



Jaarverslag 2025

Raad van toezicht Combinatie Jeugdzorg

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenstelling en commissies	4
Werkwijze	6
Thema's, onderwerpen en besluiten 2025.....	8
Tenslotte.....	9

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van de raad van toezicht Combinatie Jeugdzorg over 2025. Transparantie vormt een van de waarden zoals we die hebben beschreven in onze toezichtsvisie. Dit jaarverslag draagt bij aan deze transparantie. We blikken beknopt terug op de samenstelling van de raad, de werkwijze en de belangrijkste onderwerpen en besluiten die in 2025 aan de orde zijn geweest.

De raad van toezicht werkt vanuit een aantal interne en externe kaders. Richtinggevend hierbij is de Governancecode Zorg 2022 en de daarbij aansluitende toezichtsvisie 'Waarden en normen raad van toezicht' (april 2022). De statuten en de interne notitie Governance Combinatie Jeugdzorg zijn in 2022 vernieuwd en vormen de kaders. Belangrijke leidraad wordt gevormd door het meerjarenperspectief 'KOERS 20-25; Elk kind een thuis & toekomst'.

De ontwikkelingen in de in- en externe omgeving van Combinatie Jeugdzorg in 2025 vroegen om intensieve betrokkenheid en uitvoering van de toezichthoudende taak van de raad van toezicht. De raad beoogt met haar functioneren bij te dragen aan de doelstellingen van Combinatie Jeugdzorg en ziet erop toe dat de organisatie toekomstbestendige keuzes maakt waarbij continuïteit van zorg en de positie van cliënten en medewerkers centraal staan en waarbij alle relevante belangen steeds zorgvuldig worden afgewogen.

Gijs van Rozendaal
Voorzitter raad van toezicht Combinatie Jeugdzorg

april 2026

Samenstelling en commissies

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De leden van de raad zijn onafhankelijk, positief-kritisch ('critical friend'), handelen zonder last of ruggenspraak en kijken met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie. Op kennisgebied beschikt de raad als geheel over kennis op een aantal gebieden zoals strategisch beleid en organisatiekunde, financieel beleid en bedrijfskunde, HR en arbeidsmarktbeleid, overheidsbeleid, zorginhoud en wetenschappelijk onderzoek.

Elke vorm of schijn van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstrengeling tussen toezichthouders en de organisatie wordt vermeden. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de algemene leiding van de organisatie onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Per 1 januari 2025 is de samenstelling van de raad van toezicht gewijzigd. Twee nieuwe leden, mevrouw Hillegonde van den Berg en mevrouw Shalini Soechitram, zijn toegetreden tot de raad. Daarnaast is per dezelfde datum een nieuw aspirant-lid, de heer Jort Binnerts, gestart. Met deze benoemingen is verdere invulling gegeven aan de gewenste versterking van de raad op het gebied van kwaliteit, veiligheid en bestuurlijke expertise.

Naast de twee bestaande commissies, de auditcommissie en de remuneratiecommissie, is in 2025 een nieuwe commissie Kwaliteit & Veiligheid gevormd. In deze commissie nemen mevrouw Van den Berg en mevrouw Soechitram zitting, samen met de bestuurder en de manager Kwaliteit & Innovatie. Met de instelling van deze commissie wordt structureel en verdiepend aandacht besteed aan kwaliteit, veiligheid en de doorontwikkeling van het primaire proces.

Daarnaast heeft de raad van toezicht in december 2025 besloten om het aspirant-lid de heer Jort Binnerts per 1 januari 2026 te benoemen tot volwaardig lid van de raad van toezicht, met een eerste zittingstermijn van vier jaar. In dat kader zal hij tevens toetreden tot de auditcommissie. Hij volgt daarmee mevrouw Nicole Lemlijn op, die in december 2025, na het volbrengen van twee zittingsperiodes, is afgetreden als lid van de raad van toezicht.

De raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor de bijdrage van mevrouw Lemlijn in de afgelopen jaren, in het bijzonder voor haar inzet en deskundigheid binnen de auditcommissie.

Dit impliceert dat de nieuwe raad van toezicht er als volgt uit ziet in 2025:

Gegevens toezichthouder	Functie/deelneming	Datum infunctietreding	Datum einde 1e zittingsperiode	Datum einde 2e zittingsperiode	Relevante nevenfuncties
De heer G.M. (Gijs) van Rozendaal <i>Zelfstandig Interim manager en consultant</i>	voorzitter raad van toezicht en voorzitter remuneratiecommissie	01-11-2019	01-11-2023	01-11-2027	<ul style="list-style-type: none"> Lid bestuur Stichting Samen voor onze Jeugd
Mevrouw G.M.L. (Bea) Rombouts-Schouten <i>Interim manager onderwijs & Docent Avans plus opleiding Schoolleider vakbekwaam</i>	vicevoorzitter raad van toezicht en lid remuneratiecommissie	01-09-2018	01-09-2022	01-09-2026	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Stichting Zuiderbos Bestuur Stichting Novalis, dagbesteding
De heer B.J.M. (Boudewijn) Peters <i>Domeinleider financiën bij Universiteiten van Nederland</i>	lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie	01-11-2019	01-11-2023	01-11-2027	
Mevrouw N.G.J. (Nicole) Lemlijn <i>Zelfstandige; Besturen, Projecten en Advies</i>	lid raad van toezicht en lid auditcommissie	01-01-2018	01-01-2022	01-01-2026	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Prodas, lid bezwaarschriftencommissie gemeente Maasgouw Projectmanager Plattelandscoaches provincie Utrecht Lid bestuur Stichting Samen voor onze jeugd
Mevrouw S. (Shalini) Soechitram <i>Kinder- en jeugdpsychiater en/of Somnoloog bij Pluryn</i>	lid raad van toezicht en lid commissie kwaliteit & veiligheid	01-01-2025	01-01-2029		
Mevrouw H. (Hillegonde) van den Berg <i>bestuurder RIBW Arnhem & Veluwe Vallei</i>	lid raad van toezicht en voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid	01-01-2025	01-01-2029		
De heer J. (Jort) Binnerts <i>Partner en business unit leader bij Boer & Croon</i>	aspirant-lid raad van toezicht en aspirant-lid auditcommissie	01-01-2025	01-01-2026*		

* datum einde zitting als aspirant-lid en start eerste zittingsperiode als lid

Samenstelling commissies

Naam commissie	Leden	Doelstelling
Auditcommissie	De heer B.J.M. (Boudewijn) Peters De heer J. (Jort) Binnerts	Voorbereiden bespreken van begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening door Raad van Toezicht
Commissie kwaliteit & veiligheid	Mevrouw H. (Hillegonde) van den Berg Mevrouw S. (Shalini) Soechitram	Verdiepend toezicht op de kwaliteit van en veiligheid van zorg voor cliënten met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders
Evaluatie- & remuneratiecommissie	De heer G.M. (Gijs) van Rozendaal Mevrouw G.M.L. (Bea) Rombouts-Schouten	Evalueren leden Raad van Bestuur Voorbereiden, voorstellen, honorering en secundaire arbeidsvoorwaarden Raad van Bestuur.
Sollicitatiecommissie	Bij elke procedure wordt een afvaardiging van CR, OR en POR betrokken m.b.t. het opmaken van het profiel en gesprek met kandidaat in de voordracht.	Begeleiden van de procedure voor werving van nieuwe leden van de Raad van Toezicht en het doen van een voordracht aan de Raad van Toezicht.

Bezoldiging raad van toezicht

Combinatie Jeugdzorg is opgenomen in klasse III van de Wet Normering Topinkomens (WNT-2). De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is voor 2025 vastgesteld op 7,6% (voorzitter), 6,4% (vicevoorzitter) en 5,10% (leden) van de maximum klasse III conform de WNT-2. Het aspirant-lid wordt bezoldigd op basis van het maximum voor de vrijwilligersvergoeding. De bezoldiging van de raad van toezicht valt binnen het vastgestelde bezoldigingsmaximum, zowel individueel als gezamenlijk.

