



Bestuurs- en kwaliteitsverslag 2024

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

Voorwoord

Wanneer ik aan LIMOR in 2024 denk, zie ik geen flowcharts, infographics of grafieken waarin rode en groene lijnen, plussen en minnen en cijfers voor en achter de komma het welzijn van de organisatie weergeven.

Nee, als ik aan 2024 denk, zie ik een bijzettafeltje. Een tafeltje dat door een van onze begeleiders ondersteboven aan het plafond van een woning wordt bevestigd, terwijl zijn cliënt – de bewoner en eigenaar van het tafeltje – toekijkt. Waarschijnlijk klinkt het u in de oren alsof ik gek geworden ben. Laat me het uitleggen.

Op 29 februari 2024 kwam heel LIMOR samen op een sfeervolle evenementenlocatie in Utrecht. Buiten raasden de koude wind en striemende regen over het terrein, maar binnen heerste warmte. Een hal vol enthousiaste LIMOR-collega's, samen met een aantal genodigde externe contacten. Beide regio's verenigd op het LIMOR-event: een dag van verbinding, om niet alleen te praten over LIMOR, maar vooral om te vóelen wat ons LIMOR maakt. Wat is het DNA van onze organisatie?

Terwijl op het witte doek de woorden 'Wij zijn LIMOR' verschenen in een hernieuwde, heldere huisstijl, klonken vanaf het podium verhalen die ons wezen raken:

LIMOR is Gert, die voor zijn cliënt een gitaar kocht, zodat ze haar muzikale talenten kon ontwikkelen. Zij overwon haar schroom en speelde samen met Gert twee nummers voor een geroerd en laaiend enthousiast publiek.

LIMOR is Sietse, die in een graffiti vastlegde wat sommige cliënten voelen.

LIMOR is Simone, die in haar verleden veel heeft meegemaakt en dankzij hulp haar weg vond. Zozeer dat ze niet alleen ervaringsdeskundige werd, maar nu ook begeleider is.

En LIMOR is Bert. Bert liet zich niet afschrikken door de argwaan van een nieuwe cliënt bij hun eerste kennismaking.

'Daar heb je er weer een,' dacht de cliënt. 'Weer iemand die komt helpen met van alles wat ik niet wil.' Om zijn intenties te testen, vroeg hij Bert het meest absurde wat hij kon bedenken: een bijzettafeltje aan het plafond bevestigen. Bert, niet voor een gat te vangen en gewend om mee te bewegen met de cliënt, gaf gehoor aan het verzoek en stond even later op een ladder.

Op deze dag voelden we tot diep in onze ziel dat onze missie nog altijd leidend is: wij helpen mensen die, om welke reden dan ook, diep in de problemen zijn geraakt. Onze aanpak is afgestemd op de cliënt, terwijl onze begeleiders altijd dicht bij zichzelf blijven.

In de persoonlijke verhalen, muziekstukken en andere podiumacts zagen we het DNA en de waarden van LIMOR tot leven komen. Wij dóen gewoon: we zien wat nodig is en handelen daarnaar. Sinds de nuchtere en respectvolle Charles en Corrie Storm LIMOR oprichtten, is en blijft dit de kracht en drijfveer van onze organisatie. Voor ons telt de mens, niet het probleem. Omdat ieder mens ertoe doet en niemand verdient het om alleen te zijn.

In dit verslag leest u over onze strategische koers, de groei van LIMOR als zelfbewuste organisatie, en ja, zelfs de eerdergenoemde tabellen, grafieken en cijfers komen voorbij. 2024 was een jaar van vooruitgang en ontwikkeling. Maar hopelijk leest u tussen de regels door vooral over onze cliënten, die we helpen omdat iedereen zijn of haar eigen 'happy place' verdient. En over collega's zoals Gert, Bert, Simone en Sietse, die zich daar dagelijks met tomeloze energie voor inzetten. Zij zijn LIMOR.

