

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

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg 2017 volgt de raad van toezicht van de Raphaëlstichting de zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. In dit jaarverslag wordt toegelicht hoe de raad van toezicht in 2020 invulling heeft gegeven aan deze zeven principes van de Governancecode Zorg.

### **Pandemie in verslagjaar 2020**

Vanaf eind februari was 2020 een ander jaar dan voorzien. Er brak een pandemie uit die ook op de cliënten, verwanten en medewerkers van de Raphaëlstichting een grote impact had. Tijdens corona is de raad van toezicht in beginsel bijna wekelijks door het bestuur schriftelijk op de hoogte gehouden van het verloop, is er wekelijks contact geweest tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter raad van bestuur over de ontwikkelingen en zijn de reguliere overleggen blijven staan.

De uitbraak van corona heeft het inhoudelijk werk en de wijze van afstemming van de raad van toezicht beïnvloed. Er werd vrijwel het hele jaar digitaal vergaderd, waarbij bleek dat dit nieuwe kansen biedt voor de toekomst. De agenda werd bepaald door Covid-19, waardoor andere agendapunten en voornemens soms doorschoven.

De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor de organisatie en hoe zij met deze situatie is omgegaan en zich heeft ingezet om de zorg zo goed mogelijk doorgang te laten vinden, fysiek dan wel digitaal.

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

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

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

- auditcommissie Financiën
- commissie Kwaliteit en Veiligheid
- remuneratiecommissie

Elke commissie is gericht op specifieke thema's ter voorbereiding op besluitvorming door de voltallige raad van toezicht.

De raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie, waarbij de leden afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid hebben voor de eigen informatievoorziening. Indien nodig kan de raad van toezicht informatie inwinnen bij functionarissen, medezeggenschapsraden of (externe) adviseurs.

De raad van toezicht bestond in 2020 uit de volgende leden:

*Tanja Ineke*

- Voorzitter raad van toezicht
- Lid remuneratiecommissie
- Hoofdfunctie: Bestuurder Libertas Leiden
- Nevenfuncties:
  - Woningcorporatie Woonwaard: Commissaris
  - Care2Care: Bestuurder
  - Partners voor jeugd: Toezichthouder

*Mascha ten Bruggencate*

- Lid raad van toezicht
- Lid remuneratiecommissie
- Voorzitter van de commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Hoofdfunctie: Stadsdeelvoorzitter Amsterdam Centrum, Gemeente Amsterdam
- Nevenfuncties:
  - Stichting UNESCO Werelderfgoed Nederland: Secretaris
  - Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind: Lid raad van toezicht
  - Gemeente Alkmaar: Lid referendumcommissie

*Christel Deckers*

- Lid raad van toezicht
- Voorzitter auditcommissie Financiën
- Hoofdfunctie: zelfstandig adviseur, toezichthouder en (interim) bestuurder
- Nevenfuncties:
  - Reinaerde: Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Trimbos Instituut: Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Amsterdamse Stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Interconfessioneel Onderwijs: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Máxima Medisch Centrum: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - Marente: Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie
  - NVTZ: Ambassadeur regio Noord-Holland (tot 1 juni 2020)
  - Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg: Auditor (tot 1 oktober 2020)
  - Respekt: Lid raad van bestuur a.i. (van 14 april t/m 31 augustus 2020)

*Monique Kossen*

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

Rob van Dam

- Lid raad van toezicht
- Lid auditcommissie Financiën
- Hoofdfuncties: Bestuurder a.i. bij Cohesie (sinds september 2020) en bestuurder bij Fibula (vanaf oktober 2020)
- Nevenfuncties:
  - GGZ WNB: Voorzitter raad van toezicht
  - Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland: Lid raad van toezicht
  - De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht

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

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

## Overzicht vergaderingen raad van toezicht 2020

	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Reguliere vergaderingen			26-mrt		14-mei				17-sep			10-dec
Extra vergaderingen		13-feb										
Auditcommissie Financiën			13-mrt		08-mei				04-sep		27-nov	
Commissie Kwaliteit en Veiligheid				09-apr		04-jun				15-okt		
Renumeratiecommissie												10-dec
Medezeggenschapsraden									17-sep		20-nov	10-dec
Stakeholdersdag				16-apr								
Zelfevaluatie												10-dec

