

Maatschappelijk verslag 2017

` Van A naar Beter `



Marie-Louise Dibbets en Mariëlle Frankhuisen,
maart 2018, versie 1.0

Maatschappelijk verslag 2017	1
` Van A naar Beter `	1
1. Inleiding	4
2. Perspectief Cliënten	7
2.1 Kernprestaties perspectief cliënten	7
2.1.1 Gegevens aantallen cliënten in zorg	7
2.1.2 Gegevens capaciteit en productie	8
2.2 Transformatie en doorontwikkeling hulpaanbod	10
2.3 Outcome-criteria cliënten	12
2.4 Cliëntenparticipatie	15
2.5 Pleegouderraad	16
2.6 Vertrouwenspersoon cliënten	16
2.7 Klachten	17
2.8 Diversiteit	18
3. Perspectief Opdrachtgevers	19
3.1 Werkgebied Youké	19
3.2 Partnership met gemeenten	20
3.3 Marktconforme realistische tarieven	20
3.4 Voortgang per regio in 2017	21
4. Perspectief Professionals	25
4.1 Kernprestaties professionals	25
4.2 YouFit en Youké Ontmoeting	26
4.3 Goed werkgeverschap	26
4.4 Vakmensschap	26
4.5 Talentontwikkeling en deskundigheid	27
4.6 Werkdruk en verzuimbeleid	27
4.7 Flexibele inzet van personeel en roostering	27
4.8 Nieuw functiegebouw	28
4.9 Ondernemingsraad	28
5. Perspectief Organisatie	29
5.1 Kanteling van de organisatie naar regiosturing	29

5.2	Reorganisatie	30
5.3	Governance Code	30
5.3.1	Raad van Toezicht	30
5.3.2	Raad van Bestuur	33
5.4	Huisvestingsplan	34
5.5	Digitalisering	34
5.6	Duurzaamheid	35

6.	Perspectief Financiën en Ondernemen	36
6.1	Kernprestaties Financiën	36
6.2	Positief resultaat en pitches	37
6.3	Risico's kansen en onzekerheden	37
6.4	Beschrijving positie op balansdatum	38
6.5	Toekomstverwachtingen	39

1. Inleiding

Ons maatschappelijk verslag kijkt terug op de ontwikkelingen binnen Youké in 2017. Een jaar waarin Youké in volle vaart is gestart met de strategische koers 2017-2020. Het is beter voor gezinnen en kinderen om lokaal hulp te krijgen in de eigen omgeving, en met betrokkenheid van het eigen netwerk. Er is veel werk verzet om goed door de transitie van de provincie naar de gemeenten te komen en dat is gelukt. We hebben ingezet op partnership met de gemeenten in het bouwen en transformeren van het stelsel. Drie jaar na onze fusie en de transitie worden we gezien als een moderne, innovatieve organisatie met bekwame zelfstandige gespecialiseerde professionals, die een excellente dienstverlening levert en bovendien een goede bedrijfsvoering kent. We kijken uit naar de volgende fase.

Integraal, inclusief en duurzaam

Een kind is ongedeeld en zo moeten uiteindelijk ook de voorzieningen en hulp voor kind en gezin zijn, zonder schotten tussen de segmenten. We willen alle mogelijkheden van het sociaal domein benutten om kwetsbare gezinnen helpen. In 2017 konden we op meer plaatsen in ons verzorgingsgebied een integraal inclusief hulpaanbod aanbieden: vanuit inzet op diverse levensgebieden, vanuit verschillende invalshoeken, verzorgd met alle benodigde expertises, al dan niet vanuit meerdere organisaties. We noemen InVerbinding met JIM, integrale vroegdiagnostiek en integrale jeugdhulp met GGZ-expertise. Door er in een vroegtijdig stadium bij te zijn en preventieve activiteiten in te zetten, worden kwetsbare situaties voorkomen. Bovendien kunnen de zorgkosten op lange termijn dalen.

Kanteling en reorganisatie

De organisatie kwam tot rust na een kanteling van de organisatiestructuur en een reorganisatie. We kantelden de organisatie van sturing op basis van expertise naar sturing op basis van regio indeling. We kunnen beter aansluiten op de vragen in de regio's nu de teams in de regio zijn gepositioneerd. Onze organisatie is transparanter omdat de financiële verantwoordelijkheid nu daar ligt waar het geld binnen komt. We voerden in 2017 een reorganisatie door met een pakket van kostenbesparende maatregelen, voornamelijk in de staf en ondersteuning. Dit deed pijn en vroeg om moed. Maar in combinatie met kwaliteitsverbeteringen die we doorvoerden (o.a. op ICT-gebied) geeft het de organisatie een toekomstbestendig perspectief.

Door de ogen van het kind

Wat ons in de loop van 2017 in een positieve flow bracht, is dat er meer ruimte ontstond om te werken vanuit de bedoeling. We kijken we altijd door de ogen van het kind hoe we de zorg steeds beter kunnen maken. We werken er aan dat dit ècht in de haarvaten van onze organisatie is ingebed. Het behoud van regie op het eigen leven van het kind, de jongere en zijn gezin is voor ons een belangrijk leidend principe. In 2017 hielpen we 2533 cliënten. Met een steunfiguur uit hun eigen netwerk kunnen zij zelf duurzaam verder. Onze hulpverleners komen in co-creatie met het kind, de jongere en het gezin tot oplossingen. Cliënten voelen zich door Youké-medewerkers gehoord en geholpen, er is een dialoog. Dat blijkt o.a. uit de hoge acht, waarmee cliënten ons waarderen.

Professionals

Transformatie van de zorg voor jeugd vraagt professionals om mee te transformeren naar de nieuwe eisen. Na de kanteling in 2017 kregen zij daarnaast ook een nieuwe standplaats en een nieuw team. We begeleiden onze professionals hierin. We hebben oog voor de balans tussen werk en privé en bieden de werknemer hierin flexibiliteit. Gezond werken en gezond leven is het motto. We nemen ambities en

talenten van medewerkers serieus en we zoeken samen naar mogelijkheden om die waar te maken. Wij denken in kansen en stimuleren ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. Met als resultaat dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en daarnaast ruimte voelen voor ondernemerschap. Medio 2017 startte ons project “Pitch je idee” waar professionals hun innovatieve idee presenteren en na een positieve beoordeling kunnen uitvoeren.

Jaarverslag vanuit vijf perspectieven

Eind 2016 formuleerden wij onze meerjarenkoers 2017-2020 vanuit vijf perspectieven: onze cliënten, opdrachtgevers, professionals, netwerkorganisatie en financiën & ondernemen. In hoofdstuk 2 t/m6 gaan we in op de resultaten in 2017 bij deze vijf perspectieven.

Vol energie en met vertrouwen

Kenmerkend voor Youké, werken we vol energie en met vertrouwen vanuit onze kernwaarden. We zijn resultaatgericht, ondernemend en oplossingsgericht. We kijken altijd of wat we doen bijdraagt aan ons hoogste doel: **STERKE JEUGD**.

Fawzia Nasrullah,
Bestuurder Youké

Profiel van Youké

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Youké sterke jeugd
Adres	Verlengde Slotlaan 109
Postcode	3707 CE
Plaats	Zeist
Telefoonnummer	030-6936800
Identificatienummer Kamer van Koophandel	58934413
E-mailadres	bestuur@youke.nl
Internetpagina/website	www.youke.nl
Rechtsvorm	Stichting

Profiel

Youké organiseert met ketenpartners een dekkend aanbod en biedt kinderen en jongeren (0-23 jaar) en hun gezinnen snelle en effectieve hulp. Waarmee ze de regie over hun eigen leven (her)nemen en zelfstandig en veilig verder gaan. Op het gewenste moment, zo kort als kan, zo lang als nodig en om instroom naar zwaardere hulp te voorkomen. Dat doen we op een herkenbare, eigen wijze en altijd vanuit onze kernwaarden: Samen, Talentgericht, Ondernemend, Kleurrijk en Zelfredzaam. We geloven in een intersectoraal hulpaanbod en werken daarom in netwerken aan zorg zonder schotten. Youké: jij bent oké, de jeugd is oké.

2. Perspectief Cliënten



Afbeelding 1 Door de ogen van onze cliënten

Koers 2017-2020

Alles wat wij doen en ondernemen, toetsen wij onverminderd toetsen door de ogen van het kind. Wat is de impact van een keuze op het kind en zijn gezin? Wordt het kind er sterker van?

Ieder kind **telt mee en moet ook mee kunnen doen**, met zijn eigen talent, kleur en sociale netwerk. We bedenken oplossingen die precies aansluiten op het kind en zijn hulpvraag.

We motiveren het gezin om **informele zorg te organiseren** door het eigen netwerk; zoals vrienden, burens en school een rol te geven. Zo leert het gezin zichzelf sterk te maken en sterk te blijven. Ook als wij niet meer nodig zijn.

Bouwen aan wederzijds vertrouwen is daarbij belangrijk. Youké ondersteunt, begeleidt en coacht, maar het gezin houdt altijd de regie.

Ieder kind is uniek en verdient een unieke aanpak. We meten daarom het effect van elk traject en we sturen direct bij of stoppen als dat nodig is. **We doen wat aantoonbaar werkt.**

2.1 Kernprestaties perspectief cliënten

2.1.1 Gegevens aantallen cliënten in zorg

In de onderstaande tabel geven we het aantal cliënten dat zorg heeft ontvangen in 2017, gefinancierd vanuit de Jeugdwet of de WMO. Dit aantal is exclusief de cliënten die Youké zorg heeft geboden in de wijk- en buurtteams en exclusief de cliënten die vallen onder samenwerkings- en detachingscontracten met peuterspeelzalen:

Unieke cliënten	2017	2016	verschil
Unieke cliënten in zorg op 1/1	1.076	964	11,6 %
Instroom	1.457	1.341	8,7 %
Totaal unieke cliënten die zorg ontvingen	2.533	2.305	9,9 %

Tabel 1: Unieke cliënten

De onderverdeling van het aantal unieke cliënten in zorg op 1/1 en instroom in 2017 uitgesplitst naar regio:

unieke cliënten	2017			2016		
	01/01	instroom	totaal	01/01	instroom	totaal
Regio Eemland	204	264	468	192	240	432
Regio FoodValley	164	237	401	100	206	306
Regio Gooi & Vechtstreek	252	192	444	217	221	438
Regio Lekstroom	92	169	261	69	139	208
Regio Utrecht West	92	208	300	106	149	255
Regio Utrecht Stad	173	258	431	172	270	442
Regio Utrecht ZuidOost	70	97	167	70	76	146
Regio Arnhem (Wageningen)	11	22	33	9	17	26
Overige regio's en onbekend	18	10	28	29	23	52
Totaal	1.076	1.457	2.533	964	1.341	2.305

Tabel 2: Unieke cliënten per gemeentelijke regio

In 2016 zagen we een lichte groei van het aantal unieke cliënten t.o.v. 2015 (+3,5%) en deze groei heeft zich in 2017 voortgezet. We zien een groei van bijna 10% t.o.v. 2016. Het aantal cliënten 'overige regio's en onbekend' neemt af doordat we voor buiten regionale cliënten steeds vaker met een hoofdaannemer werken.

2.1.2 Gegevens capaciteit en productie

Aantallen Jeugdwet-gefinancierde zorgproducten

Aantal producten (in zorg + instroom)	2017	2016	Vershil
Crisiszorg	218	284	-30,3 %
Ambulante hulp	1.991	1.196	66,5 %
Dagbehandeling	584	583	0,2 %
Pleegzorg	522	492	6,1 %
Residentiële zorg	146	146	0 %
Totaal	3.562	2.701	31,8 %

Tabel 3: Jeugdwet gefinancierde zorgproducten

Hulpduur Jeugdwet gefinancierde producten

Gemiddelde hulpduur (aantal dagen)	2017	2016
Ambulante hulp	191	201
Dagbehandeling	274	265
Pleegzorg	589	601
Spoedeisende zorg	23	24
Residentiële zorg	166	136

Tabel 4: Hulpduur Jeugdwet gefinancierde zorgproducten

De toename van het aantal cliënten is ook terug te zien in de toename van het aantal ingezette zorgproducten.

Het aantal producten **crisiszorg** is met name afgenomen door een sterke daling van het aantal producten ambulante spoedhulp. Het aantal producten crisispleegzorg en crisiszorg met verblijf daarentegen is nagenoeg gelijk aan 2016.

Voor de forse toename aan **ambulante hulp** is een aanvullende verklaring. In 2016 werden de ingezette ambulante producten geclusterd onder het product `begeleiding in gezin/ netwerk` om het aantal administratieve handelingen tot een minimum te beperken. In 2017 gebruiken we het product `begeleiding in het gezin/ netwerk` niet langer, waardoor alle ambulante producten afzonderlijk geteld worden. Het aantal trajecten **dagbehandeling** is gelijk gebleven t.o.v. 2016. De hulpduur is licht toegenomen. **Pleegzorg** is een product waar kinderen meestal langdurig gebruik van maken. Zagen we in 2015 en 2016 voor het eerst een lichte daling in het aantal pleegzorgproducten, in 2017 zien we weer groei. De gemiddelde hulpduur vertoont een lichte daling.

Het aantal cliënten met **residentiële hulp** voor jongeren van 12 jaar en ouder (12+) is gelijk gebleven, de gemiddelde hulpduur is toegenomen.

