



1b. Jaarverslag van de raad van toezicht 2025

Inhoudsopgave

1. Voorwoord raad van toezicht	2
2. De raad van toezicht	3
3. Scope van het intern toezicht raad van toezicht	5
4. Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	5
5. Besluiten raad van toezicht	6
6. Samenwerking raad van toezicht met de raad van bestuur	6
7. Reflectie raad van toezicht vanuit toezichthoudende rol	8
8. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als strategische partner	10
9. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als werkgever	10
10. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als ambassadeur	11
11. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	11

1. Voorwoord raad van toezicht

In 2025 heeft de raad van toezicht opnieuw geprobeerd op vele wijzen, in verbinding met cliënten en medewerkers, zicht te houden op onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht: positief bijdragen aan de kwaliteit van leven van alle cliënten. Naast kennis nemen van beleidsdocumenten doet de raad dit door zoveel mogelijk op locaties te vergaderen en daar altijd met cliënten en medewerkers in gesprek te gaan, door aan te sluiten bij sessies Beelden van Kwaliteit, in gesprek te gaan met cliënten (CCR-C), verwanten (CCR-V) en medewerkers (OR) of door enkelen van hen uit te nodigen bij een deel van de vergadering om iets toe te lichten. Ook nodigt de raad van toezicht het bestuur uit incidenten toe te lichten of dilemma's te bespreken, om te erkennen dat perfectie niet realistisch is binnen onze zorg en we beter open met elkaar kunnen blijven zoeken hoe we kunnen leren en blijven streven naar verbetering van kwaliteit van zorg en van kwaliteit van leven voor de cliënten.

De afgelopen jaren heeft de raad van toezicht in overleg met het bestuur ingezet om meer aandacht te besteden aan cliënten met een zwaardere indicatie, omdat zij de zorg het hardst nodig hebben. Gezien de maatschappelijke opdracht een mooi streven. De kanttekening is dat het invullen van zorg voor deze groep een grotere uitdaging is en ook dat minder medewerkers bereid en in staat zijn voor deze doelgroep te werken. Helaas is de financiële vergoeding voor deze zorg niet in balans met deze zwaardere opgaven. Daarmee worden de gesprekken over kwaliteit van zorg en leven er niet makkelijker op. Met veel respect zoekt de raad van toezicht met bestuur, medewerkers, cliënten en de gremia naar wegen om met erkenning van de lastige maatschappelijke opgave en de beperkte middelen en mensen die beschikbaar zijn, toch kritisch te blijven zoeken naar leer- en verbetermogelijkheden.

Bijzondere aandacht is dit jaar gegaan naar de ontwikkeling van de nieuwe managementstructuur om, waar mogelijk, meer gezamenlijk beleid te volgen en meer eenheid en verbinding binnen de organisatie te bereiken. Daarbij zijn op diverse posities wisselingen aan de orde geweest en is de raad van toezicht deelgenoot gemaakt in deze gezamenlijke zoektocht. De raad van toezicht is hiervoor ook af en toe aangesloten bij het overleg tussen de zorg- en behandelmanagers, werkzaam onder het bestuur. De raad van toezicht is onder de indruk van het eigenaarschap en de betrokkenheid van alle medewerkers, zeker wanneer je de bovenstaande verzwarende meeweegt.

Ook is helaas bijzondere aandacht nodig geweest voor de financiën, omdat 2024 met verlies moest worden afgesloten, terwijl de grote vastgoedopgave juist veel investeringen vereist. Hierdoor zijn alle bouwactiviteiten grondig besproken en moesten onderdelen soms in aangepaste vorm worden uitgevoerd. Het moge duidelijk zijn dat bovenstaande ontwikkelingen elkaar soms in de weg zaten. De raad van toezicht heeft er ook veel respect voor dat het financiële resultaat weer positief is geworden in 2025.

