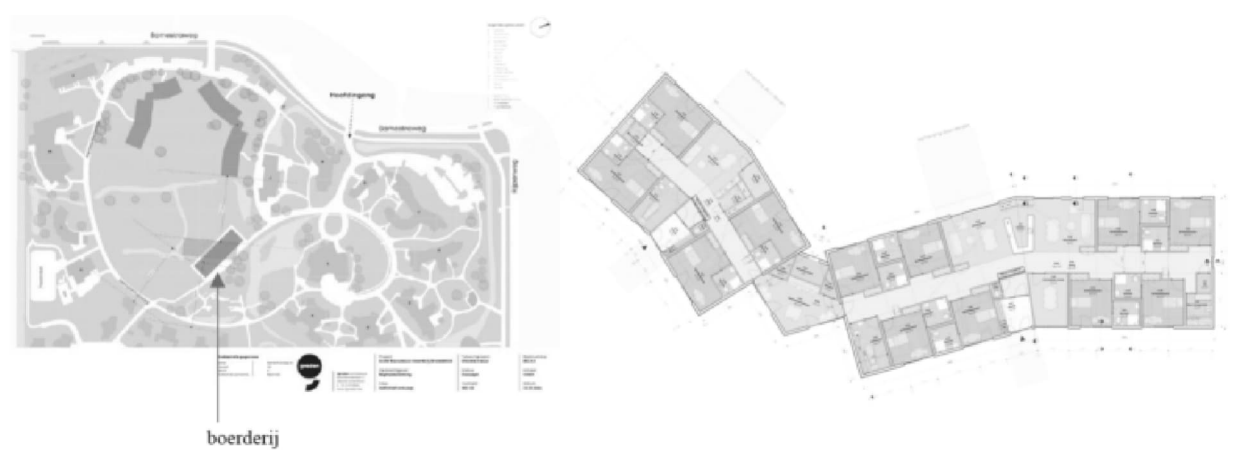
d.d. 22-05-2024



Breidablick

Voor de locatie Breidablick dienen de volgende projecten voor 2026 opgeleverd te worden.

| Project |                            | functie | Prognose oplevering september 2023 | Prognose oplevering februari 2024 |
|---------|----------------------------|---------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1       | Artemis Nieuwbouw          | Wonen   | opgeleverd                         | opgeleverd                        |
| 2       | Folkwang                   | Werken  | opgeleverd                         | opgeleverd                        |
| 3       | Uitbreiding JK huis        | Wonen   | opgeleverd                         | opgeleverd                        |
| 4       | Iduna                      | Werken  | medio 2026                         | medio 2026                        |
| 5       | Ostara                     | Werken  | medio 2026                         | medio 2026                        |
| 6       | Vervangende nieuwbouw 8 pl | Wonen   | feb-24                             | mrt-24                            |
| 7       | Nieuwbouw 28 pl            | Wonen   | apr-25                             | nov-25                            |
| 8       | Nieuwe Boerderij           | Werken  | sep-24                             | nov-24                            |
| 9       | renovatie Odroerir         | Werken  | apr-24                             | mei-24                            |



Scorlewald

Voor de bestemmingsplan wijziging is een principe verzoek ingediend bij de gemeente Bergen, op dit principieel verzoek is een positieve reactie gekomen. Op dit moment wordt in samenwerking met de gemeente de aanvraag wijziging bestemmingsplan opgesteld, naar verwachting wordt deze in mei 2024 ingediend. Deze wijziging is noodzakelijk gezien er in het huidige bestemmingsplan geen ruimte is voor nieuwbouw. Uitgaande van een totale procedure tijd van een jaar zal de startbouw in mei 2025 plaats vinden.

| Project |                                            | functie | Prognose oplevering september 2023 | Prognose oplevering Februari 2024 |
|---------|--------------------------------------------|---------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1       | Theetuin                                   | Werken  | opgeleverd                         | opgeleverd                        |
| 2       | Glorjet                                    | Werken  | jun-24                             | dec-24                            |
| 3       | Vervangende nieuwbouw Brumbane 16 plaatsen | Wonen   | jan-25                             | jun-25                            |
| 4       | Arabel 2e fase                             | Wonen   | jan-26                             | jan-26                            |
| 5       | Willehalm                                  | Werken  | jan-26                             | jan-26                            |
| 6       | Vervangende nieuwbouw Gyburg 16 plaatsen   | Wonen   | jan-27                             | jan-27                            |
| 7       | Bertane                                    | Wonen   | jan-28                             | jan-28                            |
| 8       | Soltane                                    | Wonen   | jan-29                             | jan-29                            |
| 9       | Nieuwbouw dienstwoning + 2 plaatsen        | Wonen   | jan-30                             | mei-25                            |
| 10      | Arabel 3e fase                             | Wonen   | jan-30                             | jan-30                            |



## Iambe

### Nieuwbouw Woonvoorziening

De bezwaren van enkele omwonende liggen nog steeds bij de rechtbank en zijn nog steeds niet in behandeling genomen. Zowel de behandelend ambtenaar als de Jurist van Eigen Haard blijven de rechtbank vragen het project in behandeling te nemen, maar helaas tot op heden zonder resultaat.

## Rozemarijn

### Uitbreiding en renovatie Ferm

Met woning corporatie ElanWonen is overeenstemming bereikt over de nieuwe huur en de investeringssom, de renovatie en uitbreiding Ferm start naar verwachting in april 2024 en de oplevering staat gepland in oktober 2024. De renovatie zal in twee fases worden uitgevoerd, waarbij telkens 8 bewoners tijdelijke worden gehuisvest in woonvoorziening van St Jacob aan de overzijde van Ferm.



## 4.4 Duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap



Wij gaan voor duurzame zorg

## 4.4 Duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap



### Duurzame Bedrijfsvoering 2023-2026

Bij de Raphaëlstichting streven we naar een duurzame gehandicaptenzorg. Dit doen we voor onze cliënten, hun familie, onze medewerkers, vrijwilligers, onszelf, de samenleving en de wereld. Door te verduurzamen kunnen we samen creatief zijn en vernieuwen. We willen werken aan een logische en duurzame manier van doen. Dit past goed bij ons omdat het te maken heeft met zingeving, gezondheid en verbinding met onze omgeving en de natuur.

### Green Deal Duurzame Zorg

In december 2022 zijn we echt begonnen met onze duurzame bedrijfsvoering. We hebben ons aangesloten bij de Green Deal Samen werken aan duurzame zorg. Hiermee verplichten we onszelf tot actie te komen in de duurzame bedrijfsvoering.

Met verschillende Green Teams hebben we gewerkt aan duurzaamheid op de locaties; dit jaar waren dat de locaties Breidablick, Scorlewald, Novalishoeve, Dijkgatshoeve en Centraal Bureau. In november is de eerste externe audit geweest om deze locaties ook te laten certificeren op duurzaamheid. Deze aanpak is bewust om eerst te ervaren wat een duurzaamheidscertificering inhoudt en hiervan te leren. Aankomend jaar betrekken we ook de locaties Midgard, Noorderhoeve (boerenculster),

Rozemarijn, lambe en Queeste. Het doel is Raphaëlstichting breed op duurzaamheid te laten certificeren in 2024.

De Milieuthermometer-certificering met Bronzen certificaat is met ingang van 1 februari 2024 gerealiseerd voor Novalishoeve, Dijkgatshoeve, Scorlewald, Breidablick en het Service Centrum in Schoorl.



De ontwikkelingen van afgelopen jaar geven ons een “nulmeting”, zoals inzicht in gereden kilometers, energieverbruik, inkoop van voedings- en reinigingsmiddelen, beheer van gevaarlijke stoffen. Het maakt ons bewust waar verbeterlagen zijn te maken die positief van invloed zijn op milieu en duurzaamheid. Door de nulmeting hebben we beter inzichtelijk wat toekomstige inspanningen opleveren. Een mooi resultaat dat we nu hebben, is een routekaart voor ons vastgoed, de route naar 55% minder CO2 uitstoot in 2030 en verder. Een mobiliteitsroutekaart (CO2-reductie in het eigen wagenpark van 50% in 2030) en werken aan een circulaire zorg (bijv. afval verminderen met 25% in 2026).

Duurzaamheid is onderdeel van de Raphaël academie. Op de Noorderhoeve is tijdens een opleidingsmiddag met bewoners gekeken naar hun ecologische voetafdruk. Ongeveer 1x per maand wordt duurzaamheid besproken op de woonhuizen van de Noorderhoeve. Scorlewald bewoners kregen ook de mogelijkheid om een workshop ecologische voetafdruk bij te wonen. Komend jaar kan weer de training energiecoach gevolgd worden; deze wordt uitgebreid met een Tuincoach module.

### 4.5 Naleving gedragscodes

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 4.5 Naleving gedragscodes

Bij de Raphaëlstichting hebben we een gedragscode voor medewerkers, vrijwilligers en stagiaires. We hebben ook een protocol voor relaties tussen medewerkers. Ook de gedragscodes van de verschillende beroepsverenigingen worden nageleefd, zoals die voor de Verpleging en Verzorging, artsen VG, fysiotherapeuten, etc.

### 4.6 Risicoparagraaf

## 4.6 Risicoparagraaf

Risicomanagement is een essentiële verantwoordelijkheid van zowel het bestuur als de raad van toezicht. Het gaat om het identificeren, analyseren en beoordelen van kansen en bedreigingen. Zoals vastgelegd in de Governancecode Zorg, bewaakt de raad van toezicht of de systemen voor het managen van risico's binnen onze organisatie effectief zijn. Ook kijken ze naar de betrouwbaarheid van onze financiële rapportages en de inspanningen van het bestuur om een gezonde omgang met risico's in onze cultuur te verankeren.

Het bestuur en de raad van toezicht houden toezicht op risicobeheer, met aandacht voor gedrag en cultuur binnen onze stichting. Risicomanagement maakt integraal deel uit van ons financieel beheer. Elk kwartaal benoemen we de risico's en de maatregelen die we nemen om deze te beheersen. Deze informatie delen we met onze zorgmanagers, het bestuur, de COR en de CCRV, en wordt besproken met de auditcommissie Financiën, die vervolgens rapporteert aan de raad van toezicht.

We brengen de belangrijkste kansen en bedreigingen op het gebied van HR, kwaliteit en financiën in kaart in onze kwartaalmonitor. Dit biedt ons bredere inzichten en stimuleert discussie over mogelijke oplossingen. Kwalitatief goede zorg en een duurzaam gezonde bedrijfsvoering vinden wij heel belangrijk. We zetten sterk in op integraal risicomanagement door bewustzijn van risico's te integreren in onze besluitvorming en dagelijkse praktijk. Duidelijke communicatie over de grenzen en risicobereidheid bij belangrijke beslissingen is voor ons een prioriteit. Bij alle belangrijke documenten, zoals financiële rapportages, voegen we standaard een risicoparagraaf toe.

We zijn proactief in het omgaan met de belangrijkste risico's en voeren regelmatig gesprekken op basis van onze kwartaalmonitor. Hierbij is zowel de kwaliteit als de kwantiteit van onze zorg onderwerp van gesprek. We besteden consequent aandacht aan risico's en evaluaties om een lerende organisatie te zijn. Risicomanagement is een vast agendapunt bij bestuursvergaderingen en wordt regelmatig besproken bij de auditcommissie Financiën en de raad van toezicht.

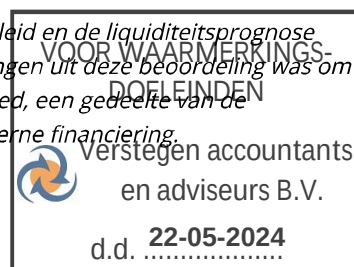


### ***Uitgelichte Ontwikkeling: Financieel***

*In het financiële beleid omtrent vastgoed en liquiditeit hanteert de Raphaëlstichting duidelijke marges. De organisatie heeft prestatie-indicatoren (KPI's), zoals de optimale benutting van kapitaal, de minimale liquiditeitsgrens en het streefniveau voor het weerstandsvermogen, grondig uitgewerkt. Deze KPI's vormen de basis voor sturing binnen de stichting.*

*De afronding van de eerste fase van het masterplan voor vastgoed eind 2023 was een succes, met slechts een geringe overschrijding van het budget voor bouwkosten. De financiering hiervoor is veiliggesteld tegen voordelige rentetarieven, waarbij een deel onder borgstelling is gefinancierd. Medio 2023 zijn, in reactie op ontwikkelingen in de bouwkosten, de lange-termijnbegrotingen voor de tweede fase van het masterplan opnieuw geëvalueerd met inachtneming van stresstests. Dit heeft de Raphaëlstichting in staat gesteld een duidelijk en tijdig overzicht te behouden van de financiële speelruimte. Naar aanleiding van de verhoogde uitgaven voor vastgoed zijn verbeteracties op diverse terreinen ingezet om de zorgexploitatie te optimaliseren, welke regelmatig worden beoordeeld.*

*Daarnaast is in 2023 een beoordeling uitgevoerd op het liquiditeitsbeleid en de liquiditeitsprognose door een extern gespecialiseerd adviesbureau. Een van de aanbevelingen uit deze beoordeling was om voor enkele nieuwbouwprojecten binnen het masterplan voor vastgoed, een gedeelte van de beschikbare liquide middelen te gebruiken in plaats van volledige externe financiering.*







### **Uitgelichte Ontwikkeling: Risk Control**

*In 2023 is een team van Risk Controllers gevormd, dat jaarlijks het interne controleplan opstelt. Dit plan is gebaseerd op een risicoanalyse en wet- en regelgeving, en is gericht op de ontwikkeling, implementatie, en uitvoering van het risicobeleid. De afdeling Risk Control houdt zich bezig met diverse risico's, waaronder bedrijfseconomische, juridische, en veiligheidsrisico's, evenals het behandelen van externe materiële controles. Momenteel bereiken nog niet alle risico's de afdeling Risk Control. Het streven is om ook deze risico's in kaart te brengen en te monitoren, waarbij de verantwoordelijkheid wordt geplaatst waar deze hoort. Als lerende organisatie is het essentieel dat we uit deze processen leren. Daarnaast ontwikkelt het team Risk Control een risicomanagementbeleid en voert het risicoanalyses uit op belangrijke ontwikkelingen binnen de Raphaëlstichting, zoals nieuwe initiatieven.*