## Reguliere vergaderingen

### *26 maart – reguliere vergadering raad van toezicht*

Aan de eerste digitale vergadering van de raad van toezicht namen alle leden van de raad van toezicht en de bestuursvoorzitter deel. Het overleg stond voornamelijk in het teken van corona en de impact daarvan op de medewerkers en cliënten van de Raphaëlstichting. Verder zijn de conceptcijfers 2020 besproken, is aandacht geweest voor FWG (actualisatie functiegebouw), de nieuwe wetten Wzd en Wmcz, de evalueatie van het traject Waardigheid & Trots dat Rudolf Steiner Zorg de afgelopen twee jaar heeft doorlopen en besloot de raad van toezicht tot het aannemen van een nieuw lid raad van bestuur per 1 juni 2020.

### *14 mei – reguliere vergadering raad van toezicht*

In dit digitale overleg vond de bespreking van het concept accountantsverslag 2019 en de concept jaarrekening 2019 plaats in aanwezigheid van de concern controller en de externe accountants. De raad van toezicht gaf goedkeuring op het kwaliteitsrapport 2019, toegelicht aan de hand van de reacties van de centrale cliëntenraad en de centrale ondernemingsraad.

Verder heeft een terugkoppeling plaatsgevonden vanuit de commissie Kwaliteit en Veiligheid, is vooruitgekeken naar de inwerkperiode van het nieuwe bestuurslid, de Wnt over 2020 vastgesteld, gesproken over de voortgang van het toezichtkader en de visie raad van toezicht en is besloten dat de stakeholdersdag, als gevolg van corona, dit jaar doorgeschoven wordt en in het najaar wordt gezien wat een goed nieuw moment is om dit alsnog te plannen. Ook stelde de raad van toezicht het jaarverslag RvT 2019 vast. De gehele raad van toezicht en de bestuursvoorzitter namen deel aan deze vergadering.

### *17 september – reguliere vergadering raad van toezicht*

Bij uitzondering vond dit overleg plaats op een externe locatie, Van der Valk Hotel Haarlem, waar volgens de toen geldende maatregelen, op gepaste afstand door de deelnemers vergaderd kon worden. Als casus heeft de concerncontroller op het gebied van de ICT van de Raphaëlstichting een toelichting gegeven op de systemen en op de visie m.b.t. de toepassing ervan.

Het was de eerste vergadering in aanwezigheid van het nieuwe lid raad van bestuur. Daarbij kwamen als belangrijkste onderwerpen aan de orde: corona, de conceptkaderbrief 2021, FWG, huisvesting, voornemen schenking vastgoed Raphaëlfonds aan de Raphaëlstichting, voornemen bestuurlijke fusie met Stichting De Linde en was er aandacht voor de bestuurlijke samenwerking. De beide bestuurders en de gehele raad van toezicht waren aanwezig.

### *10 december – reguliere vergadering raad van toezicht*

De voltallige raad van toezicht vergaderde opnieuw digitaal en in aanwezigheid van de beide bestuurders en de concern controller. Als casus heeft de raad van toezicht voorafgaand aan de vergadering een toelichting gekregen op de bedoeling van morele beraden, die de Raphaëlstichting voor haar cliënten, verwanten en medewerkers wil inzetten m.b.t. het onderwerp vaccineren tegen Covid-19.

Er heeft tijdens de vergadering een terugkoppeling plaatsgevonden vanuit de auditcommissie Financiën en de commissie Kwaliteit en Veiligheid. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de begroting 2021, het jaarplan raad van bestuur 2021 en de bestuurlijke fusie met Stichting De Linde per 15 januari 2021. Verder is er een uitgebreid gesprek over het voorstel prioritering en fasering masterplan vastgoed Raphaëlstichting geweest en heeft de raad van toezicht zijn goedkeuring gegeven voor het faseringsvoorstel, onder voorbehoud dat het proces met de medezeggenschap in deze casus door het bestuur goed wordt afgerond. Afgesproken is dat de raad van toezicht het betreffende voorstel in maart 2021 opnieuw agendeert, om dan ook te horen hoe het gesprek met de medezeggenschapsraden is verlopen en met welk resultaat.

