

Meerjarenbeleidskader Yorneo vanaf 2017 en verder



VOORWOORD

In de tweede helft van november 2016 is binnen onze hele organisatie over het eerste concept van het tweejarenbeleidsplan nagedacht. Bij het delen van deze overdenkingen in de ondernemingsraad en (een aantal van) de resultaatverantwoordelijke teams begon vrijwel elk gesprek met de herkenning van de metafoer van “contact” en “hier en nu” uit het voorwoord met de daarbij geplaatste foto van gastvrouw en jongere. Binnen alle teams waren de professionals doordrongen van het belang van het “voor elkaar hebben” van onze



bedrijfsmatige context en de risico's die we lopen als we daar niet samen een hoofdzaak van maken. En dwars door de organisatie heen was het verlangen voelbaar naar méér verbinding en het revitaliseren van een gedeeld “Yorneo-gevoel”. Het concept tweejarenbeleidsplan werd daarbij zonder uitzondering omarmd als een goed vertrekpunt voor de ontwikkeling van geconcretiseerde beleidsplannen per regio en/of programma.

De opdracht voor de komende tijd ligt dan ook met name op het punt van concretiseren en verder invullen van dit plan. In de nieuwe gemeentelijke context van de jeugdzorg wordt onze organisatie gezien als een verzamelplaats van verschillende werkvormen. Daarbij geldt dat een programma als “vechtscheidingen” in een andere context opereert dan een programma als “pleegzorg” of de “medisch orthopedagogische hulpverlening”. In organisatietermen vormt elk van deze onderscheiden programma's een andere Product-Markt-Combinatie (PMC) met een eigen netwerk, een eigen doelstelling en een eigen strategische context. En daarom is ook voor elk van deze PMC's een eigen plan noodzakelijk.

Dit betekent dat het in de organisatie besproken concept meerjarenbeleidsplan ter beschikking gesteld wordt aan de medewerkers van de verschillende te onderscheiden Product-Markt-Combinaties. Zij kunnen dit gebruiken bij het ontwikkelen van een geconcretiseerder beleidsplan. Vanuit bestuur en management zetten we de krijtstrepen waarbinnen de PMC's hun beleidsplan kunnen ontwikkelen. Dat doen we in dit tweejarenbeleidskader. Er worden daarbij uitsluitend hoofdlijnen (“kaders”) gegeven over wat er tenminste in de deelplannen moet staan om continuïteit en samenhang te garanderen. Met deze werkwijze wordt niet alleen tegemoetgekomen aan de feedback uit alle geledingen van onze organisatie, maar wordt ook méér recht gedaan aan de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijkheid.

In een resultaatverantwoordelijke organisatie ontstaat verbinding en samenhang door elkaar te steunen én aan te spreken op wat ons gemeenschappelijk kader is en op de plannen die we samen ontwikkelen. Ik zie dan ook uit naar een proces waarin we reflecteren op onze positie, definiëren wat we willen en het fundament leggen en op die wijze vastleggen wie we zijn en wat we de komende jaren gaan doen. Om vervolgens dat wat we formuleren samen te dragen door elkaar te steunen waar dat mogelijk is en aan te (laten) spreken waar dat nodig is.

Peter Stam
Bestuurder

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	4
1. ORGANISATIEKADER	5
1.1. VISIE.....	5
1.2. STRATEGIE IN EEN VERANDER(EN)DE CONTEXT.....	5
1.3. DOELSTELLINGEN.....	6
1.4. RESULTAATVERANTWOORDELIJKHEID.....	6
1.5. ORGANISATIECULTUUR.....	7
1.6. PERSONEEL.....	8
1.7. KWALITEITSKADER EN PDCA-CYCLUS.....	8
2. INHOUD	10
2.1. BEHANDELVISIE.....	10
2.2. DOELGROEP.....	10
2.3. VEILIGHEID.....	11
2.4. INHOUDELIJKE STURING.....	11
2.5. ALGEMEEN WERKZAME FACTOREN.....	11
3. REPUTATIE EN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMERSCHAP	12
3.1. REPUTATIEMANAGEMENT.....	12
3.2. MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID.....	13
4. RISICOMANAGEMENT	14
4.1. FINANCIËLE RISICO'S.....	14
4.2. BERICHTENVERKEER EN MATERIËLE CONTROLE.....	14
4.3. AUDITSYSTEMEN.....	14
4.4. VEILIGHEID DATAVERKEER EN PRIVACY.....	14

1. ORGANISATIEKADER

In dit onderdeel van ons beleidskader wordt een aantal kaders benoemd die gelden als raamwerk voor de verdere ontwikkeling en het invullen van onze primaire taak (bieden van passende, hoogwaardige jeugdhulp).

