

Visie op bestuur en toezicht

Jeugdformaat

Status	Vastgesteld	Versie	2.0
Opdrachtgever	Voorzitter Raad van Toezicht	Datum vaststelling	18-mei 2026
Eigenaar	Raad van Toezicht	Datum evaluatie	2027
Auteur	M. Wats/ H. van Eijk	Datum laatste wijziging	10-05-2026
Documentbeheer	Bestuurssecretaris	Geldig tot	2029

Uitgangspunten

Goed bestuur en verantwoord toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. In de Governancecode Zorg 2022 zijn deze voorwaarden vertaald naar zeven principes. De Governancecode zorg 2022 (hierna: code) wordt omarmd door de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Toezicht (RvT) van Jeugdformaat en vormt het uitgangpunt voor de visie op bestuur en toezicht, zoals dit ook is bedoeld in artikel 6.4.2 van de code. De visie op bestuur en toezicht vormt mede ook de basis voor het (continu verbeteren van het) functioneren van de bestuur en toezicht van Jeugdformaat. De visie wordt regelmatig (eens per 3 jaar) geactualiseerd op basis van externe en interne ontwikkelingen.

Ontwikkelingen in de sector

Het functioneren van bestuur en toezicht is niet los te zien van de voortdurende transformatie van het jeugdstelsel. De sector staat onder invloed van ingrijpende en samenhangende ontwikkelingen, waaronder de uitvoering van de Hervormingsagenda Jeugd, de beweging naar meer lokale en integrale samenwerking, en een toenemende nadruk op passende, tijdige en duurzame zorg dichtbij het kind en het gezin. Ook nieuwe wetgeving als de wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg (1 januari 2026) heeft impact. Deze ontwikkelingen vragen van jeugdzorgorganisaties wendbaarheid, samenwerkingsvermogen en een scherp oog voor maatschappelijke meerwaarde.

Daarnaast wordt de sector geconfronteerd met toenemende druk op kwaliteit en betaalbaarheid van zorg, met krapte op de arbeidsmarkt, stijgende zorgvraag en hogere eisen aan professionalisering en deskundigheid. Digitalisering, informatiemanagement en gegevensbescherming spelen hierbij een steeds belangrijkere rol, zowel in de primaire zorgprocessen als in de verantwoording en sturing. Tegelijkertijd neemt de aandacht voor transparantie, medezeggenschap en maatschappelijke verantwoording toe. Bestuur en toezicht worden geacht zichtbaar en aanspreekbaar te zijn, ruimte te bieden aan professionele autonomie én actief verbinding te houden met cliënten, medewerkers, medezeggenschapsorganen en ketenpartners. Dit alles vraagt om een heldere rolverdeling, goed samenspel tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, en een gedeelde visie op waarde-gedreven sturen, leren en verbeteren.

Tegen deze achtergrond positioneert Jeugdformaat bestuur en toezicht als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om, binnen de geldende wettelijke en maatschappelijke kaders, bij te dragen aan

Visie op bestuur en toezicht

Jeugdformaat

duurzame jeugdhulp en het vertrouwen van cliënten, medewerkers, partners en samenleving te versterken.

Visie op bestuur en toezicht Jeugdformaat 2026

Hieronder wordt per onderwerp aangegeven waar de RvT in de *basis* op aanspreekbaar is en op welke specifieke punten de RvT zich in de komende periode verder wil ontwikkelen (*ambitie*).

1. Verantwoorde en goede zorg: meetbare en merkbare goede zorg.

Basis:

De RvT heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting Jeugdformaat. De RvT is werkgever van het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. Het intern toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstelling passend binnen de wettelijke kaders enerzijds en de statuten, visie en missie van de stichting anderzijds. De bedoeling van de stichting vormt daarbij het vertrekpunt. De RvT handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten en de wet zijn omschreven. De RvT werkt met commissies.

De raad neemt daarbij de missie (het bestaansrecht), de visie (de ambitie/de strategie) en de continuïteit van de organisatie als vertrekpunt én als toetssteen voor zijn functioneren. Dit in het licht van de maatschappelijke context. Hierbij maakt de raad een meervoudige afweging van belangen. Daarbij staat goede en verantwoorde zorg centraal.

De raad onderscheid daarbij drie perspectieven: de individuele cliënt, de medewerker en de samenleving als geheel. De raad stelt zich tot doel te kijken naar:

- Meetbaar goede en verantwoorde zorg, waarbij het gaat om effectiviteit en doelmatigheid; en
- Merkbaar goede en verantwoorde zorg, waarbij het gaat om impact van de zorg en een professionele benadering.
- Vitaliteit en werkplezier van de medewerkers
- De raad streeft er naar deze drie perspectieven in samenhang steeds goed te bewaken.