Overige relevante gespreksonderwerpen waren corona, het uitstellen van de zelfevaluatie 2020 wegens corona en de herbenoeming van een tweetal RvT-leden. Er is tevens een terugkoppeling gegeven van de jaargesprekken met de bestuurders en de gesprekken tussen de raad van toezicht en de medezeggenschapsraden.

### Overige samenkomsten

Vanwege corona zijn de leden van de raad van toezicht dit jaar, anders dan gewoonlijk, niet aanwezig geweest bij overige bijeenkomsten van de Raphaëlstichting, zoals stichtingsbrede medewerkers- en cliëntenbijeenkomsten en openingen en jubilea van instellingen.

Tijdens het proces van werving van het nieuwe lid raad van bestuur is er intensief contact geweest tussen raad van toezicht, bestuurder en de diverse adviescommissies vanuit de organisatie en medezeggenschap.

### Besluitvorming

In het verslagjaar 2020 werden de volgende besluiten genomen:

- Besluit tot het aannemen van Annemarie Zuidweg als lid raad van bestuur van de Raphaëlstichting per 1 juni 2020.
- Besluit tot goedkeuring van voortijdige renteherziening lening BNG aan Scorlewald.
- Besluit tot goedkeuring van de jaarrekening Raphaëlstichting 2019.
- Besluit tot goedkeuring van het Kwaliteitsrapport 2019.
- Besluit tot vaststelling Jaarverslag RvT 2019.
- Besluit tot vaststelling Wnt 2020.
- Besluit tot goedkeuring acceptatie schenking vastgoed Raphaëlfonds aan Raphaëlstichting.
- Besluit tot goedkeuring versnelde afschrijving Fermento, de Laat Alkmaar.
- Besluit tot goedkeuring verkoop Lindenlaan 2 te Alkmaar.
- Besluit tot goedkeuring van de begroting 2021 en het jaarplan RvB 2021.
- Besluit tot goedkeuring van het voorstel prioritering en fasering masterplan vastgoed, onder voorbehoud dat het proces met de medezeggenschap in deze casus goed wordt afgerond.
- Besluit tot goedkeuring tot een bestuurlijke fusie met Stichting De Linde per 15 januari 2021, met een voornemen tot juridische fusie per 1 januari 2022.
- Besluit tot goedkeuring tot het verlengen van het meerjarenbeleidsplan 'Luisteren ... en doen!' tot en met 2022.
- Besluit tot herbenoeming van Tanja Ineke als lid/voorzitter van de raad van toezicht voor haar derde termijn.
- Besluit tot herbenoeming van Christel Deckers als lid raad van toezicht voor haar tweede termijn.

## Verantwoording raad van toezicht volgens de zeven principes

### Principe 1: Goede zorg

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

### Zorginhoudelijke casuïstiek

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

### Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Voor het uitvoeren van de vereiste taken werkt de raad van toezicht vanuit een drietal commissies, waaronder de commissie Kwaliteit en Veiligheid. Deze commissie heeft als doel de toezichthoudende advies- en klankbordrol van de raad van toezicht te ondersteunen inzake kwaliteit en veiligheid van zorg voor cliënten en bewoners, met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders. Kwaliteit is integraal onderdeel van de hele raad van toezicht: de commissie doet in de voltallige raad van toezicht uitgebreid verslag van haar gesprekken en bevindingen.