*Naar aanleiding van bevindingen uit de interne controle over de geleverde zorg heeft Risk Control geadviseerd de inrichting van het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) ONS te optimaliseren. Dit advies stelt voor de applicatie zo in te richten dat deze niet alleen de zorgverlening beter ondersteunt, maar ook voldoet aan wet- en regelgeving. Dit project is eind 2023 gestart en zal doorlopen in 2024.*



### **Uitgelichte Ontwikkeling: Arbeidsmarkt**

*In 2023 is binnen de Raphaëlstichting een aanzienlijke stijging in de inzet van zelfstandigen zonder personeel (ZZP) waargenomen. De schaarste op de arbeidsmarkt, samen met mogelijke aanstaande wetswijzigingen betreffende het gebruik van ZZP'ers in de zorgsector, vormen de aanleiding om een project rond capaciteitsmanagement te initiëren. Dit project omvat de ontwikkeling van een toekomstbestendige visie op personeelsbeleid, die vervolgens wordt omgezet in effectieve capaciteitsplanning en roostering. Hiermee beoogt de Raphaëlstichting een adequaat aantal zorgprofessionals beschikbaar te hebben om aan de hoge zorgvraag te voldoen. Als instrument voor het afstemmen van de personeelsbezetting op de zorgvraag heeft de afdeling Control een vernieuwd Formatie Plaatsen Plan (FPP) model ontwikkeld voor 2024, toepasbaar voor zowel woonhuizen als werkplaatsen. Bovendien is in 2023 een stichtingsbreed roosterbeleid geïmplementeerd voor heldere richtlijnen over personeelsinzet.*

*Het laatste volledige boekjaar van 2023, waarin locatie Rudolf Steiner Zorg (RSZ) in Den Haag onderdeel uitmaakte van de Raphaëlstichting, toonde een uitzonderlijk hoog verlies vergeleken met voorgaande jaren. Niet opgevulde leegstaande plaatsen leidden tot lagere zorgbaten, en bovengemiddeld hoog verzuim noodzaakte de extra inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Het afscheid van locatie RSZ begin 2024 resulteert direct in een verbetering van de zorgexploitatie binnen de Raphaëlstichting.*

*Dit vertrek leidt echter ook tot een toename van de overheadkosten; de dekkingsbijdrage van locatie RSZ vervalt. Deze ontwikkeling, samen met de organisatie van passende ondersteuning in het kader van 'Samen Vooruit fase 2', maakt dat in 2024 de overhead opnieuw wordt afgestemd op de behoeften van de organisatie. In dit kader neemt de stichting ook deel aan de benchmark van Berenschot in 2024.*

*De personeelskosten werden in 2023 significant beïnvloed door een tussentijdse CAO-aanpassing. Hoewel deze impact gedeeltelijk werd opgevangen door een verbeterde zorgexploitatie bij verschillende locaties, legde dit een aanzienlijke druk op de zorgexploitatie van 2023 en de daaropvolgende jaren.*

#### **4.7 Vooruitblik 2024 (Algemeen beleid)**

## **4.6 Vooruitblik 2024**

We worden geconfronteerd met structurele uitdagingen die onze zorgverlening fundamenteel zullen transformeren. Een toename in zorgvraag, complexere zorgbehoeften, arbeidsmarkttekorten en financiële druk, samen met ecologische en



geopolitieke ontwikkelingen, benadrukken het belang van een grondige heroverweging van onze zorg- en ondersteuningsstructuren.

Desondanks kijken we optimistisch naar de toekomst, overtuigd van de tijd en het draagvlak om flexibel en veerkrachtig te zijn tegenover deze uitdagingen. De overstap naar passende zorg speelt hierin een cruciale rol en is meer dan een ambitie; het is een noodzaak. Dit vereist significante investeringen in tijd en middelen, evenals een essentiële verschuiving in onze benadering van en acties in de zorg. Ons doel is het realiseren van warme, mensgerichte en duurzame zorg, bestand tegen de toekomstige uitdagingen. Daarom is 'Anders samen werken aan een betekenisvol leven' het leidende thema van onze Kaderbrief 2024.

We belichten vijf thema's:

### 1. Vastgoedstrategie en -uitdagingen

Ons Masterplan voor vastgoed gaat door ondanks financiële uitdagingen door kostenstijgingen. Onze inzet voor duurzaamheid en circulariteit blijft essentieel, ondanks financiële druk. Prioriteit is het behouden van onze financiële doelen terwijl we een ondersteunende en gezonde leefomgeving voor onze cliënten realiseren. De oplevering van nieuw vastgoed in 2024 verbetert de levenskwaliteit van cliënten aanzienlijk.

### 2. Financieel Evenwicht

De druk om meer te doen met minder middelen is een realiteit waar we niet omheen kunnen. In reactie hierop zullen we onze samenwerking met andere zorgaanbieders verdiepen en ontwikkelen. Ook zullen we kritisch blijven ten aanzien van bezuinigingen en pleiten voor adequate financiële kaders voor de langdurige gehandicaptenzorg.

2024 wordt voor de Raphaëlstichting een cruciaal jaar om een balans tussen inkomsten en uitgaven te vinden. Een strak financieel beleid en focus op kostenbeheersing zijn dan ook essentieel.

### 3. Versterking Risicomanagement

We verbeteren ons risicomanagement, ondersteund door onze nieuwe afdeling Risk Control. Een evenwichtige benadering van risicomanagement, die kansen en risico's gelijkmatig afweegt, wordt de kern van onze besluitvorming.

### 4. Personeel

We adresseren personeelstekorten met een sterke arbeidsmarktstrategie, samenwerking met andere zorgaanbieders, ICT-investeringen die het primaire proces ondersteunen, en het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. We streven naar een werkomgeving die medewerkers aantrekt, inspireert en behoudt. In 2024 streven we ook naar een omgeving waarin medewerkers meer duidelijkheid en houvast vinden door zich te laten inspireren, te reflecteren en actief aan de slag te gaan met de vier ontwikkelthema's (bewegingen):

- Van rolfluïde naar rolvast
- Van impliciet naar expliciet
- Van hier en nu naar daar en dan
- Van autonomie naar verbonden met het grotere geheel

Deze ontwikkelthema's bevorderen persoonlijke en organisatorische groei, aanpassingsvermogen, duurzaamheid, en toekomstgerichtheid.

### 5. Samen Vooruit

In de tweede fase van ons project 'Samen Vooruit' richten we ons op de herinrichting en verbetering van onze decentrale ondersteunende diensten en het Servicecentrum. We streven naar een sterkere samenhang en samenwerking tussen de stafmedewerkers en ondersteunende diensten verspreid over onze gehele organisatie. Ons doel is het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van deze diensten, door het optimaliseren van de inzet en het verbeteren van de structuur van onze overhead. We zullen dit proces ondersteunen met een gedetailleerde benchmarkanalyse om mogelijke gebieden voor efficiëntieverbetering en kostenbesparing te identificeren. Cruciaal hierbij is dat we geen concessies doen aan de kwaliteit van onze ondersteunende dienstverlening aan het primair proces. Integendeel, we verwachten dat deze herstructurering zal leiden tot een verhoogde kwaliteit van ondersteuning aan het primair proces, waardoor onze medewerkers zich meer kunnen richten op het leveren van directe, betrokken en warme zorg en ondersteuning aan onze cliënten.

Deze strategische focus op efficiëntie en effectiviteit binnen 'Samen Vooruit' ondersteunt niet alleen het bieden van passende en persoonsgerichte zorg, maar draagt ook bij aan het creëren van een veerkrachtige en adaptieve organisatie die goed is voorbereid op de uitdagingen van de toekomst.





## 5. Bedrijfsvoering

### 5.1 Interne beheersing van processen en procedures

### 5.1 Interne beheersing van processen en procedures

Elke maand maakt de Raphaëlstichting een volledige financiële rapportage. Deze is binnen drie weken na het einde van de maand klaar. Zo kunnen we snel zien als er iets niet klopt. In deze rapportage letten we ook op risicobeheersing. Deze rapportage bespreken we regelmatig met de auditcommissie Financiën van de raad van toezicht. We maken ook een financiële voorspelling voor het hele jaar en een voorspelling voor onze liquide middelen. De informatie uit deze rapportages laten we ook zien op een BI-tool (Business Intelligence-tool).



#### **Uitgelichte ontwikkelingen**

- *Vanaf 2024 is er een dashboard beschikbaar waarmee het management dagelijks de stand van zaken kan volgen, zowel op het gebied van zorgindicatoren als financiële indicatoren.*
- *We hebben het proces voor het aannemen van ZZP'ers verbeterd. Nu controleren we beter of ze alle nodige documenten hebben, zoals diploma's, een inschrijving bij de Kamer van Koophandel en een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Dit helpt om fouten en fraude te voorkomen en zorgt dat we ons beter houden aan de regels voor rapporteren.*
- *In ontwikkeling: Als we gegevens correct in het systeem zetten, kunnen we de gewerkte tijd beter controleren en goedkeuren. We moeten het systeem nog aanpassen om een beter overzicht te krijgen van hoe flexibel we ons personeel inzetten. Dit helpt ons om beter te beheren hoe we personeel inzetten dat niet in vaste dienst is (PNIL).*
- *We zijn bezig met het invoeren van een eenduidig beleid voor roosters. Dit is nog in ontwikkeling.*

### 5.2 Cultuur en gedrag

### 5.2 Cultuur en gedrag

Voor de Raphaëlstichting zijn cultuur en gedrag heel belangrijk voor hoe we ons bedrijf leiden. Ze laten zien welke normen en waarden we belangrijk vinden. Alle medewerkers van de Raphaëlstichting volgen deze. Een goede cultuur helpt medewerkers om gemotiveerd en betrokken te zijn. Dit kan weer leiden tot goede zorg en positieve resultaten.



#### **Uitgelichte ontwikkeling**

*In 2022 is het project Samen Vooruit gestart. Met Samen Vooruit is er een nieuwe besturingsfilosofie en een daarbij passend besturingsmodel gedefinieerd. Doel is om met elkaar in beweging te gaan naar meer duidelijkheid in samenwerking en communicatie, meer een geheel te worden en meer op de toekomst gericht te zijn. Dit is samengevat in de vier bewegingen 'van impliciet naar expliciet', 'van rolfluide naar rolvast', 'van autonomie naar het grotere geheel' en 'van hier en nu naar daar en dan'. Deze beweging maken we om wendbaar te kunnen acteren op de maatschappelijke veranderingen. In 2023 heeft de focus van dit project gelegen op het primaire proces. In nauwe afstemming met de vertegenwoordiging van cliënten, verwanten en medewerkers zijn de nieuwe besturingsfilosofie en het nieuwe besturingsmodel vastgesteld. Aansluitend zijn de integrale managers, de zorgmanagers en teamleiders, na een zorgvuldig selectietraject benoemd en hebben andere voormalig leidinggevendenden een andere passende functie binnen de organisatie gekregen. Verder vervolg en borging van de beweging die we willen maken, vindt in 2024 plaats. Net als het verbeteren en synchroniseren van de overhead. Lees meer over: Samen Vooruit!*





### Andere uitgelichte ontwikkelingen

- *Cultuurzwerm: Een Ruimte voor Vrije Dialoog en Verdere Ontwikkeling:*  
*In de Cultuurzwerm creëren we een ontspannen sfeer waarin we thema's uit de antroposofie verkennen en bespreken. Het is een plek waar niets moet, en alles mag. De Cultuurzwerm staat open voor iedereen: van ervaren collega's met diepe wortels in onze organisatie tot nieuwkomers die meer willen leren over onze unieke cultuur en waarden. Zij-instromers, familieleden, en iedereen daartussenin – alle deelnemers dragen bij aan een rijke diversiteit en zorgen voor waardevolle inzichten. De impact van onze gesprekken reikt verder dan de bijeenkomsten zelf. Ze resoneren in ons dagelijks werk en dragen bij aan de vorming van beleid, waardoor ze een bron van inspiratie en verbinding vormen. Zie voor meer informatie: [Cultuurzwerm](#).*
- *Bewustwording en gedragsverandering voor duurzaamheid en CO2-reductie:* We richten ons op het vergroten van bewustzijn en het veranderen van gedrag, met de nadruk op duurzaamheid en het verminderen van CO2-uitstoot. Er is onlangs een inspiratiesessie gehouden over het verminderen van CO2 door vervoer. Dit is een eerste stap in deze richting.
- *Opleiding en inzet van energiecoaches:* Aan het begin van dit jaar hebben we energiecoaches opgeleid. Zij worden in onze organisatie ingezet. Hun taak is het uitvoeren van maatregelen om energie te besparen en het bewustzijn over energiebesparing te verhogen.
- *Privacybewustzijn bij e-mailcommunicatie:* We werken aan het vergroten van het bewustzijn over privacy, vooral bij het versturen van e-mails. Bij het invoeren van Office 365 denken we eraan om Ziver in Outlook te gebruiken. Dit maakt het makkelijker en stimuleert veilig e-mailen.

### 5.3 Kwaliteitsontwikkeling

## 5.3 Kwaliteitsontwikkeling

Informatie over de kwaliteitscyclus en de kwaliteitsinstrumenten van de Raphaëlstichting is te vinden op onze website: [Kwaliteitsbeleid van de Raphaëlstichting](#).

We willen op deze plaats de volgende 4 karakteristieken opnoemen:

- De Raphaëlstichting gebruikt het VG kwaliteitskompas als systeem voor kwaliteitsbewaking en verantwoording. Elk jaar maken we een rapport over de kwaliteit van zorg en werk: het kwaliteitsbeeld. Dit bespreken we met de raad van toezicht, het managementteam, de centrale ondernemingsraad en de cliëntenraden. Er vindt ook iedere twee jaar een externe visitatie plaats.
- Met een kwartaalmonitor houden we in de gaten hoe het gaat met belangrijke punten in de zorg (zoals actuele zorgplannen en veranderingen in incidenten en klachten). We kijken ook hoe het gaat met het bereiken van onze beleidsdoelen.
- Als het nodig is, analyseren of evalueren we onze processen vooruit- of achteruitkijkend. Soms doen we ook expert-audits over specifieke onderwerpen.
- Als er grote problemen of ernstige klachten zijn, onderzoeken we die altijd grondig, onder andere met de Prisma-methode. Daar leren we veel van en die informatie delen we met iedereen in de organisatie.