De bovenstaande punten vormen de basis voor resultaatsafspraken met de bestuurders. De raad toetst deze afspraken mede aan de hand van contact met de het bestuur en op basis van het verkrijgen van signalen uit de organisatie, middels werkbezoeken en andere functionele vormen van contact met en input uit de organisatie.

Ontwikkelafspraken voor de komende periode

De raad besluit om de RvB te vragen in de komende maanden te komen met analyse van de stand van zaken in de organisatie en de prioriteiten voor de komende periode. Dat kan dan de basis zijn voor de inrichting van de jaaragenda en als kader dienen voor de focus van gesprekken van de RvB en de RvT

2. Toezicht vanuit de juiste waarden en normen

Basis

De raad van houdt toezicht op basis van het uitgangspunt dat ieder kind recht heeft op een veilige

Visie op bestuur en toezicht

Jeugdformaat

opvoeding en een kansrijke toekomst. In zijn functioneren hanteert de raad gedeelde waarden en handelen en oordelen de leden van de raad volgens gedeelde normen. Dit betekent:

- Dat de raad de zorgbrede governance code volgt;
- Dat de raad de landelijke normen voor honorering respecteert;
- Dat de raad zich er steeds van bewust is dat de organisatie opereert in het maatschappelijk domein en hoofdzakelijk wordt bekostigd met schaarse publieke middelen;

Ontwikkelafspraken voor de komende periode

Voor nu geen

3. Een duidelijk beeld van de behoeften van de belanghebbenden

Basis

De raad houdt goed zicht op de belangen van interne (cliënten en medewerkers) en externe stakeholders en hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

- De leden van de raad zijn zich in hun contacten met interne en externe stakeholders, bewust van hun rol als toezichthouder. En zij zijn transparant over deze contacten richting de bestuurders.
- De leden van de raad behouden zich de mogelijkheid voor om vanuit hun rol als toezichthouder en werkgever gericht met interne stakeholders contacten te hebben ten behoeve van hun eigenstandige informatiepositie.
- De raad heeft regelmatig contact met OR, de pleegouderraad en de jongeren- cq de cliëntenraad.
- De raad is vertegenwoordigd bij bijeenkomsten waarin de organisatie zich presenteert aan de interne en/of externe stakeholders (denk aan symposia etc.).
- De raad spreekt de RvB aan op zorgen die bestaan of ontstaan omtrent de behoeften van stakeholders en treedt ook op als klankbord en adviseur richting de bestuurders.
- De raad acteert op basis van een gedeeld beeld van de maatschappelijke opdracht (ieder kind heeft recht op goede zorg en ondersteuning).

Ontwikkelafspraken voor de komende periode

Voor nu geen

4. Up to date inrichting van de governance

Basis

- De raad houdt in de uitoefening van zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord aan hetgeen in de statuten en reglementen bepaald is.
- Deze worden minimaal eenmaal per 4 jaar (tenzij hiervoor eerder aanleiding is of anderszins naar behoefte) aan de dan geldende wet en regelgeving, codes, maatschappelijke opvattingen en organisatiedoelen getoetst door de bestuurssecretaris

Ontwikkelafspraken komende periode

De remuneratiecommissie zal in de komende tijd aandacht besteden aan een goede landing van het bestuursteam.

5. Goed bestuur en verantwoord toezicht

Basis

De raad van toezicht streeft in zijn ontwikkeling naar anticiperend toezicht als doel bij manier waarop goed bestuur en verantwoord toezicht worden vormgegeven.

Visie op bestuur en toezicht

Jeugdformaat

De raad ambieert alle aspecten van de invulling van zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord samenhangend in te richten en wel zo dat de raad in staat is de ontwikkeling van de organisatie te bewaken.

De raad kijkt dus niet alleen terug maar juist ook vooruit. Belangrijke voorwaarden daarbij zijn: Reflectie, blijven leren, gedeelde beelden over houden strategie, transparantie en integriteit. De raad ambieert een sterk team te zijn en in de interactie met de bestuurders diens rol te versterken.

