



Bestuurs- en kwaliteitsverslag 2025

limor
Opvangen Aanpakken Loslaten

VOOR WAARMERKINGS-
BUREAUS
VERSTEGEN
en adviseurs B.V.
d.d. 25/03/2026

Inhoud

1 Voorwoord ↓ PAG. 3

2 Profiel van de organisatie ↓ PAG. 4

2.1 ↓ Algemene identificatiegegevens

2.2 ↓ Structuur van de organisatie

2.3 ↓ Kerngegevens

2.4 ↓ Samenwerkingsrelaties

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap ↓ PAG. 9

3.1 ↓ Normen voor goed bestuur

3.2 ↓ Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en samenstelling directie

3.3 ↓ Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

3.4 ↓ Principes Governancecode Zorg 2022

4 Algemeen beleid ↓ PAG. 16

4.1 ↓ Visie, strategie en jaarplan

4.2 ↓ Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

4.3 ↓ Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

4.4 ↓ Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

4.5 ↓ Naleving gedragscodes

4.6 ↓ Risicoparagraaf

4.7 ↓ Toekomstparagraaf

5 Bedrijfsvoering ↓ PAG. 27

6 Financieel beleid ↓ PAG. 29

Bijlagen ↓ PAG. 31

↓ Bijlage 1: kwaliteitsverslag Forensische Zorg

↓ Bijlage 2: kwaliteitskader Woonzorg in de langdurige GGZ

1

Voorwoord

FOTO: TIMO DE GREFTE

limor BESTUURS- EN KWALITEITSVERSLAG 2025

Is goed wel goed genoeg?

Het gaat niet goed.

Schrik niet: met LIMOR gaat het goed. De bedrijfsvoering is gezond. In beide regio's openen we in 2025 nieuwe woonvoorzieningen. Het aantal cliënten dat we kunnen helpen groeit. We krijgen hoge cijfers zowel in cliënt- als medewerker-tevredenheidsonderzoeken.

En toch knaagt er iets.

Natuurlijk zijn we blij dat we meer mensen kunnen ondersteunen in hun streven het leven te herpakken. Een eigen plek te vinden. Structuur op te bouwen. Te werken aan perspectief. Maar het is zorgwekkend dat dit voor een steeds grotere groep nodig is.

De in oktober 2025 gepubliceerde resultaten van de ETHOS-telling liegen er niet om. In meerdere regio's van Nederland werden bijna 29.000 dak- en thuisloze mensen geteld, onder wie ruim 4.000 kinderen. En dat zijn niet alleen mensen in tentjes of op straat. Het gaat ook om mensen die weken in hun auto slapen of van bank naar bank trekken. Verborgen thuisloosheid is net zo ontwrichtend. De woningnood helpt niet. Waar het voor veel Nederlanders al moeilijk is om een betaalbare woning te vinden, is dat vanuit dakloosheid bijna ondoenlijk.

Ook het stereotype beeld van de 'verlopen man met blikje bier' klopt allang niet meer. Dakloosheid raakt alle lagen van de bevolking. Bijna 19% van de getelden is tussen de 18 en 27 jaar: jongeren en jongvolwassenen. En die 4.000 kinderen – dat zijn geen cijfers, dat zijn jonge levens in ontwikkeling.

Tegelijkertijd verhardt de onderlinge omgang in de samenleving. Tolerantie neemt af, begrip voor de ander is een hobby geworden, de 'dikke ik' regeert samen met 'ieder voor zijn

eigen'. Geen fijn klimaat om je huis kwijt te zijn, afwijkend gedrag te tonen of hulpbehoevend te worden. Toch is er een medicijn. Want wie je in de ogen kijkt, is geen getal meer. Iemand zonder verblijfspapieren is geen ongewenste factor aan wie je zorg wilt ontzeggen, wanneer je zijn of haar verhaal kent. Mensen die verward of onbegrepen gedrag vertonen, zijn minder afschrikwekkend wanneer je de mens ziet die achter dat gedrag schuilgaat – met zijn kwetsbaarheden en problemen.

Als ik één ding afgelopen jaar heb ontdekt, dan is het de kracht van ontmoetingen. Verschillen vervagen wanneer persoonlijke ervaringen daarvoor in de plaats komen. Ga met elkaar in gesprek. Durf schroom of argwaan los te laten. Zie wie de ander is. Zie wat hij of zij nodig heeft. Binnen LIMOR zit dit diep in ons DNA; immers ieder mens doet er toe.

Als LIMOR mogen we dan ook gepast trots zijn op wat we bereiken, juist ook in samenwerking met onze ketenpartners. Woningcorporaties spannen zich in om woningen beschikbaar te stellen. Samen met andere hulpverlenende instanties bouwen we aan passende zorg en sterke netwerken rondom cliënten. We zien wat er moet gebeuren en doen wat nodig is.

Maar de vraag blijft: is 'het goed doen' goed genoeg?

LIMOR staat erom bekend een stap verder te zetten. Misschien vraagt deze tijd om nóg een aantal extra stappen. Onze strategische koers 2024-2027 loopt bijna af; we werken inmiddels aan het volgende plan. U hoort van ons. Want omdat ieder mens ertoe doet en niemand het verdient om alleen te zijn, gaan wij verder. Juist nu.

Timo de Grefte, bestuurder



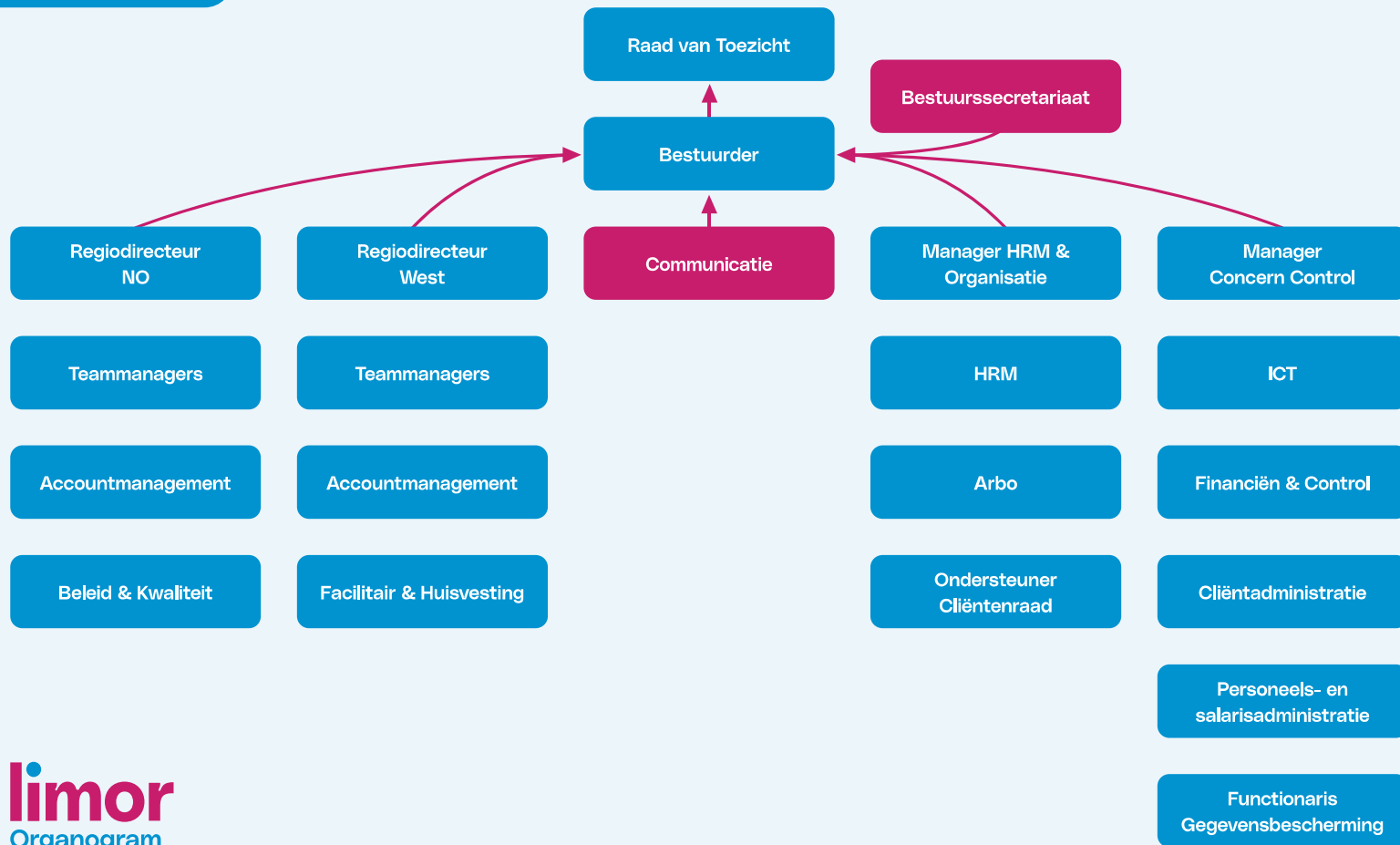
2

Profiel van de organisatie

2.1 | Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting LIMOR (Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie)
Adres	Oostergoweg 1
Postcode	8911 MA
Plaats	Leeuwarden
Tel. nr.	085 – 4856000
E-mail	bestuurssecretariaat@limor.nl
Website	limor.nl
Nr. Kamer van Koophandel	02071053

2.2 | Structuur van de organisatie



limor
Organogram

2.3 | Kerngegevens

LIMOR is een professionele en cliënt-/klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van wonen, opvang en ondersteuning biedt. Wij dragen bij aan de duurzame rehabilitatie van de cliënt in de samenleving én de positionering en participatie van onze cliënten in de maatschappij. Als maatschappelijke opvangorganisatie bewegen we ons op het snijvlak van MO en OGGz. We zijn er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid en/of maatschappelijke participatie, dakloos zijn of dat dreigen te worden en nergens anders terecht kunnen. 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 zes resultaatgebieden: stabiele huisvesting, financiële stabiliteit, actieve deelname aan de samenleving, verbondenheid met een sociaal netwerk, mentaal en fysiek welzijn en een veilige omgeving voor zowel de cliënt als anderen.

De strategische koers 2024 – 2027 wordt in deze kalenderjaren gefaseerd geïmplementeerd. De strategische koers is gebaseerd op drie pijlers en het dynamisch jaarplan 2025 is daarbij de leidraad geweest in het verslagjaar.

3 Pijlers:

- Gerichte groei realiseren,
- Kwaliteit van zorg borgen en verbeteren,
- Koersvast besturen.

2.3.1 | Kernactiviteiten

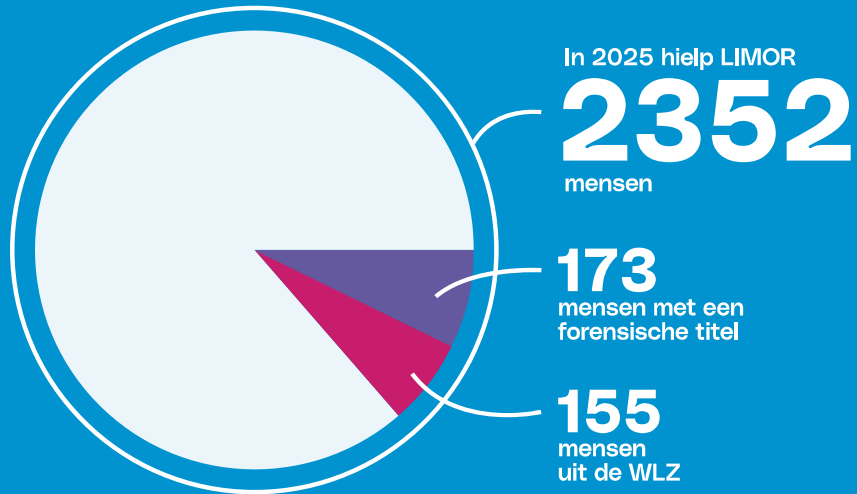
Onze kernactiviteiten hebben we als volgt gecategoriseerd:

1. Begeleiding bij (dreigende) dakloosheid; zowel door opvang als ambulante begeleiding. Dit doen we in volgende vormen:
 - a. Crisisopvang
 - b. Vangnet
 - c. Logeershuis
 - d. Housing First
 - e. Housing First Jongeren
 - f. OGGZ/ Interventiewerk
 - g. MO Begeleiding
2. Begeleiding aan huis
 - a. Ambulante begeleiding
 - b. Hoarding
 - c. Beschermd Thuis
3. Begeleiding met Wonen
 - a. Beschermd Wonen
 - b. Begeleid Wonen
 - c. Communitywonen

2.3.2 | Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In 2025 heeft LIMOR hulp geboden aan 2352 cliënten met een indicatie, waaronder 173 cliënten met een forensische titel en 155 cliënten uit de WLZ. LIMOR had in 2025 267 vaste plekken voor opvang of een andere vorm van wonen.