Werkwijze

De raad van toezicht werkt op basis van een jaarplanning. Er worden vijf reguliere vergaderingen gepland met alle toezichthouders en de bestuurder. Bij deze vergaderingen sluiten, eventueel op onderwerp, de manager bedrijfsvoering en de manager kwaliteit & innovatie aan. Ook andere gasten (accountant, managers, professionals) kunnen waar nodig uitgenodigd worden. De agenda kent een vaste opbouw en wordt voorbereid door de remuneratiecommissie in samenspraak met de bestuurder. Naast de reguliere vergaderingen wordt er eenmaal per jaar een werkconferentie rondom een thema georganiseerd met de raad van toezicht, bestuurder en kernmanagementteam van de organisatie. Jaarlijks plant de raad van toezicht een reflectie- en evaluatiemoment in, het zogenaamd 'Benen op Tafel (BOT)' overleg. Naast deze reguliere bijeenkomsten zijn er in 2025 extra overleggen geweest met de auditcommissie en met (een afvaardiging van) de raad van toezicht, onder andere in het kader van de opvolging van de risicoanalyse van de begroting, de goedkeuring van de jaarrekening 2024 en de borging van de continuïteit van de organisatie.

Het Benen-op-Tafel overleg, dat eind maart 2025 plaatsvond, stond in het teken van reflectie en verdieping. Het Benen op Tafel overleg wordt door de raad en bestuurder gezamenlijk ingevuld. Tijdens het eerste deel vond een uitgebreide kennismaking plaats tussen de (nieuwe) leden van de raad van toezicht en de nieuwe samenstelling van de raad. Het tweede deel was gericht op het nieuwe meerjarenperspectief. Onder leiding van een externe adviseur (van Business Openers) is hiervoor een SWOT-analyse opgesteld. In het laatste deel is gereflecteerd op de werkwijze van de raad van toezicht, waaronder de rol van de bestuurder, de aanwezigheid van MT-leden, de betrokkenheid bij de medezeggenschapsorganen en de commissiestructuur. Ook is stilgestaan bij de advies- en werkgeversrol vanuit de raad richting de bestuurder.

De werkconferentie in 2025 stond in het teken van kennismaking en inhoudelijke verdieping met de managers Zorg. Door middel van speeddates en inhoudelijke presentaties werd inzicht gegeven in kansen, uitdagingen en actuele ontwikkelingen per zorgvorm. Het tweede deel van de werkconferentie bestond uit een dialoogsessie onder leiding van een gespreksleider, waarin de Koers 2025–2027 centraal stond. Aan de hand van twee strategische dilemma's – specialistische jeugdzorg versus gezonde bedrijfsvoering en groeiambitie versus de maatschappelijke en landelijke hervormingsopdracht tot krimp – is gezamenlijk het strategisch perspectief verkend.

De auditcommissie komt periodiek, ter voorbereiding van de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht, bij elkaar met de bestuurder en manager bedrijfsvoering om op basis van actuele gegevens de financiële ontwikkelingen nauwgezet te monitoren. Waar nodig worden tussentijdse commissie bijeenkomsten ingepland omdat de organisatie financieel scherp aan de wind moet zeilen. Hiervan wordt telkens schriftelijk en mondeling verslag gedaan in de voltallige raad. De remuneratiecommissie overlegt eveneens periodiek, in ieder geval voorafgaande aan een reguliere vergadering, met de bestuurder over de actuele en algemene ontwikkelingen. De remuneratiecommissie bereidt in dit overleg de agenda voor van de vergaderingen en werkconferenties van de raad van toezicht en doet voorstellen voor het agenderen van relevante thema's m.b.t. het kwaliteitsbeleid. De remuneratiecommissie heeft tevens als klankbord gediend voor de bestuurder bij besluiten over hoe het management in de organisatie te versterken. De remuneratiecommissie voert het jaarlijkse evaluatiegesprek met de bestuurder waarin het functioneren van de bestuurder het centrale onderwerp is. Dit is een belangrijk aspect in de werkgeversrol vanuit de raad. Voorafgaand aan het jaargesprek heeft de commissie het functioneren van de bestuurder met de leden besproken en dat als input meegenomen voor het jaargesprek. De commissie kan hiervoor relevante informatie ophalen bij betrokkenen en koppelt de bevindingen terug naar de voltallige raad van toezicht.