### 5.4 Informatievoorziening in- en extern

## 5.4 Informatievoorziening in- en extern

### Interne communicatie

#### Implementatie interactief intranet (Plek)

Sinds oktober 2023 maakt de Raphaëlstichting gebruik van een Sociaal Intranet. Met dit platform creëren we meer verbinding en samenwerking tussen de 1.400 medewerkers die werken bij de verschillende locaties. Ook zijn de beleidsdocumenten, protocollen en contactgegevens van collega's hier beter vindbaar. Middels zijn Vinden & Verstegen accountants en adviseurs B.V.



Verbinden' de sleutelwoorden geworden. De komende periode delen we tips aan collega's, om het nog gebruiksvriendelijker te maken.

#### *(Instructie)video's via applicatie Vormats*

Instructies voor applicaties bieden we ook in video aan, zodat collega's minder hoeven te lezen. De wens is om in 2024 vanuit de raad van bestuur frequenter via video informatie met collega's te delen of ze een kijkje te geven op de 'bestuurstafel'

### **Informereren verwanten**

#### *Informatiebijeenkomsten via Zoom*

Via lokale nieuwsbrieven worden verwanten geïnformeerd over actualiteiten. In 2023 hebben we locatie-overstijgend online informatiebijeenkomsten (via Zoom) over Samen Vooruit georganiseerd. Dit werd door verwanten zeer gewaardeerd en als prettig ervaren. Deze dialoog is heel waardevol en versterkt de verbinding. Hier geven we in januari 2024 een vervolg aan met nieuwe online bijeenkomsten.

#### *Festival van je dromen*

Op 14 & 15 juli vierde de Raphaëlstichting haar 50-jarig jubileum met een geweldig tweedaags festival. Samen met cliënten, hun ouders en verwanten, vrijwilligers, medewerkers en hun gezinnen hebben we genoten van dit bijzondere moment. De Raphaëlstichting heeft als missie om samen te werken aan een betekenisvol leven. En dat hebben we tijdens ons jubileum zeker gedaan, op een manier die bruisde van creativiteit en betekenis. Het thema van het festival was "Festival van je dromen", en we hebben die dromen werkelijkheid laten worden. Het was een sterk verbindend festival voor alle deelnemers!

### **Zichtbaarheid in de maatschappij**

We hebben in 2023 voorbeelden gedeeld van hoe bewoners en deelnemers zich dagelijks ontwikkelen en hun bijdrage leveren aan de maatschappij. Ook laten we steeds meer in video zien wat ons zo bijzonder maakt. We zijn dankbaar voor een kundige vrijwilliger die de juweeltjes (mooie plekken) van de Raphaëlstichting in beeld brengt. Deze serie parels delen we via social media en wordt enthousiast ontvangen bij onze volgers.

De contacten met de lokale media zijn frequenter en dit uit zich in publicaties in regionale en landelijke media en vakbladen. Dit bouwen we graag verder uit in 2024.

### **Informereren cliënten**

#### *Aandacht voor cliëntcommunicatie*

In onze visie is communicatie het sterkst als deze voor zoveel mogelijk mensen begrijpelijk is. Afgelopen jaar hebben we ondersteunende video's gebruikt, bijvoorbeeld voor het kwaliteitsbeeld. Een moderne manier om zichtbaar te maken hoe we ons ontwikkelen en een vorm die voor veel bewoners te volgen en begrijpen is. Een start is hiermee gemaakt in 2023 door meer rekening te houden met lettertype, lettergrootte, hoeveelheid informatie en woordkeuze of inzet van ondersteunende afbeeldingen. De aandacht hiervoor gaan we in 2024 verder voortzetten.

#### *Ontwikkeling crisiscommunicatie*

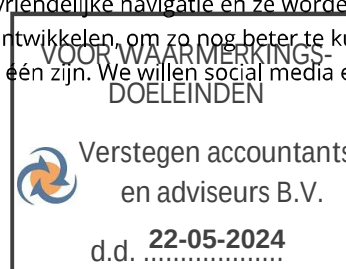
De raad van bestuur en bestuurssecretaris hebben in 2023 een Crisiscommunicatie/media training gevolgd.

### **Arbeidsmarktcommunicatie**

We hebben eerste stappen gezet in het ontwikkelen van arbeidsmarktcommunicatie en meer zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. Zo zetten we busreclame in, wordt de Werkenbij website ontwikkeld, zijn we zichtbaarder op lokale en regionale evenementen en op scholen. We nemen initiatieven om mensen in onze branche of studenten een indruk te geven van ons als werkgever. Mooi voorbeeld is de Ontdek & Omarm-dag bij Breidablick.

### **Vooruitblik**

In 2024 gaan we ons merk verstevigen. Dit gaan we doen door meer lijn te brengen in de huisstijl (kleuren, logo's, etc), en onze websites verder te ontwikkelen. Ze krijgen een frisse uitstraling, een gebruiksvriendelijke navigatie en ze worden gebruikersvriendelijker in het beheer. Ook de socialmedia-accounts gaan we doorontwikkelen, om zo nog beter te kunnen laten zien waar we voor staan, wie we zijn en dat we (met de verschillende locaties) één zijn. We willen social media een grotere plek geven in onze online informatievoorziening.



## 5.5 ICT beleid en Automatisering

# 5.5 ICT beleid en Automatisering

### Vereenvoudiging ICT

In 2023 hebben we ons ingezet om onze ICT-systemen en processen efficiënter te maken.



#### ***Uitgelichte ontwikkelingen***

- *In 2023 hebben we met het inrichten van een recruitmentteam én implementatie van de wervingstool Recruitee, het werven en onboarden van nieuwe medewerkers flink verbeterd.*
- *Begin 2023 hebben we bij de Raphaëlstichting de SDB Selfservice aanmeldmodule ingevoerd na een succesvolle proef. Dit heeft het proces van nieuwe mensen aannemen efficiënter en minder foutgevoelig gemaakt.*
- *Op het gebied van technologische innovatie hebben we grote stappen gezet. Samen met de CCR-V hebben we een visie op Technologische Innovatie ontwikkeld. We hebben onderzoek gedaan naar een uniform uitluistersysteem en verschillende proeven binnen de organisatie uitgevoerd. Ook doen we mee aan externe projecten onder thema 4 van de kaderbrief en kanslijn 2 van het landelijke akkoord voor toekomstbestendige gehandicaptenzorg. Deze projecten gaan over innovatie met arbeidsbesparende technologieën en het anders gebruiken van technologie in zorg en ondersteuning.*
- *In 2023 hebben we ons voorbereid op de overstap naar Office 365. Maar door onverwachte problemen hebben we externe hulp nodig gehad. We verwachten in de loop van 2024 over te stappen. Eind 2023 hebben we tijdens een visiebijeenkomst een Routekaart (Roadmap) ICT gemaakt. Een belangrijk doel is het verminderen van het aantal verschillende applicaties.*
- *In de eerste helft van 2023 hebben we gekozen voor het leermanagementsysteem van Pynter, dat in oktober in gebruik is genomen. Tegelijkertijd hebben we het nieuwe intranet, Plek, in de hele organisatie ingevoerd. Na een beoordeling van leveranciers en slechte ervaringen met het financiële pakket van Bomas online, hebben we eind november besloten om TBlox, Bomas SDB HR en SDB salaris te gaan vervangen door AFAS. Dit staat ook in ons strategisch meerjarenplan. Deze vervanging helpt ons om het aantal applicaties te verminderen.*

## 6. Financieel beleid

### 6.1 Resultaat

### Totaalresultaat 2023

De Raphaëlstichting behaalde over 2023 een positief resultaat van € 0,4mln. Voor het jaar 2023 was een gering resultaat van € 40K begroot. Over 2022 behaalde de Raphaëlstichting een resultaat van € 3mln.



## Bijzondere posten 2023

Bij de beschouwing van het resultaat van boekjaar 2023 dient rekening gehouden te worden met onderstaande bijzondere posten.

### Vorbereiding overname locatie Rudolf Steiner Zorg

De Raphaëlstichting zal in 2024 de locatie Rudolf Steiner Zorg te Den Haag overdragen aan twee zorgaanbieders. Locatie Rudolf Steiner Zorg bestaat uit de twee verschillende bedrijfsonderdelen ouderenzorg en gehandicaptenzorg. De ouderenzorg zal worden overgenomen door de Stichting Haagse Wijk- en Woonzorg (HWW Zorg). De gehandicaptenzorg door Stichting Lievegoed.

De overdracht van de ouderenzorg naar zorgaanbieder HWW Zorg in 2024 was reeds voor 31-12-2023 overeengekomen en derhalve als dusdanig verwerkt in het boekjaar 2023. De overdracht van de gehandicaptenzorg naar Stichting Lievegoed was op balansdatum 31-12-2023 nog niet definitief. Die overdracht in 2024 betreft derhalve een gebeurtenis na balansdatum voor boekjaar 2023.

Het resultaat van locatie Rudolf Steiner zorg is in 2023 € 1,5mln lager dan voorgaande jaren. Dat komt enerzijds door € 1,5mln hogere kosten en anderzijds door € 0,2mln lagere opbrengsten. De hogere kosten bestaan uit:

- € 0,5mln hogere personele kosten (personeel in loondienst & extern ingehuurd personeel)
- € 0,3mln eenmalige kosten zoals: advies-, advocaat- en taxatiekosten;
- € 0,4mln beëindigingsvergoedingen aan medewerkers die niet zullen meegaan met de overname;
- € 0,1mln afboeking boekwaarde inventaris;

De lagere opbrengsten zijn het gevolg van ontstane leegstand welke, met de kennis van de overdracht, niet meer is opgevuld.

### Investeringsimpuls ter verbetering van kwaliteit

Voor 2023 was voor een totaalbedrag van € 0,8mln aan eenmalige kosten begroot voor projecten ter verbetering van de kwaliteit van zorg en organisatie op de gebieden:

- Leren en ontwikkelen: € 400K;
- ICT: € 200K;
- Communicatie: € 200K

Van deze budgetruimte is € 0,5mln uitgegeven in 2023. € 0,3mln bleef onbenut. Voor 2024 is wederom een bedrag van € 0,65mln begroot als zijnde investeringsimpuls.

### Project Samen Vooruit Fase 1

Met het project 'Samen Vooruit' is een nieuw besturingsmodel ontwikkeld. Fase 1 van het project Samen Vooruit is eind 2023 afgerond. Hiermee zijn o.a. de functies van leidinggevendend herdefinieerd. De nieuwe leidinggevendend zijn in positie gebracht. Dit project heeft niet geleid tot een kostenbesparing. Dat was ook niet het doel van dit project. Het

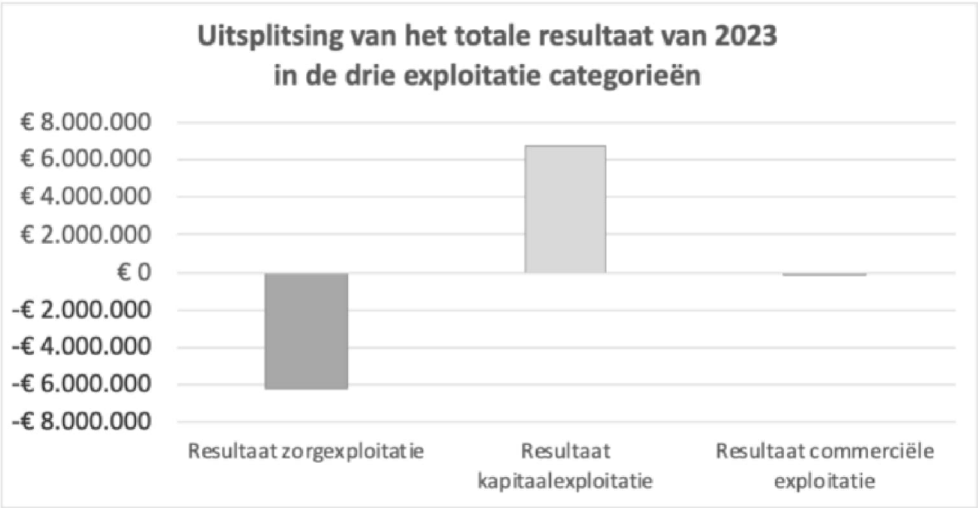


project heeft eveneens niet geleid tot een structurele kostenstijging. Wel zijn er in 2023 eenmalige kosten gemaakt voor dit project. In totaal € 0,4mln.

## Resultaat per exploitatie-categorie

Het jaarresultaat van € 0,4mln positief kan uitgesplitst worden in drie categorieën, namelijk:

- een resultaat van € 6,2mln negatief op de Zorgexploitatie (Opbrengsten uit levering van zorg minus zorg-gerelateerde kosten);
- een resultaat van € 6,8mln positief op de Kapitaalexploitatie (Opbrengsten ter dekking van kapitaallasten minus werkelijke kapitaallasten) en
- een resultaat van € 0,2mln 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.

### Zorgexploitatie

De zorgexploitatie is uitgekomen op een resultaat van € 6,2mln negatief. Er was een resultaat van € 4,1mln negatief begroot. Het werkelijk behaalde resultaat is € 2,1mln lager dan begroot.



### Zorgbaten

De zorgbaten zijn in 2023 € 1,4mln hoger dan begroot, waaronder:

- € 0,6mln hogere meerzorgbaten (1-op-1 begeleiding en groepsmeezorg);
- € 0,4mln hogere WLZ baten;
- € 0,1mln hogere GGZ baten;

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**



- € 0,1mln hogere baten uit productie in onderaanneming.

In 2023 is het VG7 tarief gestegen met 2,1%. Dat staat voor € 0,5mln hogere baten.



#### **Personeel niet in loondienst (p.n.i.l.)**

De kosten van p.n.i.l. bedragen €2,2mln in 2021, € 4,4mln in 2022 en € 7,6mln in 2023. Deze ontwikkeling is over de gehele zorgbranche waarneembaar. Een stijging van € 0,5mln is geconcentreerd bij RSZ. Bij instellingen Scorlewald en Breidablick is zichtbaar dat de hogere inzet van p.n.i.l. voornamelijk wordt ingezet op woonhuizen met cliënten met een hoge zorgwaarde.

#### **Beschouwing totale Personeelskosten (incl. p.n.i.l.)**

De formatie van personeel in loondienst (p.i.l.) bedraagt 949fte (2022: 947fte).

De totale personeelskosten bedragen € 69,8mln over 2023. De personeelskosten overschrijden de begroting in totaliteit met € 2,6mln.

€ 0,7mln van die overschrijding is verklaarbaar door de hogere zorgbaten. Door de hogere zorgomzet is er meer budget beschikbaar gekomen voor personeelskosten.