Enkele jaren geleden hebben we residentiële voorzieningen voor deze jongeren omgebouwd naar trajecten met thuisbegeleiding, zoals InVerbinding. Dit past bij de maatschappelijke opdracht om de kosten in de jeugdzorg te reduceren en de kwaliteit van de zorg te verbeteren. De trajecten InVerbinding zijn gericht op voorkomen van uithuisplaatsing. We hebben drie kleinschalige voorzieningen van elk vijf of zes plekken voor crisisopvang en voor cliënten die tijdens het thuisbegeleidingstraject toch korte tijd uit huis geplaatst worden (InVerbinding Groep). Deze trajecten zijn bij de residentiële voorzieningen meegerekend.

In de 3-milieuvoorziening Kinabu voor kinderen tot 12 jaar waren in 2017 24 plekken beschikbaar. Het aantal cliënten is licht gedaald. We hebben sinds de voorbereiding voor de transitie samen met de gemeenten ingezet op het versnellen van de uitstroom na een periode van observatie en behandeling, zodra helder is wat de beste vervolgstap is. Het vinden van een passende vervolgplek vraagt echter nog veel tijd. Als het kind niet terug kan naar huis, dan is vaak een gezinshuisplek de beste optie. Het vinden van een passend gezinshuis voor deze zware doelgroep is vaak nog moeilijk.

Met ingang van 01-01-2017 levert Youké, behalve in Utrecht Stad, ook WMO-zorg in Eemland. Het aantal jongeren in de crisisopvang is gelijk gebleven.

Aantallen WMO-gefinancierde zorgproducten

Aantal producten (in zorg + instroom)	2017	2016	verschil
Crisisopvang zwerfjongeren	79	90	-12,2 %
Begeleiding naar zelfstandigheid	22	14	57,1 %
Totaal	101	104	-2,9 %

Tabel 5: WMO gefinancierde zorgproducten

Hulpduur WMO gefinancierde producten

Gemiddelde hulpduur (aantal dagen)	2017	2016
Crisisopvang zwerfjongeren	55	48
Begeleiding naar zelfstandigheid	188	327

Tabel 6: Hulpduur WMO gefinancierde producten

In zorg binnen 9 weken na aanmelding per zorgvorm

In zorg binnen 9 weken (%)	2017	2016
Ambulante hulp	75%	79%
Dagbehandeling	84%	81%
Pleegzorg	81%	72%
Residentiële zorg	93%	85%
Totaal	78%	80%

Tabel 7: % in zorg binnen 9 weken na aanmelding

Bovenstaand overzicht betreft alle aanmeldingen, behalve crisiszorg. Voor crisiszorg zijn er geen wachttijden. Ook de cliënten die op moment van aanmelding al andere hulp ontvangen zijn in het overzicht meegenomen. In het algemeen hanteren we voor geen enkele hulpvorm een wachttijd. Maar er kunnen factoren zijn die ervoor zorgen dat de beoogde zorg nog niet start. Bijvoorbeeld vanwege persoonlijke omstandigheden van ouders, of een piek in de toestroom waardoor onze capaciteit tijdelijk te laag is.

2.2 Transformatie en doorontwikkeling hulpaanbod

Nu de transitie van de jeugdzorg al een paar jaar achter ons ligt, ontstaat er steeds meer ruimte om met de inhoudelijke kwaliteitsaspecten aan de slag te gaan. Daarin verliezen we de transformatiedoelen niet uit het oog:

- Kinderen en jongeren naar vermogen mee laten doen, laten participeren. Daarom willen we normaliseren, ontzorgen en niet onnodig medicaliseren.
 - Sneller jeugdhulp op maat, dicht bij huis, om zo het beroep op gespecialiseerde zorg te verminderen. Als de veiligheid van kinderen in het geding is moet snel passende hulp voorhanden zijn.
 - Betere samenwerking rond gezinnen: 1-gezin, 1-plan, 1-regisseur, o.a. door ontschotting van budgetten.
 - Meer ruimte voor professionals, door de regeldruk serieus terug te dringen.
 - Meer preventie en benutten van 'eigen kracht' en het sociale netwerk van kinderen en hun ouders.
- Het lukt steeds beter om invulling te geven aan deze doelen, al verschilt het tempo en de invulling soms per gemeente.

Youké draagt wezenlijk bij aan het helpen van kinderen, gezinnen en jongeren met complexe, meervoudige problematiek in zwaardere zorgvormen. Hoe vroeger de hulp, hoe groter het effect. Het is bewezen dat het vroegtijdig ondersteunen van kwetsbare kinderen en jongeren schooluitval voorkomt, de kansen op de arbeidsmarkt vergroot en de kans op instroom in het criminele circuit vermindert. Hoe jonger het kind bij aanvang van de hulp, hoe groter het effect.

De doorontwikkeling en vernieuwing van ons hulpaanbod vindt plaats binnen negen expertiselijnen, namelijk:

- Onderwijs en zorg
- Autisme
- Complexe scheiding
- Dreigende uithuisplaatsing en crisis
- (Tijdelijk) wonen, opgroeien en behandelen
- Hechting en trauma

- Jonge kind
- Zelfstandig worden jong volwassenen
- Specialistisch ambulantly

Er is gekozen om binnen de expertiselijnen te focussen op versterken van verbindingen met kennisinstituten en universiteiten, doorontwikkeling van het hulpaanbod door onder andere onderzoek en het programma integer werken. Verder is Youké actief binnen de Academische Werkplaats Transitie Jeugd Utrecht (AWTJ) met een onderzoeksproject met betrekking tot het JIM project. In 2018 worden de eerste resultaten opgeleverd door de onderzoeker. Tegelijkertijd is er binnen de AWTJ ook ruimte voor projecten op het gebied van diversiteit en cliëntenparticipatie.

Een belangrijke hoofdlijn in de vernieuwing van ons hulpaanbod is het bieden van integrale hulp. Meer dan de helft van onze cliënten heeft naast opvoedproblematiek te maken met GGZ-problematiek en dus ondersteuning nodig op meer gebieden. Youké heeft ervaring met het aanbieden van integrale zorg vanuit verschillende zorgvormen zoals Vroegdiagnostiek en InVerbinding. Onderstaand enkele voorbeelden van vernieuwing van ons zorgaanbod.

Integrale jeugdhulp in Utrecht West

In 2017 zijn we op verzoek van de regio Utrecht West gestart met het aanbod 'integrale jeugdhulp'. Samen met Focuz (GGZ) bieden we zorg aan kinderen met psychische klachten en hun gezin in Utrecht West. De direct toegankelijke en zonder drempels opgebouwde zorgstructuur, is een meerwaarde voor ouders en verwijzers. Als de psychische klachten gerelateerd zijn aan opvoed- of gedragsproblematiek, behandelt Youké, zo licht en normaal mogelijk. Als het om specifieke GGZ-expertise gaat, behandelt Focuz. De intake en diagnose doen we altijd samen. We bieden verschillende hulpvormen: hulp thuis, op school en waar nodig specifieke specialistische behandelingen. Het combineren van jeugdhulp en jeugd GGZ richt zich op meer dan alleen het kind of de jongere. Het hele netwerk wordt bekeken en waar mogelijk betrokken. Zowel het gezin, de school als de sociale omgeving van het kind. Dit zorgt voor integraal, effectief en kwalitatief handelen.

Ook in regio Eemland en in regio Gooi & Vechtstreek is de vraag gekomen om GGZ expertise in te zetten, aanvullend op jeugdhulptrajecten en matched care te bieden op een ongedeelde vraag. We starten daarmee in 2018.

InVerbinding met JIM voor jonge kinderen

InVerbinding met JIM is een integrale aanpak voor gezinnen met complexe problematiek en een uitgebreide hulpgeschiedenis. Het doel is voorkomen van uithuisplaatsing en gezinnen duurzaam ondersteunen door de inzet van een intersectoraal specialistisch team en de nauwe samenwerking met een JIM (Jouw/Jullie Ingebrachte Mentor). De JIM is een steunfiguur uit de eigen omgeving van het gezin. Dit kan bijvoorbeeld een vertrouwde oom, tante, oma of buur zijn. De zelfgekozen JIM heeft een centrale rol in de hulpverlening en werkt nauw samen met de professional. Omdat de JIM onderdeel is van het netwerk van het gezin blijft de JIM betrokken bij het gezin, ook wanneer de hulpverlening is afgesloten. In 2017 is de methode met succes doorontwikkeld voor jongere kinderen (12-) en hun gezinnen. Ook voor deze leeftijdscategorie kunnen we deze methodiek uithuisplaatsing voorkomen. Daarmee is de methode een alternatief voor de driemilieuvoorziening Kinabu in Zeist.

De methode is intersectoraal ingestoken. Het specialistisch team is samengesteld met specialisten uit de jeugdzorg (Youké), verslavingszorg (Victas), geestelijke gezondheidszorg (diverse partners) en zorg voor mensen met een licht verstandelijke beperking (Reinaerde). Door de JIM aanpak wordt de kracht van het netwerk en de expertise van de formele hulp verbonden aan het gezin. Om de JIM-aanpak te illustreren,

is een theaterstuk gemaakt. Het idee daarvoor komt van een vader die is geholpen met deze aanpak. Na het theater wordt informatie gegeven over hoe organisaties deze JIM aanpak kunnen implementeren met de recent ontwikkelde training en de handleiding. Het theaterstuk is meerdere keren opgevoerd.

Ervaringsthuis

Eind 2015 startten we in samenwerking met Be4you2 in Utrecht een Ervaringsthuis voor zwerfjongeren van 18-23 jaar. Dit is een nieuw project met aandacht voor samenwerking, ervaringsdeskundigheid en cliëntparticipatie. Het project wordt financieel ondersteund door het Skanfonds vanuit het programma 'Zwerfjongeren, Geloof in eigen kunnen.' We realiseren zo een laagdrempelige opvang, in de wijk, waar ervaringsdeskundige coaches en vijf zwerfjongeren elkaar verder helpen. Er is intersectorale samenwerking: professionals van verschillende organisaties (bijvoorbeeld verslavingszorg, schuldhulpverlening, GGZ) kunnen op een laagdrempelige manier contact leggen met zwerfjongeren om de stap naar een hulpverleningstraject te verkleinen. Er is geen specifiek behandelprogramma. De jongeren en de coaches voeren de regie in wat zij nodig hebben, opzetten en initiëren.

Eind 2016 opende Youké met RIBW en Dudok Wonen een woonlocatie in Hilversum waar vier jongeren onder begeleiding leren om zelfstandig te wonen. Het gaat om jongeren die niet thuis kunnen wonen en nog te onervaren zijn om helemaal zelfstandig te huren. Ze krijgen een kamer, begeleiding én toekomstperspectief. Dankzij een stabiele en veilige woonsituatie zijn ze beter in staat om een opleiding te volgen, stage te lopen of te starten in een baan.

Gespikkeld wonen

Youké werkt samen met Socius Wonen in meerdere woonprojecten voor jongerenhuisvesting. Zo ook in de Saffier een voormalig verzorgingshuis in Utrecht. Daar wonen op succesvolle wijze een mix van ouderen, studenten en ook jongeren (begeleid) vanuit Youké. We noemen dit 'gespikkeld wonen'. Deze jongeren hebben zeer diverse achtergronden en stromen na een korte intensieve opvangperiode op onze residentiële locatie De Dijk in Utrecht door naar een kamer, zoals bij de Saffier.

DigiLabs

Youké is aangesloten bij DigiJong, een platform voor professionals zorg én experts digitalisering om de toekomst van de zorg voor jeugd te verkennen en in DigiLab's aan de praktijk te bouwen. In een aantal bijeenkomsten kijken we hoe we de zorg voor jeugd digitaal kunnen innoveren. In 2018 starten we met het digitaal cliëntenplatform en is digitale zorginnovatie een speerpunt voor Youké.

2.3 Outcome-criteria cliënten

Youké werkte in 2017 met de volgende indicatoren:

- respons en % behaalde doelrealisatie
- reguliere beëindiging van zorg
- cliënttevredenheid en exit-respons
- veiligheid van onze cliënten
- meldingen incidenten en calamiteiten

Hieronder staat een overzicht per regio van de indicatoren Respons doelrealisatie, Reguliere beëindiging zorg en Rapportcijfers bij exit.

Regio	Respons doelrealisatie 2017	Reguliere beëindiging zorg 2017	Gem. rapport cijfer exit vragenlijst 2017
Eemland	71,8%	81,8%	8,0

FoodValley	73,1%	100%	9,5
Gooi & Vechtstreek	81,8%	100%	8,3
Lekstroom	76,8%	100%	8,6
Utrecht West	76,5%	91,7%	9,3
Regio Utrecht Stad	95,7%	100%	8,1
Utrecht Zuidoost	86,7%	100%	8,2
Arnhem (Wageningen)	100%	100%	10
Totaal	82,3%	96%	8,6

Tabel 8: scores indicatoren per regio

- **Indicator Respons en % behaalde doelrealisatie**

De score op doelrealisatie (behaalde doelen van vertrokken cliënten) ligt tussen de 71.1% en 100 %. Dit is een redelijke score, al zien we wel een lichte daling ten opzichte van 2016. We streven naar een score van 90% en zullen dus in 2018 een aantal verbeteringen doorvoeren, bijvoorbeeld door extra aandacht te besteden aan het oplossingsgericht formuleren van de doelen.

- **Indicator Reguliere beëindiging van zorg**

Over heel 2017 is gemiddeld 96% van de beëindigde zorgproducten op reguliere wijze afgesloten. Dit betekent dat de zorgproducten volgens plan of in overeenstemming met alle betrokken partijen zijn beëindigd. We zijn nog steeds in staat om samen met cliënten het hele hulpverleningsproces te volgen. Het vroegtijdig afbreken van zorg, doen we alleen in overeenstemming met de cliënt.