Met de komst van Hillegonde van den Berg en Shalini Soechitram als nieuwe leden kon de raad van toezicht een goede start maken met het vormgeven van de commissie Kwaliteit & Veiligheid. In haar eerste jaar heeft de commissie zich georiënteerd op de organisatie, haar werkwijze nader vormgegeven en vastgelegd, en een begin gemaakt met de bespreking van onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Van de bijeenkomsten wordt schriftelijk verslag uitgebracht aan de voltallige raad van toezicht.

Om een goed beeld te krijgen van wat er leeft en speelt binnen de organisatie nodigt de raad van toezicht de medezeggenschapsraden en de klachtencommissie jaarlijks uit om tijdens een reguliere vergadering actuele ontwikkelingen te bespreken. Daarnaast sluiten leden van de raad van toezicht minimaal eenmaal per jaar aan bij een vergadering van de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, de Pleegouderraad en de Jongerenraad. Deze contacten hebben ook in 2025

plaatsgevonden en worden wederzijds zeer gewaardeerd. Eind oktober 2025 is (een afvaardiging van) de raad van toezicht voor het eerst aangesloten bij een vergadering van de Pleegjongerenraad. Afsproken is om deze deelname van de raad van toezicht in 2026 op vergelijkbare wijze voort te zetten.

Thema's, onderwerpen en besluiten 2025

2025 was opnieuw een hectisch jaar voor Combinatie Jeugdzorg. Hoewel het transitieplan in 2023 op hoofdlijnen was afgerond bleef in 2024 en 2025 de focus op het verder doorvoeren van de gewenste veranderingen. Het doel is om uit de rode cijfers te komen, wat door tegenvallende omzet en resultaten zowel in 2024 als 2025 nog niet haalbaar bleek.

Vanaf juni 2024 is Sandra Hijnen aan de slag gegaan als nieuwe bestuurder. Haar opdracht stond het afgelopen jaar in het teken van het komen tot een gezonde bedrijfsvoering in combinatie met het versterken van het middenmanagement en de topstructuur van de organisatie. Beide onderwerpen zijn gedurende het jaar een vast onderwerp geweest op de agenda.

Daarnaast is, in het kader van het herstelplan, in 2023 een periodiek Bestuurlijk Overleg gestart met de regiogemeenten waarin de voortgang van het herstel wordt besproken. Dit overleg is in 2024 en 2025 gecontinueerd. De raad van toezicht is de regiogemeenten erkentelijk voor de betrokkenheid bij de ontwikkeling van de organisatie. De voorzitter van de raad van toezicht heeft op uitnodiging incidenteel geparticipeerd in dit bestuurlijk overleg. De notulen van het bestuurlijk overleg zijn in de raad gedeeld.