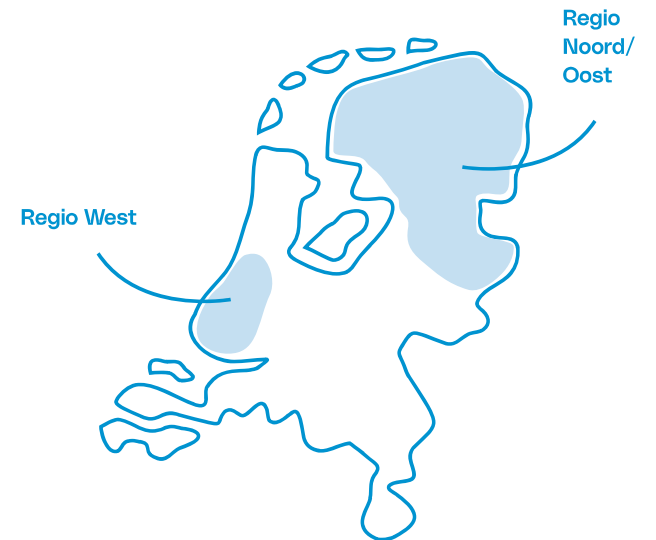
In 2025 had LIMOR
267
opvang/woonplekken



2.3.3 | Werkgebieden

Regio West omvat Zuid-Holland met het gebied dat valt binnen de denkbeeldige lijn die van de Duin- & Bollenstreek via Zoetermeer – Pijnacker / Nootdorp – Delft / Westland - Midden Delfland en Den Haag.

Regio Noord/Oost omvat Friesland, Groningen, Drenthe en een deel van Overijssel (regio IJssel-Vecht).



2.4 | Samenwerkingsrelaties

LIMOR kent vele samenwerkingsrelaties. Op lokaal niveau wordt hier op verschillende wijzen invulling aan gegeven, aansluitend bij de context van de lokale omgeving.

Externe samenwerkingen openen deuren naar nieuwe mogelijkheden en duurzame impact. LIMOR heeft zich verdiept in verschillende type samenwerkingsvormen, de bijbehorende condities voor een gedegen afweging en wat dit betekent voor de processen binnen de organisatie. De opgedane kennis wordt omgezet naar procesbeschrijvingen zodat alle betrokkenen weten waar hun krachten liggen en wanneer hun inzet het meest waardevol is. Dit biedt LIMOR de helderheid die nodig is om elkaar te versterken, te inspireren en te weten vanuit welke kaders er mogelijkheden zijn om te blijven ondernemen en zo de gezamenlijke ambities waar te maken.

Op hoofdlijnen kennen we onder andere de volgende samenwerkingsrelaties:

- **Hoofd- en onderaannemerschap**

Dit werkt in beide richtingen. Wanneer LIMOR als hoofdaannemer optreedt, worden vaak organisaties ingeschakeld die dagbesteding en huishoudelijke hulp verzorgen, zodat cliënten een integraal aanbod ontvangen. Als onderaannemer wordt LIMOR met name ingezet voor specialistische begeleiding.

- **Samenwerkingsovereenkomsten voor projecten en structurele samenwerking**

LIMOR heeft diverse samenwerkingsovereenkomsten om projecten vorm te geven. Het gaat hier om samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten, woningcoöperaties, welzijnsorganisaties en andere partijen. Voorbeelden zijn projecten om Housing First te starten en de verwervingsopdracht in gemeente Den Haag.

- **Convenanten**

LIMOR heeft convenanten gesloten met verschillende partijen zoals zorgaanbieders, gemeenten en woningcoöperaties. Een voorbeeld hiervan is het uitstroomconvenant tussen zorgaanbieders, gemeenten en woningcoöperaties waarmee een zachte landing voor mensen die uitstromen vanuit beschermd wonen of maatschappelijke opvang beoogd wordt. Deze convenanten worden in verschillende gemeenten ook ingezet bij Housing First trajecten.

- **Financiers**

LIMOR heeft contracten met gemeenten, zorgkantoren en Justitie voor het leveren van dienstverlening. Vanuit deze contracten, maar ook buiten de contracten om, worden op vele vlakken met elkaar samengewerkt in het belang van cliënten van LIMOR en/of burgers.

- **Zorgkantoren**

LIMOR heeft contracten met de zorgkantoren Menzis, Zilveren Kruis, Zorg & Zekerheid, CZ en DSW voor het erkend kunnen leveren van WLZ zorg. LIMOR levert zowel Verblijfszorg (ZZP), Volledig Pakket Thuis (VPT) als Modulair Pakket Thuis (MPT).





3

Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 | Normen voor goed bestuur

Het onderwerp governance is ook in het kalenderjaar van de verslaglegging expliciet op de agenda gekomen. De principes van de Governancecode Zorg 2022 worden binnen LIMOR toegepast. De vier rollen zoals die door de Raad van Toezicht worden gehanteerd, houden in:

- **Toezicht houden op de besturing van de organisatie;**
- **Werkgever zijn van de bestuurder;**
- **Klankbord/sparringpartner zijn voor de bestuurder;**
- **De dialoog en de ‘multiloog’ stimuleren en behoeden.**

Ook in het verslagjaar 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn functioneren geëvalueerd en daaruit volgend de toezichtvisie voor 2026 opnieuw vastgesteld.

3.2 | Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en samenstelling directie

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer T.A.M. de Grefte	Statutair Bestuurder LIMOR en Stichting LIMOR Fonds	<ul style="list-style-type: none">• Lid RvC Woonbedrijf Ieder1• Voorzitter RvT stichting ViViQ

Bezoldiging Raad van Bestuur

In artikel 3 van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is bepaald welk bezoldigingsmaximum geldt bij de klasse waarin een instelling wordt ingedeeld. De klasse wordt bepaald door onder meer de omzet, omvang en kennisintensiteit van de organisatie. LIMOR scoort 10 punten waarmee het in klasse IV valt van de WNT (sectorale regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp). De accountant heeft ingestemd met de toegekende 10 punten alsook met de indeling in klasse IV. De wettelijke bezoldigingsmaximum in deze klasse is voor 2025 geïndexeerd met 5,45 % en vastgesteld op € 226.000,-. De bezoldiging van de bestuurder is 98,5% van het maximum waarmee LIMOR voldoet aan de WNT.

Directieteam

Timo de Grefte, bestuurder
Marissa van der Molen, regiodirecteur Noordoost
René Brandsema, regiodirecteur West
Matthijs Jansen, concern controller
Kim Obergh, HRM en Organisatie

3.3 | Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw N.C. Bouma <i>Voorzitter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthouder zorg & woningcorporatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter RvT LIMOR • Voorzitter RvT Jonkerszorg • Lid RvT de Waerden • Lid RvC Wonen NWF
Mevrouw A. de Bruin	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder Stichting Zorggroep Tangenborgh 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT LIMOR • Lid RvC SWZ
De heer T.A.J.J. Rokx	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar ACT Academy • Directeur behandelzaken Spoor 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT LIMOR • Adviseur/coach/trainer Blijvend Veilig/Raad van Kinderbescherming • Raad van advies Gender Healthcare
De heer H.G.J. van Petersen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar 3R Interimmanagement & organisatieadvies B.V. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT LIMOR • Voorzitter Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg
De heer J. Telgen	<ul style="list-style-type: none"> • Emeritus hoogleraar Universiteit Twente 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT LIMOR • Lid RvT Stichting Jeugdorp de Glind • Lid van de RvT Careander • Voorzitter van de Stichting tot Steun van CPS, adviesbureau voor primair en voortgezet onderwijs • Voorzitter Rekenkamer gemeente Veenendaal • Voorzitter Coöperatie Buitenplaats Marke van Ruinen
Mevrouw M. Azarian	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Dordrecht Programma manager Toekomstscenario kind & gezinsbescherming • Manager stichting jeugdteams: routeringspunt ZHZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainee RvT LIMOR van 1-12-24 t/m 31-3-2026

De Raad van Toezicht en de bestuurder werken samen in vertrouwen, nabijheid, met ruimte voor elkaars deskundigheid en er wordt regelmatig geëvalueerd. De raad houdt actief toezicht en laat daarbij de bestuurder ook zijn eigen rol vervullen. Tijdens de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de bestuurder is hier open met elkaar over gesproken. De onderlinge verbinding is goed en biedt comfort om inhoudelijk en verdiepend de dialoog aan te gaan. Waar vertrouwen de basis vormt voor goed toezicht, blijft de raad alert, ook wanneer de organisatie goed loopt. De Raad van Toezicht wenst zich meer te focussen op dilemma's waar nu nog geen antwoorden voor zijn, op het benutten van de denkkraft van de raad en daarbij inspirerend te zijn voor zowel de bestuurder als de directie. In het voorjaar hebben individuele leden een dagdeel meegelopen in het primair proces en heeft de commissie Kwaliteit en Veiligheid tweemaal een werkbezoek gebracht aan een locatie. Het is voor de Raad van Toezicht van belang aansluiting te blijven houden bij de kernpunten uit de strategische koers en de leidraad daarvan in het dynamisch jaarplan. In 2025 zijn de procedure van Werving en Selectie gestart wegens het aftreden volgens het rooster van twee leden van de Raad van Toezicht. In de procedures zijn de beide medezeggenschapsraden, de bestuurder en de directieleden actief betrokken.

Bezoldiging Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht dient jaarlijks zijn vergoeding vast te stellen. Naast de groep van hoogst uitvoerende organen binnen een rechtspersoon of instelling, zijn ook de (interne) toezichthouders als topfunctionaris aan te merken (topfunctionaris-toezichthouder) in het kader van de WNT. Leden van de Raad van Toezicht zijn topfunctionaris-toezichthouder.

De interne toezichthouder volgt deels de adviesregeling van de NVTZ met betrekking tot honorering raden van toezicht in zorg en welzijn. De RvT van LIMOR heeft in plaats van 100% gekozen voor 70% van de maximale bezoldiging in WNT Klasse IV, waarbij voor de leden 10% en voor de voorzitter 15% wordt toegepast. Concreet betekent dit in het verslagjaar 2025 dat de leden van de Raad van Toezicht een vergoeding hebben ontvangen van € 15.820,- (=7% van het maximum) en de voorzitter een vergoeding van € 23.730,- (=10,5% van het maximum).

3.4 | Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 | Goede zorg

Goede zorg is passende zorg die perspectief biedt en aansluit bij de behoeften van de cliënt. Daarom beschikt LIMOR over een breed zorgaanbod (zie 2.3.1; kernactiviteiten). Met regelmaat worden vernieuwende zorgconcepten en -pakketten ontwikkeld, nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan en bestaande partnerschappen verdiept. Zo blijft het aanbod aansluiten bij de actuele behoeften van cliënten.

LIMOR hanteert daarnaast de zelfontwikkelde methode Situationeel begeleiden. Complexe problematiek kenmerkt zich door een samenspel van factoren op meerdere leefgebieden. Problemen staan zelden op zichzelf en kunnen per situatie – en zelfs per moment – verschillen in aard en intensiteit. Dit vraagt om maatwerk.

Situationeel begeleiden houdt in dat de aanpak voortdurend wordt afgestemd op de actuele situatie en op wat de cliënt op dat moment nodig heeft. Er is geen standaardoplossing en geen vaste begeleidingsstijl die in alle gevallen passend is. De begeleiding beweegt mee met de ontwikkeling en omstandigheden van de cliënt.