1.1. Visie

Yorneo zet zich in voor het hervinden van evenwicht in het systeem van opvoeders en hun kinderen die kampen met ernstige opvoed- en/of opgroei problemen. Dit doen we omdat de uitdagingen waarmee onze cliënten worden geconfronteerd ongunstige gevolgen hebben voor het ontwikkelingsperspectief en het perspectief op volwassenheid van de betrokken kinderen. Ons werk wordt daarbij gecompliceerd doordat in een groot aantal gevallen de visie op verandering niet door alle betrokkenen wordt gedeeld, dat er omgevingsfactoren zijn (armoede, maatschappelijk functioneren) die een negatieve invloed hebben op het oplossen van problematiek en dat de gezinssystemen vaak al een (langjarig) hulpverleningsverleden hebben.

Yorneo wil een herkenbare en betrouwbare organisatie zijn voor cliënten en voor de verwijzers. We willen onze herkenbaarheid vergroten binnen alle werkvormen waar we deskundigheid toevoegen. Op het niveau van de organisatie borgen we de overeenkomstige uitgangspunten van deze werkvormen. We onderscheiden zeven zogenoemde Product-Markt-Combinaties (PMC's):

1. Ondersteuning professionele leefmilieus (kinderopvang en onderwijs);
2. Gespecialiseerde ambulante teams;
3. Vechtscheidingen;
4. Medisch Orthopedagogische Centra (ambulant en dagbehandelingsaanbod);
5. Gezinsbehandeling met Verblijf (inclusief gezinshuizen);
6. Pleegzorg;
7. Crisishulpverlening.

1.2. Strategie in een verander(en)de context

Wij willen als organisatie aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen. Een aantal ontwikkelingen van de afgelopen jaren zal zich daarbij ook de komende jaren voortzetten:

- a. We worden onderdeel van een groter geheel. Dat betekent dat Yorneo met behoud van haar eigenheid een netwerkorganisatie wil zijn in de verschillende lokale en bovenregionale situaties;
- b. Yorneo sluit aan bij het maatschappelijke perspectief, waarbij gekeken wordt naar kansen en naar empowerment; dat geldt zowel voor onze medewerkers, voor onze organisatieprincipes en organisatiecultuur als voor onze cliënten;
- c. Yorneo wil verantwoord en gepast zo veel mogelijk gebruik maken van digitale mogelijkheden in de jeugdhulpverlening: concrete vertaling van vernieuwing en ontwikkelingen binnen de informatie- en communicatieacties is essentieel.

De overgang van provinciale financiering en aansturing naar de gemeentelijke context heeft geleid tot een veel sterkere dynamiek in en om de organisatie. Waar we in het verleden een verzekerde positie als aanbieder van provinciale jeugdhulp hadden, geldt nu dat onze positie zowel op het geheel van de organisatie als op de door ons aangeboden programma's onderscheidend moet zijn. We zoeken daarbij naar partnerschap in een keten waarbij aansluiting op het voorliggende veld en de gemeentelijke toegangen tot jeugdhulp essentieel zijn geworden. En dit alles tegen de achtergrond van de

toegenomen mondigheid bij cliënten en hun sociale omgeving en een verharding op het gebied van aansprakelijkheid voor de wijze waarop we onze hulpverlening uitvoeren.

De kern van ons strategisch antwoord kan worden samengevat in de volgende uitgangspunten:

- We leveren hulpverlening in een regio waarin we qua product, prijs, nabijheid en/of kwaliteit onderscheidend zijn;
- We zoeken de samenwerking met partijen die ons kunnen versterken in onze doelstellingen;
- We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van milieu, ondersteuning van vrijwilligersinitiatieven en inkoopbeleid;
- We laten weten dat we er zijn en wie we zijn en werken daarmee planmatig aan onze reputatie.