De personele bezetting blijft een uitdaging waarover verdiepende gesprekken zijn gevoerd. Verzuimbestrijding en -preventie, intern opleiden en passend belonen zijn punten van aandacht en daarbij was de veranderde wetgeving voor inzet personeel niet in loondienst of ZZP-constructies actueel dit jaar. Het streven alleen nog te werken met personeel in loondienst blijkt in de praktijk niet haalbaar, zeker niet voor de zwaarste cliëntengroep. De raad van toezicht is in gesprek hierover met het bestuur van mening dat verantwoorde personele bezetting zwaarder weegt en op basis hiervan verantwoord kan worden gekozen voor het inzetten van PNIL. Natuurlijk ondersteunt de raad van toezicht de wijze waarop gezocht wordt hoe een eigen flexpool van medewerkers gevormd kan worden, al dan niet samen met andere zorginstellingen in de regio, om meer flexibele inzet mogelijk te maken zonder ZZP-constructies.

Daarnaast is nog bijzondere aandacht gegaan naar ICT en informatieveiligheid, omdat de dreiging van cybercriminaliteit sterk toeneemt en beveiliging van gegevens een grote uitdaging vormt voor een zorgorganisatie.

2. De raad van toezicht

2.1 Samenstelling, functies en opleidingen

De raad van toezicht van de Raphaëlstichting bestond in 2025 uit de volgende leden:

Leden raad van toezicht	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Opleidingen 2025
R. (Rob) van Dam	Stichting Palliatieve Zorg Nederland: Bestuurder.	Thedingsweert: Voorzitter raad van toezicht vanaf augustus 2025	
Voorzitter RvT en renumerationcommissie		De Pieter Raat Stichting: Lid raad van toezicht.	
		De Regionale Organisatie Huisartsen Amsterdam (ROHA): Voorzitter raad van commissarissen.	
C.M.H.A. (Christel) Deckers	Onafhankelijk denker, professioneel toezichthouder en onderzoeker.	Marente: Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie.	“Never waste a crisis”; Van Crisis naar Betere Zorg (AUMC)
Lid RvT tot 12-12-2025		Máxima Medisch Centrum: Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie.	Optimistisch leiderschap door Neil Pasricha (MT)
Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid tot 12-12-2025		NBA: Bestuurslid. Tot 30 juni 2025	Ronde tafel gesprek Bijzonder Beheer (NVTZ)
Lid renumerationcommissie tot 26-03-2025		VVM 't Hofje, lid bestuur	Bestuurswisselingen in de ziekenhuizen
		Associate partner Adj vanaf juni 2025	AI katalysator voor groei (MT)
			Leiderschap in een multistakeholderveld (Ebbinge)
			Oprecht Verbinden (Masterclass Geek)
			Thema bijeenkomst AI MMC (M&I)
			Vernieuwend werken en verantwoorden (KPMG)
			Invitational conference ‘tijd voor bestuurswisselingen’
M. (Monique) Kossen	Psychiater, niet praktiserend.	NVTZ: lid innovatiegroep	VGN-congres; Kwaliteitskompas
Lid RvT		Health Innovation Netherlands: adviseur voor innovatieve producten voor de zorg.	IPH Webinar: Positieve Gezondheid
Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid			NVTZ Toezen op Kwaliteit & Veiligheid
			NVTZ Cliëntenraden en RvT's

