

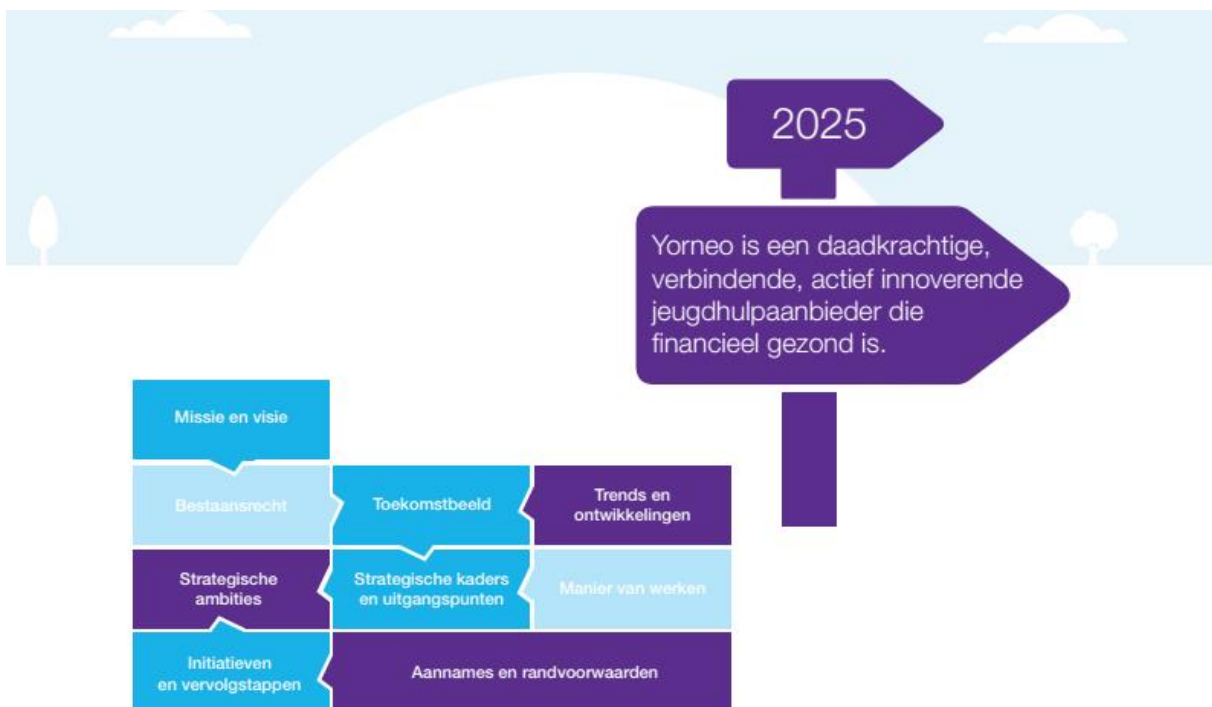
Toelichting Strategisch Perspectief 2025



Het Strategisch Perspectief 2025 schetst op hoofdlijnen de strategische ambities van Yorneo voor de komende vijf jaar. Deze strategische ambities zijn richtinggevend voor een langere periode en vormen daarmee het centrale uitgangspunt voor beslissingen op kortere termijn. Elke drie jaar herijken we het Strategisch Perspectief en bekijken we onderbouwd terug op de gekozen strategie, de behaalde resultaten en de voor te stellen wijzigingen met de kennis en ervaring van dat moment. Immers verandering is een constante; Yorneo anticipeert hierop om de ambities en de gestelde stip op horizon te (kunnen) realiseren.

In het Strategisch Perspectief 2025 staan daadkracht, ondernemerschap en financieel gezond centraal. Dit is verwoord in de 'Stip op de horizon': *Yorneo is een daadkrachtige, verbindende, actief innoverende jeugdhulpaanbieder die financieel gezond is.*

Business Canvas model



Bij het bepalen van het Strategisch Perspectief 2025 maakten we gebruik van het Business Canvas model. Dit geeft duidelijkheid en richting en helpt ons in het bepalen en realiseren van onze doelen voor de komende jaren.

Vanuit de 'Stip op de horizon' is ons bestaansrecht (de WHY) gedefinieerd. Hiervoor zijn eerst de missie en visie van Yorneo geformuleerd. Vervolgens is de strategie op hoofdlijnen (WHAT & HOW) vormgegeven. Hierbij maakten we gebruik van trends en ontwikkelingen, demografische omstandigheden, toekomstbeeld,

strategische kaders, aannames en randvoorwaarden, brancherapporten en plenaire sessies met diverse in- en externe stakeholders.

Dit proces resulteert in onze strategische ambities, die het in 2025 te behalen resultaat weergeven. In het Strategisch Perspectief 2025 presenteren we deze strategisch ambities aan het begin, om lezers snel een beeld te geven van onze doelen.