Ontwikkelafspraken komende periode

1. Met betrekking tot de agenda besluit de raad om:
 - Een goede jaaragenda te maken (prioriteiten RvB) zo veel mogelijk gericht op "growing concern"
 - De informatievoorziening aan te scherpen en de stukken te voorzien van duidelijk opleggers
2. Met betrekking tot de commissies besluit de raad om de commissies maximaal te benutten om de diepte in te gaan op F&C en K&V en te zorgen voor een goede terugkoppeling (door het verslag en een korte toelichting op het verslag). Dan blijft maximale ruimte in de plenaire vergadering gewaarborgd voor bespreking van de strategische thema's. Zo blijven de vergaderingen efficiënt.
3. Om de informatievoorziening te verbeteren besluit de raad om de werkbezoeken opnieuw inplannen
4. Om de effectiviteit van de vergadering te evalueren besluit de raad om een nazit te organiseren

6. Aandacht voor samenwerkingsverbanden

Basis

In de jeugdzorg wordt toenemend zorg in samenwerkingsverbanden geleverd. In de nieuwe governance code 2022 staat dat de zorg steeds meer in samenwerking met partners geleverd wordt en dat dit aandacht vraagt van het intern toezicht. Voor Jeugdformaat is dit zeer relevant.

Ontwikkelafspraken voor de komende periode

1. Dat de RvT zich op de hoogte blijft stellen van recente ontwikkelingen en inzichten op het gebied van netwerksamenwerkingen (bv NZA publicatie over toekomst jeugdhulp consortia)
2. Geven vervolg aan de extra sessie van vorig jaar maart

7. Continue ontwikkeling

Basis

De raad stelt zich op het standpunt dat toezichthouden:

- Een professie is (een kunst en geen kunde);
- En dat de kwaliteit van toezicht in hoge mate wordt bepaald door goed samenspel binnen de raad en tussen de raad en de bestuurders

Dat betekent dat de raad:

- Dat de leden aanspreekbaar zijn op hun attendance en hun voorbereiding van de vergaderingen.
- Dat leden zorgen voor voldoende actuele kennis van de sector en van ontwikkelingen op het gebied van intern toezicht door doorlopende aandacht voor opleiding en scholing. Individueel en gezamenlijk
- Dat de raad zich inspant om (al dan niet samen met de RvB) onzekerheden en dilemma's te delen en te bespreken;

Visie op bestuur en toezicht

Jeugdformaat

- Dat de raad een klimaat nastreeft waarin fouten kunnen worden besproken en geleerd kan worden, in lijn met de lerende cultuur in de organisatie;
- Dat de raad een klimaat creëert waarin de leden elkaar aan kunnen spreken. En waarin scherpe discussies over de inhoud niet leiden tot druk op de relatie. De raad zit dit als essentieel voor goed bestuur en verantwoord toezicht en een continue ontwikkeling.
- Dat de raad zorgt voor voldoende diversiteit in het team. Niet alleen in termen van voldoende kennis en toezichthoudende ervaring maar ook in persoonlijk stijl, leeftijd, achtergrond, etc. met als voorwaarde dat de leden van de raad merkbaar midden in de samenleving staan. De raad toetst tweejaarlijks zijn samenstelling tegen deze achtergrond.

Ontwikkelafspraken voor de komende periode

1. De raad besluit extra alert te zijn op zijn rolvastheid en het initiatief bij de bestuurders te leggen en te laten en tevens beschikbaar te zijn voor klankborden als de bestuurders daar behoefte aan hebben
2. De raad bespreekt dat de komende maanden in het teken zal staan van elkaar leren kennen en de bestuurders de ruimte te geven hun eigen stijl te ontwikkelen.
3. De raad besluit om tegen de zomer een keer met de bestuurders te bespreken hoe zij het samenspel ervaren en dan ook gezamenlijk een hapje te eten
4. Ook besluit de raad om de strategische prioriteiten te verdelen tussen de leden (maximaal benutten van de kennis en de ervaring)
5. Starten werving 2 nieuwe leden direct na de zomer en in 2027 een extra lid werven

Afsluitend: in de komende periode werft de raad twee (defacto drie) nieuwe leden. De is van belang dat deze nieuwe leden een goed onboarding programma krijgen en goed kennisnemen van de visie op toezicht. Het vraagt ook dat de raad aandacht besteedt aan de bouw van goede samenwerkingsrelaties binnen de raad en tussen de raad en de bestuurders. Juist omdat de externe omgeving turbulent is en de opgave voor Jeugdformaat stevig is, is het van belang elkaar goed leren kennen en te kunnen lezen. Dat kan bijvoorbeeld door in een startbijeenkomst aandacht te besteden aan de individuele stijlen (hoe kijkt en reageert een ieder en wat doet ieder lid onder druk, wat verwachten we van elkaar) en door ook tussentijds regelmatig te evalueren.