Hiermee hangt nauw samen dat medewerkers ruimte krijgen om hun vakmanschap in te zetten. Om, als rechtsom niet werkt, linksom te proberen. Om te zoeken naar wat wél mogelijk is: professionele autonomie binnen duidelijke kaders. Die ruimte gaat hand in hand met ondersteuning. LIMOR biedt medewerkers niet alleen verantwoordelijkheid en vertrouwen,

maar ook instrumenten, kennis en heldere richtlijnen om het vakmanschap verder te ontwikkelen en te verdiepen.

3.4.2 | Waarden en normen

De merkwaaarden van LIMOR zijn:

- **de mens telt (en niet het probleem);**
- **eigenzinnig (we kleuren buiten de lijntjes en werken binnen de kaders);**
- **gewoon doen (zien wat er moet gebeuren en doen wat nodig is);**
- **samen werkt (omdat we geloven in de kracht van samenwerking met het netwerk).**

De merkwaaarden van LIMOR laten zien waar de organisatie werkelijk voor staat. Vanuit de overtuiging dat ieder mens ertoe doet, staat niet het probleem – met bijbehorende standaardoplossingen – centraal, maar de persoon: met zijn of haar eigen situatie, hulpvraag en uitdagingen. Een mens met talenten, wensen, relaties en mogelijkheden die richting geven aan de ondersteuning. Niet het probleem bepaalt de aanpak, maar wie iemand is en wat nodig is om verder te komen.

LIMOR zoekt daarbij altijd naar wat wél kan. De organisatie doet wat nodig is – praktisch, betrokken en doelgericht, zonder te vertragen. Soms eigenzinnig en met lef, maar altijd binnen de kaders.

Niemand verdient het om alleen te zijn. Daarom gelooft LIMOR in de kracht van een stevig netwerk. De organisatie werkt actief samen met het zorgnetwerk én helpt cliënten bij het opbouwen of versterken van hun eigen sociale netwerk. Het uiteindelijke doel is dat zij een zo normaal mogelijk leven leiden, stevig verankerd in hun eigen omgeving en relaties, zodat de ondersteuning van LIMOR op termijn niet meer nodig is.

Onze **norm** is kwalitatief goede begeleiding, waarbij zowel cliënt en collega als ook de belangrijkste stakeholders, zoals financiers, het netwerk van de cliënt en de omgeving, tevreden moeten zijn. Daarnaast willen wij in onze besluitvorming altijd kijken vanuit de vier verschillende perspectieven naar de vraag/het probleem of het voorstel. Deze perspectieven zijn: het cliëntperspectief, het perspectief van de collega's, het organisatieperspectief en het omgevingsperspectief.

3.4.3 | Invloed belanghebbenden

Binnen LIMOR is de medezeggenschap op centraal niveau ingericht met een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad. Ook zijn er twee regionale cliëntenraden actief; een voor regio West en een voor regio Noord/Oost. Hierbij wordt het principe gehuldigd dat de medezeggenschap al vroegtijdig wordt geïnformeerd over belangrijke thema's die op de agenda staan of komen, zodat er echt sprake kan zijn van medezeggenschap.

Stakeholdersbeleid

LIMOR staat midden in de samenleving en gelooft dat goede ondersteuning alleen mogelijk is in echte verbinding met de mensen en organisaties om ons heen. Stakeholders zijn cliënten en hun naasten, zorgpartners, gemeenten, zorgkantoren, justitie en andere verwijzers, en toezichthouders. Samenwerken is daarbij geen formaliteit, maar een voorwaarde om werkelijk zorg te dragen voor de mens achter de hulpvraag.

Duurzame relaties vragen om blijvend contact – niet alleen wanneer er iets in brand staat. Mensen kennen werkt. Korte lijnen zorgen voor snelheid en vertrouwen, en het helpt als iedereen elkaar direct weet te vinden, liefst onder een knop van de telefoon. Door gebruik te maken van elkaars kennis, ervaring en passie voor het vak, ontstaat ondersteuning die sterker is dan wat afzonderlijk mogelijk zou zijn.

Ondernemingsraad

• Overlegstructuur

De OR heeft elke maand een regulier overleg en gemiddeld twee keer per maand een werkgroep-overleg. Daarnaast komen het dagelijks bestuur van de OR en de bestuurder bijna maandelijks bij elkaar ter bespreking van een aantal onderwerpen. In 2025 heeft de OR acht keer overlegd met de bestuurder tijdens de Overlegvergadering en één keer met de Raad van Toezicht. De OR sloot ook aan bij het 4-tafeloverleg waarin werd gesproken over de kern van onze zorg. De OR wordt regelmatig bijgepraat door de regiodirecteuren van West en Noord/Oost over de ontwikkelingen in hun regio's.

- **Instemmings- en adviesaanvragen en initiatiefvoorstellen**
De OR kreeg de volgende aanvragen te behandelen:

Instemmingsaanvragen:

- Samenwerking met Rataplan voor regio West
- Rookbeleid
- Herziening Feestdagenverlof

Adviesaanvragen: er zijn geen adviesaanvragen voorgelegd.

De OR heeft een initiatiefvoorstel ingediend bij de bestuurder voor het regelen van een inzittendenverzekering tijdens het vervoer van collega's en cliënten.

Wat verder ter tafel kwam:

Verder kwamen onder meer aan de orde: financiële rapportages, jaarrekening 2024, bestuurs- en kwaliteitsverslag 2024, jaarplan en begroting 2026, strategische koers LIMOR 2026, interne en externe audits, ziekteverzuimanalyse, Arbo, functiehuis LIMOR.

- **Contact met de achterban**

In 2025 heeft de OR periodiek de OR-Nieuwsbrief laten verschijnen en schuiven de OR-leden periodiek aan bij de regionale teams. De OR stuurt iedere nieuwe werknemer een welkomstkaart op zijn/haar privé adres.

- **Scholing OR**

In 2025 heeft één OR lid de WOR-training gekregen van Dubbelzeven.

- **OR-werkgroepen**

Veel van het OR-werk vindt plaats in de vaste OR-werkgroepen Arbo/HR, Financiën en Communicatie.

- **Leden OR**

Eind 2025 bestond de OR uit acht leden. Tijdens 2025 zijn er drie OR leden afgetreden en zijn middels verkiezingen eind 2025 drie nieuwe leden gekozen.

Centrale Cliëntenraad

Bij LIMOR heeft de Centrale Cliëntenraad (CCR) een actieve en belangrijke rol. Naast de CCR zijn er twee regioraden actief, namelijk in de regio's West en Noord/Oost. De CCR vergadert met de bestuurder en bespreekt onderwerpen zoals beleid, visie en strategische keuzes. De regioraden hebben overleg met de regiodirecteuren over onderwerpen zoals de situatie binnen specifieke voorzieningen en teams, kansen voor groei en de borging van cliëntenmedezeggenschap in de regio.

Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) is LIMOR verplicht om de CCR formeel te betrekken bij besluiten en advies of instemming te vragen bij zaken die impact hebben op cliënten of de organisatiestructuur. In 2025 heeft de CCR verschillende advies- en instemmingsaanvragen beoordeeld en positief afgesloten:

Adviesaanvragen:

- Vaststellen van de profielschets voor de werving van een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht;
- Samenwerkingsovereenkomst met Voois;
- Samenwerking met Stichting Budgethulp.

Instemmingsaanvragen:

- Aanstelling van een cliëntvertrouwenspersoon;
- Herziening van de methodiek Situationeel Begeleiden;
- Vaststelling van het interviewprotocol;
- Rookbeleid (juni 2025);
- Wijziging van de procedure interne audit.

3.4.4 | Inrichting governance

Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ingericht conform de Governancecode 2022. In het verslagjaar zijn de diverse reglementen en procedures volgens de PDCA-cyclus geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. De reglementen en de toezichtvisie zijn vindbaar op de website van LIMOR. Daarnaast is de raad te benaderen via een eigen e-mailadres.

De Raad van Toezicht is in 2025 intrinsiek betrokken geweest bij de ontwikkelingen binnen de organisatie, open in zijn verantwoording en transparant over de overleggen met de cliënten en medewerkers. De wetgeving aangaande de medezeggenschap (WOR en WMCZ) worden daarbij in acht genomen.

Ook wanneer de Raad van Toezicht om verantwoording wordt gevraagd door derden, zal de raad daarin transparant zijn. Uitgangspunten voor de RvT voor het houden van toezicht zijn het samenwerken in vertrouwen en met respect voor elkaars deskundigheid in dialoogvorm te spreken over strategische toekomstgerichte ontwikkelingen.

Beoordeling en evaluatie

De Raad van Toezicht is zich bewust vanuit welke rol de bestuurder en de bestuurlijke thema's dienen te worden benaderd. De verbinding met de organisatie, met de cliënten en de met de medewerkers is erop gericht om elkaar vanuit dialoog te ontmoeten.

Een van de taken van de Raad van Toezicht is werkgeverschap van de bestuurder. Naar de bestuurder toe is de raad gericht op de ontwikkeling van de bestuurskracht van de bestuurder en de positie van de organisatie in het veld van het Sociaal Domein.

De werkgeverstaken worden namens de voltallige Raad van Toezicht tot uitvoering gebracht in de remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie van de raad heeft met de bestuurder

een halfjaargesprek gevoerd en een scholingswens besproken. De voltallige raad neemt de rol van sparringpartner voor de bestuurlijke vraagstukken op zich tijdens de reguliere vergaderingen alsook tijdens de vergaderingen van de Auditcommissie en Commissie Kwaliteit en Veiligheid.

3.4.5 | Goed bestuur

De strategische koers 2024-2027 is in voorgaande jaren in nauw overleg met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht tot stand gekomen. De strategie kent drie pijlers en deze vormen de basis voor de meerjarenbegroting en voor het dynamisch jaarplan 2025. Gedurende het verslagjaar is de ambitie van LIMOR en voortgang in het jaarplan bij meerdere bijeenkomsten en in diverse samenstellingen besproken. Bij deze meetings is ruimte voor dialoog met de raad, met de directie en met de medezeggenschap.

3.4.6 | Verantwoord toezicht

In de vertaling van de kernpunten uit de strategische koers 2024-2027 naar het dynamisch jaarplan 2025, is het voor de raad van belang aansluiting te blijven houden. De gezamenlijke besprekingen hebben zich gericht op de drie grote lijnen uit de koers waarbij de Raad van Toezicht de bestuurder adviseert en inspireert zonder de positie van de bestuurder in te nemen. De raad doet dit volgens de organisatiewaarden van LIMOR; BIOS – Bevlogen, Integer, Ondernemend en Samen. Samen in dit kader wil zeggen: samen met de bestuurder, samen met de medewerkers, met cliënten en met stakeholders.

bevlogenheid vloeit voort uit de betrokkenheid met onze doelgroep en daarvan afgeleid van de missie en visie van LIMOR.

De Raad van Toezicht doet separaat verslag van zijn intern toezicht over het kalenderjaar 2025. Het jaarverslag 2025 van de interne toezichthouder is te vinden op de website van LIMOR.


3.4.7 | Continue ontwikkeling

De huidige complexiteit van de maatschappelijke zorg vraagt voortdurende alertheid op externe en interne ontwikkelingen. De raad houdt professioneel toezicht door het volgen van daarbij passende opleiding en bijscholing. Tijdens de zelfevaluatie van de raad is het scholingsplan besproken. Van de gevolgde scholing wordt door elk lid een reflectie gegeven aan de overige leden van de raad. De raad toetst ter voorbereiding op de reguliere RvT-vergadering allerlei formele zaken en doet dit volgens een vastgesteld jaarschema tijdens de diverse commissievergaderingen. De vergadering van de voltallige raad wordt deels gebruikt voor het reflecteren op de strategie, en voor de bespreking van het jaarplan en de begroting. Daarnaast worden er thematische dialogen gevoerd voor het bespreken van bestuurlijke dilemma's.

Onze visie is leidend:

Ieder mens doet ertoe en niemand verdient het om alleen te zijn.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 25/03/2026



4

Algemeen beleid

4.1 | Visie, strategie en jaarplan

Met de koers 2024–2027 geeft LIMOR richting aan de verdere ontwikkeling van de organisatie en de ondersteuning van cliënten. Deze strategie is tevens de basis voor de meerjarenbegroting 2024 –2027.