- **Indicator Cliënttevredenheid**

Deze indicator geeft het gemiddeld rapportcijfer van vertrokken ouders en jongeren, op basis van het exit-formulier. Onze cliënten zijn in het algemeen tevreden over onze hulpverlening. We scoren gemiddeld iets boven onze eigen norm van 8.0. We streven ernaar op dit niveau te blijven.

- **Veiligheid van onze cliënten**

Elk traject van een cliënt start met een veiligheidstaxatie. Deze taxatie is altijd onderdeel van het cliëntdossier. Gedurende het hulpverleningstraject wordt de veiligheid van het kind voortdurend gemonitord. Onze medewerkers werken volgens de Meldcode Huiselijk Geweld en Kinder mishandeling. Youké werkt met aandachtfunctionarissen kindermishandeling. De aandachtfunctionarissen geven informatie over kindermishandeling en zijn het aanspreekpunt voor iedere medewerker. Op verzoek geven zij consultatie op cliëntniveau.

- **Indicator Meldingen incidenten en Calamiteiten**

Het melden en het opvolgen en leren van incidenten en calamiteiten is binnen Youké een belangrijk item in het kader van de verbetercyclus.

Een **incident** is een onbedoelde gebeurtenis (tijdens het hulpverleningsproces) die tot schade aan de cliënt, medewerker of derde heeft geleid, had kunnen leiden of (nog) zou kunnen leiden. Youké registreert incidenten om een goede oorzakenanalyse mogelijk te maken. En in de toekomst soortgelijke incidenten te voorkomen. Een incident wordt onderscheiden van een calamiteit.

Een **calamiteit** is een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis die betrekking heeft op de kwaliteit van hulpverlening en die geleid heeft tot een (mogelijk) ernstig en/of geestelijk schadelijk gevolg voor

een cliënt, medewerker of derde. Denk aan overlijden, ernstig lichamelijk letsel of ernstig grensoverschrijdend gedrag. Calamiteiten moeten direct gemeld worden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

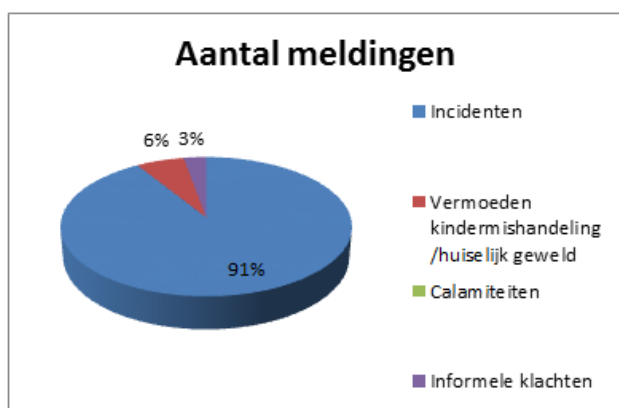
Ook dienen **gewelds**incidenten te worden gemeld. Met geweld wordt bedoeld: lichamelijk, geestelijk of seksueel geweld jegens een jeugdige of een ouder, of bedreiging daarmee, door iemand die werkzaam is voor de jeugdhulpaanbieder, of door iemand die werkzaam is voor een rechtspersoon die in opdracht van de aanbieder of gecertificeerde instelling jeugdhulp verleent of door een andere jeugdige of ouder met wie de jeugdige of ouder gedurende het etmaal of een dagdeel bij de aanbieder verblijft.

Bij calamiteiten worden altijd grondig onderzoek gedaan. In 2017 waren er geen calamiteiten bij Youké. Er kwamen 405 meldingen van een incident binnen. Daarnaast werd er ook 30 maal een melding van (een vermoeden van) van kindermishandeling en huiselijk geweld vastgelegd. In zo'n geval wordt er altijd overleg gepleegd tussen de hulpverlener en één van de aandacht functionarissen. Samen bespreken zij de casus en de beste aanpak.

Geregistreerde meldingen	2017	2016	2015
Incidenten	405	539	461
Kindermishandeling/huiselijk geweld	30	62	66
Calamiteiten		3	1
Informeel klachten (nieuw)	14	8	-

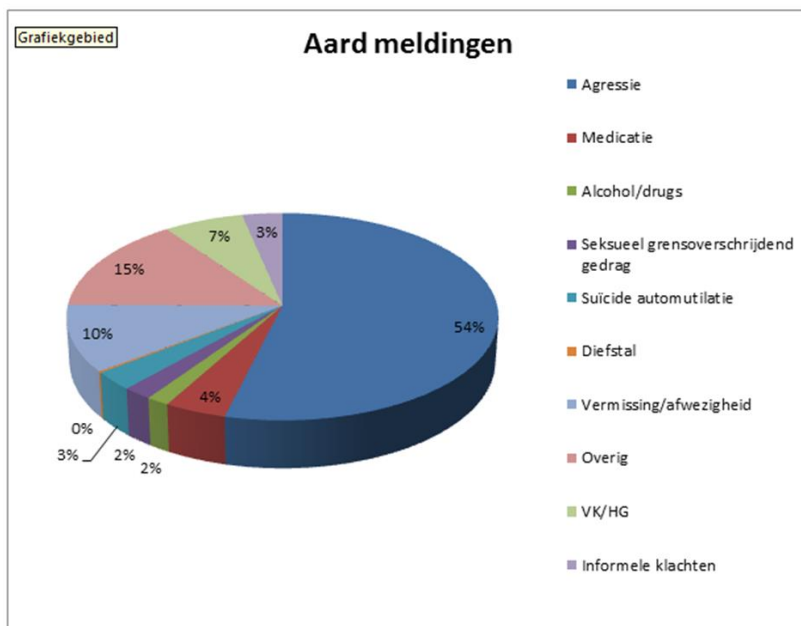
Tabel 9 : Geregistreerde meldingen

In het afgelopen jaar zagen we een daling van het aantal meldingen bij incidenten en bij (vermoedens van) kindermishandeling. Een verklaring daarvoor kan liggen in de kanteling van de organisatie, en de toegenomen registratiedruk, waardoor de focus van medewerkers minder op het melden heeft gelegen. Uiteraard handelen onze medewerkers wel zoals verwacht wordt bij vermoeden van kindermishandeling en incidenten. Maar de registratie daarvan blijft nog wat achter. Dat willen we in 2018 echt verbeteren door hier gerichte aandacht aan te besteden. Onder andere via de aandachtfunctionarissen richting de teams. Het registratiesysteem zou ons hierin moeten helpen doordat het laagdrempelig is om te melden.



Afbeelding 2: Aantal meldingen 2017

De categorie waarbinnen het meeste meldingen binnenkwamen is (net als voorgaande jaren) 'agressie'. De complexe doelgroep waarmee wij werken, maakt dat er regelmatig incidenten zijn waarbij er sprake was van (een vorm van) geweld. In 2017 speelde dit in 243 gevallen, meer dan de helft van het totaal aantal meldingen. We blijven volop inzetten in scholing van onze medewerkers in het voorkomen van en omgaan met agressie.



Afbeelding 3: Aard meldingen 2017

In 2017 zijn gemeenten en jeugdzorgaanbieders aan de slag gegaan met de invoering van landelijke outcome-criteria. Dit in nauwe samenwerking met het CBS. Een landelijke begeleidingsgroep begeleidt dit proces. Binnen Youké richten we nu het nieuwe proces in, of beter gezegd aan het verfijnen daar we een groot deel van de outcome-criteria al afnemen. In 2018 ronden we dit af en nemen de resultaten van de landelijke proeftuinen daarin mee.

2.4 Cliëntenparticipatie

Cliëntenraad

Na een aantal intensieve pogingen is het niet gelukt een centrale Cliëntenraad op te zetten in 2017. We kregen het niet voor elkaar de cliënten die interesse hadden, vast te houden. Meestal waren privéomstandigheden van deze beoogde leden de reden dat ze vroegtijdig afhaakten. In overleg met de Raad van Toezicht stoppen we (tijdelijk) met het opzetten van een Cliëntenraad, maar blijven we wel zoeken naar manieren om de cliënt op andere manieren binnen de organisatie een stem te geven. Daarvoor gebruiken we de participatieladder.

Participatieladder en ervaringsdeskundigheid

Youké heeft een Participatieladder ontwikkeld. Het doel daarvan is dat alle kinderen, jongeren en gezinnen betrokken worden bij en invloed kunnen uitoefenen op de geboden hulp. De ladder heeft verschillende vormen om cliënten te betrekken. De keuze welke vorm te gebruiken is afhankelijk van de cliënt en de situatie. Naast het meten van de cliënttevredenheid zijn we in 2017 bezig geweest met het initiëren van ervaringsdeskundigheid en ervaringsdeskundigen binnen de organisatie. We richten ons nu primair op het verbinden met projecten en organisaties die met dit thema bezig zijn. Het Ervaring(s)t(huis is daarvan een goed voorbeeld. Een ander voorbeeld is dat we bij het JIM onderzoek in de Academische Werkplaats Jeugd Utrecht een JIM hebben gevraagd om te vertellen over haar ervaringen. Voor 2018

zijn we voornemens cliënten te betrekken in het vormgeven van het cliëntenportaal binnen ons elektronisch cliënten dossier MoreCare4.

Contacten tussen cliënten en opdrachtgevers

Bij werkbezoeken van wethouders en ambtenaren aan de instelling Youké betrekken we altijd ouders. Wie anders dan onze cliënten kunnen beter vertellen waarom zij zorg nodig hadden en hoe zij deze hebben ervaren. De gemeenten waarderen het zeer om de verhalen van inwoners te horen. Zo is er een werkbezoek geweest aan KINABU.

Cliëntervaringsonderzoeken

Veel gemeenten zijn nog op zoek naar vormen om de cliëntervaringsonderzoeken uit te voeren. Vormen die voor organisaties niet te belastend zijn en hun toch voldoende informatie geven. Probleem bij alle vorige tijdrovende uitvragen is de lage respons. Youké doet mee aan de ontwikkeling van de Ervaringswijzer in de stad Utrecht. Heel laagdrempelig met een app kunnen cliënten in het sociaal domein hun ervaringen doorgeven. Tevens geeft deze app ook de gelegenheid voor organisaties hun eigen vragen erin te zetten. Wij zien de positieve kanten van deze ontwikkeling en blijven actief meedoen. Mogelijk kan het ook een middel zijn voor andere regio's of gemeenten.

2.5 Pleegouderraad

De uitwisseling met de Pleegouderraad (POR) is waardevol omdat deze ons goede adviezen geeft over de kwaliteit van onze pleegzorg. Het overleg met de POR verloopt in een goede en open sfeer en de POR heeft een positief-kritische houding.

Samenstelling en vergaderingen

De POR bestaat uit een voorzitter, een vice-voorzitter en drie leden. De voorzitter is in november 2016 gewisseld. De administratieve ondersteuning wordt verzorgd door Youké. De POR kwam in 2017 tien keer bijeen, waarvan vijf keer in een onderlinge vergadering en vijf keer in een overlegvergadering met een manager van Youké. De bestuurder sloot één keer aan. Afgevaardigden van de POR hebben twee keer deelgenomen aan het Landelijk Overleg Pleegouderraden (LOPOR).

Gespreksonderwerpen

De POR bespreekt vooral onderwerpen die van belang zijn voor de pleegzorg van Youké, zoals de taakomschrijving pleegzorgwerker, vragen voor de P-toets en de uitkomst daarvan, het pleegouderbegeleidingsplan en bijzondere kosten en vergoedingen voor pleegzorg. Daarnaast is de POR om advies gevraagd over de organisatieontwikkeling (waaronder de koers 2017-2020, de organisatiekanteling naar een regiostructuur en de reorganisaties door terugloop van inkomsten) en bij de transformatie. De POR en Youké spreken open over de positie van pleegzorg binnen deze ontwikkelingen. De POR toetst steeds of de continuïteit van pleegzorg niet verandert. De POR besprak de begroting, het jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag. POR wil graag meedenken bij thema-avonden die worden georganiseerd en is daartoe ook uitgenodigd door Youké. De POR heeft meegedacht over het Pleegzorgfestival.

2.6 Vertrouwenspersoon cliënten

Youké werkt met een cliëntvertrouwenspersoon van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). Het AKJ is een onafhankelijke landelijke organisatie. Deze vertrouwenspersonen zetten de belangen van cliënten in de jeugdzorg voorop. De cliëntvertrouwenspersoon bezoekt de groepen van Youké: de kinderen in de 24-uurs zorg, de dagbehandeling en naschoolse behandeling. (Ouders) van cliënten

kunnen ook zelf contact zoeken met de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon staat naast de kinderen. Het uitgangspunt is dat de begeleiders en leidinggevende en de betrokken ouders en kinderen er samen uitkomen, zodat de hulpverlening door kan gaan. Het AKJ levert zo een bijdrage aan de kwaliteit van zorg. Ouder(s) kunnen terecht bij de Telefonische Adviesdienst van het AKJ. De belangrijkste functie van het AKJ is het signaleren. De signalen kunnen gaan over bejegening en uitvoering van de hulpverlening. De bevindingen van de cliëntvertrouwenspersoon worden vastgelegd in een jaarrapportage. Deze geeft voor Youké input aan kwaliteitsverbetering. Als er signalen zijn die direct om actie vragen, zorgt de leidinggevende dat dit meteen wordt uitgevoerd.

2.7 Klachten

Youké hanteert een onderscheid tussen formele en informele klachten van cliënten.