F.E. (Frauke) Wessel	Professionele toezichthouder, trainer, coach en mentor	De Pieter Raat Stichting: Voorzitter raad van toezicht.	ECP: waardegedreven Dialogen Neurotech
Lid RvT (voordracht CCR)		Diemen en van Gestel: Trainer 'Masterclass IT in de Boardroom'.	M&I themabijeenkomst
Voorzitter auditcommissie Financiën		KleurrijkWonen Vice voorzitter raad van commissarissen	ECP: Digitale transformatie zorg
		Kabelnoord Lid raad van commissarissen	NVTZ: De Leidraad; toezicht kwaliteit gehandicaptenzorg
		Vereniging toezichthouders woningcorporaties (VTW) lid werkgroep digitalisering	Diverse congressen en workshops: Eraneos: Dutch sourcing study; Zorg & ICT; ICT media: innovation summit; ECP: Nederland als Quantum hotspot; Pacmed: AI in de zorg; Ledenfestival NVTZ & VTW; AFAS: AI inspiratie
		RightBrains: Lid Raad van advies	Diemen en van Gestel: RvT communicatiestijlen profiel
J.P.A. (Jules) van Dam	Bestuurder en toezichthouder; ontwikkelingseconoom	Feantsa: Voorzitter bestuur	
Lid RvT		Stichting Emmaus Haarzuilens en Emmaus Utrecht. Penningmeester vanaf 19 mei 2025	
Lid auditcommissie Financiën			
Lid renumeratiecommissie vanaf 26-03-2025			
I.H.E. (Ilse) van Esch	Directeur Volwassenenzorg bij Ipse de Bruggen		NVTZ: leergang de nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn
Lid RvT vanaf 10-12-2025			
Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid vanaf 10-12-2025			



V.l.n.r.: Frauke Wessel, Rob van Dam, Christel Deckers, Monique Kossen, Jules van Dam en Ilse van Esch.

2.2 Rooster van aan- en aftreden

Leden RvT	1e termijn	2e termijn	3e termijn	Aftreden uiterlijk
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 11-12-25	12-12-25
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.G.H. van Dam, voorzitter	14-03-19 t/m 13-03-23	14-03-23 t/m 13-03-27	n.v.t.	14-03-27
F.E. Wessel, lid	10-03-22 t/m 09-03-26	10-03-26 t/m 09-03-30	n.v.t.	10-03-30
J.P.A. van Dam, lid	25-05-23 t/m 24-05-27	25-05-27 t/m 24-05-31	n.v.t.	25-05-31
I.H.E. van Esch, lid	10-12-25 t/m 09-12-29	10-12-29 t/m 09-12-33	n.v.t.	10-12-33

De raad van toezicht heeft in december 2025 afscheid genomen van Christel Deckers en in diezelfde maand Ilse van Esch benoemd tot lid van de raad van toezicht.

3. Scope van het intern toezicht raad van toezicht

De raad van toezicht van de Raphaëlstichting houdt toezicht op de stichting 'Raphaëlstichting'. Er is geen sprake van andere entiteiten waarop afzonderlijk toezicht wordt uitgeoefend.

De raad van toezicht handelt overeenkomstig de principes van de Governancecode Zorg 2022. De code vormt het kader voor de inrichting van het toezicht, de samenwerking met de raad van bestuur en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan goed bestuur, transparantie en maatschappelijke verantwoording.

4. Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	6	4x reguliere RvT-vergadering: financiële positie en bedrijfsvoering, kwaliteit en veiligheid van zorg, strategische koers van de organisatie, vastgoedontwikkeling, personele vraagstukken innovatie van zorg, relatie met medezeggenschap en stakeholders, casuïstiek rondom zorgtransformatie (zoals MPT/VPT/flexwonen en EVB+), toepassing van wet- en regelgeving (o.a. Wzd), inzet van technologie en AI in de zorg, en concrete locatiegebonden vraagstukken naar aanleiding van werkbezoeken. 1x themabijeenkomst; antroposofie. 1x zelfevaluatie RvT; governance en functioneren van bestuur en toezicht
Raad van toezicht zonder de bestuurder	6	4x vooroverleg t.b.v. reguliere RvT-vergaderingen. 1x vooroverleg t.b.v. jaargesprekken RvB. 1x zelfevaluatie RvT (deel zonder RvB).
Renumeratiecommissie	1	Functioneren, ontwikkeling en bezoldiging RvB.
Auditcommissie Financiën	5	Financiële sturing en resultaatontwikkeling; personeel, verzuim en inzet van externen; vastgoed, investeringen en financiering; bedrijfsvoering, beheersing en compliance; digitalisering, informatievoorziening en informatieveiligheid.
Commissie Kwaliteit en Veiligheid	4	Kwaliteit van zorg en zicht op kwaliteit; Wet zorg en dwang en onvrijwillige zorg; medewerkers en professionele zeggenschap; personele bezetting, verzuim en inzet van medewerkers; rapporteren, leren en administratieve ondersteuning; toezicht en inspectie.
Raad van toezicht met OR	2	Samen Vooruit en leiderschap, Medezeggenschap en positionering OR, Servicecentrum en samenwerking, Capaciteitsmanagement en roosteren, Inzet van personeel en afbouw zzp'ers, Werkdruk en betrokkenheid medewerkers.