Ieder mens doet ertoe

Zolang er nog mensen op straat belanden waar niemand zich om bekommert, is LIMOR nodig. Wij helpen mensen met complexe problemen weer zichzelf te worden. We streven ernaar dat ze zich ontspannen en veilig voelen, thuiskomen op een plek waar ze de regie over hun leven herpakken of zelfs een betere versie van zichzelf ontdekken. Want wij geloven dat ieder mens ertoe doet en niemand het verdient om alleen te zijn.

LIMOR-DNA: Goede mensen

Een strategie gaat niet alleen over wat we willen bereiken, maar ook over hoe we dat doen. ‘Zien wat er moet gebeuren en doen wat nodig is’ vormde het levensmotto van de oprichters van LIMOR. Ofwel: opvangen, aanpakken, loslaten. Deze nuchtere, maar positieve benadering kenmerkt ook nu nog de aanpak van onze professionals. Zij zijn niet bang van gebaande paden af te stappen als ze mensen daarmee verder helpen. Eigenzinnig, samenwerkend en vooral écht naast mensen staan. Dat unieke LIMOR-DNA pakket dragen al onze medewerkers in hun rugzak.

Groei, kwaliteit van zorg en koersvast sturen

Om onze missie handen en voeten te geven, en nóg meer mensen te helpen, moeten we als organisatie gezond en stabiel blijven. Daarvoor hebben we kaders nodig, waarbinnen we ons bewegen en die focus aanbrengen. Drie strategische kaders die ons helpen

1. te groeien,
2. de kwaliteit van zorg te borgen en
3. op koers te blijven.

Deze ‘wegen’ lopen de komende jaren door ons LIMOR-landschap als een richtinggevend kompas.

1. Groei

Voor LIMOR is groei in de periode 2024-2027 van essentieel belang om de organisatiemissie te blijven verwezenlijken: het ondersteunen en begeleiden van kwetsbare personen. Groei stelt ons in staat om meer mensen te bereiken die behoefte hebben aan gespecialiseerde zorg.

Bij groei gaat het echter niet alleen om een uitbreiding in omvang. Het betekent ook werken aan meer naamsbekendheid en onze professionele reputatie. Het aantrekken van méér personeel en het verhogen van de expertise van onze werknemers. We vergroten onze kwaliteit van zorg. En streven naar een toename van het aantal contracten en samenwerkingsverbanden.

Uiteindelijk draagt groei bij aan de duurzaamheid en veerkracht van LIMOR, waardoor we onze impact op het gebied van zorg en ondersteuning kunnen vergroten en versterken.

In 2025 is het volgende gerealiseerd of in ontwikkeling:

- Opening van nieuwe voorzieningen en omvorming van bestaande units
- Meer samenwerking met ketenpartners
- Uitbreiding van diensten en gespecialiseerde projecten in de maatschappelijke zorg
- Arbeidsmarktcommunicatie

2. Kwaliteit van zorg

We blijven in de jaren 2024-2027 onze kwaliteit van zorg verbeteren en bestendigen om te doen waar we goed in zijn: specialistisch maatwerk leveren aan mensen met complexe problematiek.

Experts zijn en blijven we door ons te ontwikkelen op dagelijkse basis. Met opleidingen maar ook door gewoon te dóen. We verbeteren onze aanpak waar nodig. We houden ons aan de geldende wet- en regelgeving en versterken ons kwaliteitssysteem. Onze zorg voldoet aan alle kwaliteitskaders. Niet alleen vanwege de formele eisen maar vooral: voor de cliënt.

In 2025 is het volgende gerealiseerd of in ontwikkeling:

- Certificering van de methodiek Situationeel Begeleiden
- Ontwikkeling van de expertise op de werkvloer
- Doorontwikkeling kwaliteitssysteem

3. Koersvast sturen

Koersvast sturen betekent dat we een consistente en stabiele lijn volgen in strategie en beleid. Stabiliteit is van groot belang omdat we een grote verantwoordelijkheid op onze schouders dragen: de zorg voor kwetsbare mensen. Continuïteit in dienstverlening is essentieel voor de gezondheid en het welzijn van onze cliënten.

In de praktijk betekent dit dat we onze basis op orde hebben en doelen niet uit het oog verliezen. Dat we onze middelen efficiënt inzetten. Dat we duidelijke beslissingen nemen en helder communiceren. En dat we aanpassingsvermogen tonen: LIMOR moet in staat zijn zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in de dynamische zorgwereld.

Zo zorgen we voor vertrouwen in LIMOR: als rots in de branding voor cliënten, als goede werkgever bij personeel, als competente zorgexpert bij financiers en als vertrouwde partner in samenwerkingsverbanden.

In 2025 hebben we het volgende gerealiseerd of is in ontwikkeling:

- Vrijwel alle projecten uit jaarplan gerealiseerd
- Werken met een dynamisch jaarplan
- RI&E: versterkte meldcultuur
- Verankering veiligheid in beleid en praktijk
- Vitaliteitsbeleid

In 2024-2025 hebben we de eerste resultaten van onze gekozen koers gezien. In 2026 bouwen we hierop voort en zetten we de strategie met de drie koerslijnen door. Op het jaarplan staan onder andere de volgende onderwerpen:

- Ontwikkelen ambacht
- Certificering en implementatie Situationeel Begeleiden
- Methodische dossiervorming
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Beleid borgen op het gebied van Veiligheid en van Vitaliteit
- Ontwikkelen aanpak op innovatie
- Verantwoordbare zorg
- Selecteren en uitwerken nieuwe zorgproposities/doelgroepen
- Informatiebeveiliging

4.2 | Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De inzet op normalisering door wonen in de wijk heeft zich op verschillende manieren verder ontwikkeld. Housing First biedt direct een sleutel tot een woning, waar iemand zo lang kan blijven als hij wil. Daarnaast fungeren kleinschalig geclusterde locaties als vangnet, met of zonder wooncomponent, in een mix met bewoners zonder zorgindicatie. Waar mogelijk vindt de beweging plaats van beschermd wonen naar begeleid wonen. Participatie vormt een belangrijk onderdeel van normalisering: meedoen in de maatschappij – via werk, dagbesteding, vrijwilligerswerk of sociale contacten – vergroot zelfstandigheid en versterkt herstel.

De wens van LIMOR is om eerder te kunnen optreden bij signalen van ontregeling. Vroege signalering, samenwerking en een sterke netwerkfunctie van professionals én bewoners in de wijk zijn daarbij essentieel.

De samenwerking met andere partijen heeft zich in de afgelopen periode onverminderd verder ontwikkeld. De Brede Aanpak Dakloosheid vraagt om nauwe afstemming tussen zorgorganisaties, en LIMOR omarmt deze positieve beweging. Aanbieders van maatschappelijke opvang en beschermd wonen slaan de handen ineen om de keten beter te sluiten en cliënten sneller en duurzamer te laten doorstromen naar passende woon- en zorgvormen. Door intensievere samenwerking, gezamenlijke casusregie en heldere afspraken over doorstroom en nazorg voorkomen zij dat mensen tussen wal en schip raken. Zo versterken zij de continuïteit van ondersteuning en dragen zij bij aan het terugdringen van dakloosheid. Ook zijn in nauwe samenwerking met ketenpartners nieuwe zorgconcepten ontwikkeld en zorglocaties geopend, die aansluiten bij de diverse ondersteuningsbehoeften binnen

onze doelgroep. Daarbij werken we vanuit de principes van netwerkversterkend werken.

In onze regio's zitten we **aan tafel als pleitbezorger voor onze doelgroep**, met de missie om dakloosheid te voorkomen of zo snel mogelijk op te lossen. We werken nauw samen met gemeenten, het voorliggend veld en woningcorporaties om vroegtijdig in te spelen op complexe hulpvragen. Wij hebben het voornemen om ervaringsdeskundigen actiever in te zetten als pleitbezorgers voor onze doelgroep. Vanuit hun eigen geleefde ervaring slaan zij een brug tussen cliënt, professional en beleid. Zij signaleren knelpunten in de praktijk en geven stem aan wat nodig is voor herstel en participatie, zowel binnen onze organisatie als richting externe stakeholders. Zo versterken zij niet alleen de positie van cliënten, maar ook de kwaliteit en doeltreffendheid van onze ondersteuning.

4.3 | Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2025 stond in het teken van de voortgang van de strategische koers 2024-2027 en de uitwerking daarvan in het dynamisch jaarplan. De ambities die LIMOR heeft zijn ingezet op efficiënte wijze en hebben zichtbaar effect op de regionale ontwikkelingen van de kwaliteit van zorg. Een belangrijk speerpunt was de realisatie van communitywonen en de rol van LIMOR bij de opzet van diverse projecten Housing First en Wonen Eerst.

Voordat we ingaan op een uitvoerige beschrijving van de koerslijnen en de ontwikkelingen op het gebied van Beleid & Kwaliteit en HRM, volgt eerst een puntsgewijze opsomming van gebeurtenissen en tendensen vanuit landelijk en regionaal perspectief.

Landelijk:

- De nieuwe strategische koers van LIMOR kreeg concreet vorm binnen de organisatie. Projecten in lijn met deze koers zijn uitgevoerd, en de voortgang werd regelmatig gedeeld met de organisatie via zogenaamde Townhall-bijeenkomsten.

Regionaal:

In de regio Zuidwest:

- Inhuizing van bewoners op de locatie Park Rosenburg in Den Haag: zowel cliënten die uitstromen uit Beschermd Wonen als deelnemers van Housing First.
- De oplevering van woonlocatie de Ruimtebaan in Zoetermeer is opgeschoven naar voorjaar 2026.
- De verdere uitbreiding van deelnemers Housing First West (Leidse regio, regio Haaglanden en regio Delft).
- Uitbreiding en borging van OGGZ in de regio. LIMOR is hier sterk in vertegenwoordigd.
- De doorontwikkeling van Housing First voor gezinnen en Housing First-preventief in regio Haaglanden.
- De ontwikkeling van het uitvoeringsprogrammteam MO/BW. Samenwerking van centrumgemeente Den Haag en de vijf grootste aanbieders MO/BW. Gestart met verschillende pilots en projecten. Bijv. 'Continuïteit van zorg & crisisbeheersing', waardoor locaties minder snel cliënten uit moet plaatsen. De pilots en projecten moeten worden geborgd in de aanbestedingen MO (2027) en BW (2028).

In de regio Noord/Oost:

- In Friesland is de tweede vangnetvoorziening gestart, in Sneek. Een derde dergelijke voorziening is in De Waadhoeke in de voorbereiding.
- In Sneek is de voorbereiding van overname Pand 6 gestart, deze inloopvoorziening gaat van VNN naar LIMOR.
- Ook in Sneek zijn we voor opvang De Schuilplaats verantwoordelijk geworden voor het aanmeld-, intake-, en doorstroomproces.
- Vangnetvoorziening Appingedam vierde haar 12,5 jarig bestaan.
- Zwolle Actief vierde haar 10+1 jarig feest.
- Provinciale aanpak Housing First en Wonen Eerst Groningen gestart in samenwerking met de 9 gemeenten in provincie Groningen, De gemeenten Westerkwartier, Hogeland, Groningen, Midden-Groningen, Eemsdelta, Stadskanaal, Pekela en Westerwolde zijn samen met LIMOR de ondertekenaars van het convenant.

Algemeen beleid / Goede zorg

Organisatie en teamsamenstelling

De afdeling Beleid & Kwaliteit bestond in 2025 uit twee beleidsadviseurs en een programmamanager Zorg. De afdeling valt onder de aansturing van de regiodirecteur Noord/Oost. De teamsamenstelling is gedurende het jaar ongewijzigd gebleven. De programmamanager Zorg is specifiek aangesteld voor de doorontwikkeling en borging van de LIMOR-methodiek Situationeel Begeleiden, en voor de coördinatie van het externe erkenningstraject en de voorbereiding op toekomstige certificering. Zij werkt hierin nauw samen met beleidsadviseurs, trainers en teams in het primaire proces.