Op 27 juni 2023 zijn additionele loonstijgingen overeengekomen in het onderhandelingsakkoord over de CAO gehandicaptenzorg. Conform dit onderhandelingsakkoord zijn de lonen gestegen met 3% m.i.v. september 2023 en nogmaals 3% m.i.v. december 2023. De loonkosten zijn daardoor gestegen met in totaal € 0,7mln in de laatste twee kwartalen van 2023.

De 6% loonstijgingen hebben ook een doorwerking gehad op de reserveringen voor wettelijk verlof en balansverlof. De kosten van verlofuren die na december 2023 zullen worden opgenomen zullen 6% hoger zijn dan verlofuren die voor september 2023 opgenomen werden. Om die reden is in Q3 en Q4 van 2023 in totaal € 0,6mln toegevoegd aan de verlofreserveringen.

Samenvattend hebben de additionele structurele loonstijgingen van 6% een kostenverhoging effect gehad van € 1,3mln.

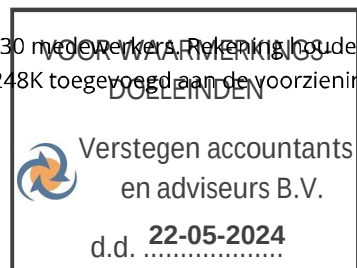
De CAO schreef tevens een eenmalige verhoging van de eindejaarsuitkering voor van 0,5%. De eindejaarsuitkering werd daarmee 8,83% i.p.v. 8,33%. Deze eenmalige verhoging staat voor € 0,2mln.

In 2024 is gestart met het project capaciteit/personeelsmanagement ter bevordering van het afstemproces tussen beschikbaar en benodigd personeel. Hiermee wordt het roosterbeleid geïmplementeerd.

#### **Ziekteverzuim**

Het gemiddeld ziekteverzuim over 2023 bedraagt 8,17% en komt overeen met het landelijke gemiddelde ziekteverzuim van de ghz-branche (8,11%).

Het aantal langdurig zieke medewerkers is per saldo eveneens gelijk gebleven met 30 medewerkers. Rekening houdend met kostenverhogende factoren, waaronder de cao-gebonden loonstijgingen, is € 248K toegevoegd aan de voorziening arbeidsongeschiktheid.



**Verlofrecht**

Per 1-1-2023 is de PBL-regeling beëindigd en de regeling balansverlof ingevoerd. Het saldo van de PBL-reservering is derhalve omgezet in een reservering voor balansverlof.

Conform de CAO GHZ hebben alle medewerkers in december 2023 (net als in december 2022) naar rato van het dienstverbanduren 8 uren extra PBL toegekend gekregen. De Raphaëlstichting heeft om deze reden € 229K extra toegevoegd aan de reservering in 2023 (2022: € 175K).

De reserveringen voor het wettelijke verlof en balansverlof zijn in 2023 conform verwachting met € 0,6mln toegenomen.

## Kapitaalexploitatie

De kapitaalexploitatie bevat alle kapitaallasten (afschrijvings-, rente- en huurkosten) en de opbrengsten ter dekking van deze kosten (NHC-baten en verhuuropbrengsten).

Het volledige jaarresultaat van 2023 bestaat uit een positieve kapitaalexploitatie. Het resultaat op de kapitaalexploitatie van € 6,8mln positief is € 2,3 mln hoger dan het begrote resultaat (Begroot: € 4,5mln positief).



Het hogere resultaat is het gevolg van:

- Een vrijval van € 1,2mln van de voorziening groot onderhoud. Dit betreft het deel van de voorziening dat bestemd was voor toekomstig groot onderhoud van locatie Rudolf Steiner Zorg. In verband met de overdracht van deze locatie aan andere zorgaanbieders in 2024 is dit deel van de voorziening vrijgevallen ten gunste van het resultaat.
- € 0,6mln ontvangen rentebaten. Door de gestegen rentepercentages ontvangt de Raphaëlstichting sinds mei 2023 rentebaten over banktegoed.
- € 0,4mln lagere afschrijvingskosten door (tijdelijk) uitgestelde investeringen en opgelopen vertragingen in bouwprocessen en door correcties op boekwaardes n.a.v. herbeoordeling van de restwaardes.

Als de andere exploitatiecategorieën buiten beschouwing worden gelaten geeft het resultaat op de kapitaalexploitatie, m.u.v. incidentele bijzondere baten en lasten, aan dat er (investerings)ruimte beschikbaar is voor hogere kapitaallasten.

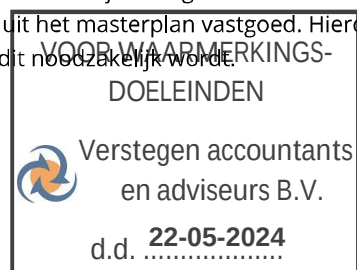
**Masterplan vastgoed**

Er is een masterplan vastgoed opgesteld met daarin opgenomen de nieuwbouw- en verbouwprojecten van de Raphaëlstichting in periode 2020 t/m 2030. De kosten van het masterplan voor de aankomende 7 jaar (2024 t/m 2030) zijn geraamd op € 43mln.

Investerings in vastgoed conform het masterplan, invloeden van diverse trends en risico's zijn doorgerekend in een meerjarenbegroting. Er wordt gefaseerd doorgang gegeven aan de bouwprojecten uit het masterplan vastgoed. Hierdoor is tijdige bijsturing en aanpassing van de meerjaren bouwplanning mogelijk indien dit noodzakelijk wordt.

**Opgeleverde nieuwbouwprojecten**

In 2023 zijn diverse bouwprojecten opgeleverd. Waaronder:



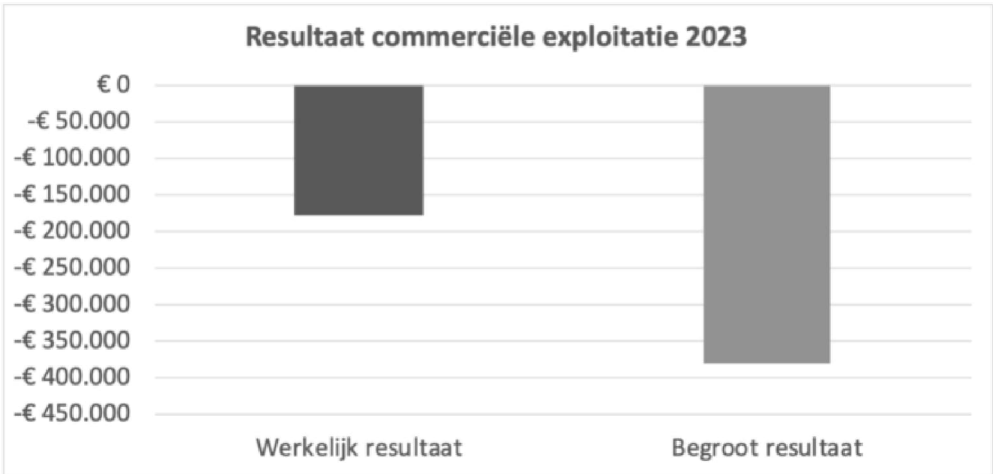
- Nieuwbouw werkplaatsgebouw Novalishoeve te Texel, €1,9mln;
- Nieuwbouw werkplaatsgebouw Theetuin te Schoorl, € 0,3mln;
- Meerwerkposten Nieuwbouw woonhuisgebouw Artemis te Warder, € 0,3mln (totaal: € 3,7mln).

**Financiering eerste fase masterplan vastgoed**

Voor alle bouwprojecten uit de eerste fase (2020 t/m 2023) van het masterplan vastgoed is passende financiering overeengekomen met het Wfz en de bank.

**Commerciële exploitatie**

Tot slot resteert een negatief resultaat van € 0,2mln (2022: € 0,4mln) op de commerciële exploitatie. Het resultaat van 2023 is € 0,2mln beter dan het begrote jaarresultaat van € 0,4mln 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. Dat was in 2023 niet aan de orde, maar het resultaat is nog niet op gezond niveau gekomen. Dit komt door hogere algemene kosten (niet zijnde inkoopkosten). De commerciële omzet, uit verkoop van producten, is sinds 2023 wel weer op het niveau van voor corona.

**Genormaliseerd resultaat**

Het genormaliseerd resultaat betreft het resultaat zonder bijzondere eenmalige (correctie)posten. Het genormaliseerde resultaat komt uit op € 1,3mln. Dit is als volgt berekend:

|                                                                                                                                                                                                                                               |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Gerealiseerd resultaat 2023:                                                                                                                                                                                                                  | € 0,4mln        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Extra reserveringen voor wettelijk verlof en balansverlof a.g.v. de additionele loonstijgingen conform het onderhandelingsakkoord met wijzigingen op de cao-gehandicaptenzorg 2021 t/m 2024</li></ul> | +€ 0,6mln       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incidenteel verliesresultaat van locatie Rudolf Steiner Zorg als gevolg van de voorgenomen overdracht van dit bedrijfsonderdeel</li></ul>                                                             | +€ 1,5mln       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vrijval voorziening groot onderhoud</li></ul>                                                                                                                                                         | -€ 0,3mln       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vrijval voorziening groot onderhoud Rudolf Steiner Zorg</li></ul>                                                                                                                                     | -€ 1,2mln       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mutatie voorziening arbeidsongeschiktheid</li></ul>                                                                                                                                                   | +€ 0,2mln       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Dotatie aan de voorziening verlieslatend contract</u></li></ul>                                                                                                                                    | +€ 0,2mln       |
| <b>Genormaliseerd resultaat €</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>€ 1,3mln</b> |

Het genormaliseerde resultaat van 2022 bedroeg 1,6mln positief.

**Solvabiliteit**

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen als percentage van de totale omzet) is licht gedaald van 27,3% ultimo 2022 naar 25,8% eind 2023. Alhoewel het eigen vermogen is toegenomen met € 0,4mln (het resultaat van boekjaar 2023) is het

weerstandsvormogen gedaald. Dat komt doordat de totale omzet in verhouding tot het eigen vermogen meer is gestegen. Het gemiddelde in de GHZ-sector bedroeg in 2022 31,2%.

De banksolvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) is met 33,3% in 2023 ongeveer gelijk gebleven t.o.v. 33,8% in 2022. Het gemiddelde van de GHZ-sector bedroeg over 2022 43,5%.

Het weerstandsvormogen van de Raphaëlstichting zit onder het niveau van dat van de branche. De Raphaëlstichting heeft zichzelf niet het doel gesteld om een branchegemiddeld weerstandsvormogen te evenaren. In plaats daarvan wordt aangestuurd op het behoud van het huidige weerstandsvormogen. Dit kan gerealiseerd worden door jaarlijks een positief resultaat van 1% tot 2% te behalen.

*Kanttekening:* Bij het vergelijken van het weerstandsvormogen van de Raphaëlstichting met dat van de branche moet rekening gehouden worden met de voorziening groot onderhoud. De Raphaëlstichting hanteert, als een van de weinige zorgorganisaties, nog een voorziening voor groot onderhoud. Dit houdt in dat de Raphaëlstichting jaarlijks kosten van toekomstig onderhoud doteert aan de voorziening. Door deze dotatiekosten is het jaarresultaat, dat aan het eigen vermogen wordt toegevoegd, lager. De voorziening groot onderhoud bedraagt € 8,3mln per 31-12-2023. Als dit saldo aan het eigen vermogen was toegevoegd dan zouden de solvabiliteitskengetallen uitkomen op het branchegemiddelde.

## Liquiditeit

De liquide middelen zijn toegenomen van € 31,6mln per 1-1-2023 naar € 32,5mln op 31-12-2023.

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 7 jaren een deel van de liquide middelen (€ 9mln) aanwenden om, zoals vereist door banken, 20% van de investeringen in vastgoed te betalen. De totaal geraamde investeringssom bedraagt € 43mln. De financieringsbehoefte komt voor deze bouwprojecten neer op € 34mln.

De Raphaëlstichting beschikt over voldoende liquide middelen om hoge kostenposten op te vangen en haar kortlopende schulden af te lossen (€ 19mln).

## Innovatie

De Raphaëlstichting heeft een stuurgroep technologische innovatie opgericht en een visie op technologie ontwikkeld. De samenwerking met andere zorgorganisaties loopt door in 2024. Met de zorgkantoren zijn afspraken gemaakt over het implementeren van bewezen innovaties. Voor de Raphaëlstichting betreft dit spraakgestuurd rapporteren en het opschalen van slim incontinentiemateriaal. Daarnaast investeert de Raphaëlstichting in innovatie op het gebied van domotica en digicontract.

### 6.2 Vooruitblik 2024 (financieel)

## Begroting 2024

Voor 2024 is een resultaat van € 1mln positief begroot.

Het hogere begrote resultaat voor 2024 t.o.v. het werkelijke resultaat over 2023 is in hoofdlijnen het gevolg van:

- Het wegvallen van de verliesexploitaties van Rudolf Steiner Zorg en Ygdrasil begin 2024 en
- Het realiseren van gestelde verbeterdoelstellingen zoals ook zijn opgenomen in de meerjarenbegrotingen.

### **Overname locatie Rudolf Steiner Zorg**

Locatie Rudolf Steiner zorg zal in 2024 worden overgenomen. De Raphaëlstichting behaalde door deze (in 2023 reeds



voorgenomen) overdracht een verlies van € 1,5mln in 2023. Zie paragraaf “bijzondere posten 2023” voor de onderbouwing.

### Verhuizing Ygdrasil

Locatie Ygdrasil te Sijbekarspel behaalt reeds enkele jaren een verliesresultaat van € 0,2mln. Voor deze cliënten wordt nieuwbouw gerealiseerd op instellingsterrein Breidablick. Na oplevering van de nieuwbouw zal instellingsterrein Ygdrasil verkocht worden.

## Verbeterdoelstellingen 2024

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

## Opbrengsten

De opbrengsten zijn op eenzelfde niveau als 2023 begroot waarbij rekening gehouden is met de nieuwe tarieven voor 2024 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.

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

## Personeelsbezetting

Het begrote aantal fte's voor 2023 is nagenoeg gelijk aan de gemiddelde formatie in fte's over 2023, namelijk 949fte.

De personeelskosten stijgen met ongeveer 9,5% t.o.v. 2023. Dit o.a. het gevolg van aanpassingen in de CAO in 2023 en 2024.