Raad van toezicht met CCR	3	Samen Vooruit en organisatieontwikkeling; betrokkenheid en positie van verwanten/ cliëntenraden; communicatie en transparantie, rol en toerusting van de cliëntenraad, strategische keuzes rondom groei en vastgoed; maatschappelijke opdracht en positionering van de organisatie.
---------------------------	---	---

5. Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Vaststelling jaarrekening 2024	Goedkeuring	21-05-2025
Vaststelling jaarverslag 2024	Goedkeuring	21-05-2025
Vaststelling bezoldiging RvT 2025	Besluit	21-05-2025
Vaststelling geactualiseerd beleid Onkosten, geschenken en uitnodigingen raad van bestuur	Goedkeuring	21-05-2025
Benoeming Ilse van Esch als RvT-lid voor eerste termijn	Besluit	10-12-2025
Herbenoeming Frauke Wessel voor tweede termijn	Besluit	10-12-2025
Vaststelling begroting 2026	Goedkeuring	10-12-2025

6. Samenwerking raad van toezicht met de raad van bestuur

Belangrijke thema's

Zoals in het voorwoord al genoemd, hebben enkele thema's dit jaar bijzondere aandacht gekregen: hoe kan de zorg voor zwaardere indicaties verantwoord en binnen de beperkte mogelijkheden worden ingevuld. Enkel sturen op indicatoren doet geen recht aan deze zwaardere opgave en hoe kunnen we daarbinnen zoeken naar een optimale leeromgeving. Ook is verdiepend gesproken over het meten en duiden van kwaliteit van zorg, waarbij het spanningsveld tussen 'tellen en vertellen' en de beperkingen van meetbaarheid expliciet onderwerp van gesprek was.

De personele bezetting is mede hierdoor altijd punt van aandacht. Naast het terugdringen van ziekteverzuim en het opleiden en belonen van medewerkers, speelde ook de veranderende wetgeving, waardoor de inzet van ZZP'ers niet langer wordt toegestaan. Dit terwijl deze inzet, met name bij de zware indicaties, nog steeds nodig is, vanwege het tekort aan medewerkers. In dit kader is ook nadrukkelijk gesproken over de inzet en afbouw van ZZP'ers, inclusief de risico's in relatie tot de Wet DBA, waarbij is afgesproken dat inzet alleen plaatsvindt indien dit noodzakelijk is voor verantwoorde zorg.

De managementstructuur heeft dit jaar nog veel aandacht gevraagd, omdat meer eenheid in beleid en meer verbinding binnen de organisatie en anderzijds nog wisselingen op diverse posities, veel bestuurlijke aandacht vroeg.

Door het negatieve financiële resultaat van 2024 moest er veel aandacht zijn voor verbetering van de financiële resultaten in 2025. De raad van toezicht heeft daarnaast expliciet aandacht besteed aan de kwaliteit van de financiële sturing, waaronder het verbeteren van forecasting, het expliciteren van de bestuurlijke blik op de financiën en het versterken van de samenhang tussen cijfers en inhoudelijke ontwikkelingen.