Focus en hoofdthema's

In 2025 is gewerkt volgens het vastgestelde jaarplan van de afdeling Beleid & Kwaliteit.

De focus lag op de volgende hoofdthema's:

- **Kwaliteit van zorg**
- **Kwaliteitshandboek en kwaliteitscyclus**
- **Veiligheid en incidenten**
- **Audits en certificering**

Daarnaast is in 2025 specifiek aandacht besteed aan het kwaliteitskader langdurige woonzorg en het cliëntervaringsonderzoek.

Kwaliteit van zorg

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken en borgen van de kwaliteit van zorg. Methodisch werken kreeg structureel aandacht, onder andere via interne audits, analyses en ondersteuning van teams. De uitgevoerde nulmeting methodische dossiervoering bood inzicht in sterke punten en aandachtspunten en vormt een basis voor verdere uitwerking en verbetering.

De LIMOR-methodiek Situationeel begeleiden is in 2025 inhoudelijk doorontwikkeld. Daarnaast is input uit de praktijk opgehaald, zodat de methodiek goed aansluit bij het dagelijks handelen van medewerkers. Met de input hiervan en uit zowel de procesevaluatie en cliëntervaringsonderzoek is het handboek volledig herschreven. Ook is het certificeringsproces

afgerond en is de erkenning op niveau twee (wetenschappelijk onderbouwd) aangevraagd. De erkenning en lancering van de methodiek krijgen in 2026 vervolg.

Het intakeproces is verbeterd door de implementatie van een interviewprotocol, ontwikkeld in samenwerking met Van Montfoort. Trajectregisseurs zijn getraind in de toepassing hiervan. Het protocol leidt tot een verdiepend gesprek, waardoor vollediger inzicht ontstaat in de ondersteuningsbehoeften en mogelijke risico's van cliënten en de begeleiding beter kan worden afgestemd. Hiermee draagt het bij aan de kwaliteit van zorg en aan preventieve veiligheid.

Kwaliteitsbeleid en kwaliteitshandboek

In 2025 is het document Kwaliteit bij LIMOR vastgesteld. In dit document is beschreven hoe kwaliteit binnen LIMOR wordt benaderd vanuit het vakmanschap van medewerkers en het DNA van de organisatie. Het biedt richting aan professioneel handelen in de praktijk en laat zien hoe leren, verbeteren en verantwoord worden hieraan ondersteunend zijn. Vanuit deze benadering is het kwaliteitsbeleid aangescherpt met nadruk op eenvoud, duidelijkheid en toepasbaarheid in het dagelijks werk. De Notitie Verplichte zorg is geactualiseerd. Voor het suïcidepreventiebeleid zijn voorbereidingen getroffen voor een innovatieve VR-training. Daarnaast zijn het Rookbeleid, Innovatiebeleid, en het Aangiftebeleid nieuw opgesteld. In samenwerking met HR is een richtlijn ontwikkeld voor veilig werken in vervuilde woningen en omgang met zwaar fysiek werk.

Ook het kwaliteitshandboek is vernieuwd. Het handboek is vereenvoudigd, geactualiseerd en digitaal toegankelijk. Rollen en verantwoordelijkheden zijn verduidelijkt en het actualisatieproces is gestroomlijnd.

Bij de totstandkoming is constructief samengewerkt met de cliëntenraad, ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Dit gebeurde niet vanuit een verplicht kader maar vanuit dialoog, met ruimte voor verschillende perspectieven die elkaar versterken.

Leren van incidenten, versterken van veiligheid

Het afgelopen jaar is 867 keer melding gemaakt van een (bijna) incident, ten opzichte van 737 in 2024. Dit lijkt samen te hangen met het toegenomen veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie en een hogere meldingsbereidheid, wat past bij de ontwikkeling naar een open en lerende veiligheidscultuur. De werkwijze voor het wegen van incidenten die als mogelijke calamiteit kwalificeren, is voortgezet en verder geborgd. Deze weggingen ondersteunen een zorgvuldig besluit of melding bij toezicht noodzakelijk is en op welke wijze LIMOR kan leren van het incident. Externe toezichthouders van IGJ en GGD hebben het vertrouwen uitgesproken in deze werkwijze. Extern uitgevoerde calamiteitenonderzoeken zijn in 2025 niet nodig geweest. Waar er in 2024 nog 23 interne weggingen zijn uitgevoerd, waren dit er in 2025 11. Deze daling hangt samen met een aangescherpte definitie van wat door een externe toezichthouder als calamiteit wordt gezien.

Veiligheid

In 2025 is veel aandacht geweest voor het thema veiligheid. Vanuit het project Veiligheid is een organisatiebrede analyse uitgevoerd, die op veel vlakken een positief beeld heeft opgeleverd. De enkele aandachtspunten die hieruit naar voren kwamen, worden opgepakt en geborgd binnen bestaande projecten. Ook is een visie op veiligheid ontwikkeld en vastgesteld. Deze visie vormt een belangrijk beleidsmatig uitgangspunt en geeft verdere richting aan het versterken van

de veiligheid voor zowel cliënten als medewerkers. Daarnaast is gestart met een organisatiebrede trendanalyse op basis van Triasweb-data, waarmee beter inzicht wordt verkregen in trends en verbeterpotentieel. Uit de analyse komt een overwegend stabiel beeld naar voren. Processen rond medicatiezorg zijn verder geprofessionaliseerd door digitalisering, waardoor afwijkingen zorgvuldiger worden geregistreerd en procedurele fouten minder vaak voorkomen. De onderliggende oorzaken en risicoprofielen zijn grotendeels gelijk gebleven en melders beoordelen incidenten iets genuanceerder dan het voorgaande jaar. Dit wijst op een volwassenere en meer reflectieve omgang met veiligheid en risico's binnen de organisatie.

Audits en HKZ-certificering

In 2025 is het interne auditbeleid geactualiseerd, met als belangrijkste wijziging de aanpassing van de auditfrequentie: van twee naar één uitgebreide reguliere audit per jaar, passend binnen de HKZ-cyclus van drie jaar. Daarnaast is een nieuwe optionele auditvorm toegevoegd; de dossieraudit. Deze is geïnspireerd door de calamiteitenweging, omdat dit binnen LIMOR wordt ervaren als een mooi leermiddel om de kwaliteit van zorg doorlopend te verbeteren. Er zijn wijzigingen geweest in het interne auditteam, waardoor nieuwe enthousiaste medewerkers zijn opgeleid en toegevoegd aan het auditteam.

In het eerste en tweede kwartaal van 2025 is een interne audit uitgevoerd bij zes teams in het primair proces – Den Haag ambulant, Den Haag Housing First, LVWL, Zwolle ambulant, Zwolle Händellaan en Groningen Hiddemaheerd. Naast dat het cliëntproces van aanmelding tot afsluiting onder de loep is genomen, is specifiek aandacht geweest voor het thema “methodische dossiervorming en verantwoordbare zorg”, in de vorm van een dossiercontrole. De audit laten zien dat

in veel teams een stevige basis aanwezig is voor kwaliteit. Medewerkers noemen een positieve teamcultuur, onderlinge steun en een gevoel van veiligheid als belangrijke kracht. Ook komt in meerdere teams een duidelijke rolverdeling en goede samenwerking tussen trajectbegeleiders en trajectregisseurs naar voren, wat bijdraagt aan voorspelbaarheid en continuïteit. Daarnaast is er veel aandacht voor netwerkversterking en passende plaatsing bij de aanvang van begeleiding.

De hercertificeringsaudit is positief afgerond, waarmee het HKZ-certificaat is verlengd tot aan 28 oktober 2028. De externe auditerende organisatie DNV beoordeelde het managementsysteem als effectief en in overeenstemming met de norm. Als sterke punten zijn onder meer benoemd: het brede veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie, de systematische aanpak van incidentweging en daarvan leren, en investeringen in digitale veiligheid en privacy bewustzijn.

Cliëntervaringsonderzoek

Gedurende 2025 is het cliëntervaringsonderzoek uitgevoerd in samenwerking met de cliëntenraad en het onafhankelijke onderzoeksbureau De Menselijke Maat. In dit onderzoek is niet alleen gekeken naar de tevredenheid van cliënten, maar ook naar het effect van de begeleiding op herstel en dagelijks functioneren.

Het onderzoek is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan, waarbij autonomie, competentie en verbondenheid centraal staan. De resultaten worden gebruikt voor gesprek en verbetering op team-, regio- en organisatie niveau.

Aan het onderzoek nam 59% van de cliënten deel. Zij waarden de begeleiding gemiddeld met een 8,4. “Omdat



ieder mens ertoe doet”, zijn we er trots op dat de begeleiding niet alleen goed wordt gewaardeerd, maar ook aantoonbaar bijdraagt aan herstel en meedoen in de samenleving. Cliënten geven aan dat zij door de begeleiding stappen vooruit hebben gezet, meer zelfvertrouwen hebben gekregen, meer grip op hun leven en minder stress ervaren. Ook op het gebied van participatie is een duidelijk positief effect zichtbaar: cliënten ondernemen vaker activiteiten buitenshuis, doen vaker mee aan leuke activiteiten en hebben vaker contact met anderen.

Een
8.4
op ons cliënt-
tevredenheids-
onderzoek!

Kijkend naar de drie kerngebieden uit het onderzoek, ervaren cliënten veel aandacht voor autonomie en competentie, en is ook verbondenheid duidelijk verbeterd. In 2025 geeft 90% van de cliënten aan voldoende aandacht te ervaren voor autonomie en 78% voor competentie. Voor verbondenheid is dit 53%, een duidelijke stijging ten opzichte van 2021, toen dit nog 47% was. Dit laat zien dat de aandacht voor netwerk en sociale verbindingen de afgelopen jaren is gegroeid.

De resultaten sluiten goed aan bij onze kernwaarden en mensgerichte manier van werken. Tegelijk blijven we gericht werken aan verdere verbetering, met extra aandacht voor het versterken van verbondenheid en netwerkgericht werken in de dagelijkse praktijk.

Klachten en vertrouwenspersoon

LIMOR vindt het belangrijk dat onvrede bij voorkeur wordt besproken met de begeleider en teammanager. Waar dat niet lukt, kunnen cliënten terecht bij de cliëntvertrouwenspersoon en de klachtenfunctionaris. De klachtenfunctionaris vervult daarbij een bemiddelende rol en ondersteunt bij het vinden van een oplossing. Als dit niet tot een oplossing leidt, kunnen cliënten gebruikmaken van de klachtencommissie als formele, onafhankelijke klachtenprocedure.

LIMOR werkt met het klachtenreglement Luisteren, Leren en Verbeteren. In 2025 zijn de cliëntvertrouwenspersoon, de klachtenfunctionaris en de klachtencommissie van ondergebracht bij het CBKZ. Daarmee is de klachtenafhandeling extern en onafhankelijk georganiseerd.

In het afgelopen jaar behandelde de cliëntvertrouwenspersoon 27 meldingen en de klachtenfunctionaris 28 klachten. Deze gingen onder meer over communicatie, continuïteit van begeleiding en besluiten rondom wonen of plaatsing en zijn in veel gevallen via gesprek of bemiddeling naar tevredenheid afgehandeld. In 2025 zijn geen formele klachten ingediend bij de klachtencommissie.

Het CBKZ signaleert enkele trends, zoals een steviger toon van klagers en vaker een financieel element in klachten, maar geen structurele knelpunten. Wel zijn algemene aanbevelingen gedaan over zorgvuldige en tijdige afhandeling. De jaarverslagen worden besproken met het CBKZ, de directie, de afdeling Beleid en Kwaliteit en de cliëntenraad om hier gezamenlijk van te leren en te verbeteren.

In het najaar van 2025 heeft het CBKZ aangekondigd de diensten van cliëntvertrouwenspersoon te beëindigen.

LIMOR heeft de diensten van CVP vervolgens per 2026 ondergebracht bij De ConflictExpert. Bij de overgangprocedure is de CCR betrokken geweest.

Leren en verbeteren

De verslagen worden besproken met het CBKZ, de afdeling Beleid en Kwaliteit en de cliëntenraad om gezamenlijk te bepalen welke lessen hieruit worden getrokken en welke verbeteringen nodig zijn.