## Project samen vooruit Fase 2

In het project Samen Vooruit fase 1 zijn de functies leidinggevende opnieuw vastgesteld. Door het herdefiniëren van de functie teamleider is een verschuiving tot stand gekomen van kosten van het primaire proces naar de overhead. Waar teamleiders tot en met 2023 nog voor meer dan 50% meewerkend waren op de groepen zullen zij vanaf 2024 enkel managementtaken verrichten. De overhead zal hierdoor met € 2,5mln (37fte) verzwaaard worden in 2024. Dit betreft een kostenverschuiving en geen kostenverzwaring op totaalniveau. Ook is het beschikbare budget voor personele kosten in het primaire proces gelijk gebleven. In totaliteit is het aantal medewerkers met leidinggevende functies juist afgenomen. Van de 105 medewerkers blijven 52 leidinggevendenden over. De overige medewerkers leggen hun leidinggevende werkzaamheden neer om zich te kunnen focussen op het primair proces.

Door de overdracht van locatie Rudolf Steiner zorg zal de overhead van het service center (hoofdkantoor) doorbelast worden aan de resterende locaties. De overhead van die locaties zullen hierdoor met 10% stijgen.

In fase 2 van Samen Vooruit zullen de overheadfuncties opnieuw beoordeeld worden. De voor 2024 begrote overheadkosten bedragen 20% van de totale kosten. Dat is 4% hoger dan het branchegemiddelde van 16,4%. Om inzicht te krijgen in hoe de Raphaëlstichting zich per bedrijfs onderdeel en overheadfunctie verhoudt ten opzichte van de branche zal in 2024 opnieuw deelgenomen worden aan het benchmarkonderzoek van Berenschot.

## Oplevering nieuwbouwprojecten

In 2024 zullen diverse bouwprojecten conform het masterplan vastgoed worden opgeleverd voor een bedrag van € 5,7mln. De drie grootste bouwprojecten betreffen:



- Vervangende nieuwbouw voor instelling Ygdrasil op instellingsterrein van Breidablick (€2,4mln). De oplevering staat gepland in Q2 van 2024.
- Renovatie van diverse werkplaatsgebouwen op instellingsterrein Breidablick (€ 2,3mln)
- Verbouwing van werkplaatsgebouw Glorjet van instelling Scorlewald (€ 1 mln);

Er is gestart met de bouwfase van twee nieuwe panden op instellingsterrein Midgard te Tuitjenhorn. Deze twee gebouwen zullen alternatieve huisvesting bieden aan 32 cliënten van Midgard. Voor deze twee gebouwen is een totale investeringssom van € 9mln geraamd (incl. kosten voor terreinaanpassingen, greendealinvesteringen en de hoge kosteninflatie).

Voor de tweede fase (2024) zal een deel van de bouwprojecten uit eigen liquide middelen gefinancierd worden. De rentekosten zullen derhalve lager zijn.





## 2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

**2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023**  
**(na resultaatbestemming)**

|                                                                                | <b>Ref.</b> | <b>31-dec-23</b>  | <b>31-dec-22</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                |             | €                 | €                 |
| <b>ACTIVA</b>                                                                  |             |                   |                   |
| <b><u>Vaste activa</u></b>                                                     |             |                   |                   |
| <b>Materiële vaste activa</b>                                                  | <b>1</b>    |                   |                   |
| Bedrijfsgebouwen en -terreinen                                                 |             | 31.629.220        | 30.020.041        |
| Machines en installaties                                                       |             | 1.399.065         | 1.376.567         |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                                                  |             | 2.489.176         | 2.673.785         |
| Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa |             | 2.394.117         | 3.119.851         |
|                                                                                |             | <b>37.911.577</b> | <b>37.190.244</b> |
| <b><u>Viottende activa</u></b>                                                 |             |                   |                   |
| <b>Voorraden</b>                                                               | <b>2</b>    | <b>421.616</b>    | <b>345.981</b>    |
| <b>Vorderingen</b>                                                             | <b>3</b>    |                   |                   |
| Debiteuren                                                                     |             | 785.756           | 817.164           |
| Overige vorderingen                                                            |             | 3.336.779         | 2.768.515         |
| Overlopende activa                                                             |             | 94.938            | 70.077            |
|                                                                                |             | <b>4.217.473</b>  | <b>3.655.756</b>  |
| <b>Liquide middelen</b>                                                        | <b>4</b>    | <b>32.533.270</b> | <b>31.591.531</b> |
| <b>Totaal activa</b>                                                           |             | <b>75.083.936</b> | <b>72.783.512</b> |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

|                                                    | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-23</u>                | <u>31-dec-22</u>                |
|----------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                                    |             | €                               | €                               |
| <b>PASSIVA</b>                                     |             |                                 |                                 |
| <b>Eigen vermogen</b>                              | <b>5</b>    |                                 |                                 |
| Kapitaal                                           |             | 87.611                          | 87.611                          |
| Bestemmingsreserves                                |             | 170.382                         | 170.382                         |
| Bestemmingsfondsen                                 |             | 23.087.335                      | 22.725.112                      |
| Overige reserves                                   |             | 1.646.299                       | 1.646.299                       |
|                                                    |             | <u><b>24.991.628</b></u>        | <u><b>24.629.405</b></u>        |
| <b>Voorzieningen</b>                               | <b>6</b>    |                                 |                                 |
| Voorziening groot onderhoud                        |             | 8.303.634                       | 8.643.580                       |
| Voorziening arbeidsongeschiktheid                  |             | 1.717.301                       | 1.469.784                       |
| Voorziening jubilea                                |             | 707.279                         | 634.782                         |
| Voorziening verlieslatend contract                 |             | 169.147                         | -                               |
|                                                    |             | <u><b>10.897.362</b></u>        | <u><b>10.748.146</b></u>        |
| <b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b> | <b>7</b>    |                                 |                                 |
| Schulden aan banken                                |             | 20.246.169                      | 20.405.133                      |
|                                                    |             | <u><b>20.246.169</b></u>        | <u><b>20.405.133</b></u>        |
| <b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>   | <b>8</b>    |                                 |                                 |
| Schulden aan banken                                |             | 1.957.154                       | 1.847.616                       |
| Crediteuren                                        |             | 1.970.579                       | 1.357.391                       |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen       |             | 3.624.220                       | 3.063.922                       |
| Schulden terzake van pensioenen                    |             | 1.398.205                       | 1.373.198                       |
| Overige schulden                                   |             | 9.437.054                       | 8.573.747                       |
| Overige passiva                                    |             | 561.565                         | 784.955                         |
|                                                    |             | <u><b>18.948.777</b></u>        | <u><b>17.000.828</b></u>        |
| <b>Totaal passiva</b>                              |             | <u><u><b>75.083.936</b></u></u> | <u><u><b>72.783.512</b></u></u> |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

## 2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

|                                                           | Ref.      | 2023<br>€         | 2022<br>€         |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>                                |           |                   |                   |
| <b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b> | <b>11</b> |                   |                   |
| Zorgverzekeringswet                                       |           | 753.414           | 665.985           |
| Wet langdurige zorg                                       |           | 86.027.549        | 79.467.891        |
| Jeugdwet                                                  |           | 747.101           | 1.028.458         |
| Wet maatschappelijke ondersteuning                        |           | 2.479.045         | 2.673.622         |
| Baten uit zorgverlening in onderaanneming                 |           | 262.544           | 233.992           |
| Overige baten uit zorgverlening                           |           | 2.016.819         | 1.869.147         |
|                                                           |           | <b>92.286.472</b> | <b>85.939.094</b> |
| <b><u>Netto omzet</u></b>                                 |           | <b>92.286.472</b> | <b>85.939.094</b> |
| <b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>                        | <b>12</b> |                   |                   |
| Subsidies                                                 |           | 334.926           | 379.596           |
| Overige opbrengsten                                       |           | 4.213.465         | 3.961.373         |
|                                                           |           | 4.548.391         | 4.340.969         |
| <b><u>Som der bedrijfsopbrengsten</u></b>                 |           | <b>96.834.863</b> | <b>90.280.064</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN</b>                                     |           |                   |                   |
| <b>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>    | <b>13</b> | 9.551.595         | 6.081.952         |
| <b>Lonen en salarissen</b>                                | <b>14</b> | 48.310.897        | 44.159.561        |
| <b>Sociale lasten</b>                                     |           | 8.172.974         | 7.549.840         |
| <b>Pensioenlasten</b>                                     |           | 3.894.102         | 3.817.816         |
| <b>Afschrijvingen op materiële vaste activa</b>           |           | 2.663.822         | 3.101.213         |
| <b>Overige waardevermindering materiële vaste activa</b>  |           | 37.847            | 33.781            |
| <b>Overige bedrijfskosten</b>                             | <b>15</b> | 23.689.115        | 21.748.431        |
| <b><u>Som der bedrijfslasten</u></b>                      |           | <b>96.320.352</b> | <b>86.492.595</b> |
| <b><u>BEDRIJFSRESULTAAT</u></b>                           |           | <b>514.511</b>    | <b>3.787.468</b>  |
| <b>Rentebaten</b>                                         |           | 605.649           | -                 |
| <b>Rentelasten</b>                                        |           | -757.937          | -778.661          |
| <b><u>RESULTAAT</u></b>                                   |           | <b>362.223</b>    | <b>3.008.808</b>  |

### RESULTAATBESTEMMING

Het behaalde resultaat is toegevoegd aan het bestemmingsfonds: "Reserve aanvaardbare kosten".

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

| Ref.                                                  | 2023       |                   | 2022       |                   |
|-------------------------------------------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
|                                                       | €          | €                 | €          | €                 |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |            |                   |            |                   |
| Bedrijfsresultaat                                     |            | 514.511           |            | 3.787.468         |
| Aanpassingen voor:                                    |            |                   |            |                   |
| - afschrijvingen en overige waardeverminderingen      | 2.701.669  |                   | 3.134.994  |                   |
| - mutaties voorzieningen                              | 149.216    |                   | 689.635    |                   |
|                                                       |            | 2.850.885         |            | 3.824.629         |
| Veranderingen in werkkapitaal:                        |            |                   |            |                   |
| - voorraden                                           | -75.635    |                   | -10.955    |                   |
| - vorderingen                                         | -561.717   |                   | -336.679   |                   |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)    | 1.838.412  |                   | 1.901.221  |                   |
|                                                       |            | 1.201.060         |            | 1.553.586         |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                       |            | 4.566.455         |            | 9.165.683         |
| Ontvangen interest                                    | 605.649    |                   | -          |                   |
| Betaalde interest                                     | -757.937   |                   | -778.660   |                   |
|                                                       |            | -152.288          |            | -778.660          |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> |            | <b>4.414.168</b>  |            | <b>8.387.023</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |            |                   |            |                   |
| Investerings materiële vaste activa                   | -3.524.955 |                   | -6.696.816 |                   |
| Desinvesteringen materiële vaste activa               | 101.952    |                   | 21.157     |                   |
|                                                       |            |                   |            |                   |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |            | <b>-3.423.002</b> |            | <b>-6.675.659</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |            |                   |            |                   |
| Nieuw opgenomen leningen                              | 2.000.000  |                   | 5.300.000  |                   |
| Aflossing langlopende schulden                        | -2.049.426 |                   | -1.695.157 |                   |
|                                                       |            |                   |            |                   |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |            | <b>-49.426</b>    |            | <b>3.604.844</b>  |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                           |            | <b>941.739</b>    |            | <b>5.316.208</b>  |
| Stand geldmiddelen per 1 januari                      |            | 31.591.531        |            | 26.275.323        |
| Stand geldmiddelen per 31 december                    |            | 32.533.270        |            | 31.591.531        |
| Mutatie geldmiddelen                                  |            | 941.739           |            | 5.316.208         |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN

Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.1 Algemeen

#### **Statutaire naam en activiteiten**

De Raphaëlstichting, gevestigd te Duinweg 35, 1871 AC te Schoorl, levert zorg- en dienstverlening aan kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met een beperking. Daarnaast bestaat er een afdeling GGZ met poliklinische, volwassenen en ouderen met een beperking. Daarnaast bestaat er een afdeling GGZ met poliklinische, voornamelijk kortdurende, behandeling en een afdeling V&V voor mensen met niet aangeboren hersenletsel die verpleging behoeven. Tevens wordt er psychogeriatrische en somatische verpleeghuiszorg aangeboden.

De Raphaëlstichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41238268.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

#### **Gebruik van schattingen**

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- Economische gebruiksduur van materiële vaste activa;
- Waardering van voorzieningen, met name de voorzieningen voor groot onderhoud en arbeidsongeschiktheid. Bij de voorziening voor groot onderhoud is per gebouw vastgesteld in welke staat het onderhoud verkeert. Er is vervolgens een inschatting gemaakt van het noodzakelijk uit te voeren onderhoud de aankomende 15 jaar (2020: 20 jaar). Er is rekening gehouden met een jaarlijkse index van 2%. Voor het vaststellen van de voorziening arbeidsongeschiktheid is een inschatting gemaakt van de kans dat medewerkers door langdurige ziekte na twee jaar zal uitstromen en de hoogte van de bijbehorende te betalen vergoeding;
- Inschatting van de dubieuze debiteurenpositie waarvoor een voorziening is opgenomen.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Herrubricering vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

#### **Consolidatie**

De Raphaëlstichting maakt geen deel uit van een groep. Consolidatie is derhalve niet van toepassing.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024



## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **Activa en passiva**

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

#### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

#### **Investeringsubsidies**

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

#### **Groot onderhoud**

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva (vervolg)

#### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

#### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen actuele waarde onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. De voorziening is bepaald als een percentage van de waarde van de voorraad.

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de grondslagen per voorziening uitgewerkt.