De raad van toezicht heeft daarnaast expliciet stilgestaan bij de bevindingen van IGJ) naar aanleiding van inspectiebezoeken in 2025 en begin 2026. Deze bezoeken en de daaropvolgende analyses vormden een belangrijke spiegel voor de wijze waarop de Raphaëlstichting haar zorg organiseert en borgt.

In het bijzonder is gesproken over het versterken van professioneel werken in het primaire proces, waaronder methodisch werken, medicatieveiligheid, dossiervoering, toepassing van de Wet zorg en dwang en het leren van incidenten.

De raad van toezicht heeft met het bestuur besproken hoe de uitkomsten van de inspectiebezoeken organisatiebreed worden vertaald in verbetermaatregelen, met aandacht voor samenhangende sturing en duurzame borging van kwaliteit en veiligheid.

De vastgoedopgave waarin noodzakelijke nieuwbouw en verbouw met hoge kostenstijgingen te maken kregen, terwijl juist de financiële resultaten geen extra uitgaven toelieten. Ook is in het licht van financiële ontwikkelingen kritisch gekeken naar de haalbaarheid en fasering van het masterplan vastgoed, inclusief mogelijke bijstellingen en uitstel van onderdelen.

ICT en informatiebeveiliging zijn een bijzonder punt van aandacht geweest en zullen dit komende jaren zeker blijven, gezien de toenemende dreiging van cybercriminaliteit.

Bestuurlijke dilemma's

Bij het bespreken van incidenten speelt altijd het bestuurlijke dilemma hoe strak je kunt sturen en hoeveel je mag/moet vertrouwen op de professionaliteit van medewerkers. Dit blijft een grote uitdaging bij zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, die niet altijd goed kunnen aangeven wanneer hun keuzes of grenzen niet worden gerespecteerd. Juist door incidenten te bespreken waar dit tot problemen heeft geleid, proberen bestuur en raad van toezicht te zoeken naar leerervaringen om verbetering mogelijk te maken.

Eén besproken dilemma is hoeveel je moet registreren en informeren om enerzijds niet te veel inzet te besteden aan administratie en ook partijen niet te overvoeren met informatie, en anderzijds hoe houd je alle partijen passend op de hoogte van de veelheid van ontwikkelingen in de zorg voor cliënten. De raad van toezicht krijgt heel veel informatie en heeft toch soms extra informatiebehoeften. De balans tussen voldoende en te veel blijkt niet voor iedereen gelijk te liggen.

Een terugkerend dilemma betreft daarnaast de balans tussen financiële houdbaarheid en het blijven bieden van zorg aan cliënten met een steeds zwaardere zorgvraag, mede gezien de toename van cliënten met hogere zorgzwaartepakketten.

De bevindingen van IGJ hebben deze dilemma's verder verdiept, met name waar het gaat om de balans tussen professionele ruimte en de noodzaak tot meer eenduidige werkwijzen en borging. De raad van toezicht en het bestuur hebben hierover het gesprek gevoerd, waarbij is verkend hoe sturing en ondersteuning zodanig ingericht kunnen worden dat deze het professioneel handelen versterken, zonder onnodige bureaucratie toe te voegen.

Informatieverstrekking

De raad van bestuur draagt zorg voor uitgebreide informatie over alle onderwerpen die hij van belang acht of waar de raad van toezicht naar vraagt. Beleidsstukken, bouwplannen en managementinformatie zijn zorgvuldig samengesteld en informatierijk. De vergaderingen worden gedegen voorbereid en de bestuurssecretaris draagt zorg voor zorgvuldige verslaglegging met heldere formulering van de besluiten.

Overige informatiebronnen

De raad van toezicht verkrijgt veel informatie door vergaderingen waar mogelijk op locatie te laten plaatsvinden, waarbij altijd een rondleiding en gesprek met medewerkers en cliënten mogelijk is.