Voor informele klachten is er een interne klachtenprocedure. Formele klachten kunnen worden ingediend bij de Klachtencommissie Jeugd Midden Nederland (KJMN).

Youké registreert volgens vastgelegde protocollen alle (formele en informele) klachten van cliënten. Bij aanvang zorg maken we de klachtenprocedures bekend aan alle cliënten. Ook op de website van Youké staat informatie over de klachtenprocedures.

Formele klachten

In 2017 zijn bij de KJMN 4 schriftelijke klachten tegen Youké binnengekomen. In 2016 was dat hetzelfde aantal. Van de 4 klachten heeft één klacht geleid tot een hoorzitting/behandeling door de commissie. Het ging om een aantal klacht tegen een medewerker van Youké, werkzaam binnen een sociaal wijkteam. Een deel van de klacht is gegrond verklaard, een ander deel ongegrond. Bij de overige 3 klachten kwam het niet tot een hoorzitting omdat er geen reactie meer kwam nadat aan de klager was gevraagd om te laten weten of hij/zij een klachtgesprek wilde, de klacht te concretiseren en/of is doorverwezen naar het AKJ.

In 2017 zijn er twee klachten jegens geregistreerde zorgprofessionals van Youké in behandeling genomen door de Tuchtcommissie.

Informele klachten

Er werden 14 informele klachten geregistreerd in het digitale meldsysteem van Youké. Deze zijn onder te verdelen in een aantal subcategorieën. De inhoud van de klachten is heel divers en varieert van in de was gekrompen kleding in de 24 uurszorg, tot ontevredenheid over de aanpak van de hulpverlening.

Onderwerp informele klacht	Aantal
Bereikbaarheid	1
Communicatie	5
Dienstverlening	3
Informatievoorziening	2
Anders	3
Totaal	14

Tabel 10 : Onderwerp informele klachten

De hoofdlijn uit de informele klachten is dat we leren dat een goede communicatie belangrijk is. We zijn voortdurend bezig onze folders te verbeteren. In 2018 wordt ook de externe website vernieuwd. De verbeteringen liggen op het terrein van het inrichten van pagina's voor gemeenten en een verbeterde ordening en presentatie van het hulpaanbod.

2.8 Diversiteit

We omarmen keuzevrijheid en zijn ons bewust van de kansen die dat onze cliënten biedt in het zoeken naar passende oplossingen. We stellen ons open en gastvrij op voor iedereen die in gesprek wil en hulp zoekt. Youké geeft daarmee invulling geven aan de kernwaarde kleurrijkheid.

Doelgroepen die moeilijk bereikbaar zijn, krijgen speciale aandacht. Als daarbij de Nederlandse taal nog een barrière vormt, maken we gebruik van telefonische tolken.

Door de diversiteit binnen onze organisatie en bij kinderen en jongeren en hun gezinnen, is er veel onderling begrip en respect. Medewerkers volgen trainingen om hun interculturele competenties te vergroten en cultuursensitief te werken. Diversiteit binnen de organisatie biedt meer keuzevrijheid voor cliënten. We matchen ons aanbod en zoeken aansluiting bij hun wensen en levensvisie. Dat komt terug bij de inzet van medewerkers en het realiseren van de samenwerking met partners en opdrachtgevers. Youké werkt samen met organisaties die gespecialiseerd zijn in diversiteit, zoals migrantenorganisatie Al Amal. Gezinnen met andere culturele achtergronden worden gezamenlijk begeleid door hulpverleners van Youké met vertrouwenspersonen van Al Amal. Al Amal is 'Tussen In', een brug tussen Marokkaanse (multi problem) gezinnen en de reguliere hulpverlening zoals die van Youké. De Gemeente Utrecht ondersteunde de methodiekontwikkeling. Youké werkt samen met EFM Support, een organisatie die o.a. jongeren ondersteunt met een niet-westerse achtergrond die vastlopen op school en met Stichting Bidaya voor gezinnen in Gooi en Vechtstreek. Tenslotte werkt Youké samen met kennisinstituut Pharos. We ontwikkelden samen een boekje dat op een simpele en heldere manier uitlegt wat jeugdzorg voor een gezin kan betekenen.

3. Perspectief Opdrachtgevers



Afbeelding 4: Opdrachtgevers van Youké

Koers 2017-2020

In **partnership** met gemeenten en wijkteams werken we steeds aan verbetering van het stelsel.

We leveren op het gewenste moment hoogwaardige zorg voor een **marktconforme prijs**.

We stemmen onze dienstverlening af op de behoefte van gemeenten en hun inwoners. En bieden **Hulp op maat**, gebruikmakend van vaste modules en bewezen hulptrajecten.

Eén gezin met één plan. We zorgen in co-creatie met alle betrokkenen, ook andere hulpverleners, voor een **samenhangende aanpak**.

3.1 Werkgebied Youké

Youké biedt jeugd & opvoedhulp in acht gemeentelijke regio's. We zijn relatief sterk vertegenwoordigd in de regio's Utrecht Stad (6), Eemland (1), FoodValley (2) en 't Gooi en Vechtstreek (3).



Onze gemeentelijke regio's:

1. Eemland
2. FoodValley
3. Gooi en Vechtstreek
4. Lekstroom
5. Utrecht-West
6. Utrecht-Stad
7. Utrecht-Zuidoost
8. Arnhem (Wageningen)

Afbeelding 5: Werkgebied Youké

3.2 Partnership met gemeenten

In vrijwel al onze regio's bouwen we mee aan het stelsel door deelname aan de regiotafels of andersoortige overleggen. Onze visie is naadloos aan te sluiten op wat de regio van ons vraagt. En bij voorkeur te innoveren en ontwikkelen in co-creatie met de gemeenten. We investeren veel in partnership en zien dat de gemeenten dat graag samen willen werken.

Ontmoetingen

Youké organiseerde verschillende werkbezoeken voor gemeenten en gemeentelijke regio's. We nodigen altijd (pleeg)ouders of jongeren uit die gebruik maken van de jeugdzorg in hun regio. Gemeenten krijgen zo een goed beeld van hoe de zorg is geregeld voor kinderen en jongeren in de wijk, op school en bij kinderen en jongeren in pleegzorg. Bij deze werkbezoeken vertellen ouders en jongeren hun verhaal over de hulp van Youké.

Samen met de opdrachtgever en het lokale veld

In alle gemeentelijke regio's sluiten we aan bij lokale structuren en de plannen van de lokale infrastructuur. We werken samen met het onderwijs, kinderopvang en voor- en naschoolse organisaties en andere partners in het sociaal domein. Onze medewerkers sluiten aan op de wijk- en buurtteams en de Centra voor Jeugd en Gezin en nemen deel aan intersectorale vroegdiagnostiektteams. Samen zoeken we naar vernieuwende werkwijzen zo dicht mogelijk in de leefomgeving van het gezin, de school, de buurt. In afstemming met de gemeenten hebben we ons beleid vertaald naar de aanpak die zij wensen en we proberen dit uit in pilots.

Aanbesteden toegangstaken

Twee jaar na de transitie, hebben steeds meer gemeenten een beeld hoe zij de toegang tot de zorg vorm willen geven. Sommige gemeenten kiezen er voor de toegang niet (meer) zelf te organiseren maar via een andere organisatie te laten verlopen. Youké ging in op een verzoek vanuit de gemeente Woudenberg om samen met de gemeente en MEE-UGV een coöperatie op te richten voor de toegang van de sociale teams op het gebied van zorg en ondersteuning. Daarnaast schreef Youké in op een concurrentiegerichte dialoog van de gemeente Zeist voor het werkgeverschap van het CJG. In deze samenwerkingen doet Youké ervaring op met een manier van organiseren en integrale zorg als mogelijk organisatiemodel voor de toekomst.

3.3 Marktconforme realistische tarieven

Sinds 2015 besteden de gemeenten de zorg voor jeugd aan. Youké maakt hierdoor de omschakeling van een gesubsidieerde organisatie naar een organisatie die maatschappelijk onderneemt in de markt van zorg voor jeugd. Bij deze contractvorm is er meestal sprake van een vaste tarievenlijst. Deze tarieven zijn niet altijd kostendekkend voor Youké. Dit komt omdat onze huisvestingskosten nog hoog zijn (we hebben nog veel panden vanuit de situatie voor de transitie en transformatie) en omdat de administratieve last na de transitie enorm is toegenomen. Immers: in plaats van drie provincies, bedienen we 38 gemeenten met groot verschil in administratieve afhandeling en verantwoordings-eisen. De inkomstenonzekerheid is niet alleen toegenomen wat betreft de tarieven. Het is ook afwachten hoeveel doorverwijzingen (de opdrachten die voortkomen uit het contract) er in de loop van het jaar komen.

Bij dit nieuwe stelsel past een andere bedrijfsvoering. We moeten inkomsten verwerven met overtuigende aanvragen, aanbiedingen en offertes en slimmer en goedkoper werken. Dit vraagt van onze professionals nieuwe vaardigheden en andere competenties, waar we in 2017 volop op hebben

geschoold. Daarnaast ontwikkelden we een kostprijsmodel voor de dienstverlening door ons personeel en de inzet van onze producten.

3.4 Voortgang per regio in 2017

In paragraaf 2.3 staat het overzicht met onze werkgebieden. Hieronder geven we een korte toelichting van de situatie in de regio's binnen ons werkgebied.

1. Regio Eemland

Youké is (één van) de grootste jeugdhulpaanbieders in de regio. Per januari 2017 is er een zelfstandige Stichting Wijkteam Amersfoort (SWA) opgericht. Daarnaast is er een aparte Stichting voor Baarn, Bunschoten en Soest gekomen en zijn er binnen de regionale inkoop veel personele wisselingen. Dit maakt dat we veel moesten investeren in de samenwerking en doorlopend uitleg geven over de specialistische praktijk. De afstemming met de nieuwe Stichting is eind 2017 nog niet optimaal, doordat de aandacht vooral nog uitgaat naar de inrichting van de organisatie.

Gemeente Woudenberg heeft een coöperatie opgericht voor de sociale teams, met een hoog innovatiegehalte. Youké is medeoprichter van de coöperatie, samen met MEE-UGV en de bestuurder en regiomanager van Youké waren dan ook nauw bij dit traject betrokken. Gemeente Amersfoort en Bunschoten hebben Youké ingekocht om expertise toe te voegen aan de basisinfrastructuur voor het jonge kind. Gemeente Baarn heeft extra middelen beschikbaar gesteld om jeugdhulp expertise toe te voegen in het onderwijs. Leusden heeft onze expertise op ouderschapsbemiddeling ingekocht om in co-creatie door te ontwikkelen.

Er was heel 2017 onverminderd vraag naar ouderschapsbemiddeling, gezinsdagbehandeling, dagbehandeling voor jonge kinderen en onderwijszorgarrangementen. Opvallend is de grote vraag naar intensief ambulante gezinsbegeleiding (IAG); de sociale wijkteams hebben een hoge caseload en onze indruk is dat zij daardoor sneller opschalen en de transformatiedoelstellingen (nog) niet halen. Youké kampte soms met uitstroomproblemen uit de crisisopvang vanwege wachtlijsten voor jongeren die niet terug naar huis konden gaan. Ons idee om de wachtlijstproblemen in de regio op te lossen met de methode InVerbinding Thuis en Groep werd niet altijd gevolgd. De verwijzers ervaren het zoeken naar een JIM vaak nog als te arbeidsintensief. De dienstverlening in Eemland is onder het subsidieplafond gebleven. Dit komt niet door een vermindering van de vraag, maar doordat we in Eemland niet voldoende capaciteit hebben kunnen inzetten om aan de vraag te voldoen. De wachtlijsten zijn daardoor helaas opgelopen. Monitoring op de vraag en levering is vanaf begin 2018 noodzakelijk. Naast Jeugdhulp bieden we in Eemland ook WMO begeleiding bij zelfstandigheidstraining. Hiervan is in 2017 weinig gebruik gemaakt. Sinds april zijn de overlegtafels voor de aanbesteding 2019 gestart: ambulant, transmuraal en gezinsvormen. Youké wordt beschouwd als één van de tien grote partijen die de transformatie mede gaan vormgeven en neemt aan alle tafels deel. Tot slot hebben we in 2017 in Eemland ingeschreven op de aanbesteding voor GGZ (Integrale Jeugdhulp) voor 2018.

2. Regio FoodValley

Youké wordt in de regio FoodValley gezien als partner om te komen tot de gewenste transformatie in het zorglandschap. De dienstverlening is in 2017 flink gegroeid en dit is hoofdzakelijk veroorzaakt door de gestegen vraag naar ambulante trajecten. Eind van het jaar was sprake van overschrijding van het budgetplafond bij verblijf. Daardoor moesten verwijzingen in de maand december in afstemming met de regio.

De meeste hulpvragen kunnen we doorgaans snel beantwoorden. De vraag naar hulp voor kinderen in complexe scheiding (KICS) en psychodiagnostiek is zo groot, dat het hier niet altijd lukt. Ook de vraag naar intensieve ambulante gezinsbehandeling is opnieuw gestegen en wordt vaker ingezet dan InVerbinding. In Verbinding is dit jaar ook voor kinderen onder de 12 jaar ingezet. Er is dit jaar intensief

contact geweest met het Samenwerkingsverband Rijn & Gelderse Vallei. Youké wil in gezamenlijkheid zorgen voor een toereikend aanbod van zorg op scholen, van coaching tot een onderwijszorgarrangement (OZA). In Barneveld heeft Youké een OZA op de Rehobothschool en is er contact met het samenwerkingsverband Berseba. Integrale Jeugdhulp heeft niet de voorkeur van de regio, maar ondertussen begeven wij ons al wel op de GGZ-markt met diagnostiek en psychotherapie met spel. De vraag naar dagbehandeling in Ede, Veenendaal en Barneveld is redelijk stabiel en het lukt steeds beter om met onze stakeholders vroegsignalering en diagnostiek vorm te geven. Er is een stijging van pleegzorg, dit komt onder meer door positieve ervaringen van Jeugdbescherming Gelderland. Behalve dat we in Ede zeven ambulante medewerkers en een gedragswetenschapper uitlenen aan het sociaal team, investeren we ook in de pilot Ede West, waarin alle professionals in één gebied meedoen. Ook in Rhenen en Nijkerk lenen we personeel uit. Verder werken we constructief samen met de jeugdteams van CJG Veenendaal en CJG Barneveld en weten we elkaar te vinden bij signalen.