Onderwerpen reguliere vergaderingen raad van toezicht

In 2025 heeft de voltallige raad van toezicht achtmaal vergaderd. Tijdens deze vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Landelijke en regionale (beleids)ontwikkelingen binnen het jeugdzorgdomein
- Ontwikkelingen in relatie tot de financiële situatie, de ontwikkelingen in de zorgvraag, de gesprekken met de regio ten aanzien van de inkoopvoorwaarden en de gesprekken met regio en Jeugdautoriteit.
- Kwartaal- en maandrapportages, verslagen auditcommissie en ontwikkelingen bedrijfsvoering
- Managementletter
- Informatiebeveiligingsbeleid en jaarrapportage AVG
- Thema's m.b.t. kwaliteit en veiligheid, onder andere HKZ-audit jeugdzorg, preventief veiligheidsbeleid binnen primair proces, calamiteitsmelding bij Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Raad van toezichtaangelegenheden zoals zittingstermijnen/herbenoeming, bezoldiging bestuurder en toezichtleden, evaluatie functioneren bestuurder en raad van toezicht, evaluatie interne notitie governance (reglementen), statutenwijziging, inventarisatie thema's en werkwijze Benen op Tafel overleg en voorbereiding evaluatie raad van toezicht.
- Voorbereiding beleidscyclus 2025-2026 (beleidskalender, meerjarenbeleidsplan Koers 25-27, jaarplan 2025 - 2026)
- HR aangelegenheden
- Voorbereiding begroting 2026.

Statutair vormde de raad van toezicht tevens het bestuur van Stichting Toon van Rixtelfonds. Het Toon van Rixtelfonds was een goede doelenstichting met als doel het inzetten van middelen op projecten voor jeugdzorg. In de loop van 2025 deed zich de gelegenheid voor om te fuseren met Stichting Bewellim, een soortgelijke stichting welke zich richt op de jeugdzorg in Midden-Limburg. Door de fusie is een stevige nieuwe goede doelenstichting ontstaan; Samen voor onze jeugd (SVOJ). SVOJ richt zich op projecten voor jeugdzorg in Midden-Noord Limburg en Zuid-Oost Brabant. De raad van toezicht van Combinatie Jeugdzorg heeft de voor de fusie benodigde statutenwijziging goedgekeurd. Daarnaast heeft de raad van toezicht twee leden, Gijs van Rozendaal en Nicole Lemlijn, voorgedragen als bestuurder; zij zijn beiden benoemd tot lid van het bestuur van de nieuwe stichting Samen voor onze Jeugd (SVOJ).

De raad van toezicht heeft in 2025 goedkeuring gegeven aan:

- Begroting 2025
- Jaarrekening 2024
- Jaarbericht 2024
- Meerjarenbeleidsplan 2025-2027
- Benoeming van aspirant-lid als volwaardig lid raad van toezicht per 01-01-2026
- Statutenwijziging Stichting Toon van Rixtelfonds en fusie met Stichting Bewellim tot Stichting Samen voor onze jeugd.

Tenslotte

De raad van toezicht kijkt terug op een intensief en inhoudelijk rijk jaar, waarin verdere professionalisering van het toezicht, versterking van de governance en verdieping op kwaliteit en veiligheid centraal stonden. Met de komst van drie nieuwe leden is ook voor de toekomst een goed functioneren van de raad van toezicht geborgd.

De raad van toezicht spreekt haar grote waardering uit voor alle medewerkers van Combinatie Jeugdzorg. Het bestuur en het KMT zijn erin geslaagd om in korte tijd het management van de organisatie op alle niveaus te versterken. De managers hebben samen met de medewerkers de uitdaging opgepakt om stappen te zetten in de vereiste productiviteit, zonder daarbij de aandacht voor het welzijn van de medewerkers uit het oog te verliezen.

De raad van toezicht constateert dat de organisatie nog niet staat waar zij wil staan, maar ziet tegelijkertijd dat iedereen zich inzet om deze ingrijpende verandering te realiseren. De raad van toezicht spreekt het vertrouwen uit dat de organisatie met de ingezette stappen in 2025 en 2026 verdere groei kan realiseren en kan toewerken naar stabilisatie.

In de gesprekken met de verschillende geledingen van Combinatie Jeugdzorg ontmoet de raad van toezicht steeds een grote mate van inzet, bevlogenheid en betrokkenheid. De raad van toezicht is hiervoor zeer erkentelijk en heeft vertrouwen in de veerkracht van de organisatie.