Er zijn jaarlijkse overleggen waar leden van de raad van toezicht aansluiten bij de medezeggenschapscommissies. Bij de voorbereiding voor de jaargesprekken voor de bestuurders, wordt een belronde ingezet om ervaringen van managers, medewerkers en medezeggenschapscommissies op te halen.

Informatie van samenwerkingspartijen wordt nog niet actief opgehaald en dat is met toenemende samenwerking binnen de sector nog een punt van aandacht.

Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

Alle vergaderingen worden in gezamenlijkheid tussen bestuur en raad van toezicht voorbereid door middel van een agendaoverleg, waarin beide partijen aangeven welke onderwerpen bespreking behoeven. In eerdere jaren is wel eens een onderwerp afgedwongen door de raad van toezicht, maar dat is al jaren niet meer nodig, omdat beide partijen het bespreken van elkaars aandachtspunten van belang achten.

7. Reflectie raad van toezicht vanuit toezichthoudende rol

Interne P&C-cyclus

De P&C-cyclus is binnen de Raphaëlstichting op goed professioneel niveau en wordt met goede managementinformatie ondersteund.

De raad van toezicht 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 bestuursleden 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 kernwaarden van de Raphaëlstichting, vertaald naar een visie op toezicht.

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.

Kernwaarden

De raad van toezicht heeft zes kernwaarden benoemd en van daaruit de visie op toezicht geformuleerd. Deze visie is niet statisch, ontwikkelt zich in de loop der tijd.

Kernwaarden	Uitwerking
Antroposofische identiteit Congruent en navolgbaar	Waar wij op toezien, bezien wij vanuit de antroposofische identiteit van de Raphaëlstichting. Daarbij vermijden wij rituelen en dogma's. Wij willen in het gesprek voortdurend op zoek gaan naar de essentie en hoe deze identiteit congruent vertaald wordt naar vraagstukken van de praktijk, zoals vastgoed, zorg, digitalisering en sociaal en duurzaam ondernemen.
Ontmoeten Aandacht, presentie, écht contact	In ons interne samenspel als raad van toezicht hechten wij eraan waardering uit te spreken naar elkaar, positief maar ook kritisch. Dit geldt wederzijds in het contact met de raad van bestuur. Om goed toezicht te kunnen uitoefenen, streven wij naar diversiteit in de samenstelling van de raad van toezicht en hanteren wij een manier van overleggen waarbij wij verschillende zienswijzen stimuleren, maar ook cliënten en medewerkers ontmoeten op hun locaties.
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 het ongrijpbare, naar datgene dat 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 zien erop toe dát dit gebeurt en hebben ook zelf gereguleerd, periodiek direct contact met de medezeggenschapsorganen en, waar aan de orde, met 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 via casuïstiek en dilemma’s en zo tot een scherpe, gedeelde rolopvatting te komen wie, wat doet als... Leren doen wij ook door het meekijken in elkaars commissies.
Gelijkwaardigheid Wederkerigheid	Vanwege hun verschillende rollen zijn de raad van toezicht en de 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 taak als raad van toezicht wordt 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 de besturing 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.

Vitale relatie toezicht en bestuur

Tussen bestuur en toezicht zit een natuurlijk spanningsveld. We onderkennen en koesteren deze spanning. Dat houdt ons samenspel vitaal. Elkaar in positie brengen en houden, vraagt om confrontaties waarin tegenstellingen voelbaar zijn en hanteerbaar blijven. Vanuit wederzijds respect voor elkaars rol, willen wij over- of onderspanning vermijden.

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. De raad van toezicht heeft daarbij expliciet stilgestaan bij verschillen in prestaties tussen onderdelen van de organisatie en de vraag hoe onderlinge solidariteit en verbeterkracht geborgd kunnen blijven.
- Interne beheersings- en controlesystemen: De raad van toezicht zorgt voor goede interne controle om risico's te beheeren 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. Concrete aandachtspunten waren onder andere datalekken, fiscale risico's rond inzet van personeel en onzekerheden in vastgoedontwikkeling en financiering.
- 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.