We doen dit in een organisatie die een inspirerende werkcontext voor medewerkers biedt en waarvoor geldt dat ze op elk moment financieel gezond is en in staat is tegenslagen op te vangen. Per PMC wordt gedefinieerd welk verzorgingsgebied we bedienen en welk marktaandeel wordt nagestreefd.

Binnen de PMC's wordt een strategisch beleidsplan ontwikkeld (inclusief SWOT) waarin de koers voor de komende jaren wordt uitgewerkt.

1.3. Doelstellingen

Yorneo heeft meer belanghebbenden ("stakeholders") dan de doelgroep aan wie ze hulp verleent. Een stakeholder is een persoon of groep die het bereiken van de organisatiedoelen kan beïnvloeden en/of door het bereiken van de organisatiedoelen wordt beïnvloed. Voor de organisatie als geheel (en voor elk van de onderscheiden PMC's) onderscheiden we een aantal stakeholders en doelstellingen die we nastreven:

- Klanten (cliënten): zijn onze cliënten tevreden over het door ons geleverde eindresultaat en is de cliënt tevens tevreden met de manier waarop het eindresultaat tot stand komt?
- Klanten (verwijzers): zijn onze verwijzers tevreden over de manier waarop wij onze dienstverlening vormgeven (informatie, snelheid, kwaliteit, etc.)?
- Personeel: in hoeverre zijn de professionals binnen de organisatie actief betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie? In hoeverre hebben medewerkers de overtuiging dat de kwaliteit van de organisatie (mede) een resultaat vormt van de eigen inzet?
- Maatschappij: hoe maatschappelijk verantwoord richt de organisatie haar processen in en hoe wordt dat ervaren door de maatschappij?
- Financiers: wat zijn de resultaten op ondernemingsniveau voor wat betreft de financiers? Het gaat hier om zowel financiële als operationele resultaten.

Binnen de PMC's wordt geconcretiseerd hoe wordt bijgedragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

1.4. Resultaatverantwoordelijkheid

Yorneo heeft gekozen voor het principe van "resultaatverantwoordelijkheid". De essentie van resultaatverantwoordelijkheid is dat de professional in de lead is en de pijlers van dit

principe zijn eigenaarschap, zelfinzicht, feedback en gezamenlijkheid. In de praktijk betekent toepassing van deze principes een zoektocht naar het vinden van de juiste balans tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en ruimte geven (delegeren, zelforganisatie, loslaten). In de planperiode wordt binnen alle resultaatverantwoordelijke teams gezocht naar de juiste balans tussen deze principes, waarbij ook het niveau en de wijze van faciliteren van de teams een belangrijk onderwerp zal zijn.

In de planperiode wordt gezocht naar een betere aansluiting tussen de resultaatverantwoordelijke teams en de afdelingen van het Bedrijfsbureau met als doel de teams beter te informeren en te faciliteren. Aan de resultaatverantwoordelijke teams wordt gevraagd op een door henzelf gekozen wijze vertegenwoordigende (groepen) personen aan te wijzen rondom de volgende thema's:

- Veiligheid;
- Hulpverleningsinhoud (RGM, methodiekontwikkeling, etc.);
- Control (financiën, personele formatie, kosten en baten);
- Informatiesystemen, administratieve organisatie, registratie;
- Personele zaken (waaronder regelingen, opleidingsbeleid, etc.);
- Communicatie en strategie (waaronder reputatiemanagement);
- Facilitaire zaken (waaronder maatschappelijke verantwoordelijkheid).

Vanuit de organisatie (waaronder het Bedrijfsbureau) wordt spiegelbeeldig een contactpersoon ("loket") aangewezen die gemandateerd aanspreekfiguur is voor de resultaatverantwoordelijke teams.