De verslagen die van CBKZ zijn ontvangen worden geagendeerd voor de vergaderingen van het directieteam en van de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Forensische scherpste

In 2025 heeft LIMOR verder gewerkt aan het Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ), met focus op de volgende thema's:

- Veiligheidsmanagement;
- Herstelgerichte zorg;
- Vakbekwaamheid;
- Opleidingsplan;
- Lerende cyclus;
- Samenwerking.

Veiligheidsmanagement vormde ook in 2025 de ruggengraat van onze forensische zorg. Er is gericht geïnvesteerd in het vergroten van voorspelbaarheid, veiligheid en beheersing van risico's. Om dit te versterken, is de delict analyse structureel geïntegreerd in de dossiers van cliënten.

Op het gebied van vakbekwaamheid is LIMOR in 2025 gestart met de intensivering van de forensische leerlijnen en kennisdeling. De bredere toegang tot de opleidingsmiddelen zijn geborgd in het opleidingsplan. Ketenpartnerschap blijft een

van de randvoorwaarden voor kwalitatief goede forensische zorg. In 2025 is intensief samengewerkt met onder andere reclassering, GGZinstellingen, gemeenten en veiligheidshuizen.

Jaarplan

Het dynamisch jaarplan is een concrete vertaling van de strategische koers en is bedoeld om te inspireren en focus te brengen, zodat de gestelde ambities ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. Daarnaast is er in het jaarplan ook sprake van going concern en betreffen het dagelijkse activiteiten waarin alle medewerkers binnen hun taken en verantwoordelijkheden een rol vervullen. Het jaarplan 2025 is tot stand gekomen via een zorgvuldig en cyclisch proces dat startte met een jaarplanbijeenkomst waarin input vanuit de organisatie werd verzameld. Deze input is vertaald naar een dynamisch jaarplan met een duidelijke opzet en herkenbaarheid voor continuïteit op de 3-lijnen vanuit de strategische koers van LIMOR.

Het proces kende meerdere stappen:

- Oogst en analyse van input uit de jaarplanbijeenkomst, inclusief prioritering en fasering van thema's
- Conceptvorming, vaststelling en terugkoppeling via het directieteam
- Communicatie en implementatie: via nieuwsbrieven, instuifsessies voor de organisatie en vertaling naar teamdoelstellingen in december/januari

Vitaliteit

In 2025 heeft LIMOR aanzienlijke stappen gezet in de ontwikkeling en de implementatie van de bijbehorende doelstellingen, gericht op het bevorderen van de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. Het vitaliteitsteam heeft verschillende initiatieven gelanceerd, zoals de

complimentenmaand, de vitaliteitsdag met daarbij een webinar over gezonde levensstijl en dit onder het genot van een teamlunch. De vitaliteitsweek in september stond bol van diverse vitaliteitsprogramma's voor zowel fysieke als mentale vitaliteit. Deze inspanningen hebben geleid tot meer bewustzijn, leuke momenten in de teams en een gezonde competitie tijdens de stappenchallenge. De ontwikkelingen dragen bij aan het welzijn van medewerkers.

HR-beleid

In 2025 heeft LIMOR aanzienlijke vooruitgang geboekt op diverse HR-gebieden. Een van de ontwikkelingen was de implementatie van het functiehuis, wat heeft geleid tot een duidelijke structuur en transparantie in de functiebeschrijvingen en functiewaarderingen binnen de organisatie. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om hun loopbaan binnen LIMOR beter te plannen en zich verder te ontwikkelen. Daarnaast is er een uitgebreide verzuimanalyse uitgevoerd. Deze analyse heeft waardevolle inzichten gegeven in de ontwikkelingen van verzuim binnen de organisatie. Ook geven deze positieve handvatten en meer zicht en grip op het verzuim. Er is vervolg gegeven aan het voeren van actieve gesprekken op het gebied van verzuimpreventie en frequent-verzuimgesprekken om het verzuim verder te verminderen, inzicht te krijgen in oorzaken en de gezondheid en het welzijn van de medewerkers te bevorderen.

Er is een start gemaakt met beroeps erkende EVC-trajecten (Erkennen van Verworven Competenties). Deze trajecten bieden medewerkers de kans om hun ervaring en vaardigheden officieel te laten erkennen, wat hun inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden vergroot. Dit initiatief draagt bij aan zowel de persoonlijke als professionele groei van deze medewerkers en versterkt tegelijkertijd de organisatie.

Een andere belangrijke stap in 2025 was het ontwikkelen van het beleid op **leren & ontwikkelen**. De implementatie hiervan staat gepland voor 2026. Dit beleid zal een belangrijke rol spelen in het bevorderen van de continue professionele groei en het leerklimaat. Al deze ontwikkelingen markeren belangrijke stappen in de richting van een ondersteunende en stimulerende werkomgeving bij LIMOR.

Arbeidsmarktcommunicatie

In 2025 is een gerichte wervingscampagne gelanceerd om ervoor te zorgen dat elke cliënt kan rekenen op de juiste ondersteuning door voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Hiermee verwachten we in 2026 de instroom van nieuwe medewerkers te vergroten en daarmee het verstevigen van onze positionering op de arbeidsmarkt. Deze campagne omvat onder andere gerichte advertenties alsook deelname en het versterken van onze aanwezigheid op sociale media. In 2026 zal dit verder worden doorontwikkeld.

Arbeidsvoorwaarden – nieuw cao-akkoord 2025-2027

Per 1 augustus 2025 is de nieuwe cao Sociaal Werk in werking getreden. Dit akkoord bevat verbeterde afspraken over werkdruk, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, en vormt een belangrijke basis voor het HR-beleid in de komende jaren.

4.4 | Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

LIMOR is een maatschappelijke organisatie die een maatschappelijk vriendelijk personeelsbeleid voert en vanuit betrokkenheid actief onderdeel uitmaakt van haar omgeving. Middels “Social Return On Investment” (SROI) wordt het maatschappelijke rendement van LIMOR gemeten. SROI krijgt een praktische uitwerking door inzet van diverse (lokale) activiteiten:

- Werkzoekenden helpen aan een (loop)baan of stageplek. Als dit niet mogelijk is wordt voor een andere invulling gekozen die bijdraagt aan terugkeer naar de arbeidsmarkt.
- Stageplaatsen voor MBO- en HBO studenten creëren.
- Aannemen van zij-instromers incl. opleidingstraject.
- Maatschappelijke activiteiten en projecten organiseren, gericht op het vergroten van kansen voor werkzoekenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Zoals gastcolleges en trainingen, en door kennis, expertise of middelen te delen.
- Bekostigen van opleidingen of hierin samenwerken met het UWV en het bieden van interne scholing.
- Producten of diensten inkopen bij erkende sociaal ondernemers en het gemeentelijk werkbedrijf voor duurzame werkgelegenheid.

Duurzaamheid en Milieu aspecten

LIMOR geeft invulling aan duurzaamheid door het onderwerp structureel te verankeren binnen de strategische koers en de governance van de organisatie. Dit houdt onder meer in dat duurzaamheid niet als losstaand thema wordt beschouwd,

maar als integraal onderdeel van alle beleidsprocessen, besluitvorming en bedrijfsvoering. Daarnaast stimuleren wij samenwerking met externe partners, zoals verhuurders, gemeenten en maatschappelijke organisaties, om gezamenlijke duurzaamheidsdoelen te realiseren.

In de visie van LIMOR is een echt duurzame wereld een samenleving die niet alleen om het milieu geeft, maar evenzeer om elkaar. Vanuit deze visie sturen wij op duurzaamheid; uiteraard verlagen wij waar mogelijk onze milieubelasting.

LIMOR heeft geen eigen vastgoed, maar huurt alle locaties. Samen met verhuurders zetten we ons in om gebouwen te verduurzamen, bijvoorbeeld door het laten installeren van zonnepanelen. De benodigde investeringen worden doorgaans door de pandeigenaar gedaan. Daarnaast voldoen we aan de Europese Energie-Efficiëntie Richtlijn (EED) en nemen we deel aan alle verplichte rapportages.

4.5 | Naleving gedragscodes

Persoonsgegevensbescherming, privacy en Algemene Verordening Gegevensbescherming

Bij LIMOR worden persoonsgegevens van cliënten en medewerkers verwerkt en daarom is het de uitdrukkelijke wens hierin te voldoen aan de AVG. LIMOR heeft een Register Functionaris Gegevensbescherming (Register-FG) en in samenwerking met de afdelingen ICT en beleid heeft de functionaris ook in 2025 weer een groot aandeel gehad in het doorlopende project 'implementatie AVG & NEN 7510'. Zo blijft LIMOR zich ook op dit vlak voortdurend verbeteren.

De naleving van de AVG is een wettelijke verplichting; naleving van de NEN 7510 en de verdere inspanning naar ook certificering voor deze norm voor informatiebeveiliging in de zorgbranche blijven een streven voor LIMOR; het toezicht daarop is geborgd door de aanstelling van een Register-FG voor de organisatie.

Ook ten behoeve van de verantwoordingsplicht die LIMOR vanuit de AVG voortdurend heeft, is in 2025 het verwerkingsregister voor persoonsgegevens gewijzigd, geactualiseerd en geactualiseerd. Verder is de privacy-bewustwording in de organisatie, de privacy-documentatie en de privacy-bewijsvoering geïmplementeerd. In dit kader zijn ook de verwerkersovereenkomsten met verwerkers van persoonsgegevens en de samenwerkingsovereenkomsten met onze partners geactualiseerd. Het onderhouden van de uitvoering van het privacybeleid van LIMOR in de dagelijkse bedrijfsvoering is een voortdurend proces. Dit geldt te meer nu aanvullende voor persoonsgegevensbescherming relevante wetgeving, zoals de Europese AI-Verordening en de uitvoering van de NIS2-Richtlijn op het gebied van de cyberveiligheid, van toepassing werden. Naar verwachting worden in de volgende jaren meer aanvullingen op de privacywetgeving ingevoerd. De AVG is zodanig voldoende geïmplementeerd dat het werkbaar is voor LIMOR. In het kader van een externe onafhankelijke audit heeft LIMOR dat dit jaar voldoende aantoonbaar gemaakt.

Door het toezicht op en het onderhouden van de uitvoering van het privacy beleid van LIMOR, wordt die naleving van de AVG nog beter geborgd.

Voor zoveel mogelijk hanteert LIMOR de NTA 7516. De NTA 7516 zal naar verwachting in 2026 worden omgezet in een NEN 7516-norm voor Veilige e-mail en chatapplicaties. LIMOR maakt ongewijzigd gebruik van ZIVVER. De cliënt kan bij LIMOR verder onverkort gebruik blijven maken van het cliëntenportaal Caren van Nedap, een persoonlijke digitale zorgomgeving en zorgnetwerkomgeving; deze is in 2025 vernieuwd tot Caren 3.0.

De NEN 7510 is grotendeels geïmplementeerd, echter het streven blijft dit ook voldoende aantoonbaar te maken t.b.v. mogelijke certificering in de nabije toekomst; hiertoe is de werkgroep Persoonlijke Gezondheidsgegevensbescherming samengesteld en in een PDCA-cyclus opgenomen. Het streven blijft dat deze werkgroep voortgang vindt om uiteindelijk tot die certificering te komen.

Het ICT- Beleidsplan 2023-2025, waaronder privacy, informatiebeveiliging en cybersecurity heeft in 2025 bij LIMOR verdere uitvoering gevonden. Het nieuwe ICT-Beleidsplan 2025-2027 is in 2025 vastgesteld.

De privacyaspecten bij de voorgenomen invoering van het gebruik van AI in het werk bij LIMOR, kregen in 2025 voldoende aandacht. Voor het bevorderen van de AI-geletterdheid van onze medewerkers is hun in 2025 een AI-cursus aangeboden.

Door het nemen van technische en organisatorische maatregelen wordt de AVG in onze organisatie steeds beter nageleefd.

4.6 | Risicoparagraaf

De inzet van LIMOR voor continue verbetering blijft onverminderd. Het welzijn van de medewerkers staat centraal en veiligheid heeft daarom een prominente plaats in het jaarplan voor 2025. Bewustwording en het daadwerkelijk anders werken vereisen tijd; de kracht ligt in herhaling en in het aangaan van de dialoog.