#### **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Raphaëlstichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

#### **Pensioenen**

de Raphaëlstichting heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de Raphaëlstichting. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De Raphaëlstichting betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (maart 2024: 111,2%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

De Raphaëlstichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De Raphaëlstichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### 2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

### 2.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

### 2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet nomering topinkomens (WNT) heeft de Raphaëlstichting zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

De WNT- verantwoording van de Raphaëlstichting is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

|                                        | Gebouwen<br>en terreinen | Machines en<br>installaties | Andere vaste<br>materiële<br>activa | Onderhanden<br>werk en<br>voortuit-<br>betalingen op<br>materiële<br>vaste activa | Overboeking<br>investerings-<br>n | Totaal            |
|----------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
|                                        | €                        | €                           | €                                   | €                                                                                 | €                                 | €                 |
| <b>Stand per 1 januari 2023</b>        |                          |                             |                                     |                                                                                   |                                   |                   |
| - aanschafwaarde                       | 75.166.657               | 5.518.515                   | 8.004.168                           | 3.119.851                                                                         | -                                 | 91.809.191        |
| - cumulatieve afschrijvingen           | 45.146.616               | 4.141.948                   | 5.330.383                           | -                                                                                 | -                                 | 54.618.947        |
| Boekwaarde per 1 januari 2023          | <u>30.020.041</u>        | <u>1.376.567</u>            | <u>2.673.785</u>                    | <u>3.119.851</u>                                                                  | <u>-</u>                          | <u>37.190.244</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>        |                          |                             |                                     |                                                                                   |                                   |                   |
| - investeringen                        | 3.319.652                | 352.084                     | 540.260                             | 2.768.509                                                                         | -3.455.549                        | 3.524.955         |
| - afschrijvingen                       | 1.710.473                | 329.586                     | 623.763                             | -                                                                                 | -                                 | 2.663.822         |
| - bijzondere waardeverminderingen      | -                        | -                           | -                                   | 37.847                                                                            | -                                 | 37.847            |
| - terugname bijz. waardeverminderingen | -                        | -                           | -                                   | -                                                                                 | -                                 | -                 |
| - desinvesteringen                     |                          |                             |                                     |                                                                                   |                                   |                   |
| aanschafwaarde                         | 1.276.046                | -                           | 928.124                             | 3.456.396                                                                         | -3.455.549                        | 2.205.017         |
| cumulatieve afschrijvingen             | 1.276.046                | -                           | 827.019                             | -                                                                                 | -                                 | 2.103.064         |
| per saldo                              | -                        | -                           | 101.105                             | 3.456.396                                                                         | -3.455.549                        | 101.952           |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)     | <u>1.609.179</u>         | <u>22.497</u>               | <u>-184.609</u>                     | <u>-725.734</u>                                                                   | <u>-</u>                          | <u>721.334</u>    |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>      |                          |                             |                                     |                                                                                   |                                   |                   |
| - aanschafwaarde                       | 77.210.263               | 5.870.599                   | 7.616.304                           | 2.431.963                                                                         | -                                 | 93.129.129        |
| - cumulatieve afschrijvingen           | 45.581.043               | 4.471.534                   | 5.127.128                           | 37.847                                                                            | -                                 | 55.217.552        |
| Boekwaarde per 31 december 2023        | <u>31.629.220</u>        | <u>1.399.065</u>            | <u>2.489.176</u>                    | <u>2.394.117</u>                                                                  | <u>-</u>                          | <u>37.911.577</u> |
| Afschrijvingspercentage                | 0% - 10%                 | 10%                         | 5% - 25%                            |                                                                                   |                                   |                   |

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 22,2mln (2022: € 22,3mln) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 19,4mln (2022: € 18,9mln) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). De Raphaëlstichting heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de Raphaëlstichting zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

De WOZ-waarde over 2023 (waardepeildatum 1-1-2022) bedraagt € 55mln. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2023 € 154mln.

De bijzondere waardevermindering van € 38K in 2023 betreft het afboeken van onderhanden werk projecten van locatie Rudolf Steiner Zorg te Den Haag. Deze projecten zijn komen te vervallen i.v.m. gewijzigde toekomstplannen voor deze locatie.

In 2022 zijn twee bijzondere waardeverminderingen verwerkt van in totaal € 34K. De eerste afboeking bedraagt € 14K en heeft betrekking op boekwaarde van inventaris van stichting de Linde waarmee de Raphaëlstichting op 1-1-2022 gefuseerd is. Stichting de Linde hanteerde een andere afschrijvingstermijn dan de Raphaëlstichting. De boekwaarde is hierop aangepast m.i.v. 1-1-2022. De andere bijzondere waardevermindering bedraagt € 20K en betreft het deels afboeken van projectkosten van een verbouwproject in Haarlem. Het ontwerp is komen te vervallen en zal opnieuw uitgewerkt moeten worden. De gemaakte kosten m.b.t. dit oude ontwerp stonden als onderhandenwerkpositie op de balans per balansdatum 30-4-2022 en zijn afgewaardeerd.

De Raphaëlstichting heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroombenaderende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023. Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2023 geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

#### 2. Voorraden

De voorraden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                                 | 31-dec-23 | 31-dec-22 |
|---------------------------------|-----------|-----------|
|                                 | €         | €         |
| Voorraden                       | 467.663   | 375.557   |
| Voorziening incurante voorraden | -46.047   | -29.576   |
| Totaal voorraden                | 421.616   | 345.981   |

#### 3. Vorderingen

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                                                                   | 31-dec-23 | 31-dec-22 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                   | €         | €         |
| <b>Debiteuren</b>                                                 |           |           |
| Vorderingen op debiteuren                                         | 935.072   | 914.164   |
| Voorziening dubieuze debiteuren                                   | -149.316  | -97.000   |
|                                                                   | 785.756   | 817.164   |
| <b>Overige vorderingen</b>                                        |           |           |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort                    | 1.503.191 | 733.159   |
| Vorderingen terzake belastingen en premies sociale verzekeringen* | 2.429     | 2.429     |
| Overige vorderingen terzake personeelskosten*                     | 25.133    | 17.953    |
| Vorderingen ter zake BTW                                          | 4.246     | 312.888   |
| Nog te ontvangen compensatieregeling transitievergoedingen        | 402.263   | 438.210   |
| Nog te ontvangen depotlening                                      | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Overig nog te ontvangen bedragen                                  | 399.518   | 263.877   |
|                                                                   | 3.336.779 | 2.768.515 |
| <b>Overlopende activa</b>                                         |           |           |
| Vooruitbetaalde bedragen                                          | 95.092    | 69.562    |
| Overige overlopende activa                                        | -154      | 514       |
|                                                                   | 94.938    | 70.077    |
| Totaal vorderingen                                                | 4.217.473 | 3.655.756 |

Alle vorderingen zijn kortlopend van aard.

Onder de post 'overige vorderingen' staat een bedrag opgenomen van € 1mln (2022: € 733K) aangaande het financieringstekort Wlz. De opbouw hiervan staat weergegeven op de volgende pagina.

De post "nog te ontvangen depotlening" heeft betrekking op een lening van in totaal € 4,5mln die in 2022 is aangegaan met de Rabobank ten aanzien van de kosten van drie nieuwbouwprojecten. Het restant van het leningbedrag € 1mln zal in 2024 ontvangen worden. De oplevering van het laatste bouwproject staat gepland in Q1 2024.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

#### 3. Vorderingen (vervolg)

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

|                                | 2022     | 2023      | totaal    |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|
|                                | €        | €         | €         |
| Saldo per 1 januari            | 733.159  | -         | 733.159   |
| Financieringsverschil boekjaar |          | 1.503.191 | 1.503.191 |
| Correcties voorgaande jaren    | 4.898    |           | 4.898     |
| Betalingen/ontvangsten         | -738.057 |           | -738.057  |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | -733.159 | 1.503.191 | 770.032   |
| Saldo per 31 december          | -        | 1.503.191 | 1.503.191 |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c

a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- overige vorderingen

- overige schulden

| 31-dec-23 | 31-dec-22 |
|-----------|-----------|
| €         | €         |
| 1.503.191 | 733.159   |
| -         | -         |
| 1.503.191 | 733.159   |

#### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten

Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

| 31-dec-23   | 31-dec-22   |
|-------------|-------------|
| €           | €           |
| 86.044.063  | 79.526.077  |
| -84.540.872 | -78.792.918 |
| 1.503.191   | 733.159     |

#### 4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Bankrekeningen

Kassen

Kruisposten

Totaal liquide middelen

| 31-dec-23  | 31-dec-22  |
|------------|------------|
| €          | €          |
| 32.375.958 | 31.564.202 |
| 18.273     | 19.193     |
| 139.039    | 8.136      |
| 32.533.270 | 31.591.531 |

Alle banktegoeden zijn direct opeisbaar, onbezwaard en staan ter vrije beschikking. De Raphaëlstichting heeft de beschikking over een kredietfaciliteit van € 3 mln.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 5. Eigen vermogen

| Kapitaal                                  | Saldo per<br>1-jan-2023<br>€          | Resultaat-<br>bestemming<br>€          | Overige<br>mutaties<br>€          | Saldo per<br>31-dec-2023<br>€          |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Kapitaal                                  | 87.611                                | -                                      | -                                 | 87.611                                 |
| Totaal kapitaal                           | <u>87.611</u>                         | <u>-</u>                               | <u>-</u>                          | <u>87.611</u>                          |
| <b>Bestemmingsreserve</b>                 | <b>Saldo per<br/>1-jan-2023<br/>€</b> | <b>Resultaat-<br/>bestemming<br/>€</b> | <b>Overige<br/>mutaties<br/>€</b> | <b>Saldo per<br/>31-dec-2023<br/>€</b> |
| Reserve exploitatie prebudgettering       | 170.382                               | -                                      | -                                 | 170.382                                |
| Totaal bestemmingsreserve                 | <u>170.382</u>                        | <u>-</u>                               | <u>-</u>                          | <u>170.382</u>                         |
| <b>Bestemmingsfonds</b>                   | <b>Saldo per<br/>1-jan-2023<br/>€</b> | <b>Resultaat-<br/>bestemming<br/>€</b> | <b>Overige<br/>mutaties<br/>€</b> | <b>Saldo per<br/>31-dec-2023<br/>€</b> |
| Overige bestemde reserve                  | 687.710                               | -                                      | -                                 | 687.710                                |
| Reserve aanvaardbare kosten               | 22.037.402                            | 362.223                                | -                                 | 22.399.625                             |
| Totaal bestemmingsfonds                   | <u>22.725.112</u>                     | <u>362.223</u>                         | <u>-</u>                          | <u>23.087.335</u>                      |
| <b>Overige reserves</b>                   | <b>Saldo per<br/>1-jan-2023<br/>€</b> | <b>Resultaat-<br/>bestemming<br/>€</b> | <b>Overige<br/>mutaties<br/>€</b> | <b>Saldo per<br/>31-dec-2023<br/>€</b> |
| Algemene reserve Rudolf Steiner Stichting | 122.763                               | -                                      | -                                 | 122.763                                |
| Rudolf Steiner Zorg Aleidastichting       | 1.486.906                             | -                                      | -                                 | 1.486.906                              |
| Algemene overige reserves                 | 36.630                                | -                                      | -                                 | 36.630                                 |
| Totaal overige reserves                   | <u>1.646.299</u>                      | <u>-</u>                               | <u>-</u>                          | <u>1.646.299</u>                       |

Het aansprakelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen en de achtergestelde leningen die onder de langlopende schulden verwerkt zijn. Het aansprakelijk vermogen per 31 december 2023 bedraagt € 45,2mln (2022: € 45mln).

De reserve exploitatie prebudgettering betreft een bestemmingsreserve welke het bestuur kan aanwenden voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven.

De splitsing in de overige reserves blijft van toepassing omdat het hier niet-zorggebonden vermogen betreft van voorheen Rudolf Steiner Zorg.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 6. Voorzieningen

|                                           | Saldo per<br>1-jan-2023 | Dotatie          | Onttrekking      | Vrijval          | Saldo per<br>31-dec-2023 |
|-------------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------|
|                                           | €                       | €                | €                | €                | €                        |
| <b>Voorziening groot onderhoud</b>        | 8.643.580               | 1.824.789        | 586.476          | 1.578.259        | 8.303.634                |
| <b>Voorziening arbeidsongeschiktheid</b>  | 1.469.784               | 1.532.447        | 568.489          | 716.442          | 1.717.301                |
| <b>Voorziening jubilea</b>                | 634.782                 | 180.415          | 17.560           | 90.357           | 707.279                  |
| <b>Voorziening verlieslatend contract</b> | -                       | 169.147          | -                | -                | 169.147                  |
| <b>Totaal voorzieningen</b>               | <b>10.748.146</b>       | <b>3.706.798</b> | <b>1.172.525</b> | <b>2.385.057</b> | <b>10.897.362</b>        |

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

**31-dec-2023**

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 3.991.675 |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 6.905.687 |
| hiervan > 5 jaar                               | 2.400.410 |

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

**Voorziening groot onderhoud**

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De voorziening is gebaseerd op de contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%.

In 2021 is een nieuw MJOP opgesteld met de looptijd van 2021 t/m 2035 (15 jaar).

De Raphaëlstichting heeft in 2023 besloten om de locatie Rudolf Steiner Zorg te Den Haag over te dragen aan een andere zorgaanbieder. Bij deze beoogde overname zal de overdracht van vastgoed inbegrepen zijn. Voor het toekomstig onderhoud aan het vastgoed van locatie Rudolf Steiner Zorg was reeds € 1,2mln kosten gedoteerd aan de voorziening t/m 2023. Die onderhoudswerken zullen niet worden uitgevoerd. Om deze reden is een bedrag van € 1,2mln vrijgevallen uit de voorziening.

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

**31-dec-23**

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 2.753.537 |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 5.550.098 |
| hiervan > 5 jaar                               | 1.938.131 |

**Voorziening arbeidsongeschiktheid**

Voor langdurig zieken medewerkers, die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, is een voorziening gevormd voor de contante waarde van de verwachte loonkosten. Hierbij is rekening gehouden met 100% van de loonkosten gedurende het eerste ziektejaar en 70% gedurende het tweede. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,14% en is gebaseerd op de gemiddelde CAO gebonden loonstijgingen van de afgelopen 5 jaar.

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

**31-dec-23**

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 1.077.091 |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 640.210   |
| hiervan > 5 jaar                               | -         |

**Voorziening jubilea**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op leeftijd, blijfkans en levensverwachtingsstatistiek. Voor de voorziening jubilea zijn de uitgangspunten gehanteerd:

- Een gemiddelde CAO stijging over de afgelopen 5 jaar van 4,14% (2022: 4,25%)
  - Een rekenrente van 1,44% (2022: 1,2%)
  - Een gemiddelde uitstroom over de afgelopen 5 jaar van 13,3% (2022: 13,6%)
  - Bij de uitkering 12,5 jaar dienstverband is rekening gehouden met opslag sociale lasten van 19,45% (2022: 19,3%) ter hoogte van € 36K.
- De overige jubilea-uitkeringen zijn onbelast.

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

**31-dec-23**

|                                                |         |
|------------------------------------------------|---------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 44.957  |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 662.322 |
| hiervan > 5 jaar                               | 462.279 |

Zie voor de toelichting op de voorziening verlieslatend contract de volgende pagina.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 6. Voorzieningen (vervolg)

**Voorziening verlieslatend contract**

De Raphaëlstichting heeft in 2023 een contract afgesloten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de door de Raphaëlstichting na de balansdatum te ontvangen prestatie en de door hem na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten.