1.5. Organisatiecultuur

De cultuur van de organisatie komt niet alleen terug in de manier waarop we met elkaar omgaan, maar ook in hoe een ieder van ons (op elke laag en in elke rol en positie) ervaren wordt door onze omgeving. De cultuur van de organisatie vormt de brug tussen "harde" elementen als strategie, bedrijfsvoering en inrichting van de organisatie enerzijds en de manier waarop we hulpverleners en leren anderzijds. Belangrijke cultuurelementen die we (ook) in de komende jaren borgen zijn:

- We zijn een lerende organisatie: de systeemtheoretische reflectie die hierbij hoort maakt deel uit van al onze werkprocessen en we beschouwen het tijd nemen voor deze reflectie als een integraal onderdeel van al onze processen;
- We hanteren het oplossingsgerichte werken als kader voor onze hulpverlening en blijven investeren in de organisatiebrede verankering van dit principe;
- Elke medewerker is opgeleid in de binnen onze organisatie ontwikkelde basisattitude en heeft het referentiekader tot zijn beschikking om hierop te kunnen reflecteren. We voegen in, we voegen toe, we realiseren ons dat we bij elk proces waar we bij betrokken zijn ook zelf actor zijn, we realiseren ons dat verandering niet start bij onze komst, maar een voortdurend proces is en we werken permanent aan onze vaardigheden om het dilemma van de verandering te bewerken;
- We spreken elkaar aan en laten ons aanspreken op de manier waarop we ons werk doen vanuit de overtuiging dat een ieder van ons dit nodig heeft om te kunnen leren en zich te kunnen verbeteren;

- We beschouwen het voldoen aan de kwaliteitskaders van de maatschappij in het algemeen en onze financiers in het bijzonder als een logisch onderdeel van ons professioneel functioneren.

Binnen elke PMC wordt op gestructureerde wijze ruimte gemaakt om elkaar aan te spreken op functioneren en cultuur.

1.6. Personeel

Er wordt binnen elke PMC personeelsbeleid geïmplementeerd. Deze is zowel inspirerend voor bestaand personeel als voor potentiële werknemers. Daarbij worden in elk geval de volgende elementen betrokken:

- Het verstrekken van de mogelijkheid en het budget om (naast het volgen van de verplichte elementen van het Yorneo opleidingsbeleid) binnen het resultaatverantwoordelijk team afspraken te maken over het eigen individuele opleidingsplan;
- Het ontwikkelen en implementeren van een variant op het 360 graden feedback-systeem van personeelsbeoordelingen, waarbij ontwikkeling van het potentieel aan talent van onze medewerkers centraal staat;
- Het structureel implementeren van methodische werkbegeleiding, intervisie (dan wel supervisie) en intercollegiale consultatie.

Binnen elke PMC zijn aantoonbaar de genoemde drie elementen van personeelsbeleid geïmplementeerd en wordt bij de periodieke MTO's tenminste een 7,5 op personeelsbeleid gerealiseerd.

Voor vrijwel alle voorkomende situaties op personeelsgebied is binnen onze organisatie een regeling uitgewerkt. Deze regelingen zijn echter toegesneden op een traditionele organisatie en sluiten onvoldoende aan bij wat nodig is in een organisatie waarin teams een veel hogere mate van resultaatverantwoordelijkheid en autonomie hebben. We plannen een project met een totale doorlooptijd van twee jaar waarin alle personele regelingen geëvalueerd worden en in hun onderlinge samenhang opnieuw geformuleerd worden tegen het licht van de door ons gemaakte keuze voor het leggen van meer autonomie bij de professional.

1.7. Kwaliteitskader en PDCA-cyclus

Om voldoende zekerheid in te bouwen dat de in dit beleidsplan gedefinieerde doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden, worden aan elk te onderscheiden doel uit dit beleidsplan de volgende taken/functies gekoppeld:

1. Opdrachtgever: degene die opdracht geeft voor het uitvoeren van het proces (of het project);
2. Procesbeschrijver (process development): degene die het proces uitwerkt dat noodzakelijk is om het desbetreffende doel te bereiken. In het beschreven proces staan niet alleen de resources, maar ook de mijlpalen beschreven en de momenten waarop (een vertegenwoordiger van) de opdrachtgever geïnformeerd wordt over de voortgang;

3. Procesmanager/projectleider: de persoon die de werkzaamheden tijdens het verloop van het proces coördineert. Hij/zij is aanspreekfiguur voor de aan het proces deelnemende professionals en zal in een aantal gevallen de voorzitter zijn van een (digitale) projectgroep;
4. Procesbewaker: in de meeste gevallen betreft dit het secretariaat. Deze persoon ziet toe op het tijdig behalen van de afgesproken mijlpalen en informeert zowel de procesmanager als de opdrachtgever wanneer dit niet het geval is.