Het veiligheidsbeleid is ontwikkeld vanuit een duidelijke visie en biedt medewerkers de benodigde tools voor juiste toepassing en afweging in complexe situaties. Daarnaast is het reglement op fysieke belasting ingevoerd, wat bijdraagt aan duidelijkheid en een veilige werkomgeving. Zo sluit het rookbeleid naadloos aan bij de Tabaks- en Rookwarenwet, bij het Nationaal Preventieakkoord én bij de visie van LIMOR op vitaliteit en positieve gezondheid. In 2026 zet LIMOR de ontwikkeling voort met verdere implementatie.

De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) blijft grotendeels actueel op teamniveau dankzij afgeronde verbeteracties. In 2025 is de RI&E op teamniveau uitgevoerd voor nieuwe locaties en bij grote veranderingen binnen teams, alsook op beleidsniveau en voor gebouwen. In 2026 volgt een totaalanalyse van de mogelijke verbeteracties die hieruit voortkomen.

Binnen het integraal risicomanagement is ook ingezet op de specifieke bedrijfskritische risico's voor 2025. Zo zijn voor de productieregistratie & facturering vanuit de interne controle aanzienlijke stappen gezet binnen het project "Verantwoorde Zorg". Het blijft noodzakelijk deze ingezette verbetering door te ontwikkelen. De omgeving van materiële controles wordt

strikter en regelmatig. Verantwoordbare zorg maakt deel uit van het jaarplan 2025, met monitoring via rapportage en auditstructuur.

Voor de kwalificaties van medewerkers; in 2024 heeft LIMOR een nieuw functiehuis ontwikkeld, gericht op kwalitatief goede zorg en naleving van afspraken met financiers. In 2025 hebben we een inhaalslag gemaakt om de competenties van ervaren maar ongekwalificeerd personeel aan te tonen via EVC of opleidingen, waardoor risico's worden verkleind. Bij de aanname van nieuwe medewerkers letten we zorgvuldig op passende kwalificaties en betere borging.

LIMOR realiseert zich dat risico's nooit volledig kunnen worden uitgesloten, maar we zien het als een voortdurend proces van bewustwording, kennis opdoen en dialoog creëren om te komen tot de juiste toepassing.

4.7 | Toekomstparagraaf

Onze strategische koers rust op drie pijlers: groei, kwaliteit van zorg en koersvast sturen. Deze pijlers blijven ook in 2026 richtinggevend voor alles wat we doen. Ze bieden houvast in een omgeving die voortdurend verandert en vragen tegelijk om wendbaarheid en scherpste.

We blijven werken aan groei. Niet alleen vanuit financieel perspectief – wat voor een relatief kleinere organisatie als LIMOR essentieel is – maar vooral omdat dakloosheid nog altijd een groot en zelfs toenemend maatschappelijk probleem is. Er blijven voor mensen die nergens anders terecht kunnen, dát is onze opdracht. Daarom spelen we actief in op maatschappelijke ontwikkelingen door onze dienstverlening uit te breiden, nieuwe woonlocaties te openen, innovatieve zorgvormen te introduceren en duurzame samenwerkingen aan te gaan. Tegelijkertijd investeren we in het aantrekken van nieuwe professionals. Groei is voor ons geen doel op zich, maar een middel om meer mensen perspectief te bieden.

Het ontwikkelen van ons ambacht blijft een speerpunt om kwalitatief hoogstaande en steeds passende zorg te kunnen blijven bieden. Dat vraagt om voortdurende aandacht voor leren en ontwikkelen. In 2026 geven we verdere invulling aan ons beleid op dit terrein, werken we door aan de methodiek Situationeel Begeleiden en blijft intervisie een vaste waarde binnen onze organisatie. Trainingen ondersteunen medewerkers in hun vakmanschap en we stimuleren actief een cultuur waarin leren van fouten vanzelfsprekend is. Binnen LIMOR leeft sterk de overtuiging dat professionals ruimte moeten hebben om te kijken naar wat wél kan. Die autonomie is een kracht, mits ondersteund door passende instrumenten en duidelijke kaders.

Juist in die combinatie van vertrouwen en professionaliteit schuilt onze kwaliteit.

Koersvast sturen betekent dat we duidelijke keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen voor een gezonde organisatie, terwijl we trouw blijven aan onze missie. Het vraagt om bestuurlijke scherpste, financiële stabiliteit en tegelijkertijd om betrokken leiderschap dat oog houdt voor de mensen om wie het uiteindelijk draait.

Want hoe strategisch onze plannen ook zijn, vanuit menselijk perspectief is er één overtuiging die alles draagt: ieder mens doet ertoe. Vanuit die overtuiging zetten we opnieuw met volle toewijding onze schouders eronder, zodat iedereen die onderweg een afslag heeft gemist de kans krijgt om zijn of haar weg weer te vinden.



5

Bedrijfsvoering

In 2025 heeft LIMOR diverse verdere verbeteringen in de bedrijfsvoering doorgevoerd. Door werkzaamheden opnieuw te evalueren en processen verder te optimaliseren, biedt de bedrijfsvoering met een efficiënter team dezelfde ondersteuning aan het primair proces. De nadruk blijft liggen op helderheid, korte communicatielijnen en wendbaarheid binnen de organisatie.

Sturing en informatievoorziening

De ingezette lijn van de voorgaande jaren is ook in 2025 voortgezet, met minder nadruk op schriftelijke verantwoording en juist meer op het voeren van het gesprek over de interpretatie van cijfers en KPI's.

In 2025 is het prospectieve perspectief verder uitgewerkt en er is een eerste stap gezet richting een volledige rolling forecast. Binnen de sturing en informatievoorziening blijven de kernwaarden van LIMOR leidend, waardoor LIMOR flexibel inspelt op veranderingen, zowel intern als extern.

Het proces van het continu verbeteren en aanpassen van de interne en externe informatievoorziening is in 2025 verder versterkt. Intern blijft LIMOR inzetten op standaardisering, zonder concessies te doen aan het maatwerk binnen het primair proces.

Kwaliteit en automatiseringen

LIMOR blijft in 2025 volop inzetten op automatisering om de administratieve lasten verder te verlagen. In dit jaar zijn aanvullende administratieve processen geautomatiseerd, en zijn ook processen binnen het primaire proces, zoals medicatieverstrekking en cliëntregistratie, verder gedigitaliseerd.

Op het gebied van informatieveiligheid is het bewaartermijnenplan verder verfijnd en zijn belangrijke onderdelen van de NEN7510 en NIS2 structureel geborgd in de organisatie, in 2026 gaan we verder met oriënteren op certificeren een toetsen. In samenwerking met externe partijen wordt periodiek onderzocht waar de informatieveiligheidsrisico's liggen en hoe deze geminimaliseerd kunnen worden.

De kwaliteit van de bedrijfsvoering richt zich in 2025 verder op het optimaliseren van administratieve processen en de borging van kwaliteit in en rondom de organisatie. LIMOR blijft hierbij werken vanuit twee kaders:

1. Wet- en regelgeving
2. Interne strategie en beleid, waaronder de strategische koers, het jaarplan, het mandaatregister en de begroting

In 2025 hebben we opnieuw onze overhead bedrijfsvoering laten benchmarken en zien we dat we het kostentechnisch behoren tot het beste kwartiel met vergelijkbare partijen.





6

Financieel Beleid

Financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar

In 2025 heeft LIMOR net als in 2024 een positief resultaat neergezet, onder andere door groei en kostenbewustzijn in de organisatie. Daarnaast zijn projecten nog kritischer geëvalueerd, waardoor er een goede balans is ontstaan tussen kosten en baten.

Door de voortgang in digitalisering en standaardisering van administratieve processen zijn zowel de personele inzet als kosten opnieuw verlaagd. Ook binnen de teams in het primaire proces is een optimale bezetting van zowel de capaciteit als ambulante inzet behouden, wat bijdraagt aan een meer efficiënte bedrijfsvoering. Al deze maatregelen samen hebben geleid tot een verdere verbetering van het resultaat in 2025.

Behaalde omzet en resultaten

LIMOR heeft het boekjaar 2025 afgesloten met een positief resultaat van bijna 2% rendement (0,7 miljoen) op een omzet van 36,6 miljoen euro. Dit betekent een voortzetting van de positieve lijn die in 2024 is ingezet. Na balansdatum hebben zich ook geen gebeurtenissen voorgedaan die het beeld van 2025 beïnvloeden.

Door de overhead verder te stroomlijnen en wendbaarder te maken, en door een aanhoudend positieve trend in het verzuim, is er ruimte gecreëerd voor groei in de productie. Het rendement van LIMOR zorgt er in 2025 voor dat zowel de liquiditeit als de solvabiliteit verder zijn toegenomen. LIMOR heeft geen complexe financiële instrumenten en beperkte tot geen krediet- en liquiditeitsrisico's door de goede balans positie.

Vanuit risicoperspectief blijft LIMOR, net als in voorgaande jaren, alert op de druk vanuit financiers op SROI en materiële controle. Het actief verkleinen van deze risico's en het minimaliseren van de impact blijft een continu aandachtspunt. Inzake de Wet DBA is in 2024 een risicoanalyse uitgevoerd en is het plan van aanpak in 2025 verder geïmplementeerd.

Met het oog op de toekomst blijft LIMOR het prospectieve perspectief integreren in de rapportagestructuur van maanden en kwartalen. Daarbij zijn in 2025 investeringen gedaan in situationeel begeleiden en verdere versterking van de ICT-infrastructuur, met een beperkte invloed op de liquiditeit. In het kader van het zogenaamde "daljaar 2026" blijft LIMOR inzetten op spreiding en flexibiliteit, waardoor eventuele tegenvallers kunnen worden opgevangen en zelfs als kansen worden benut. Voor 2026 verwacht LIMOR een stabiele omzetontwikkeling en een gezond rendement.





Bijlagen

Kwaliteits- verslag – Forensische Zorg 2025

1. Visie van de organisatie op het gebied van de Forensische Zorg

Forensische zorg van LIMOR richt zich op begeleiding van mensen met een verplicht reclasseringscontact, waaronder ex-gedetineerden. De kans op terugval is erg groot wanneer er na detentie geen concreet plan is waarin inkomen, huisvesting en dagbesteding vroegtijdig en goed geregeld zijn. Een preventieve aanpak is dus van groot belang.

LIMOR start de begeleiding daarom het liefst in een zo vroeg mogelijk stadium. Al in de Penitentiaire Inrichting (PI) kunnen we starten met de begeleiding en iemand voorbereiden op de terugkeer naar de samenleving. Samen met de reclassering zetten we ons ervoor in de kans op terugval zoveel mogelijk te minimaliseren. Ons doel hierbij is een zo groot mogelijke kwaliteit van leven en zelfredzaamheid voor de cliënt. Oftewel: opvangen, aanpakken, loslaten.

2. Algemene informatie over de geleverde Forensische Zorg

2.1 Type Forensische Zorg die de organisatie levert

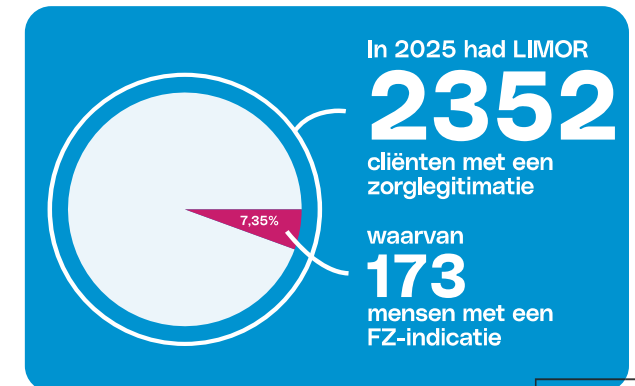
LIMOR biedt zowel ambulante- als verblijfzorg. Verblijfzorg kan zijn in een setting van beschermd of begeleid wonen. Daarnaast biedt LIMOR Volledig Pakket Thuis. VPT vindt plaats in de eigen woning van de cliënt of in een doorstroomwoning van LIMOR. LIMOR werkt hierin goed samen met het Forensisch Plaatsing Loket (FPL).