3. Regio Gooi en Vechtstreek

In de regio Gooi en Vechtstreek zijn wij per 1 januari 2017 vanuit een subsidierelatie overgegaan op een persoonsvolgende financiering. Doordat er een openbare inkoop is geweest, hebben meerdere jeugdzorgaanbieders in de regio een contract gekregen. Een andere wijziging in de regio betreft de manier waarop er met crisiszorg wordt omgegaan. Dit is belegd bij Veilig Thuis. Ambulante spoedhulp komt hiermee voor de jeugdzorgaanbieders in deze regio te vervallen.

Youké wordt nog steeds gevonden als belangrijke zorgaanbieder voor de regio. Op ambulante inzet voelen we de concurrentie van andere aanbieders. Er is voldoende werk, maar geen wachttijd voor inzet van ambulante hulp. Er is opvallend veel vraag naar begeleiding naar zelfstandigheid.

Ondanks de grote wijzigingen in 2017 is het aantal cliënten in zorg nagenoeg hetzelfde als in 2016. De verwachte dienstverlening loopt in lijn met de begroting. De regio Gooi en Vechtstreek is in 2017 druk geweest met de inkoop van GGZ zorg voor 2018. Youké heeft deel genomen aan de aanbesteding.

4. Regio Lekstroom

In de regio Lekstroom was onverminderd vraag naar gezinsbehandeling en behandeling voor kinderen in complexe scheidingsituaties. Het team is sinds kort uitgebreid met enkele ambulante werkers om sneller en flexibel op de vragen van de regio te kunnen insprijnen. Er is veel gebruik gemaakt van InVerbinding voor jongeren en sinds kort ook voor kinderen onder de twaalf jaar. De Puzzelgroep in Houten en het Onderwijszorg-arrangement in IJsselstein en Vianen, zijn mooie voorbeelden waarbij wij lokaal (ambulant) maatwerk bieden in nauwe samenwerking met het buurtteam en ketenpartners. Nieuwe samenwerkingspartners in deze regio zijn Prokino, Lister en Handje Helpen. Waarbij we informele zorg en lokale initiatieven verbinden met onze specialistische kennis en inzet. Er wordt toegewerkt naar nieuwe vormen van wonen waarbij gedacht wordt aan gespikkeld wonen; voor kleinere gemeenten een kans om verschillende doelgroepen in eigen omgeving te helpen. De dienstverlening is in lijn met de begroting. Voor 2018 zien we kans tot groei, er is geen budgettair plafond.

5. Regio Utrecht West

Een nieuw aanbod in Utrecht West is de Integrale Jeugdhulp waarbij wij geïntegreerde Jeugd- en Opvoedhulp en Jeugd-GGZ aanbieden. De start is veelbelovend, ouders voelen zich echt geholpen. Het risico zit ook hier in de capaciteit en beschikbaarheid. Er is veel vraag naar systemisch werken en specifieke kennis op het gebied van jongeren met Autisme. Om aan de vraag te kunnen blijven voldoen zijn we intern mensen gaan omscholen of gaan werven. Per 1 september hebben we een nieuwe locatie in het Sint Antonius Ziekenhuis in Woerden waar vanuit de integrale jeugdhulp wordt vormgegeven.

Ook in deze regio werken wij nauw samen met de gemeenten, buurtteams en lokale partners en komen wij tot een doorontwikkeling van ons hulpaanbod. Voorbeelden zijn de Onderwijszorg-arrangementen in Woerden en Stichtse Vecht, waarbij wij lokaal maatwerk bieden. De tarieven bij Utrecht West zijn scherp; dagbehandeling was in de nieuwe financieringsmethodiek van Utrecht West eerst niet haalbaar. Na een aanpassing vanuit de regio, is het voor ons weer mogelijk geworden om kostendekkend dagbehandeling te bieden. In het voorjaar is gestart met een nieuw gezinshuis in Breukelen, waar met hulp van de gemeente geschikte huisvesting is gevonden. In Utrecht West is veel vraag naar behandeling voor kinderen in complexe scheidingsituaties.

Het resultaat in Utrecht West komt uit op begroting. Met de inzet van nieuwe ambulante medewerkers in het regioteam is een personeelstekort hersteld en wachttijden verminderd.

6. Regio Utrecht Stad

De instroom in Utrecht verliep volgens begroting en afspraken met de gemeente. De financiële ruimte blijkt te zijn benut voor 2017. De lange wachttijd voor ouderschapsbemiddeling is wat afgenomen door werving en opleiding van nieuw personeel. Verdere groei op ambulante en InVerbinding (kinderen en jongeren) biedt mogelijkheden om onze positie in Utrecht te versterken. De ombouw van de dagbehandeling naar meer vroegdiagnostisch (ambulante) werken op locatie, samen met Spelenderwijs en de buurtteams, verloopt voorspoedig. Er ontstaat een echte transformatie die past bij de uitgangspunten van zo passend, dichtbij, licht en gewoon mogelijk. Daarnaast heeft Youké twee medewerkers geleverd voor de nieuwe pilot buurtgerichte specialistische jeugdhulp in Zuilen en Leidsche Rijn (Extr@Utrecht). Pleegzorg wordt gezamenlijk en succesvol vorm gegeven met De Rading en Timon. De begeleiding van dak- en thuisloze jongeren (de Dijk en Ervaringsthus) ligt ongeveer in lijn met de prognose voor 2018. Stad werkt toe naar meer gezinshuizen, bedden in de wijk, scheiden van wonen en zorg etc. Youké spant zich hier eveneens voor in.

7. Regio Utrecht Zuidoost

Ook dit jaar is de dienstverlening in de regio Utrecht Zuidoost stabiel. De regio is gestart met de voorbereiding van een transformatie agenda die in 2018 geïmplementeerd wordt. Onze meeste dienstverlening is in Zeist en de Utrechtse Heuvelrug. In De Bilt en Wijk bij Duurstede wordt er vanuit de jeugdteams meer zelf opgepakt en gezocht naar lokale oplossingen als er meer begeleiding nodig is. Hierdoor is er minder vraag naar intensieve ambulante gezinsbehandeling en is vraag naar expertise voor kinderen in complexe scheiding en psycho- en vroegdiagnostiek stabiel. Doordat er ook in andere regio's zoals Eemland veel vraag was naar deze interventies, waren er juist voor deze interventies wachtlijsten. De samenwerking met het samenwerkingsverband ZOUT en SBO Stuijffheugel en SO CP van Leersum verloopt naar tevredenheid. In de tweede helft van het jaar heeft Utrechtse Heuvelrug gevraagd om mee te denken in problemen die zij ondervinden in hun vroeg en voorschoolse educatie (VVE). We werken met Kinderopvang SKDD aan een projectvoorstel.

In Zeist is ingetekend op een tender om samen de transformatie vorm te geven en het werkgeverschap van het CJG over te nemen. Youké is één van de geselecteerde partners met wie de gemeente de concurrentie gerichte dialoog aangaat. Gemeente De Bilt heeft aan het einde van het jaar een traject afgerond met als besluit verzelfstandiging van het CJG en dit betekent dat onze uitgeleende medewerkers in 2018 overgaan naar een nieuwe organisatie.

8. Regio Gelderland Centraal (gemeente Wageningen)

De gerealiseerde hulp is in 2017 verdubbeld. Desondanks is onze dienstverlening in de regio Gelderland Centraal relatief klein en vooral beperkt tot de gemeente Wageningen. Deze gemeente heeft een

budgetplafond ingesteld en dit is in de tweede helft van het jaar verhoogd. Wij zijn in overleg met gemeente Wageningen en het samenwerkingsverband Rijn & Gelderse Vallei gestart met een OZA op een SBO school. De expertise van Youké is zichtbaar voor de lokale toegang 'het startpunt'.

9. Bovenregionaal

Op de driemilieuvoorziening Kinabu in Zeist verblijven uit huis geplaatste, kwetsbare kinderen in de leeftijd 5-13 jaar met meerdere en complexe problemen zoals hechtingsproblemen, trauma en/of gedragsproblemen. Kinabu bestaat in 2018 100 jaar. Kinabu werd in 2017 nog bovenregionaal gefinancierd. Dat wil zeggen dat vijf Utrechtse regio's (Eemland, Utrecht Zuidoost, Utrecht-West, Stad Utrecht en Lekstroom) gezamenlijke afspraken hebben gemaakt en budget beschikbaar hebben gesteld voor de financiering van de voorziening. Deze bovenregionale financieringswijze stopt per 1 juli 2018. Vanaf die datum moet de hulp aan de betreffende kinderen in hun eigen woonomgeving/regio plaatsvinden. Youké ondersteunt deze wens, omdat we vinden dat kinderen zo normaal mogelijk moeten kunnen opgroeien, maar wel onder voorwaarde dat de hulp aan de kwetsbare kinderen die tot de doelgroep van Kinabu behoren niet stagneert.

Youké heeft een helder voorstel neergelegd aan de bovenregionale stuurgroep. Tegelijk is Youké in volle vaart gestart met voorbereiden van de ombouw. We doen dat in het vertrouwen dat de regio's de hulp aan de kinderen regionaal willen continueren. En daarnaast vanuit onze eigen overtuiging dat de hulp aan deze kinderen door moet gaan en er een veilige plek en hulp voor hen moet blijven die waar mogelijk beter is dan de huidige voorziening Kinabu. We hebben een ombouwplan voorgelegd aan de Ondernemingsraad. In dit plan is geen sprake van krimp van formatie. Omdat we Kinabu niet afbouwen maar ombouwen en omdat de vraag naar veel diensten van Youké in 2018 groeit, is er voldoende plaats voor personeel. Er worden dus geen medewerkers boventallig verklaard en herplaatst of ontslagen. Alle medewerkers worden verplaatst naar de regio met behoud van functie.

We vragen de regio's om samen voorzieningen op regionaal niveau op te bouwen, zodat de hulp aan deze kinderen ongehinderd door kan gaan. De gesprekken met de afzonderlijke regio's over deze lokale alternatieven voor Kinabu vindt plaats vanaf maart 2018.

4. Perspectief Professionals



Afbeelding 6: Professionals van Youké

Koers 2017-2020

De medewerkers van Youké zijn betrokken en **zelfstandige professionals** die beslissingen nemen in belang van het kind. We werken altijd vanuit **vakmensch**, **passie**, **specialistische kennis** en **daadkracht**. We zoeken actief de **samenwerking** met onze cliënt en alle betrokken partijen die kunnen bijdragen aan een goede oplossing. We werken in het lokale veld in wisselende en **flexibele teams** zodat we altijd slagvaardig kunnen optreden en denken out of the box, tonen **leef**, en durven ook te doen wat nodig is. We verlenen hulp in een complex zorglandschap samen met het gezin, zijn sociale netwerk en andere hulpverleners. Onze verantwoordelijkheid gaat verder dan de hulp van Youké; er is **gedeeld eigenaarschap** dus we zijn samen eigenaar van het resultaat. En natuurlijk maken we bij Youké gebruik van kansen om te **ondernemen** en met elkaar te werken aan nieuwe methodes en concepten.

4.1 Kernprestaties professionals

Aantal fte en medewerkers	2017	2016
Aantal fte begin verslagjaar	342	364
Aantal fte einde verslagjaar	302	342
Aantal medewerkers einde verslagjaar	412	460

Tabel 11: formatie een aantal medewerkers in 2017 en 2016

Vrijwilligers en stagiaires	2017	2016
aantal vrijwilligers	3	5
aantal stagiaires	22	20

Tabel 12: Vrijwilligers en stagiaires in 2017 en 2016

Verzuim (excl. Zwangerschap)	2017	2016
Verzuim (%)	6,97	6,3
Meldingsfrequentie	1,12	1,1
Gemiddelde duur (dagen)	24,63	19,1

Tabel 13: Verzuim in 2017 en 2016

Het (langdurig) verzuim is hoog. In 2017 zijn in samenspraak met OR en bedrijfsarts verschillende acties uitgezet om de werkdruk bij medewerkers te verlagen en knelpunten in een vroegtijdig stadium aan te pakken. Eind 2017 heeft dit nog niet geresulteerd in een daling van het verzuim. In 2018 richt Youké zich verder op terugdringing van langdurig verzuim in nauwe samenwerking met de bedrijfsarts en tegelijkertijd wordt volop ingezet op preventie, het vergroten van werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Dit onder de noemer van het YouFit programma.

4.2 YouFit en Youké Ontmoeting

Youké is trots op de medewerkers in onze organisatie. Door de veranderingen van de transitie en transformatie hebben zij vaak in onzekerheid verkeerd en veel moeten bewegen. We hebben grote flexibiliteit van hen verwacht gevraagd om 'de winkel tijdens de verbouwing open te houden'. Dat is goed gelukt, maar het heeft ook veel van onze professionals gevraagd. Medio 2017 zijn we gestart met voorbereidingen voor het programma 'YouFit'. We willen professionals inspireren om hun passie te behouden en ze faciliteren om duurzaam inzetbaar te blijven. We investeren in ontwikkeling, belonen initiatief en zorgen voor een prettige werkomgeving.