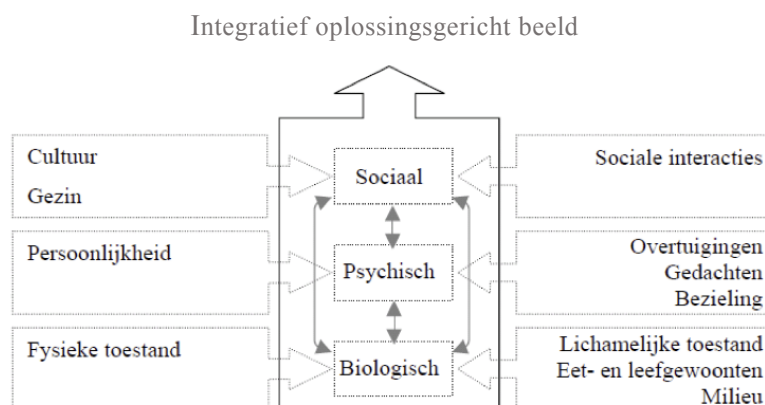
Na bekrachtiging door de opdrachtgever wordt het geformuleerde procesplan overgedragen aan een procesmanager of projectleider en wordt een procesbewaker aangewezen. De opdrachtgever evalueert de voortgang op de vooraf gedefinieerde momenten en stuurt waar nodig bij.

Het is primair de taak van de procesmanager te zorgen dat er informatie beschikbaar is waaruit de voortgang van de realisatie van de verschillende doelstellingen kan worden afgelezen. De procesmanager wordt daarbij ondersteund door het Bedrijfsbureau. Er worden voor alle te definiëren doelstellingen evaluatiemomenten afgesproken waarin de voortgang van de doelstellingen gevolgd wordt en er ruimte wordt ingebouwd om bij te stellen en te leren.

2. INHOUD

2.1. Behandelmisie

Het biopsychosociaal model van Engel vormt het kader van onze behandelvisie. Dit model kan als volgt worden gevisualiseerd:



Het woord “biopsychosociaal” kan daarbij als volgt ontleed worden:

- Bio: alles wat met het lichaam te maken heeft: aanleg, erfelijkheid, prenatale stress, pre- en dysmaturiteit, aangeboren afwijkingen, etc.
- Psycho: het mentale functioneren, cognitieve ontwikkeling, (neuro)psychologische kenmerken, karakter, weerbaarheid, etc.
- Sociaal: opvoeding en de invloed van omgeving waaronder gezin, school, vriendenkring, etc.

Het model vóóronderstelt systeemdenken en ziet alle genoemde elementen dan ook als interacterende processen. De keuze voor het biopsychosociaal model betekent dat zowel bij aanvang als op gezette momenten tijdens de behandeling meerdere invalshoeken gelijktijdig worden afgewogen (het systeemtheoretisch perspectief). Vanuit deze afweging worden werkbare hypothesen ge(her)formuleerd voor het vormgeven van de behandeling. Bij deze afweging is er geen voorkeur voor een individuele, relationele, medische, psychiatrische of een ander verklarenskader voor het (probleem)gedrag, maar worden al deze perspectieven in hun onderlinge samenhang onderzocht met als doel een integratief oplossingsgericht beeld te ontwikkelen. Dit geeft de grootste kans op het formuleren van de juiste hypothesen als startpunt voor de behandeling. Op basis van de systeemtheoretische analyse van de klachten én de visualisaties van een werkbare toekomst door cliënten wordt een onderscheid aangebracht tussen wat bewerkbare problemen en wat beperkingen zijn en vervolgens met de cliënt afspraken gemaakt over wat de gewenste oplossingen zijn.