2.2 Aantal patiënten/cliënten op de peildatum van 31 december van het betreffende kalenderjaar

LIMOR heeft in 2025 zorg geboden aan 172 cliënten die onder Forensische Zorg vallen. Dit betreft ambulante, verblijfzorg en VPT.

2.3 Percentage Forensische Zorg (gefinancierd door DJI) ten opzichte van anders gefinancierde zorg (inclusief vrijwillige Forensische Zorg vallend onder de Zvw) in aantal patiënten/cliënten op 31 december van het betreffende kalenderjaar

Op 31-12-2025 had LIMOR 1736 cliënten met een zorglegitimatie. Op 31-12-2025 was 5,7% van de cliënten van LIMOR gefinancierd door Forensische Zorg.



Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ)

LIMOR gaat de komende jaren verder aan de slag met het implementeren van het Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ) in opdracht van DJI. KKFZ werkt aan de hand van vijf pijlers:

1. Veiligheid en persoonsgerichte zorg in de Forensische Zorg
2. Forensisch vakmanschap
3. Organisatie van zorg
4. Samenwerken
5. Informeren over resultaten

Het jaar 2025 stond binnen LIMOR in het teken van structurele versterking en doorontwikkeling van de forensische zorg. In een complexe maatschappelijke context waarin veiligheid, herstelgericht werken en ketensamenwerking steeds belangrijker worden, heeft LIMOR geïnvesteerd in professionalisering, kwaliteit en interne samenhang. Dit verslag beschrijft de belangrijkste bestuurlijke thema's, ontwikkelingen en resultaten van het jaar 2025.

3. De ontwikkelpunten voor het komend kalenderjaar aan de hand van de bovengenoemde vijf pijlers

Aan de volgende thema's heeft LIMOR (volgens meerjarenplanning) in 2025 gewerkt:

- thema 1: Veiligheidsmanagement;
- thema 2: Herstelgerichte zorg;
- thema 5: Vakbekwaamheid;
- thema 6: Opleidingsplan;
- thema 9: Lerende cyclus;
- thema 12: Samenwerking.

3.1 Veiligheidsmanagement (thema 1)

Veiligheidsmanagement vormde ook in 2025 de ruggengraat van onze forensische zorg. Er is gericht geïnvesteerd in het vergroten van voorspelbaarheid, veiligheid en beheersing van risico's. Denk hierbij aan:

- Verdere professionalisering van risico-inschatting en risicomanagement binnen teams. In 2025 hebben we het interviewprotocol geïmplementeerd binnen onze intakeprocedure. Dit niet alleen voor de forensische zorg maar voor alle doelgroepen binnen LIMOR. Dit is samengevoegd met onze methodiek Situationeel begeleiden.
- Versterkte samenwerking tussen zorg, veiligheid en bedrijfsvoering.
- Vergroting van bewustzijn over veiligheidscultuur via trainingen (o.a. interview protocol) en intervisies.

3.2 Herstelgerichte Zorg (thema 2)

Herstelgericht werken bleef een van de pijlers van de forensische dienstverlening van LIMOR. In 2025 is dit principe verder verankerd door:

- Versterking van methodisch herstelgericht werken binnen teams, ondersteund door scholing en coaching;
- Beter aansluiting op de behoeften, mogelijkheden en motivatie van cliënten;
- Meer aandacht voor eigen regie, participatie en toekomstperspectief, dit is terug te zien
- in ons aangepaste intake procedure.
- Inbedding van herstel in planvorming en evaluatiecyclus.

3.3 Vakbekwaamheid en de lerende organisatie (thema 5 en 6)

Professionalisering van medewerkers kreeg in 2025 een impuls door intensivering van forensische leerlijnen en kennisdeling. Op organisatieniveau werd ingezet op:

- Verdere ontwikkeling van een lerende cultuur, waarin reflectie, feedback en scholing vanzelfsprekend zijn;
- Uitbreiding van scholingsmodules gericht op forensische expertise, veiligheid en herstel;
- Structuur voor kennisdeling via intervisie, praktijk-bijeenkomsten en themasessies;
- Bredere toegang tot opleidingsmiddelen via HR, zie thema 9 (opleidingsplan)

3.4 Opleidingsplan Forensische Zorg (thema 9)

HR heeft in 2025 een nieuw opleidingsplan ontwikkeld waarin forensische zorg veel nadrukkelijker is gepositioneerd. Belangrijke bestuurlijke keuzes waren:

- Verplichte basismodules voor alle medewerkers die in de forensische zorg werken (Forenza);
- Een helder aanbod voor verdieping en specialisatie (Forenza);
- Beter zichtbaar leerpad voor nieuwe en bestaande medewerkers;
- Beter aansluiting op externe eisen en kwaliteitskaders binnen de forensische keten.

3.5 Samenwerking in de keten (*thema 12*)

Ketenpartnerschap blijft een van de randvoorwaarden voor kwalitatief goede forensische zorg. In 2025 is intensief samengewerkt met onder andere reclassering, GGZ-instellingen, gemeenten en veiligheidshuizen. Daarbinnen zijn de volgende pijlers versterkt:

- Informatie-uitwisseling en gezamenlijke casuïstiekbespreking, o.a. op regioniveau tussen de Mesdag en Beschermd wonen Hiddemaheerd in Groningen;
- Snellere afstemming rondom risico-inschatting en interventies, hierin is regelmatig afstemming met FPL.;
- Heldere positionering van LIMOR binnen de keten (o.a. Forensisch Forum);
- Gezamenlijke inzet op uitstroom, nazorg en recidivepreventie.

Verder is LIMOR betrokken bij:

- Kennisnetwerk vanuit Valente;
- Bestuurlijk overleg FZ vanuit Valente;
- Vrienden van Forensisch Forum (regio Groningen);
- Implementatie interviewprotocol, van Montfoort.

3.6 Informeren over resultaten

LIMOR voert contractmanagementgesprekken met de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en voert materiële controles uit. Jaarlijks stelt de accountant een accountantsverklaring op.

Kwaliteits- verslag 2025

Kwaliteitskader Woonzorg in de langdurige GGZ

Het kwaliteitskader Woonzorg in de langdurige GGZ is in 2024 van kracht geworden. LIMOR is in 2025 gestart met de implementatie van dit kader als onderdeel van een meerjarige aanpak voor de periode 2024–2027. Het kwaliteitskader wordt ingezet als reflectie- en ontwikkelinstrument en sluit aan bij bestaande werkwijzen, kwaliteitskaders en de methodiek Situationeel Begeleiden binnen de organisatie.

Terugblik en reflectie

In 2025 is een nulmeting uitgevoerd om inzicht te krijgen in de mate waarin LIMOR voldoet aan de normen van het kwaliteitskader. De nulmeting is uitgevoerd op basis van documentanalyse, gesprekken en bestaande kwaliteitsinformatie en is vastgelegd in een apart document, samen met het bijbehorende verbeterplan. Uit de nulmeting blijkt dat LIMOR op veel onderdelen reeds voldoet aan de normen van het kwaliteitskader. Aandachtspunten zijn onder andere de structurele borging van naastenbetrokkenheid, het formaliseren van samenwerking met ketenpartners en de geldigheidsduur van begeleidingsplannen.

De uitkomsten van de nulmeting zijn vertaald naar een verbeterplan met concrete acties gericht op borging en verdere ontwikkeling. De nulmeting en het verbeterplan zijn besproken met Collegamento Advies, dat in opdracht van Valente de nulmetingen van aangesloten organisaties verzamelt en duidt. Vanuit deze externe reflectie is teruggegeven dat LIMOR op hoofdlijnen bovengemiddeld scoort en dat de basis voor verdere borging stevig is. Daarnaast neemt LIMOR actief deel aan kwaliteitswerkgroepen van Valente, waarin kennis wordt gedeeld en wordt bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het kwaliteitskader.

Pijleroverstijgende thema's

Herstelondersteunende woonzorg

Herstelondersteuning vormt een belangrijk uitgangspunt binnen LIMOR en is verankerd in de methodiek Situationeel Begeleiden. In 2025 is deze methodiek inhoudelijk doorontwikkeld en volledig herschreven, mede op basis van input uit de praktijk, interne evaluaties en het cliëntervaringsonderzoek. De nulmeting laat zien dat de herstelgerichte benadering in de begeleiding breed wordt toegepast.

Leren en ontwikkelen

LIMOR werkt systematisch en methodisch aan kwaliteit op cliënt-, team- en organisatieniveau. In 2025 is dit onder meer vormgegeven via interne audits, dossiercontroles, analyses van incidenten, en het verbeteren van het kwaliteitsbeleid en -handboek. Teams worden actief betrokken bij reflectie en verbetering, onder andere door het bespreken van auditresultaten, cliëntervaringen en incidentanalyses. Op organisatieniveau zijn deze inzichten benut voor beleidsontwikkeling en het versterken van de kwaliteitscyclus. Hiermee wordt gewerkt aan een lerende organisatie waarin verbeteren en borgen hand in hand gaan.

Innovaties

In 2025 is geïnvesteerd in zowel sociale als organisatorische innovaties die bijdragen aan de kwaliteit van zorg. Voorbeelden hiervan zijn de doorontwikkeling en (voorbereiding op) erkenning van de methodiek Situationeel Begeleiden, de invoering van een interviewprotocol bij intake en de verdere digitalisering van processen rond medicatie en incidentregistratie. Deze innovaties dragen bij aan betere afstemming op cliëntbehoeften, preventieve veiligheid en professioneel handelen. De effecten worden gevolgd en benut voor verdere verbetering.

Reflectie op de pijlers

Voor alle pijlers van het kwaliteitskader is een reflectie uitgevoerd op basis van de nulmeting en bestaande kwaliteitsinformatie. In algemene zin laat deze reflectie zien dat de basis op orde is en dat op veel normen al wordt voldaan. Tegelijkertijd zijn ontwikkelpunten benoemd, die zijn opgenomen in het verbeterplan. De belangrijkste accenten liggen op het verder versterken van samenwerking met naasten en ketenpartners. De vooruitblik voor 2026 is gericht op het uitvoeren en monitoren van deze verbeteracties binnen de bestaande kwaliteitscyclus.

Pijler cliënten – cliëntervaringen

In 2025 is een cliëntervaringsonderzoek uitgevoerd in samenwerking met de cliëntenraad en het onafhankelijke onderzoeksbureau De Menselijke Maat. In dit onderzoek is niet alleen gekeken naar tevredenheid, maar ook naar de ervaren bijdrage van de begeleiding aan herstel en dagelijks functioneren. De methodiek is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie, waarbij autonomie, competentie

en verbondenheid centraal staan. De resultaten worden gebruikt voor reflectie en verbetering op team-, regio- en organisatieniveau. De methodiek en uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek zijn opgenomen in dit verslag.

Pijler Professionals

De kwaliteit van zorg wordt mede bepaald door de deskundigheid en betrokkenheid van professionals. LIMOR investeert structureel in deskundigheidsbevordering en een lerende professionele cultuur. In 2025 is dit vormgegeven via training in de methodiek Situationeel Begeleiden, intervisie, GGZ Ecademy, interne audits en begeleiding van teams. Daarnaast beschikt LIMOR over een organisatiebreed scholingsprogramma, met onder meer aandacht voor psychopathologie, suïcidepreventie, niet-pluis-signalen, nazorg, BHV, privacy en gegevensbescherming (AVG) en AI-geletterdheid. Hiermee wordt gewerkt aan vakbekwame professionals die zorgvuldig en herstelondersteunend handelen in complexe situaties.

Vooruitblik

De implementatie en opvolging van het kwaliteitskader zijn belegd binnen de bestaande kwaliteitscyclus. In 2026 wordt vervolg gegeven aan het verbeterplan, worden verbeteracties gemonitord en waar nodig bijgesteld en vindt verdere evaluatie plaats. De voortgang wordt verantwoord in het volgende kwaliteitsverslag, waarbij blijvend aandacht is voor leren, verbeteren en het leveren van herstelondersteunende woonzorg van goede kwaliteit.

Opvangen Aanpakken Loslaten

limor