Tijdens de commissievergaderingen wordt dieper ingegaan op de kwartaalrapportage kwaliteit en wordt er verdiepend gesproken over onder meer de meldingen, alsmede de borging van procedures en het leren en ontwikkelen aan de hand van calamiteiten en onderliggende Prisma-analyses.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2020 vanwege corona twee in plaats van drie keer vergaderd, namelijk op 9 april en 15 oktober 2020. De bijeenkomsten vinden normaliter plaats op locatie en starten dan ook altijd met een inhoudelijke casus, toegelicht en voorbereid door de locatie die bezocht wordt. Vanwege corona moest er digitaal vergaderd worden en zijn er geen locaties bezocht. De commissie Kwaliteit en Veiligheid ervaart het als een gemis dat de aansluiting met de locaties vanwege corona niet mogelijk is. Dit is doorgaans een wezenlijk onderdeel van de samenkomsten.

#### *9 april – vergadering commissie Kwaliteit en Veiligheid*

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in haar overleg uitgebreid stilgestaan bij het kwaliteitsrapport 2019 en het proces rondom het kwaliteitsrapport, de kwaliteitscyclus, het kwaliteitsplan V&V, het eindrapport Waardigheid & Trots, het IGJ-rapport van het inspectiebezoek aan Bredablick, corona en de impact hiervan op de primaire zorg.

#### *15 oktober – vergadering commissie Kwaliteit en Veiligheid*

In dit overleg is het vooral gegaan over de impact van de coronamaatregelen op het leven en werken van cliënten, verwanten en medewerkers. Voor de kwaliteitscyclus wordt gezocht naar een meer aansprekende en compactere vorm van informatie vastleggen en delen met elkaar.

### ISO-certificering

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

Het jaarlijks auditbezoek in het kader van ISO is uitgebreid besproken. De conclusies waren dat het managementsysteem als effectief is beoordeeld en aan de normeisen voldoet. Er waren geen categorie-1-tekortkomingen, zes categorie-2-tekortkomingen en één observatie. De verbeterpunten van 2019 zijn goed opgepakt. Er is meer waardering merkbaar voor opleiding en scholing die wordt aangeboden. Met name de training 'Moeilijk Verstaanbaar gedrag' en til-instructie. Er is in het bijzonder aandacht voor duurzaamheid, zowel in de aankoop van materiaal als ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### Meerjarenbeleidsplan

De meerjarenvernieuwingsbeweging 2017-2020 'Luisteren ... en doen!' wordt met twee jaar verlengd. Het is in coronatijd lastig om aan een nieuw perspectief te werken, dat vanuit de visie juist met inbreng vanuit cliënten, verwanten en medewerkers opgebouwd zal worden. Fysieke bijeenkomsten en ook kunstzinnige/creatieve werkvormen zijn hierin namelijk belangrijke ingrediënten om tot het goede gesprek te komen en dat is vanwege corona niet goed mogelijk.

### **Principe 2: Waarden en normen**

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

### Toezichtvisie

Op 19 september 2019 heeft de raad van toezicht de toezichtvisie, 'De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht' vastgesteld. In de visie zijn zes kernwaarden benoemd en van daaruit is de visie op toezicht geformuleerd.

Deze visie is niet statisch, maar ontwikkelt zich in de loop der tijd. Het plan was om de visie in 2020 te evalueren en bij te stellen, maar ook hier heeft corona voor een andere prioritering gezorgd.

De kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht:

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

### **Principe 3: Invloed belanghebbenden**

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

#### **Contact met medezeggenschap**

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

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

Zelf heeft de raad van toezicht haar overleg gestructureerd vormgegeven door ten minste tweemaal per jaar met de voltallige raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen een overleg te voeren in aanwezigheid van de bestuurder. Wegens corona zijn deze jaarlijkse ontmoetingen in 2020 beperkt tot een eenmalig treffen met de COR, de CCR-V en de CCR-C.

#### *20 november – overleg met de centrale cliëntenraad-clieñten (CCR-C)*

Een afvaardiging van de raad van toezicht was, samen met de bestuurder, digitaal te gast in de vergadering van de CCR-C op 20 november 2020. Hier is onder andere gesproken over de Wzd, corona en welke onderdelen van het kwaliteitsrapport de CCR-C graag terugziet in de cliëntversie ervan.