Binnen elke PMC wordt gedefinieerd hoe de behandelinhoud zich verhoudt tot de algemene uitgangspunten van het Yorneo-kader.

2.2. Doelgroep

Er is bij onze doelgroep sprake van meervoudige problematiek in opvoeden en opgroeien, met ongunstige gevolgen voor het ontwikkelingsperspectief en perspectief op de volwassenheid. De meeste problemen doen zich voor in de ouder-jeugdige-sociale omgeving relatie. In de meeste gevallen worden deze problemen verder gecompliceerd

door overbelasting van ouders, soms uitlopend in (dreigende) mishandeling of verwaarlozing. Ook ontwikkelings- en gedragsproblematiek, al dan niet in het kader van een psychische stoornis of beperking, verzwaren de opvoedingssituatie en kunnen bijdragen aan overbelasting.

Binnen elke PMC wordt een eigen doelgroepdefinitie geformuleerd, waarbij de relatie wordt aangegeven met de in dit kader geformuleerde algemene definitie.

2.3. Veiligheid

De eerste basisvoorwaarde voor het bereiken van inhoudelijke kwaliteit is de garantie dat zowel cliënten als personeel kunnen rekenen op een veilige leef- en werkomgeving. We richten daarom een functionerend systeem in voor het opmerken van onveiligheid bij gezinssystemen en in onze eigen hulpverleningsvormen.

Elke PMC voldoet aantoonbaar aan de veiligheidseisen, waaronder het aantoonbaar werken conform het beleidsplan en het protocol aangaande (een vermoeden van) onveiligheid, huiselijk geweld en kindermishandeling.

2.4. Inhoudelijke sturing

Het implementeren van de Behandelvisie is een opdracht voor alle professionals binnen onze organisatie. De gedragswetenschappers zijn de inhoudelijke aanjagers en voortrekkers van dit proces binnen de teams. Zij zijn degenen die de professionals ondersteunen en coachen bij het borgen van de grondprincipes van effectieve hulpverlening (meten en bespreken van de resultaten, werkbegeleiding, werken zoals bedoeld, etc.).

Binnen elke PMC wordt gereflecteerd op de wijze waarop men de rol van behandelmanagement en gedragswetenschapper wil implementeren en hoe men hier het meest productief gebruik van maakt.

2.5. Algemeen werkzame factoren

Alle programma's van Yorneo voldoen aan de "algemeen werkzame factoren" van effectieve hulpverlening, waaronder een goede theoretische onderbouwing, heldere opbouw en fasering en routinematig monitoren en bespreken van de voortgang en effectiviteit van de hulpverlening. Binnen Yorneo maakt systematische reflectie op het hulpverlenend handelen deel uit van het reguliere werkproces. Alle hulpverleners ontvangen methodische werkbegeleiding van gedragswetenschappers en/of systeemtherapeuten.

Binnen elke PMC wordt de kwaliteit van de programma's geborgd door het toepassen van de "algemeen werkzame factoren".

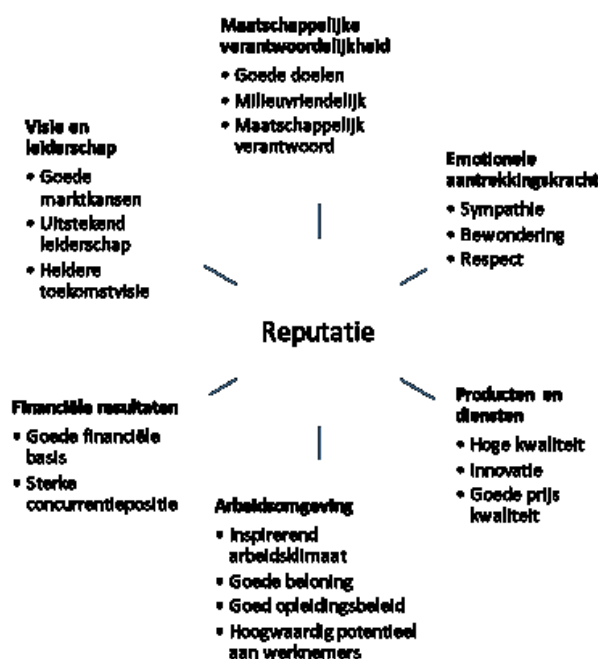
3. REPUTATIE EN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMERSCHAP

3.1. Reputatiemanagement

Het ontwikkelen van een goede reputatie is van strategisch belang, omdat:

- Cliënten die problemen ondervinden sneller aan onze organisatie zullen denken als een partij door wie ze geholpen willen worden;
- Verwijzers die positieve ervaringen hebben met onze organisatie eerder naar ons zullen verwijzen;
- Professionals graag bij ons willen komen werken, waardoor we de beste mensen hebben en mede daardoor steeds betere hulp kunnen bieden;
- Onze medewerkers trots op hun organisatie zijn en daarmee ambassadeurs worden van de organisatie;
- Gemeenten (financiers) graag de mogelijkheden met ons bespreken om tot samenwerking te komen.

Een goede reputatie wordt ontwikkeld door een onderscheidende visie consistent door te voeren, een aansprekende organisatie te zijn én door hierover expressief te communiceren. We maken bij het sturen op onze reputatie gebruik van het volgende model:



In de planperiode wordt een strategisch communicatieplan ontwikkeld, waarbij planmatig gewerkt wordt aan (verdere) verbetering van onze reputatie. Dit plan vormt niet alleen het vertrekpunt voor aanpassing van websites, nieuwsbrieven, uitingen op sociale media, etc., maar geeft daarnaast handvatten aan de resultaatverantwoordelijke teams om onderscheidend maar herkenbaar te communiceren over de identiteit van onze organisatie in het algemeen en het programma waar men werkt in het bijzonder.

Binnen elke PMC heeft men de beschikking over een communicatieplan dat afgeleid is van het centrale communicatieplan.

3.2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De ambitie om een maatschappelijk verantwoorde organisatie te zijn, betekent dat alle resultaatverantwoordelijke teams een visie hebben over hoe om wordt gegaan met zaken als social return on investment, klimaatneutraal ondernemen, verantwoorde inkoop en ondersteuning maatschappelijke initiatieven.

Het resultaatverantwoordelijk team van elke PMC is zich bewust van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en handelt hiernaar.

4. RISICOMANAGEMENT

4.1. Financiële risico's

De belangrijkste garantie bij het voorkomen van financiële risico's is dat we uitsluitend PMC's aanbieden die autonoom kostendekkend zijn. Dit betekent dat winstgevende PMC's niet kunnen worden ingezet om verliesgevende PMC's te financieren, tenzij hier een besluit van het bestuur aan ten grondslag ligt. Naast dit principe geldt dat de liquiditeit en de solvabiliteit van de organisatie voldoen aan de normen van verantwoord ondernemerschap, evenals de niveaus van de voorzieningen en de stand van de reserves.

4.2. Berichtenverkeer en materiële controle

Op het gebied van de administratieve organisatie en de interne controle worden de volgende processen ingericht:

- De inrichting van het berichtenverkeer en de controle hiervan wordt geïntensiveerd en sluitend gemaakt;
- De materiële controle op juistheid, volledigheid en inhoudelijke kwaliteit van de dossiervorming wordt opgenomen binnen de AO/IB, periodiek getoetst via interne audits en waar nodig tijdig bijgestuurd.

4.3. Auditsystemen

Voor die onderdelen waarvoor de interne controleprocessen onvoldoende zekerheid geven op het voorkomen van risico's en/of het borgen van de noodzakelijke kwaliteit (waaronder eisen uit het "kwaliteitskader jeugd" en de eisen gesteld door de Inspectie Jeugdzorg) wordt het bestaande auditsysteem geherdefinieerd en ingericht. Ook de materiële controle op juistheid, volledigheid, etc. van de dossiervorming wordt periodiek ter hand genomen via interne audits en waar nodig tijdig bijgestuurd.

4.4. Veiligheid dataverkeer en privacy

De ICT blijft ook de komende jaren aansluiten op de laatste ontwikkelingen binnen het vakgebied. Er wordt daarnaast een plan geformuleerd voor het beveiligen van het dataverkeer, het borgen van de veiligheid van onze data en voorkomen van inbreuken op de privacy van onze cliënten en medewerkers.