Timo de Grefte, bestuurder



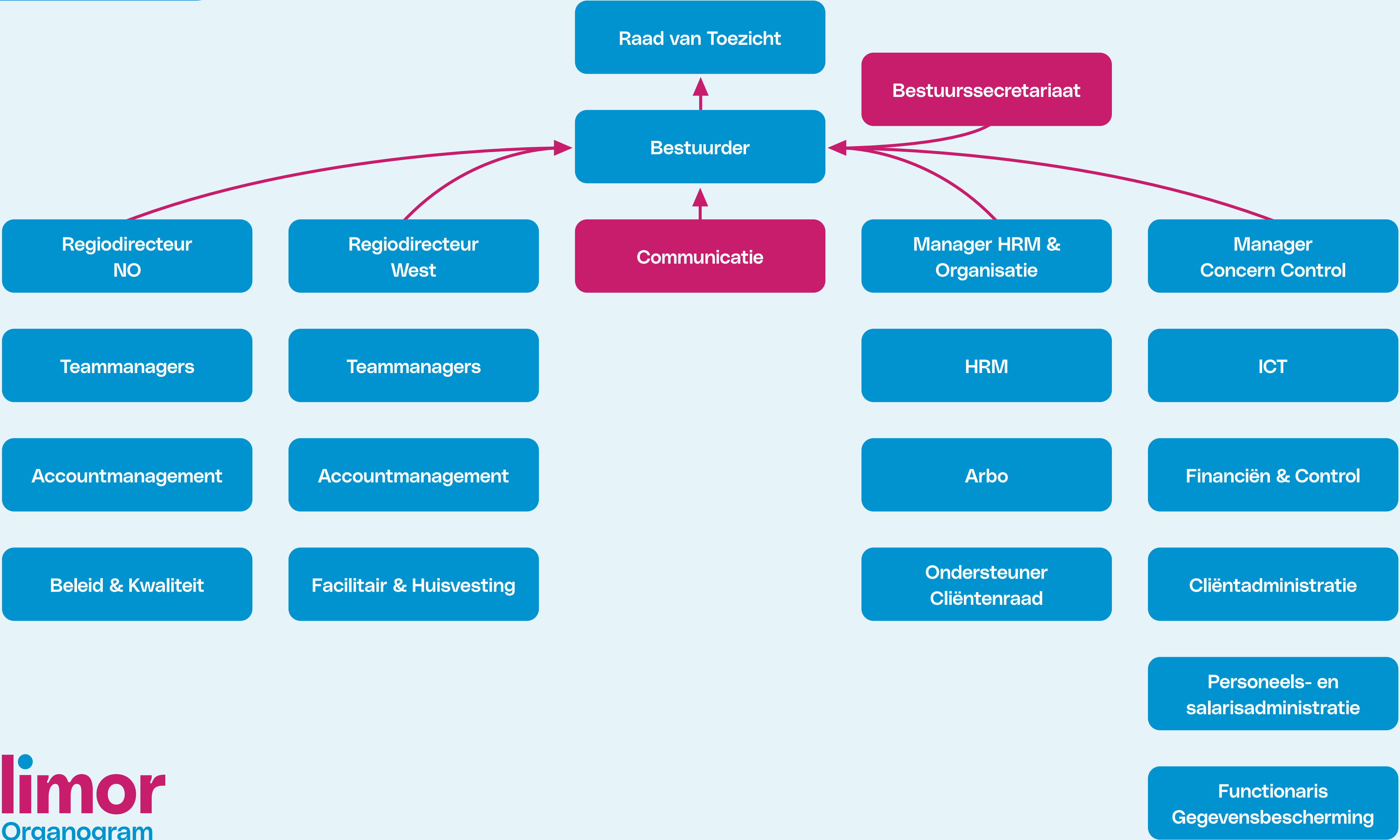
2

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.	<u>085 – 4856000</u>
E-mail	<u>bestuurssecretariaat@limor.nl</u>
Website	<u>https://limor.nl</u>
Nr. Kamer van Koophandel	02071053

2.2 | Structuur van de organisatie



2.3 | Kerngegevens

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. 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.