De aftrap van het programma was de Youké Ontmoeting op 5 oktober. Er waren workshops voor alle medewerkers met tools om fit en gezond te blijven in werk en privé. Er was een expertisemarkt om elkaar ontmoeten en specialismes uit te wisselen. En de bestuurder gaf een doorkijk naar de koers van Youké voor 2018. De middag werd afgesloten met een walking dinner en een feest. De Ontmoeting gaf een positieve flow in de organisatie. De reacties van de medewerkers waren bijzonder positief. Het werd gewaardeerd dat er tijd was om elkaar te zien en inspireren, het thema was leuk en de sfeer was goed en toekomstgericht.

4.3 Goed werkgeverschap

Tevens startten we in 2017 met de voorbereiding van het overkoepelende programma 'goed werkgeverschap'. Input hiervoor is de informatie uit het ronde tafel gesprek met werknemers over werkdruk, de werksessie met het MT over goed werkgeverschap en de terugkoppeling van de OR over hun eigen onderzoek naar werkdruk. Daarnaast nemen we de uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek mee, dat eind 2017 is uitgevoerd. De volgende samenhangende onderwerpen worden in 2018 verder uitgewerkt in projectplannen: YouFit & cafetariamodel, verzuimbeleid actualiseren, gesprekscyclus moderniseren, opleidingsbeleid passend maken, duurzame inzetbaarheid, diversiteitsbeleid, beleid flexibele formatieschil.

4.4 Vakmensschap

De geregistreerde professionals van Youké werken binnen de professionele kaders en met de laatste richtlijnen en standaarden van zorg. Ze hebben binnen die kaders veel ruimte om de hulp zelf vorm te geven en zelfstandig beslissingen te nemen. Maar wel onder voorwaarde dat ze transparant handelen en verantwoording afleggen naar de cliënt en de organisatie. In de afgelopen jaren hebben we de Richtlijnen Jeugdhulp voor een groot deel geïmplementeerd.

Youké werkt volgens de norm van de verantwoorde werktoedeling. Dat betekent dat wij ervoor zorgen dat onze medewerkers over de juiste expertise beschikken en vakbekwaam zijn. We hebben er aandacht voor dat:

- de taken worden uitgevoerd door of met een vakbekwame, geregistreerde professional (BIG-register of SKJ);
- niet-geregistreerde professional alleen ingezet worden als dit de kwaliteit van de hulp niet nadelig beïnvloedt of juist noodzakelijk is voor de kwaliteit van de hulp (de 'tenzij' bepaling);

- professionals kunnen werken volgens hun professionele standaarden.

Met deze norm in de hand bekijken we telkens of we de invulling van onze hulpverlening op een nieuwe manier kunnen doen. Dat zien we met name terug bij de ontwikkelingen van integrale hulp. Daarbij zijn we in 2017 verder gegaan met het verder implementeren van de richtlijnen. We richten ons daarbij vooral op bewustwording en gebruik in de praktijk.

4.5 Talentontwikkeling en deskundigheid

Ons organisatieonderdeel Youkademy levert haar bijdrage aan talentontwikkeling van professionals en inzet van eigen deskundigheid via kennisoverdracht aan- en door professionals en coaching van professionals.

Opleiding en scholing vormt een belangrijke pijler binnen duurzame inzetbaarheid. Het draagt er aan bij dat professionals productief, gemotiveerd en gezond blijven werken. Blijven leren en ontwikkelen is voor iedere professional van belang om kwaliteit van hulpverlening hoog te houden en expertise (blijvend) te vergroten. Het gaat zowel om kennisoverdracht en coaching aan eigen professionals werkzaam bij Youké, als ook aan professionals werkzaam bij andere organisaties. In de afgelopen periode is binnen de trainingen veel aandacht geweest voor professionalisering (te denken valt aan de trainingen beroepscode en tuchtrecht) en inhoudelijke verdieping (waaronder trainingen bemiddelingsvaardigheden, diversiteit, samenwerken aan veiligheid, privacy, vlaggensysteem, Hechter en signalering van kindermishandeling).

De Youkademy heeft 22 trainingen georganiseerd voor de medewerkers van Youké. Daarnaast zijn er ook 22 trainingen georganiseerd voor andere organisaties (zoals wijkteams en jeugdorganisaties). Zowel intern als extern hebben circa 300 deelnemers deelgenomen aan de trainingen. De Youkademy trainingen worden zowel intern als extern gewaardeerd om de hoge kwaliteit en de passendheid bij de vraag van de professionals.

4.6 Werkdruk en verzuimbeleid

De werkdruk en het verzuim binnen Youké zijn hoog en dit is een groot punt van aandacht. We vermoeden dat de veranderingen vanuit de transitie en de reorganisatie een belangrijke oorzaak zijn. Ook de vakbonden hebben het onderwerp hoog op de agenda staan. Er is heel 2017 extra aandacht besteed aan het omgaan met werkdruk en verzuim. We zijn daar o.a. steeds over in gesprek geweest met de bedrijfsarts en de OR. Dit heeft geleid tot een plan met maatregelen om het verzuim terug te dringen. Belangrijkste schakel hierin zijn de leidinggevenden. Ze hebben intensief contact met zieke collega's en bekijken welke ondersteuning zij nodig hebben om terug te kunnen keren. De bedrijfsarts ondersteunt daarbij.

4.7 Flexibele inzet van personeel en roostering

Er bestaan binnen Youké verschillen in de manier waarop de afzonderlijke afdelingen of locaties omgaan met de inzet van de medewerkers. Ieder team roostert haar medewerkers zelf en lost capaciteitsproblemen binnen eigen geledingen op. Het gevolg van deze zelfstandige manier van plannen is dat er geen organisatie breed overzicht is van de totale bezetting binnen Youké en er dus in onvoldoende mate gebruik gemaakt wordt van elkaars capaciteit, bijvoorbeeld bij ziekte en een stijgende vraag vanuit de gemeenten. Om de capaciteitsvraagstukken zo goed en kostenneutraal mogelijk te kunnen oplossen is het noodzakelijk om organisatie breed te plannen. Eén van de mogelijkheden die onderzocht werd is het opzetten van een Youké brede flexpool, inzichtelijk maken van de competenties en deskundigheid van medewerkers en het aanschaffen van een roosterpakket. In 2017 is de leveranciersselectie afgerond en is een aantal voorbereidende stappen gezet. De implementatie van het roosterpakket zal begin 2018 worden gerealiseerd. Het opzetten van een

flexpool is nog niet gestart. Dit vraagt o.a. een herijking van de visie op flexibel werkgeverschap en vormen van hoe we mensen aan Youké kunnen verbinden. Flexibel inzetten van ambulante medewerkers tussen regio's en tussen disciplines begint wel steeds belangrijker te worden.

4.8 Nieuw functiegebouw

In de CAO Jeugdzorg 2014-2015 werd afgesproken dat het functiegebouw wordt herzien. Youké is hier in 2016 mee gestart en begin 2017 is het project helemaal afgerond. Er zijn functiebeschrijvingen tot stand gekomen die een bredere inzetbaarheid ondersteunen. In het nieuwe Functieboek zijn de functies generiek beschreven. Dat wil zeggen dat de functies op een meer abstracte wijze zijn beschreven. Inmiddels constateren we dat de snel veranderende organisatie en zorgvormen vragen om een aantal functies te herijken. Dit zal in 2018 vorm krijgen.

4.9 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad gaf ook in 2017 gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur. De communicatie vanuit de OR verloopt via notulen en berichten op YouConnect en wordt via deze weg gevonden door de achterban. De achterban weet de OR goed te vinden via YouConnect en via de mail. In het afgelopen jaar heeft de OR afscheid genomen van de ambtelijk secretaris. Omdat de organisatie is gekrompen, is er geen nieuw lid toegevoegd aan de OR.

Speerpunten en onderwerpen 2017

Belangrijke speerpunten in 2017 waren het contact en communicatie met de achterban, werkdruk, huisvesting en de reorganisatie.

- De OR adviseerde in 2017 positief over de reorganisatie 2017.
- De OR stemde in met de aanvraag voor de regeling voor geconsigneerde pauzes, het MTO en de werktijdenregeling voor medewerkers werkzaam in een onderwijsomgeving.
- Ook is de OR meegenomen in het gunningsadvies rondom het MTO, de ARBO en het werkplekconcept, dit zijn onderwerpen die doorlopen in 2018.

De OR heeft met de bestuurder gesproken over werkdruk en werklast in de organisatie, de verschillende administratieve processen binnen de organisatie en voor de individuele medewerker, de krimp in zijn algemeen en de krimp op de gedragswetenschappers, de receptiebezetting en de huisvesting. Huisvesting valt ook onder de besproken financiële stukken, waaronder ook de begroting en de verschillende kwartaalcijfers vallen. Verder is er gesproken over de verschillende samenwerkingen met gemeentes en het tijdschrijven.

Voor 2018 staan er al een aantal dingen op het programma, waaronder hoe om te gaan met de adviezen vanuit het MTO, herregistratie SKJ en een aantal evaluaties.

5. Perspectief Organisatie



Afbeelding 7: Een verdraaid goede netwerkorganisatie

Koers 2017-2020

Gaandeweg ontwikkelen we ons tot een verdraaid goede en flexibele netwerkorganisatie, die altijd handelt vanuit het belang van kind en gezin. Passend bij de transformatie werken we in **netwerken** van expertises. Samen met de cliënt, zijn netwerk en tal van specialisten; zoals de gemeente, de wijkteams en zorgprofessionals uit andere sectoren. Omdat de ontwikkelingen in de zorg voor jeugd zo snel gaan is onze organisatie **dynamisch georganiseerd**. Zodat we wendbaar, snel en slagvaardig blijven. Altijd. We vervullen een **faciliterende rol**. Zowel naar cliënten om zelf de regie over hun leven te hernemen als naar professionals om hun werk voor cliënten goed en zelfstandig te kunnen doen. We ontwikkelen ons tot een **maximaal gedigitaliseerde** organisatie met soepele processen, vlotte administratie en optimale communicatie en kennisdeling.

5.1 Kanteling van de organisatie naar regiosturing

Youké opereert in toenemende mate in een dynamische omgeving die wordt gekenmerkt door onvoorspelbare veranderingen die van invloed zijn op Youké. De vraag naar hulp fluctueert en steeds meer nieuwe aanbieders willen toetreden op het speelveld waar Youké al jaren actief is. Om hierin effectief te functioneren moet Youké wendbaar zijn. Ook de interne organisatie dient daartoe goed te zijn ingericht. In 2016 besloten we de organisatiestructuur te wijzigen van sturing vanuit expertise naar sturing vanuit de regio. Deze kanteling naar de regio's is begin 2017 afgerond. Youké is nu gericht op de opdrachtgevers in de regio. Het in stand houden van de expertise is belegd in expertiselijnen. Na de kanteling ging veel energie uit naar bouwen van de nieuw ingedeelde teams, inwerken van de leidinggevenden op de regio (in plaats van op expertise) en het nieuwe team. Ook is hard gewerkt aan het neerzetten van de expertiselijnen in relatie tot de regiosturing. Dit is nog niet op alle punten uitgekristalliseerd.

De doorontwikkeling van de staf is in volle gang. Het invullen van de adviseursrol is voor zowel de regio's (wie moet ik nu wanneer aansluiten en wie mag beslissen) als de adviseurs in de staf soms nog zoeken maar begint steeds verder vorm te krijgen. Bij elke nieuwe vraag kijken we: zit de juiste expertise in een vroeg stadium aan tafel en zijn we zo in staat in een vroeg stadium multidisciplinair voor een juiste

aanpak te kiezen. De aansturing door de leidinggevenden is hierin eerder verbindend, faciliterend en coachend, dan top down en dirigerend.

5.2 Reorganisatie

Half 2016 werd duidelijk dat het jaarresultaat onder druk stond. In combinatie met de onzekerheid over 2017, is er in 2017 gereorganiseerd. Uitgangspunt voor de reorganisatie was de norm van 1.300 declarabele uren per professional in het primair proces. Uitgaande van deze norm viel de grootste personele reductie binnen het management, de staf en ondersteuning. In totaal werden 31 medewerkers boventallig. Hiervan zijn 9 medewerkers herplaatst, 14 medewerkers vertrokken en 6 medewerkers ontslagen. De reorganisatie is op 1 maart gestart en op 1 september succesvol afgerond. De gevolgen van de reorganisatie waren ingrijpend voor de medewerkers in de staf. Er moest gekozen worden met welke werkzaamheden we stoppen. Daarnaast is een begin gemaakt om de administratieve druk voor de professionals te verlagen. Bijvoorbeeld door een goede facilitering met ICT-voorzieningen en verbetering van de sturingsinformatie voor management en professionals.

5.3 Governance Code

Youké hanteert de zorgbrede Governance Code 2017. Alle governance principes worden toegepast. De statuten, het Reglement van de Raad van Toezicht en het Bestuursreglement regelen de verhoudingen tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

5.3.1 Raad van Toezicht

Het toezicht op de Stichting Youké wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht van de Stichting. De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit zes leden. Per 1 januari is mevrouw Musterd benoemd tot voorzitter en de heer Ramadan tot vice-voorzitter. Per 1 januari is mevrouw Knappe toegetreden tot de Raad als lid met zorgexpertise.

Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2017:

Naam	Datum aantreden	(Neven)functies
De heer drs. M.B Botman	14-09-2015	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuursadviseur, DGA Botman Advies (bezoldigd) - Docent postmaster controllersopleiding, Vrije Universiteit (bezoldigd) - Kerndocent NVTZ academie (bezoldigd) - Lid RvT Warande (bezoldigd) - Voorzitter RvT Heuvelrug Wonen (bezoldigd) - Lid bestuur Per Saldo (onbezoldigd) - Lid RvT Sailwise (onbezoldigd)
De heer mr. R.W.L. Koopmans	01-01-2011	<ul style="list-style-type: none"> - Rechterlijk bestuurslid en Senior Raadsheer College van Beroep voor het Bedrijfsleven (bezoldigd) - Penningmeester RvT Stichting Exploitatie Olympisch Stadion en lid RvT Stichting Olympisch Stadion Amsterdam (onbezoldigd) - Rechter plaatsvervanger Rechtbank Amsterdam (bezoldigd) - Voorzitter Bezwarencommissie Zorginstituut

		Nederland (bezoldigd) - Voorzitter bestuur Stichting Huisvesten sterke jeugd (bezoldigd)
Mevrouw drs. L.M.B. Musterd, voorzitter	01-01-2011	- Zelfstandig adviseur (bezoldigd) - Vicevoorzitter RvT Interakt Contour te Nunspeet (bezoldigd) - Voorzitter RvT Lister te Utrecht (bezoldigd) - Voorzitter Adviescommissie Cultuur provincies Gelderland en Overijssel (bezoldigd) - Lid RvT Kunst Centraal te Bunnik (onbezoldigd) - Bestuurslid Stichting Helene Kröller Müller Fonds te Otterlo (onbezoldigd)
De heer drs. O.M.A.A. Ramadan, vice-voorzitter	01-01-2011	- Directeur Radar Advies en Radar Europe (bezoldigd) - Voorzitter RvT !WOON (bezoldigd)
De heer M. Sini MA	29-08-2011	- Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal (bezoldigd) - Lid Raad van Advies NTR (bezoldigd) - Voorzitter algemeen bestuur Netwerk en Kenniskring Algebra (onbezoldigd) - Lid algemeen bestuur Marokko Fonds (onbezoldigd)
Mevrouw J. Knappe	01-01-2017	- Directeur/oprichter Pro Parents, Amsterdam (bezoldigd) - Member Families in Europe (EU); o.a. round table Reconciliation Package EU, extern expert Working Parenthood (onbezoldigd) - Bestuurslid St. Ontwikkelen Sterke jeugd (bezoldigd)

Deze functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht leveren geen belangenverstrengeling op in de uitoefening van werkzaamheden.

De Raad van Toezicht heeft besloten haar bezoldiging van 2016 in 2017 niet te veranderen. De bezoldiging valt binnen de kaders van WNT en advies NVTZ. Voor de bezoldiging verwijzen we naar tabel C7 in Digi-MV.

Profielen binnen de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2017 vooruit gedacht aan de continuïteit in de Raad vanaf 1 januari 2019. Op dat moment treden drie leden statutair af en in de loop van 2019 een vierde lid. De Raad heeft besloten om in 2018 vervroegd een nieuw lid te werven om deze in te werken. Dit was mogelijk doordat een lid aangaf eerder te willen vertrekken. Deze ontwikkeling bood een kans om de relevante expertise en competenties binnen de Raad te actualiseren passend te maken bij de aard van de activiteiten en de ontwikkelingen in de sector.

Tevens heeft de Raad besloten om per 1 januari 2019 terug te gaan van zes naar vijf toezichthouders met de volgende profielen (deels gecombineerd): voorzitter, financiën & bedrijfsvoering, zorginhoud &

innoveren, gemeentelijk perspectief, juridische kennis, kennis van huisvesting & vastgoed. Omdat het zwaartepunt voor Youké op dit moment bij de gemeenten ligt, is besloten om de werving voor de vacature in 2018 te richten op het profiel gemeentelijke expertise.

Reguliere taken Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kwam in 2017 zeven keer bijeen. De vergaderingen worden voorbereid in een agendaoverleg van voorzitter en vicevoorzitter met de bestuurder.

De Raad heeft de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad op hoofdlijnen de volgende statutaire taken:

- toezicht houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Stichting;
- goedkeuren van bepaalde in de statuten benoemde voorgenomen besluiten van het bestuur, zoals de begroting, de jaarrekening en meerjarenplannen;
- (ongevraagd) adviseren van de Raad van Bestuur;
- op voordracht van het bestuur benoemen van de registeraccountant van de stichting Youké;

De Raad van Toezicht heeft inzage in alle bescheiden en boeken van de Stichting Youké.

De Raad heeft in 2017 met de bestuurder gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag 2016, inclusief accountantsrapportage en over de begroting en het jaarplan 2018. De Raad heeft deze documenten goedgekeurd.

Auditcommissie Financiën

De Raad van Toezicht van de Stichting Youké heeft een Auditcommissie Financiën, bestaande uit de heren Botman en Sini (voorzitter). De Auditcommissie adviseert de Raad en het bestuur in strategisch-financiële beleidsaangelegenheden. Daarbij hoort ook de opzet en werking van de interne risico- en controlesystemen. De Auditcommissie kwam in 2017 vier keer bijeen. De commissie besprak alle financiële stukken, waaronder de begroting en jaarrekening, de financiële vier- en achtmaandsrapportage en de managementletter.

Commissie Kwaliteit

De Commissie Kwaliteit van de Raad van Toezicht bestaat uit de heer Koopmans (voorzitter) en mevrouw Knappe. De commissie adviseert de Raad over cliëntgerichte onderwerpen en de kwaliteit van zorg. De commissie bespreekt o.a. outcome informatie, veiligheid beroepskrachten, benchmark rapporten en uitspraken van de Klachtencommissie. De commissie kwam in 2017 drie keer bijeen.

Governance Commissie

De Governance Commissie van de Raad van Toezicht bestaat uit de leden mevrouw Musterd en de heer Ramadan (voorzitter). De Governance Commissie was in 2017 `slapend`. Afgesproken is om de Commissie in 2018 weer te activeren voor het doorlichten van alle reglementen. Daarnaast moet Youké een protocol opstellen voor situaties van belangenverstremgeling of conflicten tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Tenslotte dient de RvT een toezichtvisie op te stellen. Deze onderwerpen passen in de Governance Commissie.

Remuneratie Commissie

In november 2017 heeft de Remuneratiecommissie, bestaande uit mevrouw Musterd en de heer Ramadan op basis van een 360 graden feedback een functioneringsgesprek gevoerd met de bestuurder.

Deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht vindt deskundigheidsbevordering van de leden van wezenlijk belang voor een goede functie vervulling. Leden namen deel aan studiedagen, workshops, symposia en intervisie.

Gespreksthema's 2017

De Raad ziet scherp toe op de continuïteit en het toekomstperspectief van Youké binnen alle ontwikkelingen van de transformatie. Belangrijk gesprekstema daarin is de positionering van Youké in het zorglandschap en het brede sociaal domein. Evenals nieuwe initiatieven van Youké vanuit partnership met gemeenten of vragen van andere partijen. Er was aandacht voor de overgang van subsidierelaties naar contractering op basis van aanbesteding en voor de toename van administratieve lasten door de diversiteit in de gemeentelijke werkwijze. De Raad heeft ingestemd met de bijstellingen voor het jaar 2018 op de meerjarenkoers 2017-2020.

De ontwikkeling van de exploitatie en financiële positie vroegen een nauwe betrokkenheid van de Raad. De Raad werd per vergadering geïnformeerd over de voortgang van de organisatieontwikkeling en financiële maatregelen. Tegelijk besloot de Raad om zich naast het financiële toezicht ook sterker te richten op de inhoudelijke voortgang en de kwaliteit van zorg binnen de organisatie. Daartoe zijn afspraken gemaakt over de rolverdeling tussen de Commissie Kwaliteit en de Raad van Toezicht, over de interactie tijdens het werkbezoek van de Raad van Toezicht aan de organisatie en over thema-presentaties tijdens de RvT-vergaderingen door leden van het MT, zoals over huisvesting en ICT.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad vond plaats in het najaar en was gericht op verbeteringen in gedrag en werkwijze van de Raad en de leden. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over continuïteit en opvolging binnen de raad vanaf 2019.

Ontmoetingen met medezeggenschap en de organisatie

Leden van de Raad van Toezicht hebben op 19 april en 20 september 2017 een vergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Dit waren open bijeenkomsten met een positieve en kritisch meedenkende sfeer. Gespreksonderwerpen waren o.a. de hoge werkdruk, het hoge verzuim en de huisvestingsstrategie van Youké. De geplande bijeenkomst met de Pleegouderraad is doorgeschoven naar het voorjaar van 2018.

Mede in het kader van de wijzigingen in de nieuwe Governance Code is de Raad in 2017 gestart met een jaarlijkse bijeenkomst met het managementteam van Youké. Doel hiervan is om meer feeling te krijgen met de organisatie. De bijeenkomst vond plaats op 5 september en er is vooral gesproken over toekomstscenario's voor Youké. Tenslotte waren enkele leden van de Raad van Toezicht aanwezig bij de Youké Ontmoeting met alle medewerkers op 5 oktober.

De leden van de Raad hebben toegang tot YouConnect (het intranet van Youké) om alle ontwikkelingen te kunnen volgen.

5.3.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Youké bestaat uit een eenhoofdig bestuur in persoon van mevrouw F.M. Nasrullah.

De bestuurder vervult de volgende nevenfuncties

Naam	Datum aantreden	Nevenfuncties 2017
mevrouw drs. F.M. Nasrullah	1 april 2007	- Bestuurslid Associatie Jeugdzorg (onbezoldigd)

		<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvT Pharos (bezoldigd) - Lid RvT Bevolkingsonderzoek Midden-West (bezoldigd) - Bestuurslid Vereniging Spoedhulp Jeugd (onbezoldigd) - Lid RvT Montessori Scholengemeenschap Amsterdam per juli 2017 (bezoldigd) - Raad van Advies Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS) per juni 2017 (onbezoldigd) - Bestuurslid ZonMw (bezoldigd)
--	--	--

Deze nevenfuncties leveren geen belangenverstremgeling op in de uitoefening van werkzaamheden door de Raad van Bestuur. Voor bezoldiging van de Raad van Bestuur verwijzen we naar tabel C6 in Digi-MV.

5.4 Huisvestingsplan

Begin 2017 is het strategisch huisvestingsplan vastgesteld. Dit plan moet leiden tot een forse reductie van de vierkante meters huisvesting. Door de andere manier van werken na de transitie zijn deze vierkante meters niet meer nodig. Bovendien leidt het tot een aanzienlijke besparing op de huisvestingslasten. In de loop van 2017 werd besloten het huisvestingsplan begin 2018 nog eenmaal te herijken aan de wensen van Youké en de gewijzigde situatie op de vastgoedmarkt. Het afstoten van enkele panden staat daardoor tijdelijk on hold.

5.5 Digitalisering

‘Maximaal digitaal’ was een speerpunt van Youké in 2017. Het liep echter wat minder vlot dan gedacht, mede omdat we nog de juiste vorm moeten vinden om dit een plek te geven in de organisatie.

De implementatie van het nieuwe elektronisch cliëntendossier MoreCare4 is een forse verbetering van het systeem voor de professionals. Het verlaagt de administratieve druk door slimmere toepassing van de techniek. Naast de implementatie van MoreCare4 wordt ook gewerkt aan het automatisch indienen van reiskosten die gekoppeld zijn aan cliëntbezoeken. Door deze en andere optimalisaties van de personeelssystemen, kan ook de administratieve druk bij de leidinggevendenden omlaag. Dit staat op de agenda voor 2018.

Een andere belangrijke ontwikkeling is het inrichten van een BI tool waardoor managementinformatie meer up to date wordt en makkelijker inzichtelijk te krijgen is. In 2017 is hier een aanzet voor gegeven en dit wordt nog verder door ontwikkeld worden.

Op het gebied van privacy en veiligheid van data (datalek) is een belangrijke stap gezet met het in kaart brengen van de risico’s van de belangrijkste systemen. Een groot deel van deze risico’s zijn inmiddels teruggebracht tot aanvaardbaar niveau. Dit is een project dat de komende jaren nog veel aandacht zal vragen.

De cliëntadministratie heeft veel aandacht besteed aan de verdere inrichting van de systemen in het algemeen en het elektronisch berichtenverkeer met gemeenten. Het compleet krijgen van de benodigde toewijzingen vanuit gemeenten was in 2017 nog vaak een puzzel. Het declaratieverkeer verliep nog niet vlekkeloos, maar vond wel maandelijks plaats. Oorzaken hiervan zijn onder meer onduidelijkheid over afspraken en afrekenregels, technische of ICT-problemen en regionale verschillen over de wijze van afrekening. We merken dat steeds meer regio’s overgaan op de i-standaarden waarmee het declaratieverkeer meer uniform kan worden uitgevoerd.

5.6 Duurzaamheid

Social Return on Investment (SROI)

Het doel van SROI-afspraken in contracten of subsidieovereenkomsten is een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan door het bieden van werkgelegenheid (personeelsbeleid) of door het verrichten van een maatschappelijke activiteit of steun, hulp of kennis bieden aan een lokaal initiatief of sociale onderneming (inkoopbeleid). In verband met de krimp binnen Youké en de vraag naar specialistisch hoog opgeleid personeel (en daardoor weinig SROI mogelijkheden binnen het personeelsbeleid) heeft Youké sinds 2015 de focus naast de banenafspraken, ook op sociaal ondernemen gericht: social return toepassen bij de inkoop en selectie van leveranciers. Daarnaast zoeken we continu naar mogelijkheden om onze steun, hulp, of kennis aan te bieden aan een lokaal initiatief of sociale onderneming.