Missie en visie & bestaansrecht

Onze missie, visie en bestaansrecht geven op hoofdlijnen weer waarvoor Yorneo op aarde is, wat we doen en wat we daarin vooral belangrijk vinden. Onze missie, visie en bestaansrecht zijn bepalend voor ons toekomstbeeld, samen met de trends en ontwikkelingen.

Trends en ontwikkelingen

Naast de input van onze stakeholders en ons eigen beeld spelen voor ons relevante trends en ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Deze kunnen direct of indirect van invloed zijn op onze bedrijfsvoering. De voor Yorneo belangrijkste sociaal-demografische, technologische, inhoudelijke en organisatorische trends en ontwikkelingen zijn in beeld gebracht.

Toekomstbeeld

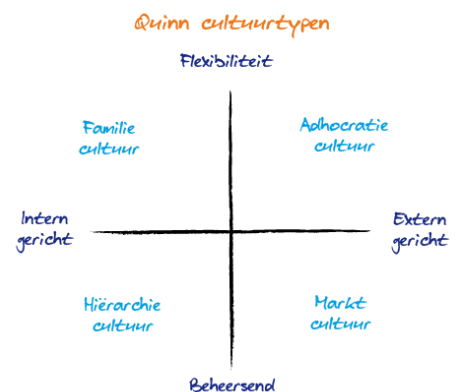
Het toekomstbeeld schetst het beeld dat we bij Yorneo hebben in 2025. Het geeft weer hoe we ons verhouden tot onder meer cliënten, collega's, ketenpartners en gemeenten; waar we goed in zijn en waarin we ons verder (willen) ontwikkelen.

Strategische kaders

De strategische kaders zijn voor ons de wettelijke kaders (Jeugdwet), financiële- en brancherapporten, contractafspraken met financiers, transformatie afspraken en richtlijnen jeugdhulp. De actielijnen uit de tussenevaluatie Jeugdwet zijn hierbij ook specifiek benoemd. Er is een onderscheid gemaakt tussen 'hardere' en 'zachtere' kaders. De zachtere kaders zijn wel wettelijk of contractueel verankerd, maar niet altijd SMART geformuleerd door bijvoorbeeld wetgever.

Manier van werken

Om onze strategische ambities te bereiken is het nodig ons werk hierop te organiseren. Dit is terug te vinden in 'onze manier van werken'. Belangrijk hierin is de (door)ontwikkeling van onze organisatie en cultuur. Daarbij richten we ons op een betere mix tussen een familie-, adhocratie en marktcultuur, waarbij we meer verantwoordelijkheid nemen, persoonlijk leiderschap tonen en een projectmatige aanpak hanteren. Dit stelt ons goed in staat om externe ontwikkelingen op macro, meso en micro niveau naar onze organisatie te vertalen en daarop te anticiperen.



Daarnaast geven we ook de voor ons relevante kernbegrippen weer. Zowel inhoudelijk als voor onze in- en externe samenwerking. Zo geeft het biopsychosociaal model de verschillende lagen waarop de hulpverlening van Yorneo zich richt schematisch weer. Daarin is aandacht voor biologische, psychologische

en sociale factoren. Daarbij gaan we uit van een systemische benadering: we richten ons op de gehele context (zoals gezin en school) waarin het kind opgroeit.

Aannames en randvoorwaarden

Hier noemen we de voor ons relevante aannames en randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn voorwaardelijk om de geschetste strategische ambities te realiseren.

Initiatieven en vervolgstappen

Onder dit kopje zijn op hoofdlijnen de processtappen om de strategische ambities te realiseren kort verwoord. Communicatie en draagvlak (waaronder cliëntenparticipatie) krijgen gedurende de hele looptijd van het Strategisch Perspectief 2025 expliciet aandacht.

Strategische ambities

Ons toekomstbeeld is vertaald in negen strategische ambities. Deze ambities zijn gegroepeerd in vier inhoudelijke en vijf organisatorische ambities.

Onze strategische ambities



1. *Anticiperen op (technologische) trends en ontwikkelingen*

De wereld om ons heen verandert snel; verandering is een constante. Dit vraagt van Yorneo om te anticiperen op de (technologische) trends en ontwikkelingen uit ons Strategisch Perspectief 2025. Denk aan technologische ontwikkelingen als blended care, e-care, virtual reality en augmented reality. En het meer gebruik maken van data(sturing) in ontwikkeling van programma's en/of deze programma's ondersteunen met behulp van algoritmen (artificial intelligence).

2. *Ontwikkelen van domeinoverstijgende integrale jeugdhulp*

Vraag en aanbod in jeugdhulp beïnvloeden elkaar. Een deel van de vraag naar hulp bevindt zich op de snijvlakken van diverse domeinen. Het verbinden van die domeinen levert passende integrale jeugdhulp op en vraagt om gezamenlijk maatwerk, waarbij we flexibel kijken naar de hulpvraag en een passend aanbod ontwikkelen. Denk hierbij aan de samenwerking/verbinding tussen jeugdhulp en onderwijs.