#### *1 december – overleg met de centrale ondernemingsraad (COR)*

In plaats van het jaarlijks treffen van de COR met de RvT, dat vanwege corona op 17 september 2020 niet door kon gaan, heeft een afvaardiging van de RvT digitaal deelgenomen aan een centrale overlegvergadering met de COR en het bestuur. Bespreekpunten waren de samenwerking met het bestuur, corona, FWG-traject en het masterplan vastgoed.

#### *8 december – overleg met de centrale cliëntenraad-verwanten (CCR-V)*

Op 8 december 2020 is de raad van toezicht digitaal te gast geweest in de vergadering van de CCR-V. Er is veel gesproken over corona en de bijbehorende maatregelen, alsmede de communicatie rondom uitbraken, maatregelen en aanpassingen. Verder is kort gesproken over de masterplannen vastgoed.

#### *Werving en selectie nieuw lid raad van bestuur*

De raad van toezicht heeft de medezeggenschapsraden betrokken in het proces van de werving en selectie van het nieuwe bestuurslid. Naast de bestuurder en het managementteam, zijn ook met de CCR en de COR verdiepingsgesprekken gevoerd om te komen tot een actueel functieprofiel. Verder was voor een afvaardiging vanuit de COR, CCR-V en CCR-C een rol weggelegd in een van de sollicitatiecommissies.

#### **Jaarlijkse stakeholdersdag**

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

De raad van toezicht heeft in samenspraak met het bestuur besloten om de voor 16 april 2020 geplande stakeholdersdag in eerste instantie op te schorten naar het najaar van 2020. Tijdens het verloop van de coronacrisis is aanvullend besloten de stakeholdersdag door te schuiven naar 2021.



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

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

#### **Zelfevaluatie**

De zelfevaluatie van de raad van toezicht van het afgelopen jaar is vanwege corona doorgeschoven naar 2021. De raad van toezicht ziet namelijk de waarde van de zelfevaluatie voor een groot deel in het proces en het gesprek met elkaar en dat is digitaal toch lastiger.

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

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

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

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

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

#### *13 februari – extra vergadering raad van toezicht*

Dit extra geplande overleg werd gewijd aan de selectiegesprekken in het kader van de werving van een nieuw bestuurslid.

#### **Renumeratiecommissie**

Voor het uitvoeren van de vereiste taken werkt de raad van toezicht vanuit drie commissies, waaronder de renumeratiecommissie. Deze commissie richt zich op de bezoldiging en het functioneren van de bestuurders.

De renumeratiecommissie heeft in het verslagjaar meerdere gesprekken gevoerd met beide bestuursleden en ieder bestuurslid afzonderlijk rondom de werving, selectie en het aantreden van het nieuwe lid raad van bestuur, het proces van inwerken en een eerste evaluatie.

#### *7 september – evaluatie eerste periode nieuw RvB-lid*

De renumeratiecommissie heeft met het bestuur de eerste periode van het nieuwe RvB-lid geëvalueerd.

#### *10 december - jaargesprekken raad van bestuur*

De renumeratiecommissie heeft met beide bestuurders de jaargesprekken gevoerd over het functioneren van de raad van bestuur. De raad van toezicht is tevreden over het functioneren van de bestuurders. Er is in het verslagjaar veel gebeurd en daarom is veelvuldig het gesprek gevoerd tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Tijdens het jaargesprek is o.a. hierop teruggekeken. Ook de vorming van de raad van bestuur in de nieuwe samenstelling was onderwerp van gesprek. Dit loopt naar ieders tevredenheid.

## Principe 6: Verantwoord toezicht

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

### Reglement raad van toezicht

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

De raad van toezicht heeft ook in 2020 het beleid en de ontwikkelingen binnen de Raphaëlstichting kritisch gevolgd, in het denkproces geparticipeerd en adviezen verstrekt. Een aantal van de belangrijkste onderwerpen waren: corona, huisvesting, FWG, financiële zaken en de invulling van de vacature lid raad van bestuur.

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

Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van een visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de raad van toezicht en een proactieve en transparante aanpak van het toezicht. De raad van toezicht heeft in 2019 een toezichtvisie en -kader uitgewerkt onder externe begeleiding. Aan de hand van de belangrijkste waarden heeft een operationalisatie plaatsgevonden in het vormgeven van toezicht. Vanwege corona heeft de raad van toezicht het actualiseren van de toezichtvisie doorgeschoven naar een later tijdstip.

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

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

### Risicomanagement

Risicomanagement is één van de kerntaken van het bestuur en de raad van toezicht; het identificeren, analyseren en beoordelen van risico's. Tijdig en goed anticiperen op ontwikkelingen vergt een goede besturing van de organisatie, mede op basis van een doorlopend functionerend risicobeheersings- en controlesysteem.

Conform de Governancecode Zorg houdt de raad van toezicht toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van de organisatie, de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving en de activiteiten van het bestuur om een gezonde risicocultuur vorm te geven.

De raad van toezicht ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur.

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

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

Ook deze commissie koppelt haar bevindingen terug aan de voltallige raad van toezicht. Algemeen streven van de raad van bestuur en raad van toezicht is een goede risicobeheersing en opvolging, waarmee ook kansen optimaal benut kunnen worden.

### Bezoldiging / Wnt

Jaarlijks in mei wordt de bezoldiging middels Wnt vastgesteld. De raad van toezicht kiest ervoor om voor 2020 de bezoldiging van het voorgaande jaar (2019) te verhogen met een indexatie van 6,5%, conform de indexatie van de bovengrens van de tariefklasse.

### Auditcommissie Financiën

Voor het uitvoeren van de vereiste taken werkt de raad van toezicht vanuit drie commissie, waaronder de auditcommissie Financiën. De commissie dient volgens het Reglement raad van toezicht tenminste twee keer per jaar te vergaderen en richt zich daarbij tenminste op de financiële stand van zaken, de begroting en de jaarrekening in het bijzonder. Van deze bijeenkomsten wordt verslag gemaakt. Deze auditcommissie informeert en adviseert de voltallige raad van toezicht over haar bevindingen. De auditcommissie Financiën heeft in 2020 vier keer vergaderd, waarbij de vergaderlocatie alleen de eerste keer het Centraal Bureau van de Raphaëlstichting in Schoorl was en de overige vergaderingen vanwege corona digitaal plaatsvonden. Gedurende het jaar waren terugkerende punten op de agenda financiën (recente cijfers inclusief risicobeheersing en liquiditeitsprognose), huisvesting en informatisering.

#### 13 maart – auditcommissie Financiën

Tijdens de vergadering, die plaatsvond op het Centraal Bureau van de Raphaëlstichting, is stilgestaan bij de cijfers 2019, de voorlopige jaaropstelling en de eerste cijfers over 2020, alsmede het proces met de accountants rondom de jaarcontrole. Verder is de eerste aanzet voor een nadere uitwerking van de risicoparagraaf en risicomangement uitgebreid met de auditcommissie besproken en is stilgestaan bij de bevindingen van de jaarlijkse inventarisaties rondom fraudes en heeft het bestuur tot slot met de auditcommissie de voortgang van een aantal zaken besproken, zoals FWG, huisvesting, aanbod vastgoed Raphaëlfonds en voortijdige renteherziening van een lening.

#### 8 mei – auditcommissie Financiën

Tijdens deze digitale vergadering, was de externe accountant aanwezig ter bespreking van het concept accountantsverslag 2019 en de conceptjaarrekening 2019. Voorts is stilgestaan bij de eerste cijfers over 2020, de impact die corona mogelijk op de organisatie heeft en is een aantal vastgoedontwikkelingen besproken. Andere gespreksonderwerpen waren FWG en een mogelijke samenwerking tussen de Raphaëlstichting en Stichting De Linde/Noorderhoeve.

#### 4 september – auditcommissie Financiën

In het overleg is vooral aandacht geweest voor de cijfers tot en met juli 2020 en er is uitgebreid gesproken over de conceptkaderbrief 2021. Ook zijn onderwerpen als corona, FWG, schenking vastgoed Raphaëlfonds, voornemen tot bestuurlijke fusie met Stichting De Linde en de verkenning van een samenwerking met gezinshuis Tannenberg de revue gepasseerd.