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

31-dec-23

|                                                |         |
|------------------------------------------------|---------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 116.090 |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 53.057  |
| hiervan > 5 jaar                               | -       |

## 7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

|                                                                                 | 31-dec-23  | 31-dec-22  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 1.957.154  | 1.847.616  |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 20.246.169 | 20.405.133 |
| hiervan > 5 jaar                                                                | 14.561.290 | 14.472.234 |

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De Rabobank en het WfZ beschikken over gedeelde zekerheden op WfZ-activa.

## 8. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                                                       | 31-dec-23         | 31-dec-22         |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                       | €                 | €                 |
| <b>Schulden aan banken*</b>                           | <b>1.957.154</b>  | <b>1.847.616</b>  |
| <b>Crediteuren</b>                                    | <b>1.970.579</b>  | <b>1.357.391</b>  |
| <b>Belastingen en premies sociale verzekeringen**</b> | <b>3.624.220</b>  | <b>3.063.922</b>  |
| <b>Schulden terzake pensioenen**</b>                  | <b>1.398.205</b>  | <b>1.373.198</b>  |
| <b>Overige schulden:</b>                              |                   |                   |
| Nog te betalen salarissen**                           | 569.846           | 524.005           |
| Vakantiegeld**                                        | 1.547.812         | 1.475.696         |
| Vakantiedagen**                                       | 1.897.835         | 1.689.737         |
| PBL reservering**                                     | -                 | 3.628.412         |
| Balansverlof reservering**                            | 4.215.687         | -                 |
| Terug te betalen subsidie zorgbonus**                 | -                 | 513.253           |
| Interest leningen                                     | 194.619           | 232.420           |
| Accountant                                            | 63.707            | 83.405            |
| Overige                                               | 947.546           | 426.818           |
|                                                       | <b>9.437.054</b>  | <b>8.573.747</b>  |
| <b>Overige passiva</b>                                |                   |                   |
| Giften- fondswerving                                  | 553.952           | 764.795           |
| Opbrengstverrekening DBC 2020                         | -                 | 8.692             |
| Overproductie zorgprestatie model 2021                | 5.040             | -                 |
| Overproductie zorgprestatie model 2022                | 1.169             | 1.169             |
| Overproductie zorgprestatie model 2023                | 1.405             | -                 |
| Vooruit ontvangen bedragen inzake Eerstelijnsverblijf | -                 | 7.976             |
| Vooruit ontvangen bedragen inzake Jeugdwet            | -                 | 2.323             |
|                                                       | <b>561.565</b>    | <b>784.955</b>    |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>                    | <b>18.948.777</b> | <b>17.000.828</b> |

\*De schulden aan banken betreft de aflossingsverplichtingen voor het aankomende boekjaar van langlopende leningen.

\*\*De schulden terzake personeelskosten bedragen € 13,3mln (2022: € 12,3mln).

Per 1-1-2023 is de PBL-regeling beëindigd en de regeling balansverlof ingevoerd. Het saldo van de PBL reservering is derhalve omgezet in een reservering voor balansverlof.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 9. Financiële instrumenten

**Algemeen**

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling kunnen blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. De instelling handelt in overeenstemming met de interne procedures en gedragslijnen niet in financiële derivaten.

**Kredietrisico**

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt.

**Renterisico en kasstroomrisico**

Het beleid van de instelling is om haar financieringen grotendeels aan te trekken met vastrentende leningen. De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Bij de leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd, met uitzondering van één samengestelde lening waar een variabele rente is overeengekomen. Deze leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De variabele rente drie maands euribor.

**Liquiditeitsrisico**

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van meerjaren-liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen.

**Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## 10.a Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

**Huurverplichtingen**

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

|                          | <i>Huur</i>       | <i>Erpacht</i> | <i>Totaal huur verplichting per 31-12-2023</i> |
|--------------------------|-------------------|----------------|------------------------------------------------|
| Niet langer dan een jaar | 2.180.046         | 24.055         | 2.204.101                                      |
| Tussen 1 en 5 jaar       | 5.849.171         | 56.197         | 5.905.367                                      |
| Langer dan 5 jaar        | 3.308.393         | -              | 3.308.393                                      |
|                          | <b>11.337.610</b> | <b>80.251</b>  | <b>11.417.861</b>                              |

Ten aanzien van zes huurverplichtingen heeft de Raphaëlstichting de mogelijkheid om aanspraak te maken op afgegeven bankgaranties voor in totaal € 43K.

De boekwaarde van verbouwingen uitgevoerd in huurpanden bedraagt eind 2023 € 702K (2022: € 625K).

**Huuropbrengsten**

De huur opbrengsten die de Raphaëlstichting zal ontvangen, op basis van de afgesloten huurovereenkomsten, bedragen voor 2023 € 576K.

**Verplichtingen en activa inzake samenwerkingsovereenkomsten**

De Raphaëlstichting is in 2021 een samenwerkingsverband overeengekomen met een bakkerij voor de looptijd van vijf jaar. Deze externe partij neemt in deze periode het commerciële onderdeel en het productieproces van een van de bakkerijen van de Raphaëlstichting over. Op deze locatie wordt en zal er zorg geleverd blijven in de vorm van dagbesteding door de Raphaëlstichting. Als onderdeel van de dagbesteding ondersteunen de cliënten onder begeleiding de externe partij in het productieproces. De verplichtingen die voortvloeien uit de samenwerkingsovereenkomst bedragen € 117K inzake te betalen deelnemersvergoeding. De Raphaëlstichting verhuurt bakkersapparatuur en ontvangt hiervoor € 50K. Na de looptijd van 5 jaar zal het eigendom van deze activa overgedragen zijn aan de externe bakkerij.

**Investeringsverplichtingen MVA**

Ten aanzien van nieuwbouw- en verbouw projecten is de Raphaëlstichting een investeringsverplichting aangegaan voor aanneemsommen van in totaal € 4,3mln.

**Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker. De Raphaëlstichting heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

De Raphaëlstichting verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievestigingen en de vaststelling van de corona-compensatie geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### PASSIVA

#### 10.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

##### Obligo

De stichting is gehouden tot betalen van een obligo, in geval het risicovermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor de Stichting WfZ zich borg heeft gesteld. Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het aldus te berekenen bedrag, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting WfZ zijn geborgd. Indien en voorzover het risicovermogen op enig moment 1% van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldlening overschrijdt, worden de door de Stichting WfZ ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is. De resterende schuld per 31 december 2023 van de geborgde leningen door de stichting WfZ bedraagt € 19,4mln (2022: 18,9mln). De obligoverplichting per 31 december 2022 komt uit op € 581K (2022: 566K).

##### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. De Raphaëlstichting is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

##### VPB-plicht

De Raphaëlstichting heeft onderzocht of de stichting VPB plichtig is. Hierbij is vastgesteld dat de Raphaëlstichting niet VPB plichtig is.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

## 2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

| Leninggever   | Afsluit-<br>datum | Hoofdsom  | Totale<br>loop-<br>tijd | Soort lening | Werke-<br>lijke<br>rente | Einde<br>rente-vast<br>periode | Restschuld<br>31 december<br>2022 | Nieuwe<br>leningen in<br>2023 | Aflossing in<br>2023 | Restschuld<br>31 december<br>2023 | Restschuld<br>over 5 jaar | Resterende<br>looptijd in<br>jaren eind<br>2023 | Aflossings-<br>wijze | Aflossing<br>2024 | Gestelde<br>zekerheden |
|---------------|-------------------|-----------|-------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|
|               |                   | €         |                         |              | %                        |                                | €                                 | €                             | €                    | €                                 | €                         |                                                 |                      | €                 |                        |
| BNG           | 1-nov-01          | 5.745.992 | 35                      | onderhands   | 5,69%                    | 1-mei-36                       | 2.248.433                         | -                             | 166.550              | 2.081.883                         | 1.249.135                 | 13                                              | lineair              | 166.550           | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 1-nov-01          | 907.560   | 35                      | onderhands   | 5,94%                    | 1-mei-36                       | 355.131                           | -                             | 26.307               | 328.824                           | 197.289                   | 13                                              | lineair              | 26.307            | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 17-sep-01         | 2.800.000 | 25                      | onderhands   | 1,55%                    | 17-sep-26                      | 448.000                           | -                             | 112.000              | 336.000                           | -                         | 3                                               | lineair              | 112.000           | Rijksgarantie          |
| NWB           | 15-apr-04         | 1.998.000 | 30                      | onderhands   | 1,36%                    | 15-apr-34                      | 799.200                           | -                             | 66.600               | 732.600                           | 399.600                   | 11                                              | lineair              | 66.600            | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 1-jul-04          | 2.500.000 | 20                      | onderhands   | 1,68%                    | 1-jul-24                       | 250.000                           | -                             | 125.000              | 125.000                           | -                         | 1                                               | lineair              | 125.000           | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 9-nov-05          | 925.000   | 20                      | onderhands   | 0,99%                    | 9-nov-25                       | 138.750                           | -                             | 46.250               | 92.500                            | -                         | 2                                               | lineair              | 46.250            | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 9-nov-05          | 614.000   | 20                      | onderhands   | 0,99%                    | 9-nov-25                       | 92.100                            | -                             | 30.700               | 61.400                            | -                         | 2                                               | lineair              | 30.700            | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 19-mei-06         | 3.000.000 | 20                      | onderhands   | 4,26%                    | 19-mei-26                      | 600.000                           | -                             | 150.000              | 450.000                           | -                         | 3                                               | lineair              | 150.000           | Borgstelling WfZ       |
| Rabobank      | 31-dec-07         | 1.500.000 | 25                      | onderhands   | Variabel                 | nvt                            | 550.000                           | -                             | 60.000               | 490.000                           | 190.000                   | 8                                               | lineair              | 60.000            | Hypotheek              |
| BNG           | 29-nov-07         | 1.320.000 | 30                      | onderhands   | 1,35%                    | 29-aug-37                      | 649.000                           | -                             | 44.000               | 605.000                           | 385.000                   | 14                                              | lineair              | 44.000            | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 10-sep-07         | 1.905.000 | 30                      | onderhands   | 1,22%                    | 10-sep-37                      | 952.500                           | -                             | 63.500               | 889.000                           | 571.500                   | 14                                              | lineair              | 63.500            | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 30-nov-07         | 3.000.000 | 30                      | onderhands   | 0,60%                    | 30-nov-37                      | 1.500.000                         | -                             | 100.000              | 1.400.000                         | 900.000                   | 14                                              | lineair              | 100.000           | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 13-okt-08         | 1.500.000 | 30                      | onderhands   | 4,76%                    | 13-okt-38                      | 800.000                           | -                             | 50.000               | 750.000                           | 500.000                   | 15                                              | lineair              | 50.000            | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 13-okt-08         | 3.000.000 | 30                      | onderhands   | 4,76%                    | 13-okt-38                      | 1.600.000                         | -                             | 100.000              | 1.500.000                         | 1.000.000                 | 15                                              | lineair              | 100.000           | Borgstelling WfZ       |
| Rabobank      | 1-okt-09          | 1.400.000 | 30                      | onderhands   | Variabel                 | nvt                            | 746.651                           | -                             | 46.668               | 699.983                           | 466.643                   | 15                                              | lineair              | 46.668            | Hypotheek              |
| BNG           | 1-feb-12          | 2.600.000 | 30                      | onderhands   | 4,59%                    | 1-feb-42                       | 1.733.333                         | -                             | 86.667               | 1.646.667                         | 1.213.333                 | 19                                              | lineair              | 86.667            | Borgstelling WfZ       |
| NWB           | 1-apr-13          | 1.300.000 | 30                      | onderhands   | 3,65%                    | 1-apr-43                       | 910.000                           | -                             | 43.333               | 866.667                           | 650.000                   | 20                                              | lineair              | 43.333            | Borgstelling WfZ       |
| BNG           | 15-jul-13         | 2.500.000 | 30                      | onderhands   | 3,25%                    | 15-jul-43                      | 1.750.000                         | -                             | 83.333               | 1.666.667                         | 1.250.000                 | 20                                              | lineair              | 83.333            | Borgstelling WfZ       |
| Rabobank      | 1-mrt-15          | 1.100.000 | 9                       | onderhands   | 1,50%                    | 1-mrt-24                       | 244.446                           | -                             | 122.222              | 122.224                           | -                         | 1                                               | lineair              | 122.222           | Hypotheek              |
| Rabobank      | 1-mrt-15          | 900.000   | 9                       | onderhands   | 1,40%                    | 1-mrt-24                       | 200.000                           | -                             | 100.000              | 100.000                           | -                         | 1                                               | lineair              | 100.000           | Hypotheek              |
| Rabobank      | 31-mrt-01         | 340.335   | 30                      | Bullet       | 2,20%                    | 31-mrt-24                      | 118.022                           | -                             | 17.017               | 101.005                           | 101.005                   | 8                                               | aflossingsvrij       | -                 | Hypotheek              |
| Rabobank      | 30-jun-09         | 350.000   | 30                      | Bullet       | 1,45%                    | 30-jun-26                      | 157.500                           | -                             | 17.500               | 140.000                           | 140.000                   | 16                                              | aflossingsvrij       | -                 | Hypotheek              |
| Rabobank      | 28-feb-11         | 250.000   | 25                      | onderhands   | 2,10%                    | 28-feb-24                      | 131.714                           | -                             | 9.996                | 121.718                           | 71.738                    | 12                                              | lineair              | 9.996             | Hypotheek              |
| Rabobank      | 1-jun-22          | 1.744.898 | 10                      | onderhands   | 2,65%                    | 1-jun-32                       | 1.729.591                         | -                             | 183.684              | 1.545.907                         | 627.487                   | 8                                               | lineair              | 183.684           | Borgstelling WfZ       |
| Rabobank      | 1-jul-22          | 2.755.102 | 10                      | Bullet       | 2,65%                    | 1-jul-32                       | 2.755.102                         | -                             | 137.755              | 2.617.347                         | 2.617.347                 | 8                                               | aflossingsvrij       | -                 | Borgstelling WfZ       |
| Rabobank      | 1-okt-22          | 400.000   | 10                      | onderhands   | 3,90%                    | 1-okt-32                       | 393.276                           | -                             | 40.344               | 352.932                           | 151.212                   | 8                                               | lineair              | 40.344            | Hypotheek              |
| Rabobank      | 1-okt-22          | 400.000   | 10                      | Bullet       | 3,90%                    | 1-okt-32                       | 400.000                           | -                             | 20.000               | 380.000                           | 380.000                   | 8                                               | aflossingsvrij       | -                 | Hypotheek              |
| BNG           | 1-dec-23          | 2.000.000 | 20                      | onderhands   | 2,83%                    | 15-jul-43                      | -                                 | 2.000.000                     | -                    | 2.000.000                         | 1.500.000                 | 20                                              | lineair              | 100.000           | Borgstelling WfZ       |
| <b>Totaal</b> |                   |           |                         |              |                          |                                | <b>22.252.749</b>                 | <b>2.000.000</b>              | <b>2.049.426</b>     | <b>22.203.323</b>                 | <b>14.561.290</b>         |                                                 |                      | <b>1.957.154</b>  |                        |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDENVerstegen accountants  
en adviseurs B.V.d.d. **22-05-2024**

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De baten uit financieringsstroom WLZ zijn in 2023 met € 7mln gestegen t.o.v. 2022. De stijging is het gevolg van indexatie van de tarieven, een additionele tariefverhoging van het VG7 product met 2,1%, uitbreiding van diverse intramurale plaatsen en gestegen meerzorgproductie (1-op-1 begeleiding en groepsmeezorg).