Inkoopbeleid

Duurzaamheid is een vast onderdeel bij ieder inkooptraject dat Youké doorloopt. Om dit concreet te maken, gebruiken we een lijst met duurzame inkoopcriteria. Ieder inkooptraject toetsen we aan criteria zoals bijdrage maatschappelijke participatie, energieneutraal, hergebruik, etc. In iedere offerteaanvraag is duurzaamheid een vast onderdeel.

We maken de keuzes nu in deze volgorde:

1. we doen iets als het moet vanuit wetgeving of wanneer opdrachtgevers eisen stellen;
2. we gaan een stap verder als dat kostenvoordeel en imago voordeel oplevert;
3. duurzaamheid is een intrinsiek onderdeel van alle beslissingen van het beleid bij Youké.

Het doel is om dit uiteindelijk in omgekeerde volgorde toe te passen.

Milieu- en energiebeleid

Ook vanuit facilitair oogpunt kijken we naar duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Op de locaties wordt het afval gescheiden ingezameld. Op diverse locaties wordt de verlichting in de verkeersruimtes geregeld met sensoren die afhankelijk van daglicht en beweging geactiveerd worden. Bij renovatie van sanitaire groepen worden kranen met bewegingssensoren geplaatst zodat er geen water verspild wordt. De daken van de groepen op Kinabu in Zeist zijn bekleed met sedum wat zorgt voor optimale isolatie, daarnaast hebben alle daken zonnecollectoren.

Voor het schoonhouden van de locaties gebruiken we producten die het milieu zo min mogelijk belasten. We sturen actief op het bewust gebruiken van de ruimtes op de locaties door medewerkers, zoals computer helemaal uit, verwarming lager als je de volgende dag afwezig bent, afwegen of iets echt geprint moet worden en standaard dubbelzijdig afdrukken.

6. Perspectief Financiën en Ondernemen



Afbeelding 9: Financiën en Ondernemen

Koers 2017-2020

Onze koers heeft ook een financiële en bedrijfskundige component. We werken **regiogericht** en kennen onze opdrachtgevers met hun specifieke aandachtsgebieden waar we onze dienstverlening op aansluiten. Ondanks beperkte middelen, denken we vanuit kansen, zoekend naar oplossingen. We **denken in overvloed**, want er is altijd een weg. We zijn een **financieel gezonde** en evenwichtige organisatie die de inkomsten en uitgaven goed in balans heeft, met voldoende ruimte om te investeren. Door te **experimenteren en innoveren** ontwikkelen we nieuwe hulpmethodes om de zorg voor jeugd beter en goedkoper te maken. We zijn een organisatie die maatschappelijk onderneemt, steeds op zoek naar nieuwe verdienmodellen en initiatieven met goed onderbouwde businesscases. We onderzoeken of we ons ook op **nieuwe markten** kunnen inzetten voor de jeugd.

6.1 Kernprestaties Financiën

Gegevens omzet reguliere zorg

Omzet: subsidie in de jeugdzorg (in €k)	Begroot	2017	2016
Gemeentelijke subsidies	25.911	27.465	29.075
Provinciale subsidies	70	70	70
Rijkssubsidies	25	19	19
Overige subsidies jeugdzorg	30	5	10
Totaal	26.036	27.560	29.175

Tabel 14: subsidie jeugdzorg in 2017 en 2016

De omzet voor gemeenten wordt als financiering WMO en jeugdwet verantwoord, waarbij moet worden aangegeven dat het voor twee regio's, namelijk Regio Utrecht Stad en Regio Eemland, een subsidie betreft. In de meeste regio's is in 2017 een vergoeding voor indexering loonkosten (OVA) toegekend.

De provinciale financiering 2017 betreft een bedrag ten behoeve van de financiering van de verbouwing van het pand Oude Torenstraat te Hilversum (provincie Noord-Holland). De rijks financiering betreft een subsidie met betrekking tot het stagefonds.

6.2 Positief resultaat en pitches

Er is een ingrijpende reorganisatie geïmplementeerd: in overheadfuncties met een fors besparingsdoel¹. Dit verklaart waarom de kosten in 2017 conform begroting zijn. De omzet is hoger dan verwacht vanwege een voorzichtige begroting, meer inzet in wijkteams/CJG, meer hulpverleners in dienst van Youké die meer opbrengsten hebben gerealiseerd dan begroot en een maandelijkse facturering door Youké.

De cultuur van Youké is positief beïnvloed door de komst van het pitch-proces. Dit proces biedt professionals de mogelijkheid om een innovatief idee te pitches en na positieve beoordeling uit te voeren. Dit vergroot het ondernemerschap binnen de organisatie en heeft daarmee een positieve impact op het resultaat.

In 2017 is de concern controller op interim basis vervangen door een controller in dienst van Youké. De concern controller heeft een brede adviserende rol binnen de organisatie, is lid van het MT en ook aanwezig bij vergaderingen van de Auditcommissie en Raad van Toezicht.

6.3 Risico's kansen en onzekerheden

In de interne rapportages wordt gerapporteerd over de risico's, kansen en onzekerheden. Gedeeltelijk zijn deze risico's per sector verschillend, deels gelden deze voor alle regio's. De belangrijkste risico's betreffen:

- *Ontwikkeling tarieven en duidelijkheid over afspraken:* De tarieven staan sterk onder druk, waarbij detailafspraken vaak pas laat in het jaar definitief bekend worden. Dit maakt een accurate sturing op omzet en productie lastig.
- *Veranderingen in besturingsfilosofie:* Van een bekostiging op basis subsidies is Youké ontwikkeld naar een capaciteitsorganisatie (uren x tarief) per 2016. Dit vergt een andere manier van denken en sturen in de gehele organisatie ook in 2017.
- *Ontwikkeling liquiditeit:* Waar Youké vooraf werd gesubsidieerd, moet de omzet nu achteraf worden gedeclareerd. Hierdoor moet Youké een deel van de omzet voorfinancieren, hetgeen tot een druk op de liquiditeit leidt. Daarnaast ontstaan door de grote veranderingen in de afreksystematiek soms achterstanden, hetgeen de liquiditeit soms met pieken onder druk zet.
- *Omzetbepaling:* Er zijn verschillen tussen de regio's, waardoor het complex is om administratief goed overzicht te houden op de omzetontwikkeling. Daarbij blijven juiste en tijdige toewijzingen van gemeenten vaak uit, waardoor er niet kan worden gedeclareerd. Bovendien veranderen de standaarden waarmee gefactureerd moet worden.
- *Administratieve lasten:* Door verschillen in verantwoordingseisen van de verschillende regio's en gemeenten ontstaan hogere administratieve lasten.
- *Besparingen:* Youké heeft in 2017 gericht bezuinigingen toegepast om financieel gezond te blijven. Dit heeft impact gehad op de organisatie.

De risico's worden jaarlijks bij de begrotingscyclus bepaald en tussentijds geëvalueerd en eventueel aangevuld. Dit is ook het moment waar mogelijke innovaties hun plek krijgen.

¹ Uit analyses bleek dat Youké een verlies zou realiseren bij ongewijzigd beleid van ca. € 3 miljoen. Daarom is in het najaar van 2016 een ingrijpende reorganisatie voorbereid die moet bijdragen aan een (nagenoeg) nulresultaat. Deze reorganisatie werd vanaf maart 2017 uitgevoerd.

In 2017 is het model van de aangepaste rapportages verder doorontwikkeld, waarbij met name de voortschrijdende prognose nog steeds een centrale rol spelen. Intern zijn er prestatie-indicatoren geformuleerd die in een management sturingsdashboard beschikbaar zijn. Op regioniveau bespreekt Youké externe kwartaalrapportages aan de regiotafels.

Youké houdt een beperkt bedrag aan als belegging. Het beleggingsprofiel c.q. risicoprofiel van de organisatie is defensief. Dat wil zeggen: beleggen, maar met voorkeur voor beperkte schommelingen in de jaarlijkse rendementen boven een hoog verwacht jaarrendement. De portefeuille heeft een zwaar accent op vast renderende waarden.

Het uitgangspunt is dat het risicobewustzijn en kwaliteitsdenken is verankerd in alle werkzaamheden. En dat de werkzaamheden zijn beschreven en worden uitgevoerd conform daartoe ingerichte processen en procedures. Het kwaliteitsmanagementsysteem en de ISO-Health-certificering scheidt waarborgen voor het continu verbeteren via de PDCA-cyclus.

Verantwoording en audit

Wij verantwoorden ons op transparante wijze over de rechtmatigheid van de gedeclareerde zorg(productie) bij gemeenten, regio's en overige opdrachtgevers. De meeste gemeenten en regio's gebruiken hiervoor het landelijk controleprotocol, dat enerzijds de uniformiteit dient en anderzijds een hogere administratieve lastendruk moet voorkomen.

Jaarlijks beoordeelt de accountant bij de interim-controles en jaarrekeningcontrole de inrichting en de werking van de administratieve organisatie. Hierbij besteedt hij aandacht aan interne en externe risico's die de beheersing van de organisatie kunnen beïnvloeden en/of financiële impact kunnen hebben op de organisatie. De wijze waarop Youké de rechtmatigheidscontrole uitvoert, wordt mede in de controle van de accountant betrokken.

Een certificerende instantie voert jaarlijks een audit uit op de beheersing van de interne processen. De Inspectie Jeugdzorg oefent toezicht uit op de inhoudelijke kwaliteit en risico's. Voor deze externe beoordelingen geldt dat de follow-up systematisch en adequaat wordt opgepakt.

6.4 Beschrijving positie op balansdatum

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste cijfers van Youké in 2017 samengevat:

Samenvatting (bedragen in k€)	2017	2016
Resultaat	877	946
Balanstotaal	21.440	22.098
Liquiditeitspositie (werkkapitaal)	8.116	8.302

Tabel 15: positie op balansdatum

Het werkkapitaal is het kapitaal waarover de zorginstelling vrij kan beschikken voor het uitoefenen van de daadwerkelijke operationele activiteiten. Uit de cijfers komt vooral naar voren dat de liquiditeitspositie van Youké zeer gezond is. Dit komt onder andere doordat declaratieverkeer met gemeenten beter verlopen is en sneller betaald werd door de gemeenten.

Het resultaat is ook beïnvloed door onderstaande bijzondere posten:

Resultaat (bedragen in k€)	Begroot	2017	2016
Resultaat volgens jaarrekening	-318	877	946
Verkoopresultaat vaste activa	0	-2	-727
Afrekening productie voorgaande jaren	0	-103	-96
Vorming voorziening nuancering zorg	0	237	286
Voorziening onregelmatigheidstoeslag	0	83	0
Eigenrisicodrager WGA afboeken	0	132	0
Dotatie voorzieningen claims	0	0	20
Bijdrage Stichting Ontwikkelen/Huisvesten *	0	668	-1.907
Voorziening vennootschapsbelasting	0	292	0
Dotatie Reorganisatievoorziening	0	-717	2.006
Genormaliseerd resultaat	-318	1.467	528

Tabel 16: Resultaat 2017

De belangrijkste ratio's geven het volgende beeld:

Kengetallen	Norm	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	>1,00	0 2,48	0 2,66	0 2,03
Solvabiliteit (EV excl. voorzieningen / balanstotaal)	>20%	0 47,8%	0 42,4%	0 41,4%
Budgetratio (Eigen Vermogen / opbrengsten) ¹⁾	>15%	0 35,0%	0 29,5%	0 24,9%

Tabel 17: Ratio's 2017

Bij de beoordeling van de ratio's is de volgende informatie relevant:

- Vrijval reorganisatievoorziening (hetgeen leidt tot een hoger eigen vermogen);

Het afgelopen jaar zijn de ratio's behoorlijk gestegen, in hoge mate veroorzaakt door het goede resultaat en het sterk verbeterde declaratieverkeer.

6.5 Toekomstverwachtingen

Youké blijft zich voorbereiden voor op een toekomst waarin de concurrentie toeneemt en tarieven nog blijvend onder druk staan. Dit betekent dat onze organisatie moet kunnen omgaan met onzekerheid en risico's. We treffen maatregelen om de bedrijfsvoering aan te passen en in lijn te brengen met de verwachte inkomsten op de middellange termijn. Dit betekent in het bijzonder ook aandacht voor een goede en volledige tijdsregistratie van medewerkers.

Ook in de komende jaren zijn aanvullende maatregelen nodig om de bedrijfsvoering (financieel) gezond te houden. De organisatie moet alert en snel kunnen inspelen op veranderingen in de regionale vraag naar zorg. We treden de markt met een proactieve houding tegemoet.

De (verkorte) begroting voor 2018 geeft het volgende beeld:

<i>Bedragen in € 1.000</i>	Begroting 2018	Resultaat 2017	Begroting 2017
Baten	28.978	29.224	27.466
Lasten			
Personeelskosten	21.850	20.949	20.117
Afschrijvingen	581	643	638
Overige bedrijfskosten	6.422	6.633	6.895
Totaal lasten	28.853	28.226	27.650
Financiële baten en lasten	-125	-122	-133
Genormaliseerd resultaat	0	877	-318

Tabel 18: begroting 2018

Youké kent een gezonde financiële basis. De organisatie blijft geconfronteerd worden met grote veranderingen. We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet.