



Bestuursverslag 2017



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	1	Inleiding	3
		1.1 – Uitgangspunten van de verslaglegging	3
Hoofdstuk	2	Algemene informatie	4
		2.1 – Werkwijze en doelgroep	4
		2.2 – Kernactiviteiten	5
		2.3 – Werkgebieden	10
		2.4 – Structuur van het concern	10
		2.5 – Samenwerkingsrelaties	10
Hoofdstuk	3	Beleid, inspanningen en prestaties	13
		3.1 – Kwaliteitsbeleid	13
		3.2 – Personeelsbeleid	14
		3.3 – Kwantitatieve gegevens personeel	16
		3.4 – Onderzoek en ontwikkeling	16
		3.5 – Ontwikkelingen en samenwerkingsrelaties in de regio's	17
		3.6 – Financieel beleid	19
		3.7 – Toekomstige ontwikkelingen in relatie tot financieel beleid	20
Hoofdstuk	4	Participatie cliënten en medewerkers	22
		4.1 – Cliëntenraad	22
		4.2 – Ondernemingsraad	23
Hoofdstuk	5	Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering	25
		5.1 – Bestuursstructuur	25
		5.2 – Bedrijfsvoering	28
Bijlage 1:		Algemene identificatiegegevens	
Bijlage 2:		Organogram	
Bijlage 3:		Gemeenten per regio	
Hoofdstuk	6	Jaarrekening 2017	

Hoofdstuk 1 – Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2017 van de Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie. Ook in het jaar 2017 waren de veranderingen en bezuinigingen in het sociale domein niet zonder gevolgen voor de bedrijfsvoering van LIMOR.

Voor het jaar 2017 was er geen sluitende begroting. Financieel technisch is het verheugend dat de uiteindelijke exploitatieresultaten een stuk gunstiger zijn dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door het verder ingrijpen in de bedrijfsvoering. In 2017 is grondig gesaneerd in de overheadfuncties. Het doel hiervan was om de verwachte tekorten in 2017 zoveel als mogelijk te beperken en in de toekomst een positieve begroting te kunnen verkrijgen en te behouden. LIMOR moest uit de gevarezone. De genormaliseerde exploitatieresultaten kunnen weer als gezond worden bestempeld. De gezonde balanspositie is veilig gesteld. Dit laat onverlet dat krimp in formatie persoonlijke tragedie met zich meebrengt. We hebben afscheid moeten nemen van functies en bijbehorende functionarissen. Collega's met vaak een jarenlang dienstverband en loyaliteit met de organisatie. Dat doet pijn. Het is noodzakelijk om een ondernemende organisatie te zijn. We moeten actief zijn en alert blijven. Ondernemen vereist durf en lef niet bang te zijn (gecalculeerde) risico's te nemen. Met dit jaarverslag blikken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen, activiteiten en resultaten van LIMOR in 2017. Ook de komende jaren zijn we strijdvaardig om de beste zorg aan onze cliënten te blijven leveren. Onze ambities voor de komende jaren kunt u lezen in het Strategisch Koersdocument 2016-2020.

Wilt u meer weten over de ambities van LIMOR? Kijk op de website van LIMOR: www.limor.nl.

1.1 – Uitgangspunten van de verslaglegging

In het verslagjaar 2017 is er sprake van een geconsolideerde jaarrekening van Stichting LIMOR, Stichting Beheer LIMOR, Stichting Beheer LIMOR gebouw De Wending, Stichting LIMORFonds en ROTS Ondersteuning B.V. De enkelvoudige jaarrekening is een samengestelde jaarrekening van Stichting LIMOR en ROTS Ondersteuning B.V. Gezien het feit dat de overige stichtingen louter ter ondersteuning van de hoofdstichting zijn, beperkt de verslaglegging zich inhoudelijk tot de stichting LIMOR en de consolidatie van de jaarrekeningen.

De Stichting Beheer Cliëntengelden LIMOR valt buiten de consolidatie vanwege de noodzaak van scheiding van belangen tussen organisatie en cliënten en een juist inzicht in middelen.

Het jaardocument bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Inleiding
2. Algemene informatie
3. Beleid, inspanningen en prestaties
4. Participatie cliënten en medewerkers
5. Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering
6. Jaarrekening 2017

Hoofdstuk 2 – Algemene informatie

LIMOR is een instelling voor maatschappelijke opvang en beweegt zich op het snijvlak van MO en OGGz.

LIMOR is er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid, maatschappelijke participatie, dakloos zijn of dat dreigen te worden en nergens anders terecht kunnen. Tegelijkertijd wil LIMOR ervoor zorgen dat die mensen daar terecht komen waar ze het best op hun plek zijn.

LIMOR is een professionele en cliënt-/klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van opvang en ondersteuning biedt. Wij dragen bij aan de daadwerkelijke rehabilitatie van de cliënt in de samenleving én de positionering en participatie van onze cliënten in de maatschappij. In al het doen en laten van LIMOR komt de cliënt op de eerste plaats. Er wordt naar gestreefd, de cliënt in zo kort mogelijke tijd te begeleiden om (deels) weer te kunnen functioneren in de maatschappij. Dit doen wij bevlogen, integer, ondernemend en samenwerkend (de kernwaarden van LIMOR).

Kernwaarden zijn de bouwstenen en het ethisch kompas van een organisatiecultuur en zijn bepalend voor de 'persoonlijkheid' van een organisatie. In het strategisch koersdocument 2012-2016 'Typisch LIMOR' zijn onze kernwaarden vastgesteld. Deze kernwaarden zijn de afgelopen jaren ingebed in de organisatie. Ze zijn voor een ieder herkenbaar als de basis van beleid, gedrag en communicatie. We blijven inzetten op de herkenbaarheid van onze kernwaarden. Herkenbaar in de meest ruime zin, in de zin van hoorbaar en merkbaar. Kernwaarden moeten worden gevoeld en ervaren. Onze kernwaarden helpen ons om te werken vanuit de bedoeling (Strategisch Koersdocument 2016 – 2020).

2.1 – Werkwijze en doelgroep

Cliënten van LIMOR worden, met inzet van de eigen competenties, ondersteund op alle relevante levensterreinen. Bij het verbeteren en stabiliseren van de situatie van de cliënt kijken we vooral naar de volgende vier resultaatgebieden:

1. Stabiele huisvesting
2. Financiële stabiliteit
3. Actieve deelname aan de samenleving
4. Steun- en leunstructuren

Doel hierbij is een zo groot mogelijke kwaliteit van leven en zelfredzaamheid. Ieder mens moet naar eigen tevredenheid - zowel persoonlijk als maatschappelijk - kunnen functioneren in een omgeving van zijn of haar keuze.

Doelgroep

LIMOR verleent ondersteuning aan mensen met complexe problemen die meerdere leefgebieden raken. Wij zien onze doelgroep als een afspiegeling van de samenleving. De afspiegeling heeft een aantal kenmerken waarop we onze begeleiding van cliënten afstemmen. We zijn er voor iemand die:

- Een probleem heeft dat hij/zij zelf niet (alleen) kan oplossen of een vraag waar hij/zij zelf niet uitkomt. Hij/zij heeft onvoldoende zicht op zijn/haar eigen krachten en mogelijkheden of is het zicht hierop verloren. De mate van motivatie en beschikbare competenties zijn niet afdoende om de situatie te kunnen overzien en ernaar te handelen
- Niet (meer) over een sociaal netwerk beschikt of het zicht hierop is kwijtgeraakt. Hierdoor ontbreekt het hem/haar aan steun die kan helpen zijn/haar situatie succesvol te veranderen
- Door zijn/haar complexe problematiek tussen wal en schip dreigt te vallen
- Onvoldoende aansluiting vindt bij het voorliggende hulpverleningsaanbod

Aanmeldingen

Doorgaans worden de cliënten aangemeld door onze opdrachtgevers, voornamelijk de gemeenten, waarvoor elke gemeente zijn eigen infrastructuur (o.a. wijkteams) heeft opgezet. Cliënten die zich centraal of lokaal melden, worden doorverwezen naar de desbetreffende regio. De intake vindt plaats bij de cliënt thuis of op de plek waar de cliënt verblijft. Vervolgens wordt samen met de toekomstige trajectregisseur en trajectondersteuner, de eerste begeleiding opgestart. Hiermee kan LIMOR adequaat reageren op hulpvragen, worden cliënten zo snel als mogelijk geholpen en worden wachtlijsten beperkt. Snel reageren op hulpvragen is van belang voor cliënten en is altijd het streven van LIMOR.

2.2 – Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van LIMOR worden gevormd door opvang, ondersteuning en begeleiding als primair proces. Dit komt tot uiting in het bieden van diverse vormen van individuele begeleiding, crisisopvang, woonvoorzieningen, doorstroomvoorzieningen, vangnetwerk, intensieve maatschappelijke ondersteuning (IMO) en Housing First.

LIMOR heeft de volgende WLZ-toelatingen:

- begeleiding
- verblijf
- behandeling

In het jaar 2017 maakten in totaal 2.226 unieke cliënten (2016: 2.113) gebruik van de opvang en begeleiding van LIMOR. Het aantal is gecorrigeerd met diegenen die gebruik hebben gemaakt van twee of meer voorzieningen.

Begeleiding 2017

LIMOR biedt verschillende vormen van begeleiding. Onder begeleiding verstaan we de ondersteuning die in de eigen omgeving van de cliënt plaatsvindt. Dit kan zowel preventief zijn (bijvoorbeeld ter voorkoming van een huisuitzetting) of als vorm van nazorg aan cliënten die eerder in de opvang verbleven. Naast de reguliere thuisbegeleiding bieden we specifieke vormen van begeleiding. Zoals Intensieve Maatschappelijke Ondersteuning (IMO), waarbij de ondersteuning en begeleiding snel, flexibel en intensief kan worden ingezet en Vangnetwerk waarbij het gaat om het herstellen en/of activeren van het sociale netwerk van de cliënt. Dit om verergering van de problematiek en dakloosheid te voorkomen. Hieronder worden de verschillende vormen van begeleiding per financieringsstroom uiteengezet.

Gerealiseerde eenheden per financieringsstroom	2017	2016
Begeleiding WMO uren (2016 incl. uren trajecten)	76.019	103.546
Begeleiding WMO trajecten	6.233	0
Begeleiding Justitie uren	13.438	12.676
Begeleiding WLZ uren	1.197	0
Begeleiding overig uren	532	1.432

De Begeleiding WMO wordt gefinancierd op basis van inkoop door gemeenten, waarbij prijzen per uur en/of prijzen per traject worden gehanteerd. De centrumgemeenten Groningen en Zwolle hebben in 2017 de Begeleiding voor de MO gefinancierd op basis van (exploitatie)subsidie. De overige begeleiding heeft betrekking op de dienstverlening aan woningcorporaties en op individuele trajecten in opdracht van gemeenten.

Thuisbegeleiding

LIMOR biedt individuele begeleiding die kan bestaan uit:

- woonondersteuning, die de ergste problemen oplost
- woonbegeleiding, die inzicht biedt in wat er komt kijken bij zelfstandig wonen

De begeleiding wordt gefinancierd uit OGGz-middelen, WMO-middelen, WLZ-middelen en Justitiële middelen. Een klein deel van de individuele begeleiding, ook bekend als thuisbegeleiding, wordt gefinancierd op basis van overeenkomsten met diverse woningcorporaties.

Aantal personen geholpen

Regio Friesland	2017	2016
WLZ	1	0
WMO	325	293
Justitie	34	19
Overig	0	21
Totaal	360	333

Regio Groningen	2017	2016
WLZ	1	0
WMO	156	175
Justitie	17	14
Overig	0	0
Totaal	174	189

Regio Oost	2017	2016
WLZ	3	0
WMO	293	322
Justitie	60	64
Overig	0	2
Totaal	356	388

Regio West	2016	2016
WLZ	0	0
WMO	935	870
Justitie	63	50
Overig	28	77
Totaal	1.026	997

LIMOR	2017	2016
WLZ	5	0
WMO	1.709	1.660
Justitie	174	147
Overig	28	100
Totaal LIMOR	1.916	1.907

Opvang 2017

Met diverse vormen van opvang biedt LIMOR een (tijdelijk) onderkomen aan cliënten die door allerlei problemen niet langer thuis kunnen wonen of die door een noodsituatie geen onderdak meer hebben. LIMOR kent verschillende vormen van opvang zoals Beschermd wonen, Crisisopvang, Volledig Pakket Thuis (VPT), Doorstroomvoorzieningen en Housing First. De opvang is gericht op een zo groot mogelijke uitstroom en doorstroom van cliënten, zodat zij zo snel mogelijk weer zelfstandig kunnen functioneren. Hieronder worden de verschillende vormen van opvang per financieringsstroom uiteengezet.

Gerealiseerde dagen per financieringsstroom	2017	2016
Beschermd Wonen WMO	46.806	48.183
Volledig Pakket Thuis / Pakket Instelling WMO	23.280	15.844
Beschermd Wonen Justitie	7.380	5.451
Beschermd Wonen Jeugd	270	0
Crisisopvang/vangnetvoorziening	12.512	14.814
Doorstroomvoorzieningen	15.041	15.234
Beschermd Wonen WLZ	716	0
Scheiden wonen/zorg	1.915	75
Totaal	107.920	99.598

Crisisopvang / vangnetvoorziening

In de provincie Friesland heeft LIMOR een crisisopvang in Leeuwarden met 15 appartementen en in Sneek met 11 appartementen, beiden ten behoeve van cliëntsystemen bestaande uit één of meerdere personen. De crisisopvang wordt gesubsidieerd door de gemeente Leeuwarden. In 2017 leverde LIMOR tevens Intensieve Maatschappelijke Ondersteuning (IMO) voor “multiprobleem zorgmijders” in een vangnetvoorziening in Appingedam met 5 appartementen, gefinancierd door de gemeenten Groningen en Delfzijl.

Aantal personen geholpen

Regio Friesland (Leeuwarden en Sneek)	2017	2016
Volwassen	100	114
Kinderen	84	75
Totaal	184	189

Regio Groningen (Appingedam)	2017	2016
Volwassen	14	17
Kinderen	16	6
Totaal	30	23

Beschermd Wonen

LIMOR heeft eind 2017 zes opvangcentra (2016: 8) met de functie Beschermd Wonen. In augustus 2017 is de nieuwe woonvoorziening Badhuisstraat in Scheveningen geopend met een totale capaciteit van 66 appartementen, waarvan 4 tweepersoons appartementen. Deze voorziening is in de plaats gekomen voor de locatie Elviraland in Den Haag (13 plaatsen), de locatie Vinkensteynstraat in Den Haag (27 plaatsen) en de tijdelijk locatie Laan van Meerdervoort in Den Haag (26 plaatsen).

De capaciteit van de woonvoorziening Magnolia in Dedemsvaart wordt in 2018 uitgebreid, van 4 naar 10 appartementen, geheel ten behoeve van de doelgroep Begeleid Wonen.

Voor Beschermd Wonen zijn de volgende financieringsbronnen beschikbaar: WMO, Justitie en WLZ. Alleen indien de capaciteit niet volledig uit deze bronnen kan worden benut, is begeleiding in combinatie met verhuur toegestaan (scheiden wonen en zorg).

De totale beschikbare capaciteit is 162 plaatsen, als volgt verdeeld:

	Feitelijke capaciteit
• Woonvoorziening De Kei te Leeuwarden	16
• Woonvoorziening Burgemeester Bosscherstraat te Veendam	24
• Woonvoorziening Hiddemaheerd te Groningen	27
• Woonvoorziening De Mulderij te Hardenberg	25
• Woonvoorziening Magnolia te Dedemsvaart	4
• Woonvoorziening Badhuisstraat Den Haag	66
	162

Aantal personen geholpen

Regio Noord (De Kei)	2017	2016
WMO	19	18
Justitie	3	4
WLZ	0	0
Scheiden wonen en zorg	0	0
Totaal	22	22

Regio Noord (Burgemeester Bosscherstraat en Hiddemaheerd)	2017	2016
WMO	58	62
Justitie	11	12
WLZ	0	0
Scheiden wonen en zorg	1	0
Totaal	70	74

Regio Oost (De Mulderij en Magnolia)	2017	2016
WMO	32	27
Justitie	17	11
WLZ	0	0
Scheiden wonen en zorg	6	6
Totaal	55	44

Regio West (Laan van Meerdervoort, Elviraland, Vinkensteynstraat, Badhuisstraat)	2017	2016
WMO	75	80
Justitie	9	6
WLZ	1	0
Scheiden wonen en zorg	0	0
Totaal	85	86

LIMOR	2017	2016
WMO	184	187
Justitie	40	33
WLZ	1	0
Scheiden wonen en zorg	7	6
Totaal	232	226

Volledig Pakket Thuis (VPT) / Pakket Instelling

LIMOR heeft afspraken met diverse gemeenten voor de uitvoering van de prestatie Volledig Pakket Thuis (Den Haag: Pakket Instelling), waarbij de zorg en de intensieve begeleiding wordt geboden in de thuissituatie.

Een deel van de afspraak met de gemeente Den Haag wordt ingezet in het project Housing First. Hiervoor is een samenwerkingsverband tussen LIMOR, de gemeente Den Haag en het Leger des Heils, waarbij LIMOR verantwoordelijk is voor de coördinatie.

Aantal personen geholpen

LIMOR	2017	2016
Regio West - regulier	21	16
Regio West - Housing First	54	42
Regio West - WLZ	1	0
Regio Oost	0	2
Totaal	76	60

Doorstroomvoorzieningen

In Den Haag beschikt LIMOR over de doorstroomvoorziening Leyweg met een capaciteit van 28 plaatsen. In Zoetermeer beschikt LIMOR over de doorstroomvoorziening Semsschans met 18 plaatsen reguliere opvang en één plaats noodopvang. Naast de subsidie van de gemeente Den Haag ontvangt LIMOR voor deze doorstroomvoorzieningen eigen bijdragen van cliënten. De subsidiëring van de noodplaats komt voor rekening van de gemeente Zoetermeer.

Aantal personen geholpen

Regio West	2017	2016
Doorstroomvoorziening Leyweg	42	42
Doorstroomvoorziening Semsschans	34	38
Totaal	76	80

Logeerhuis

In samenwerking met de gemeente Zwolle en De Herberg, biedt het Logeerhuis in Zwolle onderdak aan jongeren uit de stad Zwolle. Op deze manier wordt zoveel mogelijk voorkomen dat jongeren opgevangen worden in de nachtopvang van De Herberg.

Aantal personen geholpen

Regio Oost	2017	2016
Dakloze jongeren	19	13
Totaal	19	13

2.3 – Werkgebieden

LIMOR is werkzaam in de onderstaande werkgebieden:

- regio Noord: Groningen, Friesland en Drenthe Noord
- regio Oost: Overijssel, Gelderland en Drenthe Zuid
- regio West: Zuid-Holland

2.4 – Structuur van het concern

De huidige organisatorische structuur is af te lezen in het organogram in bijlage 1.

LIMOR is een vraag-gestuurde organisatie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn daarbij zo dicht mogelijk bij de plek gelegd waar het werk wordt gedaan. Binnen die gedachte is LIMOR verdeeld in vraag-gestuurde eenheden (VGE's). Iedere VGE heeft een eigen taakstelling binnen het primaire proces. Op tactisch niveau is er sprake van een clustering van VGE's in de regio's Noord, Oost en West. De stafdiensten bestaan uit drie eenheden, te weten (1) Administratie en Control, (2) Facilitair en ICT en (3) Personeel, Beleid en Communicatie.

2.5 – Samenwerkingsrelaties

Voor het uitvoeren van de kernactiviteiten heeft LIMOR productie- en financieringsovereenkomsten afgesloten met zorgkantoren, (centrum)gemeenten, woningcorporaties en het Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Aanbestedingsrelaties

In 2017 zijn op basis van raamovereenkomsten (gegund na aanbesteding) cliënten begeleid en opgevangen in 67 gemeenten. Alle gemeenten staan per regio weergegeven in bijlage 3.

Subsidierelaties

Regio West

Van de gemeente **Den Haag** ontvangt LIMOR subsidie voor:

- Beschermd Wonen
- Pakket Instelling
- Housing First
- Financiële dienstverlening aan cliënten Housing First
- Den Haag Actief (dagactivering)
- Doorstroomvoorzieningen
- OGGZ-middelen voor toeleiding WMO van cliënten in regiogemeenten
- Deelname medewerkers LIMOR aan wijkteams

Van de gemeente **Zoetermeer** ontvang LIMOR subsidie voor:

- Noodbed in doorstroomvoorziening Semsschans

Van de gemeente **Leidschendam-Voorburg** ontvangt LIMOR subsidie voor:

- Noodopvang voor dakloze gezinnen
- Begeleiding cliënten in voortraject Re-integratie

Regio Oost

Van de gemeente **Zwolle** ontvangt LIMOR subsidie voor:

- Beschermd Wonen
- Ambulante begeleiding MO
- Bevordering duurzame uitstroom de Herberg
- Begeleiding WMO psychosociaal
- Zwolle Actief (dagactivering)

Regio Noord

Van de gemeente **Groningen** ontvangt LIMOR subsidie voor:

- Ambulante begeleiding MO
- Vangnetwerk
- Vangnetvoorziening Appingedam

Van de gemeente **Leeuwarden** ontvang LIMOR subsidie voor:

- Algemene Crisisopvang in Leeuwarden en Sneek

Relaties zorgkantoren

Voor de verschillende regio's zijn WLZ afspraken overeengekomen voor het uitvoeren van opvang en begeleiding van cliënten met een indicatie VG. Het betreft de zorgkantoren van:

- CZ
- Achmea
- Menzis
- De Friesland

Relatie Justitie

LIMOR heeft een overeenkomst met het ministerie van Veiligheid en Justitie voor het bieden van opvang en (ambulante) begeleiding aan ex-gedetineerden.

Hoofdstuk 3 - Beleid, inspanningen en prestaties

In dit hoofdstuk komen de inspanningen en prestaties van LIMOR op verschillende beleidsterreinen aan de orde. De inspanningen en prestaties worden op de volgende terreinen achtereenvolgend beschreven: (3.1) kwaliteitsbeleid, (3.2) personeelsbeleid, (3.3) onderzoek & ontwikkeling en (3.4) financieel beleid.

3.1 – Kwaliteitsbeleid

HKZ certificatie (externe- en interne audits)

Sinds 2007 is LIMOR een HKZ-erkende zorgaanbieder. Jaarlijks voert de certificerende instantie DNV een periodieke audit uit. Ook in 2017 heeft LIMOR de periodieke audit goed doorstaan. Er is geconcludeerd dat LIMOR, op enkele punten na, voldoet aan de nieuwe HKZ norm (Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, onderdeel maatschappelijke opvang en Vrouwenopvang, versie 2015) waar LIMOR per 15 september 2018 aan moet voldoen.

In het boekjaar heeft één interne auditronde plaatsgevonden waarbij drie onderwerpen zijn geauditeerd:

- Incidentmeldingen
- Protocol gebruik ICT middelen en LIMOR netwerk
- Ambassadeurschap

De auditonderwerpen zijn aangedragen door de directie, afdeling beleid en de Centrale Cliëntenraad. Auditonderwerpen worden gekozen aan de hand van de List of Findings van de externe audit, ontwikkelingen in de organisatie, strategische doelstellingen en wijzigingen in wet- en regelgeving. De bevindingen hebben aanleiding gegeven tot herziening van het protocol gebruik ICT middelen en LIMOR netwerk en het Reglement melding incidenten.

Kwaliteitsmanagementsysteem

In 2017 heeft LIMOR ingezet op het toekomstbestendig inrichten van het kwaliteitsmanagementsysteem waarin continu verbeteren centraal staat. Zo is ingezet op het juist beleggen van verantwoordelijkheden ten aanzien van processen, het continu borgen van een sluitende PDCA-cyclus en het evalueren van procedures en protocollen op een vastgestelde wijze. Daarnaast is afgesproken dat voortaan iedere procedure of elk protocol wordt voorzien van een implementatie- en communicatieparagraaf en een risicoparagraaf, om zo betere beheersing van processen, procedures en protocollen te bewerkstelligen.

Tot slot is in 2017 geïnvesteerd in het inzichtelijk maken van kwaliteitsafwijkingen. Zo is het voor iedere medewerker mogelijk geworden om een kwaliteitsafwijking te signaleren en te melden.

Volgens een geautomatiseerde PDCA-cyclus, vindt opvolging plaats door de proceseigenaar.

In 2018 wordt verder invulling gegeven aan de opvolging en uitvoering van verantwoordelijkheden, wordt een groot aantal documenten in het kwaliteitshandboek herzien en wordt geëvalueerd of de ingezette acties het gewenste effect hebben.

Cliënttevredenheidsonderzoek

Het laatste cliënttevredenheidsonderzoek heeft plaatsgevonden in 2016. Gedurende 2017 heeft opvolging van de resultaten van het onderzoek plaatsgevonden per VGE. Zo heeft iedere VGE een verbeterplan geformuleerd waar ook cliënten bij zijn betrokken. Daarnaast is vanzelfsprekend op cliëntniveau aandacht besteed, aan tevredenheid en de eventuele verbetering daarvan.

Klachten en incidenten

Alle cliënten die een klacht hebben, kunnen terecht bij de cliëntvertrouwenspersoon (CVP). De CVP treedt zelfstandig op en is aanspreekpunt t.a.v. klachten van cliënten. Medio 2017 is de functie van CVP gecombineerd met de functie van klachtenfunctionaris. In de periode van oktober 2016 t/m november 2017 zijn er 36 klachten binnengekomen bij de CVP, waarvan 33 afgewikkeld en 3 nog lopend zijn. In deze periode hebben twee klachten geleid tot een vervolg bij de externe Klachtencommissie.

Daarnaast zijn er twee klachten binnengekomen bij de directie/klachtencommissie, waarvan één ook naar de CVP is verzonden. Beide klachten zijn in behandeling genomen en ongegrond verklaard door de Klachtencommissie.

Gedurende het referentiejaar zijn in totaal 339 incidentmeldingen ontvangen door de Commissie Melding Incidenten (hierna: Commissie MI), waarvan 139 incidenten agressie gerelateerd zijn. Ten opzichte van 2016 is dit een toename van 86 meldingen. De analyse van de meldingen en de preventieve en corrigerende maatregelen worden middels de lijnstructuur uitgevoerd.

Overige regelingen

Verder heeft LIMOR, om de veiligheid en kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, naast bovenstaande regelingen nog een aantal regelingen, zoals de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling en de Medicatieprocedure.

Daarnaast zijn in 2017 alle begeleidings- en huurovereenkomsten geactualiseerd. Hierbij is ook rekening gehouden met de mogelijkheid van scheiden van wonen en zorg. Tevens is het aantal overeenkomsten gereduceerd.

3.2 – Personeelsbeleid

Het personeels- en organisatiebeleid is erop gericht voorwaarden te creëren, waarbinnen medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. LIMOR stimuleert vitaliteit. Daartoe is in de Werkplaats in februari-maart uitvoerig met medewerkers stil gestaan bij de onderwerpen vitaliteit en veiligheid. Ook de inzet van het Loopbaanbudget draagt hieraan bij.

CAO

In 2017 is een nieuwe CAO ingegaan. De CAO Maatschappelijk Werk en Dienstverlening heeft een naamswijziging ondergaan en heet nu CAO Sociaal Werk. De nieuwe CAO-tekst is in oktober 2017 gepubliceerd. In de cao is per 1 juli 2017 een loonstijging opgenomen van 1,65%. De reiskostenvergoeding voor dienstreizen is met 2 cent per kilometer verlaagd.

In 2017 zijn de overige vernieuwde aspecten, waaronder het generatiepact, uit de CAO Sociaal Werk nog niet ingevoerd. Hiervoor is meer tijd en onderzoek nodig.

LBB en IKB

In 2017 hebben medewerkers voor het 2^e jaar gebruik gemaakt van het Individueel Keuze Budget en het Loopbaanbudget.

Het individueel Keuze Budget (IKB) is inmiddels goed bekend bij de medewerkers. Er wordt steeds meer gespeeld met de wijze waarop het IKB wordt uitbetaald. Toch kan geconstateerd worden dat de meeste medewerkers er nog voor kiezen een deel te gebruiken voor de aankoop van IKB-verlof, een deel te laten uitkeren in mei en het overige deel te laten uitkeren in december.

Waar aanvankelijk de gedachte was dat de leidinggevende het gesprek voert met de medewerker

over de inzet van het IKB, is in 2017 gebleken dat medewerkers hier zelfstandig keuzes in maken. Steeds meer organiseren de medewerkers zelf hun IKB-aanvraag via de workflow op het LIMORplein. Er zijn geen signalen gekomen dat dit leidt tot problemen voor medewerkers of teams.

De workflow voor het aanvragen van het IKB is in 2017 ingericht en uitgerold. Ook is in 2017 een start gemaakt met het inrichten van een workflow voor het LBB.

Steeds meer medewerkers kopen scholing in vanuit het Loopbaanbudget, dat vooral bedoeld is voor kortdurende interventies die de vitaliteit en/of duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Leidinggevenden voeren jaarlijks een gesprek over de inzet van het Loopbaanbudget en de ontwikkelbehoefte van de medewerker. Dit gesprek maakt veelal onderdeel uit van het functioneringsgesprek.

Arbodienst

In 2017 is het ziekteverzuim (exclusief zwangerschap) met 1,9% gedaald t.o.v. 2016. Het verzuimpercentage bedroeg 4,9%. De contacten met de arbodienstverlener zijn aangehaald middels kennismakingsgesprekken tussen de P&O-adviseurs en de relatiebeheerder. De relatie met bedrijfsartsen en arbeidsdeskundigen is goed. Voor de regio's Noord en Oost is vanuit de arbodienstverlener een nieuwe arbeidsdeskundige voorgesteld die inmiddels een aantal eerste gesprekken heeft gevoerd binnen de regio. Ook zijn er gesprekken op gang gebracht met de arbodienstverlener om een training te organiseren voor leidinggevende m.b.t. verzuimbegeleiding. Deze training wordt in 2018 georganiseerd.

Bedrijfshulpverlening

In 2017 zijn er landelijk 11 medewerkers extra opgeleid tot BHV-er. Daarmee is de BHV-organisatie nog niet op peil. In 2018 wordt het beleid geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. In het boekjaar zijn er op alle locaties ontruimingsoefeningen gehouden. Op alle locaties zijn de jaarlijkse inspecties op de volgende onderdelen gehouden: blusmiddelen, noodverlichting en BHV-verbanddozen.

Vertrouwenspersonen

Per 1 augustus 2017 is een nieuwe vertrouwenspersoon ingehuurd, nadat gebleken was dat beide bij LIMOR bekende vertrouwenspersonen niet langer beschikbaar waren. Jacqueline Peels wordt als zelfstandige ingehuurd via de SV-land. Er zijn in 2017 geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon.

Vrijwilligers

LIMOR vult haar professionele aanbod aan met vrijwillige zorg waardoor de mogelijkheden van herstel (rehabilitatie) worden uitgebreid. Vrijwilligers kunnen veel voor de cliënten van LIMOR betekenen. Zo vormen ze een belangrijke sociale schakel in hun netwerk.

Klokkenluidersregeling

LIMOR beschikt over een Klokkenluidersregeling. Doelstelling van deze regeling is naast het voldoen aan de wettelijke verplichting tot het opstellen van een dergelijke regeling, duidelijkheid en inzicht geven aan werknemers wat zij moeten doen indien er sprake is van een vermoeden van een misstand.

3.3 - Kwantitatieve gegevens personeel

Omvang Personeel (inclusief PNIL)	Gemiddelde bezetting FTE		Aantal medewerkers	
	2017	2016	31-12-2017	31-12-2016
Regio Noord	101,96	93,68	121	117
Regio Oost	36,89	35,71	41	46
Regio West	121,51	120,76	139	132
Bestuur- en bedrijfsbureau	43,37	40,64	36	46
Totaal LIMOR	303,73	290,79	337	341
Stagiaires	6,93	5,50	11	10

Verloop personeel 2017 (inclusief PNIL)	Aantal personeelsleden	Aantal fte
Instroom personeel in loondienst	80	66,86
Instroom Stagiaires	11	7,05
Uitstroom personeel in loondienst	78	65,56
Uitstroom Stagiaires	16	10,73

Ziekteverzuim	2017	2016
Inclusief zwangerschap	6,5%	8,5%
Exclusief zwangerschap	4,9%	6,8%

Vacatures 2017	Totaal aantal vacatures	Aantal moeilijk vervulbare vacatures
Personeel met cliëntgebonden functies	37	
Personeel met locatie gebonden functies	18	
Personeel overig	6	
Totaal personeel	61	

3.4 – Onderzoek en ontwikkelingen

Door de samenwerking met andere partijen heeft LIMOR ook in 2017 een actieve bijdrage geleverd om de zorg en dienstverlening aan de doelgroep te blijven verbeteren.

MONTRA

In 2017 heeft LIMOR haar deelname aan de werkgroep MONTRA en Housing First gecontinueerd. MONTRA staat voor Monitoring en evalueren van uitkomsten van trajecten en methodieken. Het MONTRA project is opgezet om het methodisch werken in opvangorganisaties te versterken door met een monitoring (MONTRA) applicatie gestandaardiseerd en geïntegreerd in het begeleidingstraject evaluaties uit te voeren en begeleidingstrajecten en organisatiebeleid bij te stellen. Een breed gedragen en ingevoerd MONTRA model kan een vergelijking tussen opvanginstellingen mogelijk maken en kan trajectuitkomsten van de hele sector inzichtelijk maken.

LIMOR vindt het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling van een (wetenschappelijk) instrument die trajectuitkomsten inzichtelijk maakt. Samen met andere organisaties uit de sector

kunnen we leren van kenmerken doelgroep en trajectuitkomsten om zo de kwaliteit van het methodisch werken te verhogen. Ook helpt het ons in onze verantwoording naar financiers, we laten daarmee zien dat er instrumenten zijn die passen bij onze doelgroep en daadwerkelijk iets zeggen over de effectiviteit van onze hulpverlening. Een evaluatie van de uitkomsten van de begeleidingstrajecten is ook een eerste stap richting erkenning van onze methodiek Situationeel Begeleiden 2.0. Binnen MONTRA wordt de indicator 'duurzame uitstroom' ontwikkeld en wordt de indicator negatieve uitstroom verder uitgewerkt.

E-Health

LIMOR is in 2016 gestart met de implementatie van E-Health. Hierbij wordt nauw samengewerkt met Minddistrict. LIMOR zet E-Health in als extra mogelijkheid in haar bestaande hulpverleningsaanbod en is daarmee één van de koplopers binnen de maatschappelijke opvang. LIMOR is actief geweest op landelijke bijeenkomsten. De kwaliteit van ons zorgaanbod wordt verbeterd, de zelfredzaamheid van de cliënten wordt vergroot en het contact met de cliënt wordt versterkt in een voor de cliënt veilige omgeving. In 2018 wordt de implementatie voortgezet.

3.5 – Ontwikkelingen en samenwerkingsrelaties in de regio's

Hierna worden enkele succesvolle projecten en samenwerkingsrelaties in 2017 uitgelicht per regio:

Regio West

- Den Haag Actief heeft zich ontwikkeld tot een volwaardig project waar alle cliënten van Housing First Den Haag toegang toe hebben
- Beschermd woonvormen Elviraland, Op de Laan en Vinkensteynstraat zijn verhuisd naar een gezamenlijke woontoren aan de Badhuisstraat te Scheveningen. Hier wonen 70 cliënten in een zelfstandig appartement waarvan enkelen in een tweepersoons appartement
- In Den Haag is in 2017 in samenwerking met gemeente Den Haag het Leger des Heils en het JIT, Housing First Jongeren ontwikkeld. Het project is start gegaan op 1 januari 2018. Het succesvolle Housing First Volwassenen kan nu ook een uitkomst bieden voor dakloze jongeren
- De samenwerking met de Kesslerstichting en het Leger des Heils in de vorm van de Haagse Opvang Instellingen (HOI) is in 2017 voortgezet
- In het kader van social return zijn er in Den Haag, Zoetermeer en Delft medewerkers aangenomen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- In 2017 heeft LIMOR in het kader van Beschermd wonen Den Haag deelgenomen aan zowel het directeurenoverleg, de werkgroep en de cliëntenklankbordgroep
- In 2017 was er een nauwe samenwerking tussen Staedion, CCP, OCW, SZW, Parnassia en het Leger des Heils ten behoeve van Housing First Den Haag
- In 2017 werd samengewerkt met Servicepunt XL Den Haag
- In 2017 zijn raamovereenkomsten afgesloten met Schroeder en REAKT ten behoeve van onderaannemerschap voor dagbesteding
- In 2017 was er een samenwerkingsrelatie met het FACT-team in Delft
- Met de gemeente Delft is er in 2017 de samenwerkingsovereenkomst inzake omklaptrajecten voor jongeren en volwassen voortgezet
- In 2017 heeft LIMOR met diverse woningbouwcorporaties samengewerkt. Zo is er een overeenkomst met Vidomes inzake trajecten intake en advies en een samenwerkingsrelatie met Vidomes, Staedion, Vestia en WoonInvest inzake omklapwoningen
- LIMOR heeft in 2017 in het kader van begeleiding aan justitiële cliënten samengewerkt met Palier
- In het kader van de opening van een woonvoorziening aan de Badhuisstraat in Den Haag zijn er contacten met WOS bewonersvereniging Scheveningen
- In 2017 heeft LIMOR een medewerker gedetacheerd voor het sociaal wijkteam Rijswijk

- Drie medewerkers van LIMOR zijn gedetacheerd naar het team Toegang ambulante begeleiding van de gemeente Delft
- Deelname aan 5 wijkteams in gemeente Den Haag
- Samenwerking met Rivierduinen in het kader van FACT-teams in alle H6 gemeenten
- In 2017 is LIMOR in regio West, nieuwe samenwerking aangegaan met: AchterbanWerkt, De participatieformule en Care express

Regio Noord

- LIMOR heeft in Fryslân deelgenomen aan de pilot 'Beschermd Wonen met verblijf voor eigen rekening'. Deze pilot geldt als voorloper op het product 'Thuis +', dat vanaf januari 2018 als perceel door Sociaal Domein Fryslân (voorheen centrumgemeente Leeuwarden) wordt aangeboden
- LIMOR heeft een crisisbed geopend ten behoeve van de gemeente Veendam. Dit bed is gesitueerd in de woonvoorziening aan de Burgemeester Bosscherstraat in Veendam. Naast dit crisisbed biedt LIMOR ook crisisinterventie, waarbij LIMOR wordt ingeschakeld ter beoordeling van crisissituaties en probleemoplossing. Dit zorgaanbod wordt gesubsidieerd door de gemeente Veendam. Medio 2018 zal het project geëvalueerd worden
- In 2016 heeft LIMOR samen met Zienn het initiatief genomen om de inloopvoorziening 'Pand 6' in Sneek over te nemen van VNN. Beide opvangorganisaties zien een behoorlijke meerwaarde door deze voorziening te integreren binnen haar totale zorgaanbod. Pand 6 is een uitermate belangrijke vindplaats voor de maatschappelijke opvangorganisaties. Definitieve start van dit project zal in 2018 plaatsvinden
- In Groningen heeft LIMOR samengewerkt met een aantal partijen en de centrumgemeente om de realisatie van het project Skaeve Huze mogelijk te maken. Daartoe het LIMOR deelgenomen aan werkbezoeken aan vergelijkbare projecten in het land. In 2018 zal Skaeve Huze haar definitieve beslag moeten krijgen
- In beide provincies ziet LIMOR het zorgprogramma Vangnetvoorziening als speerpunt voor de komende jaren. Derhalve zijn in 2017 de eerste stappen gezet om dit programma uit te breiden. Naast Appingedam is medio 2017 een verkenning gestart met de gemeenten Stadskanaal en Veendam. In Fryslân is het concept Vangnetvoorziening speerpunt van de transformatieopgave. Deze opgave heeft tot doel de MO en BW verder te decentraliseren. LIMOR is in gesprek met verschillende partijen om dit project verder handen en voeten te geven

Regio Oost

- In Zwolle is op verzoek van de gemeente een extra Logeerhuis gerealiseerd. Aanleiding was een behoorlijke toename van het aantal dakloze jongeren in de Herberg. Om te voorkomen dat jongeren verblijven in de nachtopvang is het Logeerhuis opgericht. Na realisatie van 3 extra plekken zat het Logeerhuis dan ook meteen vol
- In samenwerking met Delta Wonen, Leger des Heils en RIBWGO is er gewerkt aan het realiseren van een aantal paradijsvogelwoningen voor langdurig daklozen. De verwachting is dat deze mogelijk in 2018/2019 in gebruik genomen kunnen worden
- Het instituut VerweijJonkers heeft een evaluatie uitgevoerd op Zwolle Actief. De uitkomsten zijn vastgelegd in het rapport: Zwolle Actief- kwalificeren in plaats van diskwalificeren. Op basis van deze evaluatie is besloten om de subsidie van Zwolle Actief voor onbepaalde tijd te verlengen met inachtneming van een drie jaarlijkse evaluatie
- In Zwolle is in 2017 alvast een start gemaakt met het actief opsporen van bankhoppers, vooruitlopend op het creëren van een bankhoppersbrigade. Op initiatief van het Leger des Heils, RIBWGO, Creating Balance en LIMOR is een onderzoek gestart naar de bankhoppers in Zwolle. Dit onderzoek is uitgevoerd door de GGD. Het onderzoek gaat nader in op de risico- en beschermende factoren die ervoor zorgen dat bankhoppers uiteindelijk wel/niet dakloos worden. In het voorjaar van 2018 wordt het onderzoek gepresenteerd. Op basis hiervan hopen we

gerichte interventies te kunnen plegen om bankhoppers sneller toe te leiden naar een woning of zorgtraject

- In Hardenberg zijn in samenwerking met De Veste en Rendiz verkennende gesprekken gevoerd voor het plaatsen van twaalf semi-permanente woningen voor cliënten van LIMOR. Het streven is om deze woningen in 2018 te realiseren
- In Dedemsvaart wordt in samenwerking met de Veste gewerkt aan de verbouw van een locatie van de Baalderborggroe, om die geschikt te maken voor wonen voor cliënten van LIMOR met een WLZ indicatie. Verwachting is dat de appartementen eind 2018 klaar zijn voor bewoning
- In Hardenberg is LIMOR in samenwerking met de Veste een project aangegaan om de leefbaarheid van het plein voor de Mulderij te vergroten. Samen met omwonenden en ondernemers zal gezocht worden naar een aantrekkelijke bestemming van het plein waardoor de cohesie vergroot wordt
- In de regio Noord en Oost heeft LIMOR de aanbesteding gegund gekregen om Volledig Pakket Thuis te bieden aan Forensische cliënten. Dit pakket wordt ingezet voor Doelbewust Wonen, een project waarin forensische cliënten een gestructureerd zorgprogramma volgen. Tevens voor Skejby, een woonconcept waarin studenten samen wonen met ex-gedetineerden. Het zorgexperiment duurt twee en een half jaar, waarna het mogelijk een beleidsregel wordt van de NZa

3.6 - Financieel beleid

De exploitatie van LIMOR over 2017 (in enkelvoudige jaarrekening) kan als volgt worden samengevat:

* € 1000,-	2017	2016
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15.687	13.315
Subsidie (exclusief WMO)	7.220	6.908
Overige bedrijfsopbrengsten	910	879
Totaal baten	23.817	21.102
Personeelskosten	16.680	15.923
Afschrijvingen	529	543
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	6.330	5.876
Totaal lasten	23.539	22.342
Bedrijfsresultaat	278	-1.240
Financiële baten en lasten	-45	-174
Netto resultaat	233	-1.414

Financiële positie

Onderstaand wordt de financiële positie weergegeven volgens de enkelvoudige jaarrekening:

Kengetallen		2017		2016
Rentabiliteit	resultaat / totale baten	1%		-/- 7%
Liquiditeit	vlootende activa / kortlopende schulden	1,91		1,94
Solvabiliteit	eigen vermogen / totaal vermogen	0,49		0,52
Weerstandvermogen	eigen vermogen / totale baten	16%		17%

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn na de balansdatum geen gebeurtenissen geweest die van wezenlijke invloed zijn op het resultaat 2017 en de balanspositie per 31 december 2017

3.7 – Toekomstige ontwikkelingen in relatie tot financieel beleid

Het boekjaar 2017 is gestart met een begrotingstekort. Er was sprake van een structureel tekort als gevolg van de spanning tussen de tariefstructuur op de markt en de kostenstructuur van de organisatie. Om dit structurele tekort op te lossen heeft de bestuurder in de 2e Kaderbrief 2017 een aantal maatregelen aangekondigd met een structureel en positief effect op de exploitatie. De maatregelen richten zich op het terugdringen van de overhead en een herinrichting van aantal en omvang VGE's. De maatregelen zijn uitgevoerd en hebben geleid tot een significante verbetering van de exploitatieresultaten, hetgeen tot uiting komt in de begroting voor 2018 en volgende jaren.

Verbeteringen in de bedrijfsvoering hebben geleid tot een uiteindelijk positief resultaat over 2017. Een belangrijke factor hierbij betreft de toename van beschikkingen met hogere tarieven voor gespecialiseerde begeleiding en opvang.

Het begrotingsoverschot 2018 en het positieve resultaat over 2017 geven geen aanleiding op dit moment extra maatregelen te treffen met een structureel beoogd effect.

Begroting 2018

De begroting 2018 is gebaseerd op een omzet van € 24.828.000,-. Dit is een stijging van 4,4% ten opzichte van de werkelijke omzet 2017 ad € 23.778.000,- (2016 werkelijk € 21.094.000,-).

Ondanks de stijgende tendens in de omzet blijft de marge beperkt, de werkelijke marge over 2017 bedraagt 1% en de begrote marge 2018 bedraagt 1,8%. LIMOR streeft naar een marge van 3% van de omzet voor het opvangen van risico's in de bedrijfsvoering, niet alleen voor een lopend begrotingsjaar maar ook om continuïteit te kunnen bieden voor de lange termijn.

Risico's

Maatregelen blijven noodzakelijk voor de beheersing van de risico's in de lopende exploitatie. Bij een aantal VGE's is de schaal te klein om op termijn een financiële gezonde bedrijfsvoering te kunnen inrichten. Bij nog niet elke voorziening voor extramurale begeleiding is sprake van een gezonde productmix (d.w.z. de opbrengsten van producten met een laag tarief worden voldoende gecompenseerd door de opbrengsten van producten met een hoog tarief).

In de bedrijfsvoering is blijvend aandacht nodig voor het halen van de targets door de begeleiders, voor het beheersen van het ziekteverzuim en voor een juiste balans tussen de productie en de inzet van de personele formatie, zowel kwantitatief als kwalitatief.



Er is sprake van een dalende tendens bij de tarieven voor Beschermd Wonen met daarbij een aanscherping van de eisen door de opdrachtgevers. Nu zijn deze opdrachtgevers nog de centrumgemeenten, maar vanaf 2020 worden de beschikbare middelen gedecentraliseerd naar alle gemeenten. Deze decentralisatie zal leiden tot nog meer diversiteit in producten met uiteenlopende tarieven en voorwaarden.

Pas vanaf 2021 kan mogelijk een deel van de intramurale capaciteit worden ingevuld met cliënten op basis van een WLZ indicatie psychosociale of psychiatrische problematiek.

Hoofdstuk 4 – Participatie cliënten en medewerkers

Participatie is voor LIMOR meer dan een kreet. LIMOR hecht een grote waarde aan de mening van zowel cliënten als medewerkers. Hierbij gaat het om meedenken, meepraten en meedoen. Met het doel cliënten invloed te geven op het beleid van de organisatie heeft LIMOR een Centrale Cliëntenraad (CCR) met afgevaardigden vanuit alle werkgebieden van LIMOR. De medezeggenschap van medewerkers is geformaliseerd in een centraal opererende Ondernemingsraad. Beide medezeggenschapsorganen doen in dit hoofdstuk verslag.

4.1 – Centrale Cliëntenraad (CCR)

Al langere tijd wordt de Centrale Cliëntenraad van LIMOR vroegtijdig betrokken bij onderwerpen en processen welke de zorg raken van cliënten. Binnen LIMOR werken we op deze wijze “samen”. In 2017 heeft de CCR vijf adviesaanvragen ontvangen m.b.t. begeleidingsovereenkomsten, cameratoezicht, klachtenregeling, restitutie voedingsgeld en de richtlijn gedwongen uitplaatsing. Op alle adviesaanvragen heeft de CCR positief geadviseerd.

Veelal wordt de CCR vooraf betrokken bij de totstandkoming van beleidsdocumenten. Hiermee wordt gelegenheid en ruimte gecreëerd voor maximale inspraak, waardoor het belang van cliënten wordt behartigd en het perspectief van cliënten echt meetelt.

De directie heeft eens per twee maanden een overlegvergadering met de CCR. Naast de formele adviesaanvragen worden in dit overleg zaken besproken, zoals de rapportage van de externe audit, jaarcijfers, begroting, kaderbrief, kwaliteit van zorg, beschermd wonen en het cliënttevredenheidsonderzoek.

In 2018 zal de aandacht uitgaan naar de participatie op alle niveaus. Het gaat hier niet alleen om de medezeggenschapsorganen CCR en OR en om de Raad van Toezicht als sparringpartner van bestuur en directie. Ook op tactisch en operationeel niveau is participatie van groot belang (het individuele niveau van cliëntenparticipatie is geborgd in de SB2.0). Bij participatie op tactisch en operationeel niveau gaat het er om dat cliënten, medewerkers en management in constante dialoog zijn om de “zorg” vorm te geven. Constant in gesprek over wat er voor nodig is om beleid uit te voeren en te handhaven. Dit impliceert dat er, waar mogelijk, ruimte moet zijn voor eigen invulling van cliënt- en medewerkersperspectief (Kaderbrief 2018).

Leden CCR

Samenstelling

Eind 2017 bestond de CCR uit de volgende leden:

Voorzitter	Berry Pfennigwerth
Vicevoorzitter CCR	Ramona Bongers
Leden	Karel Faber
	Coby Janssen
	John Runderkamp
	Hugo Tappermann
	Arno Sjoerdsma

De Centrale Cliëntenraad wordt ondersteund door mevrouw Rieneke ter Horst.

4.2 – Ondernemingsraad

2017 was een roerig jaar voor de ondernemingsraad. Dit heeft alles te maken gehad met de vele wisselingen in de samenstelling van de OR. Drie leden hebben de organisatie verlaten en twee leden hebben zich teruggetrokken. Dieuwertje de Jong en Bart Turk zijn uiteindelijk aan de ondernemingsraad toegevoegd. Na deze toevoeging was er nog een vacature. Aangezien er binnen een halfjaar verkiezingen gaan plaatsvinden heeft de OR besloten deze vacature nog niet op te vullen.

Bij afwezigheid van de voorzitter gedurende bijna het hele jaar heeft Pauline van den Doel als vice-voorzitter de taken van de voorzitter overgenomen. De taken van de secretaris zijn overgenomen door Rein Kaufmann. Sonja Dubbeldam is als extern ambtelijk secretaris aangesteld.

Overlegstructuur

De OR heeft in ieder geval elke maand een regulier overleg.

Het dagelijks bestuur heeft een keer per maand een overleg. Aan dit overleg nemen de Voorzitter OR, de secretaris OR en de bestuurder deel. Iedere maand vindt er een Overleg vergadering met de bestuurder Plaats. In 2017 heeft de OR een maal een overleg met de Raad van Toezicht gehad.

In de overleg vergadering met de bestuurder wordt de OR tijdig meegenomen in zijn denkwijze, zodat er tijdig geanticipeerd kan worden op mogelijke ontwikkelingen. Door dit gegeven ervaart de OR dat meedenken mogelijk is en dit gevoel wordt dan ook uitdragen naar de organisatie. Het is vooral denken in mogelijkheden en niet onmogelijkheden.

Werkplaatsmedezeggenschap

Er zijn in 2018 door de werkplaatsvoorbereidingsgroep twee werkplaatsen georganiseerd in het kader van medezeggenschap, te weten;

- Veiligheid en vitaliteit,
- Tweede Kaderbrief.

De werkplaatsen zien de OR als een goed middel om medewerkers te informeren, enthousiasmeren en mee te laten denken. Het steven van de ondernemingsraad is dan ook om dit middel ook in 2018 in te zetten.

De inbreng van contactpersonen is zeer waardevol geweest. Toch heeft de OR besloten om in 2018 dit anders in te richten. Door regionale contactpersoon dagen te organiseren, is de reisafstand korter en kan er efficiënter gewerkt worden.

Trainingen

In maart 2017 is een trainer/expert aangeschoven om met de OR mee te kijken naar de Adviesaanvraag inzake maatregelen ter verbetering van de exploitatieresultaten 2017.

In oktober 2017 heeft de OR zich gedurende een tweedaagse bijeenkomst gebogen over de verbetering van de medezeggenschap binnen LIMOR. Hier werd ook een dagdeel ingeruimd om met de contactpersonen van gedachten te wisselen.

Aanvragen

De OR kreeg de volgende advies- en instemmingsaanvragen ter behandeling aangeboden:

- Adviesaanvraag inzake maatregelen ter verbetering van de exploitatieresultaten in 2017
- Adviesaanvraag overdracht medewerkers naar Findien
- Instemmingsaanvraag Klokkenluideregeling
- Instemmingsaanvraag beleid cameratoezicht

Verder passeerden onderwerpen als financiële rapportages, jaarrekening 2016, kaderbrief en begroting, werkplekken/flexplekken, reiskostenbeleid, organisatiestructuur en werkervaringsplaatsen de revue.

In de aanloop naar de OR-verkiezingen in 2018 werd het OR-reglement geactualiseerd.

Exacte afspraken over de samenwerking tussen Raad van Bestuur en de OR, de doelen van medezeggenschap en over de procedures voor overleg en advies en de daarbij te hanteren termijnen zijn vastgelegd in het Reglement Ondernemingsraad, Faciliteitenafspraken OR, een Convenant werkplaatsmedezeggenschap bij LIMOR (OR) en in een Instellingsbesluit onderdeelcommissie OR contactpersonen overleg. Hierin zijn ook afspraken gemaakt over de financiële middelen, ruimte, ondersteuning en scholing die LIMOR het medezeggenschapsorgaan ter beschikking stelt.

Leden OR

Samenstelling

Eind 2017 bestond de OR uit de volgende leden:

Voorzitter	Pauline van den Doel
Secretaris	Rein Kaufmann
Leden	Jelmer Sierksma Marjolein Schwebke Dieuwertje de Jong Bart Turk
Ambtelijk secretaris	Sonja Dubbeldam (geen OR-lid)

Hoofdstuk 5 – Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering

De principes van de Zorgbrede Governance Code en de Wet Toezicht Zorginstellingen zijn binnen LIMOR de uitgangspunten voor het handelen inzake het bestuur, het toezicht en het afleggen van verantwoording. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht werken ieder met een reglement.

5.1 – Bestuursstructuur

Governance Bestuur

LIMOR heeft een eenhoofdige eindverantwoordelijke Raad van Bestuur. Deze Raad van Bestuur wordt gevormd door de heer D. Huisman, tevens algemeen directeur. De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door twee titulair directeuren met portefeuilleverdeling: de heer H.J. Wijma (Financiën en Control) en de heer R. Speksnijder (Zorg). Gezamenlijk vormen zij de directie. De verhoudingen zijn geregeld op basis van het directiereglement en het reglement directieoverleg. Besluitvorming vindt plaats in het directieoverleg. Alle besluiten worden vastgelegd in notulen.

De bestuurder is tevens statutair bestuurder van de Stichting Beheer Cliëntengelden LIMOR, de Stichting Beheer LIMOR, de Stichting Beheer LIMOR gebouw De Wending, de Stichting LIMORFonds en ROTS Ondersteuning B.V. Daarnaast was de heer Huisman tot november 2017, met toestemming van de Raad van Toezicht, bestuurslid bij de Federatie Opvang. Er is geen sprake van conflicterende nevenfuncties of belangenverstrengeling. Het bestuurslidmaatschap van de Federatie Opvang is onbezoldigd. Het bestuurslidmaatschap van de Federatie Opvang is in 2017 beëindigd vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn.

De beoordeling van de Raad van Bestuur heeft ook in 2017 plaats gevonden op basis van een jaarlijkse evaluatie. De bezoldiging van de Raad van Bestuur valt binnen de het kader van de Wet Normering Topinkomens.

Governance Toezichthoudend orgaan

Inzake de Raad van Toezicht is er naast het reglement een informatieprotocol van toepassing. De leden van de Raad van Toezicht zijn deskundig op verschillende terreinen en ontwikkelen deze deskundigheden onder andere door scholing en themadagen. De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ. Binnen de Raad van Toezicht is er sprake van voor de zorginstelling relevante kennis en ervaring. De leden hebben geen persoonlijke of werk gerelateerde binding met LIMOR en de aanpalende stichtingen / B.V. Leden hebben, naast het recht op honorering, recht op onkostenvergoeding. De honorering is conform de vastgestelde honoreringsregeling en is gerelateerd aan de bezoldiging van de bestuurder. Het totaal van de vergoedingen past binnen de criteria van de WNT. Naast de algehele en integrale toezichthoudende verantwoordelijkheid is er sprake van een verdeling op aandachtspunten. Dit vindt zijn weerslag in het werken met commissies; de Commissie Financiën en de Commissie Zorg.

De Raad van Toezicht heeft een (concept) visie opgesteld inzake LIMOR en Governance. Voor goede zorg zijn goed bestuur en goed toezicht belangrijke voorwaarden. Twee verschillende rollen met dezelfde maatschappelijke functie, waarbij de doelen van LIMOR steeds het uitgangspunt zijn. De Raad van Toezicht onderschrijft de ambitie en de richtlijnen op dit terrein, zoals beschreven in de Zorgbrede Governancecode 2017. De zeven principes van de genoemde code zijn dan ook expliciet onderdeel van het acteren van de Raad van Toezicht. Deze visie zal in het voorjaar van 2018 formeel worden vastgelegd (zie: LIMOR en Governance – Visie Raad van Toezicht) Specifieke taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht. Hoe er toezicht gehouden wordt is expliciet neergelegd in artikel 6 van dit reglement.

Verslag 2017 Raad van Toezicht

In het jaar 2017 zijn er geen wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht geweest. In 2017 zijn er 7 vergaderingen van de RvT geweest die alle zijn bijgewoond door de RvB en de titulair directeuren. Na afloop van elke vergadering overlegt de RvT nog 15 tot 30 minuten in beslotenheid. De hoofdlijnen van de werkzaamheden hebben in 2017 bestaan uit het toezicht uitoefenen op het (functioneren) van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken. Ten behoeve van verdere verdieping van het toezicht bestaan er twee vaste commissies; de Financiële commissie en de commissie Zorg die vergaderen met de titulair directeuren. Daarnaast is er een 6 wekelijks bilateraal overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Van de commissievergaderingen worden notulen gemaakt welke een vast onderdeel zijn ter bespreking in de plenaire vergadering. De Raad van Toezicht heeft in 2017 overleg gevoerd met de medezeggenschapsorganen (Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad). De Raad van Toezicht heeft haar eigen functioneren ook in 2017 geëvalueerd. Hierbij is de mening van de Raad van Bestuur en overige directieleden betrokken.

In dit verslagjaar is er opnieuw veel aandacht geweest voor de financiering en de kwaliteit van de zorg en begeleiding die LIMOR biedt. De decentralisatie in de financiering betekent dat de uitvoering van de zorg en begeleiding ook steeds meer lokaal georganiseerd moet worden en aangepast kan worden aan lokale omstandigheden. De Raad van Toezicht heeft getracht hierin ondersteunend te zijn en is tevreden over hetgeen de medewerkers van LIMOR in 2017 bereikt hebben.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht aan de volgende relevante besluiten van de Raad van Bestuur haar goedkeuring verleend; Begroting 2018, Jaarrekening 2016, Conflictregeling RvB en RvT, Protocol Informatievoorziening RvT, reglement onkostenvergoeding Raad van Bestuur en directie, Classificatie WNT, reglement van Toezicht, Statutenwijziging LIMOR, verkoop onroerend goed.

Nieuw in het verslagjaar was de nieuwe Zorgbrede Governancecode 2017. De Raad van Toezicht onderschrijft deze code en heeft de reglementen en protocollen hierop aangepast.

Het reglement ten aanzien van de onkostenvergoeding RvB wordt nageleefd door het feit dat gemaakte onkosten betaald worden via een company creditcard en te allen tijde kunnen worden verantwoord. Het bestuurssecretariaat bewaakt dat de onkosten inzichtelijk en ter inzage zijn. De RvB neemt in principe geen geschenken en niet puur zakelijke uitnodigingen aan. De ongewenste maar niet te voorkomen toezending van kerstattenties komen ten goede aan de verloting onder het personeel.

De bezoldiging van de RvT is conform de WNT. Jaarlijks stelt de RvT haar vergoeding vast. (vergadering 7 april 2017). Met betrekking tot de bezoldiging van de Raad van Toezicht is besloten om de vergoeding te beperken tot 5% van het bezoldigingsmaximum in het kader van de WNT voor de leden van de Raad van Toezicht en 7,5% voor de voorzitter van de Raad van Toezicht. Dit is de helft van de maximaal toegestane vergoeding, waarmee de Raad van Toezicht een bijdrage wil leveren aan de bijzondere aard van de instelling.

De communicatie met de accountant verloopt via de RvB, in de RvT vergadering waarin jaarrekening, managementletter en accountantsverslag aan de orde zijn, geeft de accountant een toelichting aan de volledige RvT.

Evaluatie

In het verslagjaar heeft de evaluatie van de RvT plaats gevonden conform een beoordelingsystematiek. Hierbij is de mening van de RvB betrokken. In 2018 is het voornemen hierbij een externe te betrekken. De Raad van Toezicht is lid van de NVTZ en doet mee aan het programma Goed Toezicht. Dit betekent dat er aandacht is voor reflectie en evaluatie, transparantie en deskundigheidsbevordering.

Samenstelling Raad van Bestuur 2017

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer D. Huisman,	voorzitter Raad van Bestuur, algemeen directeur LIMOR	<ul style="list-style-type: none">• Statutair bestuurder Stichting Beheer Cliëntengelden LIMOR• Statutair bestuurder Stichting Beheer LIMOR• Statutair bestuurder Stichting Beheer gebouw De Wending• Statutair bestuurder Stichting LIMOR Fonds• Statutair bestuurder Rots Ondersteuning B.V.• Bestuurslid Federatie Opvang (tot november 2017)

Samenstelling Raad van Toezicht 2017

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer L.R. Kool, voorzitter	HRM-manager AkzoNobel Coatings (gepensioneerd)	<ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Toezicht Rozet Arnhem• Penningmeester Bestuur Stichting Kruispunt Nijmegen• Penningmeester Bestuur Zelfregie Centrum Nijmegen• Lid Ledenraad Achmea• Lid Zorgverzekerenraad Zilveren Kruis• Vicevoorzitter Commissie Zorg en Wonen KNOV (koepel gepensioneerden verenigingen)• Bestuurslid Vereniging Gepensioneerden AkzoNobel
Mevrouw I.E. Nieuwenhuis, secretaris	Adviseur zorg en welzijn bij Ouderen Kiezen OK! (gepensioneerd)	
De heer H.P.G. van Alphen	Plv. Gemeentelijke Ombudsman / Jeugdombudsman Gemeente Den Haag (per 1 april 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Lid bestuur FADA(Foundation Aide Dentaire)• Lid Stichting Nationale Herdenking 's Gravenhage
Mevrouw F. Joldersma	Onderzoekscoördinator zorg CAOP Projectleider Hoofdkantoor Dienst Justitiële Inrichtingen	<ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Toezicht van Stichting Biezonderwijs• Kandidaat raadslid CDA Hardenberg

De heer A.P.L. de Rond

Directeur/bestuurder
Stichting Habion

- Lid Raad van Toezicht van Stichting GZC De Rubenshoek
 - Penningmeester Stichting Shoot Me
 - Directeur Stichting Vastgoedzorgsector
-

5.2 – Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van LIMOR is gebaseerd op het principe van integraal management. Hierbij is er sprake van functionele en hiërarchische procesverantwoordelijkheid binnen de vastgestelde beleidskaders. Door middel van het zogenoemde stoplichtmodel legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe LIMOR er op alle relevante beleidsterreinen voor staat. Het stoplichtmodel wordt tevens toegepast bij het management van LIMOR. Deze interne verantwoording vormt de basis voor de verantwoording aan de Raad van Bestuur. Er is dan ook een goede samenhang en logische verbinding tussen het interne verantwoordingsmodel en de verantwoording naar de Raad van Toezicht.