In de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening van 2022 was in totaliteit € 518K aan corona-compensatie opgenomen. Er bestond per balansdatum 31-12-2023 geen volledige overeenstemming over de hoogte van deze compensatie. Met betrekking tot deze compensatie hebben zich geen substantiële afrekeningsverschil voorgedaan in 2023.

## 12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                                                                                 | <u>2023</u>          | <u>2022</u>          |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                 | €                    | €                    |
| <b>Subsidies:</b>                                                               |                      |                      |
| Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening) | 318.971              | 352.173              |
| Overige subsidies                                                               | <u>15.955</u>        | <u>27.423</u>        |
|                                                                                 | <b>334.926</b>       | <b>379.596</b>       |
| <b>Overige opbrengsten:</b>                                                     |                      |                      |
| Verhuuropbrengsten                                                              | 554.324              | 552.496              |
| Opbrengsten servicekosten                                                       | 89.628               | 68.163               |
| Opbrengsten maaltijdverstrekking                                                | 12.737               | 11.990               |
| Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten                                    | 373.976              | 383.154              |
| Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering                     | 88.210               | 81.098               |
| Opbrengsten uit activiteiten van/door cliënten                                  | 253.819              | 386.187              |
| Opbrengsten commerciële verkoop van producten                                   | 2.605.212            | 2.181.311            |
| Overige opbrengsten divers                                                      | <u>235.560</u>       | <u>296.975</u>       |
|                                                                                 | <b>4.213.465</b>     | <b>3.961.373</b>     |
| <br>Totaal                                                                      | <br><u>4.548.391</u> | <br><u>4.340.969</u> |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....



## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## LASTEN

## 13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

| De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd: | 2023      | 2022      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                                            | €         | €         |
| Kosten dienstverlening door onderaannemers                                                 | 1.999.144 | 1.710.344 |
| Kosten personeel niet in loondienst                                                        | 7.552.451 | 4.371.608 |
| Totaal                                                                                     | 9.551.595 | 6.081.952 |

De inzet van 'personeel niet in loondienst' is met € 3,2mln toegenomen. Deze ontwikkeling is over de gehele zorgbranche waarneembaar. Een stijging van € 0,5mln is geconcentreerd bij RSZ. Bij instellingen Scorewald en Breidablick is zichtbaar dat de hogere inzet van p.n.i.l. voornamelijk wordt ingezet op woonhuizen met cliënten met een hoge zorgwaarde.

## 14. Lonen en salarissen

| De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:                                          | 2023       | 2022       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                                         | €          | €          |
| Lonen en salarissen                                                                                     | 47.258.751 | 43.691.788 |
| Reiskosten woon-werkverkeer                                                                             | 824.562    | 785.375    |
| Dotatie en vrijval voorziening arbeidsongeschiktheid incl. mutatie nog te betalen transitievergoedingen | 158.333    | -278.742   |
| Dotatie en vrijval voorziening jubilea                                                                  | 69.251     | -38.860    |
| Totaal                                                                                                  | 48.310.897 | 44.159.561 |

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

|                                               |     |     |
|-----------------------------------------------|-----|-----|
| Personeel primair proces                      | 763 | 766 |
| Algemene en administratieve functies          | 143 | 132 |
| Personeel hotelfuncties                       | 26  | 28  |
| Personeel terrein- en gebouwgebonden functies | 12  | 11  |
| Langdurig zieken: langer dan een jaar         | 6   | 10  |
| Totaal                                        | 949 | 947 |

## 15. Overige bedrijfskosten

| De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd: | 2023       | 2022       |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                   | €          | €          |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten                            | 5.566.193  | 5.007.786  |
| Cliënt- en bewonersgebonden kosten                                | 2.055.202  | 2.019.198  |
| Overige personeelskosten                                          | 1.871.046  | 1.755.945  |
| Algemene kosten                                                   | 7.658.743  | 6.613.569  |
| Huur en leasing                                                   | 2.667.963  | 2.455.677  |
| Onderhoudskosten                                                  | 1.781.927  | 2.798.473  |
| Energiekosten                                                     | 2.088.041  | 1.097.784  |
| Totaal overige bedrijfskosten                                     | 23.689.115 | 21.748.431 |

De 'algemene kosten' zijn in 2023 met € 1mln gestegen t.o.v. 2022. In 2023 is geïnvesteerd in automatisering (€ 0,2mln extra kosten t.o.v. 2022) en PR/communicatie (€ 0,2mln extra kosten t.o.v. 2022) en advies inzake de overdracht van locatie Rudolf Steiner Zorg en inzake vastgoed (€ 0,4mln extra kosten t.o.v. 2022).

In de kostenpost 'onderhoudskosten' is de mutatie van de voorziening groot onderhoud inbegrepen. Deze viel voor € 1,6mln vrij in 2023.

De stijging van de energiekosten is veroorzaakt door de gestegen tarieven van gas- en elektra.

## 16. Honoraria accountant

| De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt: | 2023    | 2022    |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|
|                                                          | €       | €       |
| 1. Controle van de jaarrekening                          | 105.324 | 116.326 |
| 2. Overige controlewerkzaamheden                         | 11.804  | 19.785  |
| 3. Fiscale advisering                                    | -       | -       |
| 4. Niet-controlediensten                                 | 117.128 | 136.111 |

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.

d.d. 22-05-2024



## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## Bijzondere baten en lasten

## 17. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                                                                                                                                                                                             | <u>2023</u>      | <u>2022</u>       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                                                             | €                | €                 |
| Extra reserveringen voor wettelijk verlof en balansverlof a.g.v. de additionele loonstijgingen conform het onderhandelingsakkoord met wijzigingen op de CAO gehandicaptenzorg 2021 t/m 2024 | 600.000          | -                 |
| Incidenteel verliesresultaat van locatie Rudolf Steiner Zorg als gevolg van de voorgenomen overdracht van dit bedrijfsonderdeel                                                             | 1.500.000        | -                 |
| Vrijval voorziening groot onderhoud                                                                                                                                                         | -335.228         | -256.167          |
| Vrijval voorziening groot onderhoud locatie Rudolf Steiner Zorg                                                                                                                             | -1.243.030       | -                 |
| compensatieregeling verzuim                                                                                                                                                                 | -                | -481.000          |
| compensatieregeling energie                                                                                                                                                                 | -                | -200.000          |
| Mutatie voorziening arbeidsongeschiktheid                                                                                                                                                   | 247.516          | -441.357          |
| Dotatie aan voorziening verlieslatend contract                                                                                                                                              | 169.147          | -                 |
| Totaal bijzondere baten en lasten                                                                                                                                                           | <u>938.405</u>   | <u>-1.378.524</u> |
| Resultaat boekjaar                                                                                                                                                                          | 362.223          | 3.008.808         |
| Totaal bijzondere baten en lasten                                                                                                                                                           | <u>938.405</u>   | <u>-1.378.524</u> |
| Genomaliseerd resultaat                                                                                                                                                                     | <u>1.300.628</u> | <u>1.630.284</u>  |

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2023 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen

|                                                                    | A. Bartels-Zuidweg | S. Holvast     |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
| 1 Functie (functienaam)                                            | Bestuurder         | Bestuurder     |
| 2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)                  | 1-jun-20           | 1-jan-22       |
| 3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)             | heden              | heden          |
| 4 (Fictieve) dienstbetrekking?                                     | Ja                 | Ja             |
| 5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)                              | 100%               | 100%           |
| 6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                    | 160.819            | 179.899        |
| 7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn   | 15.047             | 15.099         |
| 8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris | <b>175.866</b>     | <b>194.998</b> |
| 9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum                     | 205.000            | 205.000        |

Vergelijkende cijfers 2022

|                                                                    |                |                |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 (Fictieve) dienstbetrekking?                                     | Ja             | Ja             |
| 2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)                              | 100%           | 100%           |
| 3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                    | 141.819        | 175.575        |
| 4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn   | 13.386         | 13.475         |
| 5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris | <b>155.205</b> | <b>189.050</b> |
| 6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum                     | 199.000        | 199.000        |

Toezichthoudende topfunctionarissen

|                                                        | C.M.M. Ineke   | R.G.H. van Dam           | C.M.H.A. Deckers |
|--------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|------------------|
| 1 Functie (functienaam)                                | Voorzitter RvT | Voorzitter RvT / Lid RvT | Lid RvT          |
| 2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)      | 20-mrt-14      | 14-mrt-19                | 12-dec-17        |
| 3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling) | 19-mrt-23      | heden                    | heden            |
| 4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT           | <b>5.629</b>   | <b>24.464</b>            | <b>17.593</b>    |
| 5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum         | 6.571          | 28.560                   | 20.500           |

Vergelijkende cijfers 2022

|                                                |               |               |               |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT   | <b>25.598</b> | <b>17.064</b> | <b>17.064</b> |
| 2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | 29.850        | 19.900        | 19.900        |

|                                                        | M. Kossen     | F.E. Wessel   | J.P.A. van Dam |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| 1 Functie (functienaam)                                | Lid RvT       | Lid RvT       | Lid RvT        |
| 2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)      | 24-mei-18     | 10-mrt-22     | 25-mei-23      |
| 3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling) | heden         | heden         | heden          |
| 4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT           | <b>17.605</b> | <b>17.579</b> | <b>10.678</b>  |
| 5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum         | 20.500        | 20.500        | 12.412         |

Vergelijkende cijfers 2022

|                                                |               |               |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT   | <b>17.176</b> | <b>13.992</b> |
| 2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | 19.900        | 16.193        |

De raad van toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan de Raphaëlstichting een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de raad van bestuur van € 205.000,-. Dit maximum wordt niet overschreden door de raad van bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de raad van toezicht bedraagt € 30.750,- en voor de overige leden van de raad van toezicht € 20.500,-. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

## 2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de Raphaëlstichting heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2024, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

### Gebeurtenissen na balansdatum

De Raphaëlstichting heeft in 2024 de locatie Rudolf Steiner Zorg te Den Haag overdragen aan twee zorgaanbieders. Locatie Rudolf Steiner Zorg bestaat uit de twee verschillende bedrijfsonderdelen ouderenzorg en gehandicaptenzorg. De ouderenzorg is per 6 maart 2024 overgenomen door de Stichting Haagse Wijk- en Woonzorg(HWW Zorg). De gehandicaptenzorg is 6 mei 2024 overgenomen door Stichting Lievegoed. De overdracht van de ouderenzorg naar zorgaanbieder HWW Zorg in 2024 was reeds voor 31-12-2023 overeengekomen en derhalve als dusdanig verwerkt in het boekjaar 2023. De overdracht van de gehandicaptenzorg naar Stichting Lievegoed was op balansdatum 31-12-2023 nog niet definitief. Die overdracht in 2024 betreft derhalve een gebeurtenis na balansdatum voor boekjaar 2023. Met deze overdracht van locatie Rudolf Steiner Zorg beëindigd de Raphaëlstichting haar bedrijfsactiviteiten in de provincie Zuid-Holland. Rudolf Steiner Zorg bood zorg aan 78 cliënten. Op deze locatie werkten 88 medewerkers (78 FTE). Rudolf Steiner zorg realiseerde een jaarlijkse zorgomzet van € 9mln.

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Lid RvB

A. Bartels- Zuidweg

Lid RvB

S. Holvast

Voorzitter RvT

R.G.H. van Dam

Lid RvT

C.M.H.A. Deckers

Lid RvT

M. Kossen

Lid RvT

F.E. Wessel

Lid RvT

J.P.A. van Dam

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**

### 3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2024**  
.....

### 3 OVERIGE GEGEVENS

#### 3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat wordt toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten.

#### 3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

De Raphaëlstichting opereert vanuit de volgende nevenvestigingen:

- Korenmolen 't Roode Hert;
- Artemis;
- Novalishoeve;
- Dijkgatshoeve;
- Fermento De Otter;
- Croon en Bergh;
- Zorgtuinderij Oosterheem;
- Rudolf Steiner Zorg;
- Breidablick;
- Iambe;
- Queeste;
- Midgard;
- Scorlewald;
- Rozemarijn, locatie Laan van Angers;
- Rozemarijn, locatie Belgiëlaan;
- De Noorderhoeve, locatie Duinweg en
- De Noorderhoeve, locatie Grote Heklaantje.

Alle nevenvestigingen zijn, net als de hoofdvestiging, gevestigd in Nederland.

De Raphaëlstichting handelt vanuit de volgende handelsnamen:

- Raphaëlstichting;
- Korenmolen 't Roode Hert;
- Artemis;
- Novalishoeve;
- Dijkgatshoeve;
- Fermento De Otter;
- Croon en Bergh en
- Zorgtuinderij Oosterheem.

#### 3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2024

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van de Raphaëlstichting

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van de Raphaëlstichting te Schoorl gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Raphaëlstichting op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* van toepassing.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Raphaëlstichting zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)* en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)*.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.





## **Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen andere informatie**

De Jaarverantwoording 2023 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag
- het verslag van de raad van toezicht
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG*.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *WNT*. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.



Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, de *Regeling Controleprotocol WNT 2023*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 22 mei 2024

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,  
ing. J.L. Wisse RA