3. Ontwikkelen van programma's gericht op zo thuis mogelijk en herstel in het gewone leven

Insteek is cliënten (kinderen, jongeren, ouders) zo thuis mogelijk en in het gewone leven te behandelen en uithuisplaatsing te voorkomen dan wel de duur van uithuisplaatsing te beperken. De hulpverlening vindt zoveel mogelijk plaats in de thuissituatie en in het gewone leven van kinderen/jongeren en de ouders. Hier zoeken we de samenwerking met ketenpartners zoals het onderwijs. We noemen dit inclusieve hulpverlening.

4. Vraaggestuurd aanbieden

We bieden een passende, effectieve mix tussen aanbodgerichte en vraaggestuurde jeugdhulp. Dit vraagt om een wendbare organisatie, waarin we op maat jeugdhulp bieden op basis van bestaande programma's en evidence based methodieken, afgestemd op de behoeften van cliënten en financiers en rekening houdend met (maatschappelijke) ontwikkelingen. We zoeken hierbij de samenwerking met ketenpartners.

5. Financieel gezond en financiële armslag

Een financieel gezonde organisatie met armslag geeft ruimte voor (door)ontwikkeling van programma's, innovatie, transformatie, opvangen van tegenvallers en is toekomstbestendig. Verbreding van werkveld en werkgebied beperkt (financiële) risico's. We sluiten hierbij aan bij brancherapporten en –kaders, zoals normen en ratio's van de Jeugdautoriteit en VNG.

6. Resultaatverantwoordelijk en resultaatgericht werken

Yorneo heeft een organisatievorm met resultaatverantwoordelijke teams waarin de professionals invloed hebben op hun eigen werk en op het beleid van Yorneo. Er zijn duidelijke afspraken over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Elke professional zorgt voor het behalen van individuele en teamresultaten. Dit geeft een hoge mate van verantwoordelijkheid, werkplezier en betrokkenheid van collega's. Deze manier van werken maakt Yorneo wendbaar en in staat onze koers aan te passen als de omgeving dit van ons vraagt.

7. Ondernemerschap en uitvoeringskracht

Ondernemerschap en uitvoeringskracht draaien om kansen zien en deze kansen om te zetten naar resultaten met (maatschappelijke) meerwaarde en rendement, terwijl de reguliere organisatie doordraait. Het gaat daarbij om het versterken van ons bestaande aanbod, het initiëren van nieuwe of verbeterde programma's en aanboren van nieuwe markten. Ook buiten onze reguliere scope van de jeugdwet. De focus ligt daarbij op jeugd. Dit kan direct zijn, in hulpverlening aan kinderen, jongeren en gezinnen. Dit kan ook indirect, door het delen van onze kennis en ervaring met professionals in voorliggend veld, onderwijs, gemeenten en andere organisaties. Ondernemerschap en uitvoeringskracht draaien om 'doen' en resultaat neerzetten.

8. Huisvesting: juiste balans en behoeften en gebruik

Yorneo beschikt over een aantal panden in eigendom. In de komende vijf jaar zorgen we dat de panden aansluiten bij onze behoeften, rekening houdend met inhoudelijke ontwikkelingen, effecten van blended care en het mogelijk langere termijn effect dat corona heeft op telewerken. De locaties dienen te voldoen aan de actuele standaarden en aan te sluiten bij trends waarbij panden en werkplekken mogelijk getransformeerd worden tot ontmoetingsruimten.

9. Aantrekkelijke werkgever

Yorneo is een aantrekkelijke werkgever voor hoog gekwalificeerde professionals. We zijn een brede toonaangevende specialistische jeugdhulpaanbieder. We bieden onze collega's een hoge mate van professionele ruimte, resultaatverantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. Yorneo onderscheidt zich op thema's als vitaliteit, een leven lang leren en onze organisatiecultuur. Yorneo vervult een belangrijke rol als erkende opleider en maakt gebruik van relevante inhoudelijke en technologische ontwikkelingen.

Doelen

Naast onze negen strategische ambities zijn ook enkele concrete doelen met betrekking tot cliënten, collega's en financiën benoemd. De daarin genoemde groeiambitie van 15 tot 20% houdt rekening met een mix van autonome groei door indexering en het verwerven van nieuwe opdrachten. Waar nodig gaat dit gepaard met groei van formatie.

De geformuleerde cliëntdoelen zijn gericht op onze jeugdwet doelgroep: kinderen, jongeren en ouders die we behandelen. Onze klantenkring is echter groter: zoals onderwijs en kinderdagverblijven, jongeren vanuit Wmo en externe ketenpartners.



Van Strategisch Perspectief 2025 naar Focusplan 2021-2022

Verdere concretisering van de strategische ambities vindt plaats in interne focusplannen. Het eerste betreft Focusplan 2021-2022. De voortgang en realisatie van de strategische ambities en de daaraan te koppelen projectenmonitoren we regelmatig. Hierbij is expliciet aandacht voor communicatie en draagvlak (waaronder cliëntenparticipatie).