Effectiviteit P&C-cyclus

Juist door de uitgebreide beschikbare informatie, kan soms aandacht worden gevestigd op verbeterpunten waarbij de vraag naar nog meer informatie soms passend kan zijn, maar ook kan leiden tot het steeds verder uitbreiden van rapportages. Deze balans blijft een punt van aandacht.

Effectiviteit externe wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving die medewerkers en cliënten moeten beschermen, staan elkaar soms in de weg en de arbeidsmarkt en financiële middelen maken naleving van wetten in de praktijk tot een uitdaging. Hierin zoekt de raad van toezicht samen met het bestuur naar een verantwoorde balans.

Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Enerzijds een gezond financieel resultaat, anderzijds het effectief inzetten van de beschikbare middelen.

Solo versus samen in de regio

De Raphaëlstichting zoekt meer samenwerking in de regio en het bestuur participeert daarom meer in regionale netwerken en informeert de raad van toezicht hierover.

Overige gewichtige besluiten

In het verslagjaar zijn geen overige bijzondere of gewichtige bestuursbesluiten genomen, die aan de goedkeuring van de raad van toezicht waren onderworpen. De raad van toezicht heeft in dit kader zijn goedkeurende rol vervuld ten aanzien van de reguliere besluiten, waaronder de vaststelling van de jaarrekening en het jaarverslag, de begroting en besluiten met betrekking tot governance en bezoldiging.

Samenwerking externe accountant

De samenwerking met de externe accountant is uitstekend.

Reflectie op het verantwoordingsdocument

De raad van toezicht heeft het bestuursverslag en de jaarrekening 2025 besproken met de raad van bestuur en de externe accountant. De raad is van oordeel dat de stukken een getrouw en evenwichtig beeld geven van de gang van zaken binnen de organisatie en de financiële positie van de Raphaëlstichting. Het bestuursverslag biedt naar het oordeel van de raad van toezicht voldoende inzicht in de gerealiseerde resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen, risico's en opgaven. De raad van toezicht kan zich vinden in de gemaakte keuzes en heeft vertrouwen in de wijze waarop hierover verantwoording is afgelegd.

8. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als strategische partner

Zoals genoemd, heeft de raad van toezicht met het bestuur gezocht naar de strategische positie van de Raphaëlstichting als antroposofische zorgaanbieder. Doordat eerdere jaren hierdoor cliënten van minderheidsgroepen en met zwaardere indicaties waren ondervertegenwoordigd, is besloten meer aandacht voor deze cliëntgroepen te vragen. Dat betekent dat de raad van toezicht daarbij oog houdt voor de druk die dit geeft voor het personeel, het plaatsvinden van incidenten en druk op het financiële resultaat. In dit kader is ook stilgestaan bij innovaties in zorg en organisatie, zoals cliëntvolgend roosteren, inzet van technologie en de ontwikkeling van nieuwe zorgconcepten (zoals EVB+ en MPT/VPT/flexwonen).

In het verlengde hiervan heeft de raad van toezicht, mede naar aanleiding van de inspectiebezoeken van IGJ, met het bestuur gereflecteerd op de verdere ontwikkeling van de organisatie. De bevindingen van IGJ onderstrepen het belang van het versterken van professioneel werken, het verbeteren van samenhang in sturing en het duurzaam borgen van kwaliteit en veiligheid in het primaire proces.

De raad van toezicht ziet het als een gezamenlijke opgave van bestuur en organisatie om deze ontwikkeling in 2026 verder te verdiepen en te vertalen naar merkbare verbeteringen in de dagelijkse zorgpraktijk en het leven van cliënten.

9. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als werkgever

De raad van toezicht ziet dat beide bestuurders zeer verschillende competenties hebben en elkaar uitstekend aanvullen. Ook is de raad blij dat beide bestuurders geen strakke scheiding van taken nastreven, zodat niet de een over het geld en de ander over inhoud van zorg gaat, want dergelijke scheiding staat samenwerking in de weg. Dat beide bestuurders externe begeleiding inzetten om hun verschillen maximaal te benutten, wordt door de raad van toezicht ook gewaardeerd. Met ieders sterke kant en natuurlijk ook beperkingen, kunnen medewerkers altijd wel bij één van de bestuurders verbinding vinden voor een specifiek aandachtspunt.

De raad van toezicht heeft daarnaast via jaargesprekken, mede op basis van input van medezeggenschap en management, gereflecteerd op het functioneren van de raad van bestuur en spreekt zijn tevredenheid uit over het functioneren, met aandacht voor verdere ontwikkeling.

10. Reflectie raad van toezicht vanuit de rol als ambassadeur

De steeds toenemende verwachtingen en eisen die de burgers en de samenleving stellen, terwijl de beschikbare inzet van medewerkers en middelen juist onder druk staan, vragen dat de raad van toezicht als ambassadeur hierin regelmatig stelling neemt en wensen en mogelijkheden in balans beziet.

11. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

Zelfevaluatie

De raad van toezicht organiseert jaarlijks een zelfevaluatie, al dan niet extern begeleid. In 2025 heeft de raad een zelfevaluatie zonder externe begeleiding ingezet, waarin de bevindingen van de vorige zelfevaluatie mét begeleiding als basis zijn gebruikt om te bespreken of de leerervaring daarvan voldoende voortgang heeft gekregen. De zelfevaluatie richtte zich onder andere op de balans tussen adviseren en toezien, het versterken van een vragende houding en het omgaan met de dynamiek tussen bestuur en toezicht in een complexe context. Daarbij is tevens gereflecteerd op het functioneren van de raad van toezicht in het licht van de Governancecode Zorg 2022.

Teaming

De raad van toezicht heeft ook in 2025 actief geïnvesteerd in de onderlinge samenwerking en teamontwikkeling. Dit kreeg onder meer vorm in het structurele vooroverleg voorafgaand aan de vergaderingen en de jaarlijkse zelfevaluatie, waarin expliciet aandacht was voor het functioneren van de raad als team. Daarnaast droegen gezamenlijke themabijeenkomsten, werkbezoeken en informele ontmoetingen bij aan het versterken van onderling vertrouwen, open dialoog en een goede samenwerking tussen de leden. Er is expliciet aandacht besteed aan het behouden van een open en veilige dialoog, waarin ruimte is om elkaar aan te spreken en spanningen productief te maken. Aan het einde van iedere vergadering neemt de raad van toezicht bovendien tijd voor een gezamenlijke reflectie op het verloop van de vergadering en de onderlinge samenwerking, als onderdeel van een open en lerende werkwijze.

Educatie en ontwikkeling

De raad van toezicht zorgt ervoor dat zijn 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.

Tegenstrijdig belang en onafhankelijkheid

In 2025 zijn geen situaties van tegenstrijdig belang binnen de raad van toezicht of de raad van bestuur vastgesteld. De raad van toezicht is alert op mogelijke tegenstrijdige belangen en ziet erop toe dat eventuele situaties tijdig worden gemeld en zorgvuldig worden beoordeeld overeenkomstig de geldende governance-afspraken.

Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

De leden van de raad van toezicht worden bezoldigd door de stichting Raphaëlstichting. Er is geen sprake van doorbelasting van bezoldiging aan andere entiteiten.

Verantwoording bezoldiging

De Raphaëlstichting publiceert, in overeenstemming met de Governancecode Zorg, jaarlijks de onkosten van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht op de website. Hiermee wordt invulling gegeven aan het belang van transparantie en openheid binnen bestuur en toezicht.

Voor nadere informatie over de bezoldiging en onkosten van de leden van de raad van toezicht wordt verwezen naar de website van de Raphaëlstichting: <https://www.raphaelstichting.nl/jaarverantwoording/>.