In de tweede helft van de vergadering is, in aanwezigheid van de accountant, de opdracht voor de interimcontrole met de raad van toezicht als opdrachtgever besproken. Dit overleg verliep digitaal.

#### 27 november – auditcommissie Financiën

In aanwezigheid van de externe accountant zijn de conceptmanagementletter 2020, de conceptbegroting 2020 en de speerpunten raad van bestuur 2020 besproken. Verder is er uitgebreid aandacht geweest voor het centrale masterplan prioritering en fasering vastgoed Raphaëlstichting en voorts is gesproken over corona, FWG, de bestuurlijke fusie met Stichting De Linde, schenking vastgoed Raphaëlfonds en onder huisvesting is de voortgang van Fermento onderwerp van gesprek geweest, evenals het mogelijk nieuwe project Vroonermeer, Alkmaar. Ook deze vergadering vond via de digitale weg plaats.

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

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

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

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

De leden van de raad van toezicht hebben hun professionaliteit en deskundigheid in 2020 onder andere ontwikkeld door het volgen van (bij)scholing/opleidingen. In het kader van hun toezichthoudende functie(s) hebben de leden in 2020 de volgende scholing/opleidingen:

#### *Tanja Ineke*

- Interactieve workshop Scenarioplanning

#### *Mascha ten Bruggencate*

Geen relevante (bij)scholing/opleidingen in 2020 gevolgd.

#### *Christel Deckers*

- NVTZ regio Utrecht/Flevoland i.h.k.v. Corona en evalueren Programma Goed Toezicht
- De nummer 1 commissaris: Topvrouwen webinar
- Reflectie gesprek op basis van Camus o.l.v. Bosman en Vos
- Content is Queen: Topvrouwen webinar
- Innoveren of verdwijnen: Topvrouwen webinar
- Ordening markt en overheid en professionalisering en arbeidsmarkt: Nationale Sportraad Webinar
- Branchevisie en -vertegenwoordiging en transparantie en good governance: Nationale Sportraad Webinar
- Congres Verbinding tussen toezichthouders en bestuurders

#### *Monique Kossen*

- Leergang 'De nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn', deel 2
- Toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders

#### *Rob van Dam*

- NVTZ Ervaringsdeskundigheid en toezicht
- NVTZ Toezicht op zorgvastgoed

De leden van de raad van bestuur hebben hun professionaliteit en deskundigheid in 2020 onder andere ontwikkeld door het volgen van de volgende (bij)scholing/opleidingen:

*Remco Bakker*

- Intervisie, NVZD
- VGN-presentatie Spiegelbeeld, kwaliteitskader gehandicaptenzorg
- KennisRing, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
- Training buurtbemiddeling
- Conferentie over gemeenschapsvorming, Bernard Lievegoed Onderzoekscentrum
- HR netwerkdag, VGN
- Rondetafel, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
- Advanced Leiderschap programma Goed Toezicht, NVTZ
- Opleiding De biografie als medicijn
- Bestuurstafel thema adaptief besturen, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving

*Annemarie Zuidweg (vanaf 1 juni 2020)*

- Themaleergang Strategisch Vastgoedbeleid, Erasmus Centrum voor Zorgbestuur
- De Goede Bestuurder, Aardoom&deJong

## **5. Slot**

Covid-19 heeft in 2020 veel gevraagd van de cliënten, verwanten en medewerkers van de Raphaëlstichting. Door creativiteit en verbondenheid is het bestuur, medewerkers en vrijwilligers dit jaar gelukt om onze cliënten, ondanks alle beperkende coronamaatregelen, toch een zo volwaardig mogelijk leven te bieden. De raad van toezicht is onder de indruk van de inzet waarmee bestuur, medewerkers en vrijwilligers hebben bijgedragen aan de zorg voor de cliënten en de bereikte resultaten voor de samenleving en de organisatie. De raad van toezicht kijkt dan ook met voldoening naar het behaalde resultaat in 2020.