In 2023 is de strategische koers herijkt en in 2024 geïmplementeerd binnen het dynamisch jaarplan. Deze koers, die richting geeft tot 2027, is gebaseerd op drie pijlers:

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

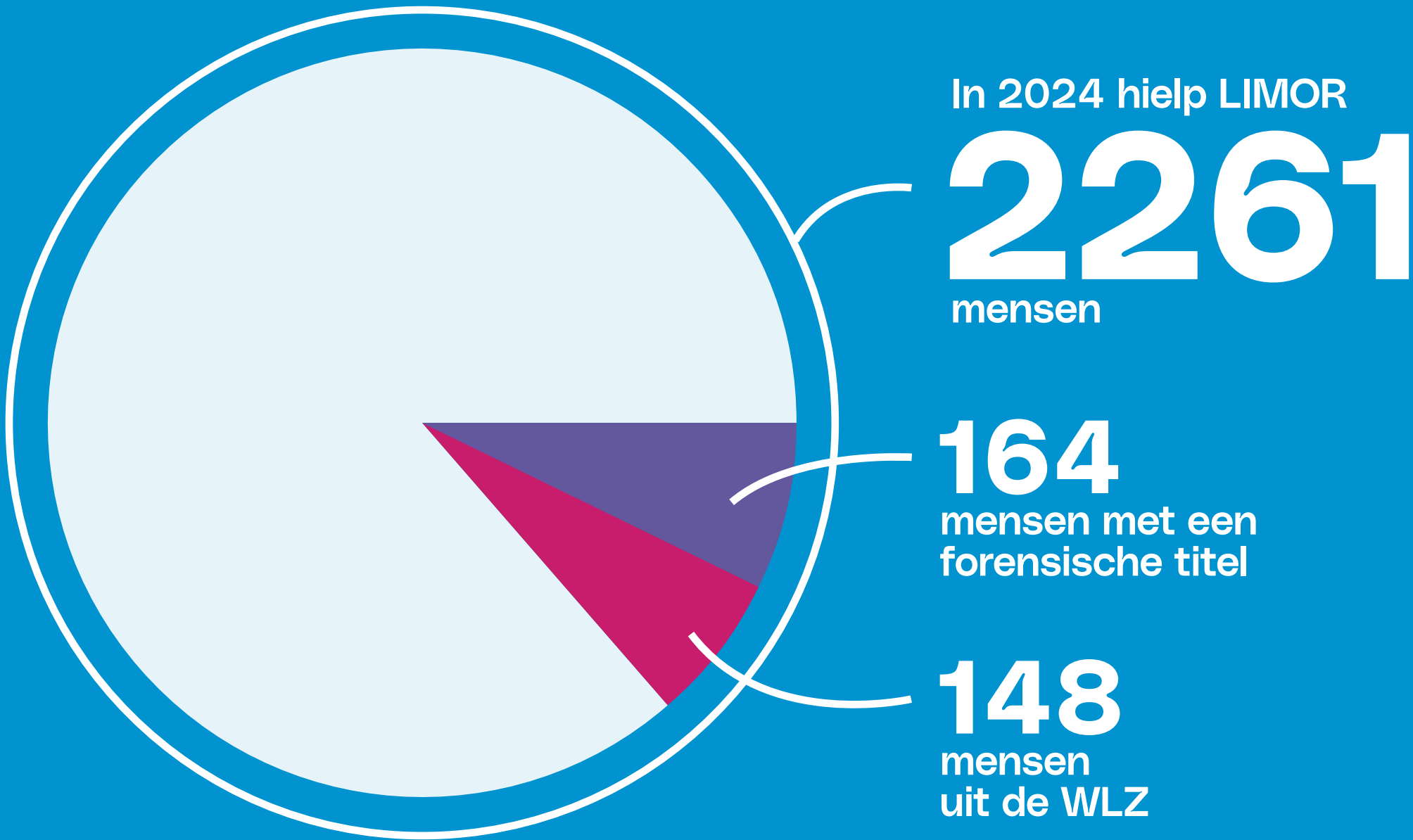
2.3.1 | Kernactiviteiten

Onze kernactiviteiten zijn gecategoriseerd op basis van financieringsstromen. Dit zijn:

1. Vanuit subsidierelatie voor projecten en OGGz-financiering voor crisisopvang (inclusief vangnetvoorziening) en MO-begeleiding.
2. WMO via aanbestedingen:
 - met verschillende gemeenten voor ambulante begeleiding;
 - met de centrumgemeenten voor beschermd wonen (inclusief begeleid wonen) en de doorstroomlocaties.
3. Financiering/opdrachtgeverschap door zorgkantoren Menzis, Zilveren Kruis, CZ/DSW en Zorg & Zekerheid.
4. Financiering/opdrachtgeverschap voor justitiële cliënten.

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

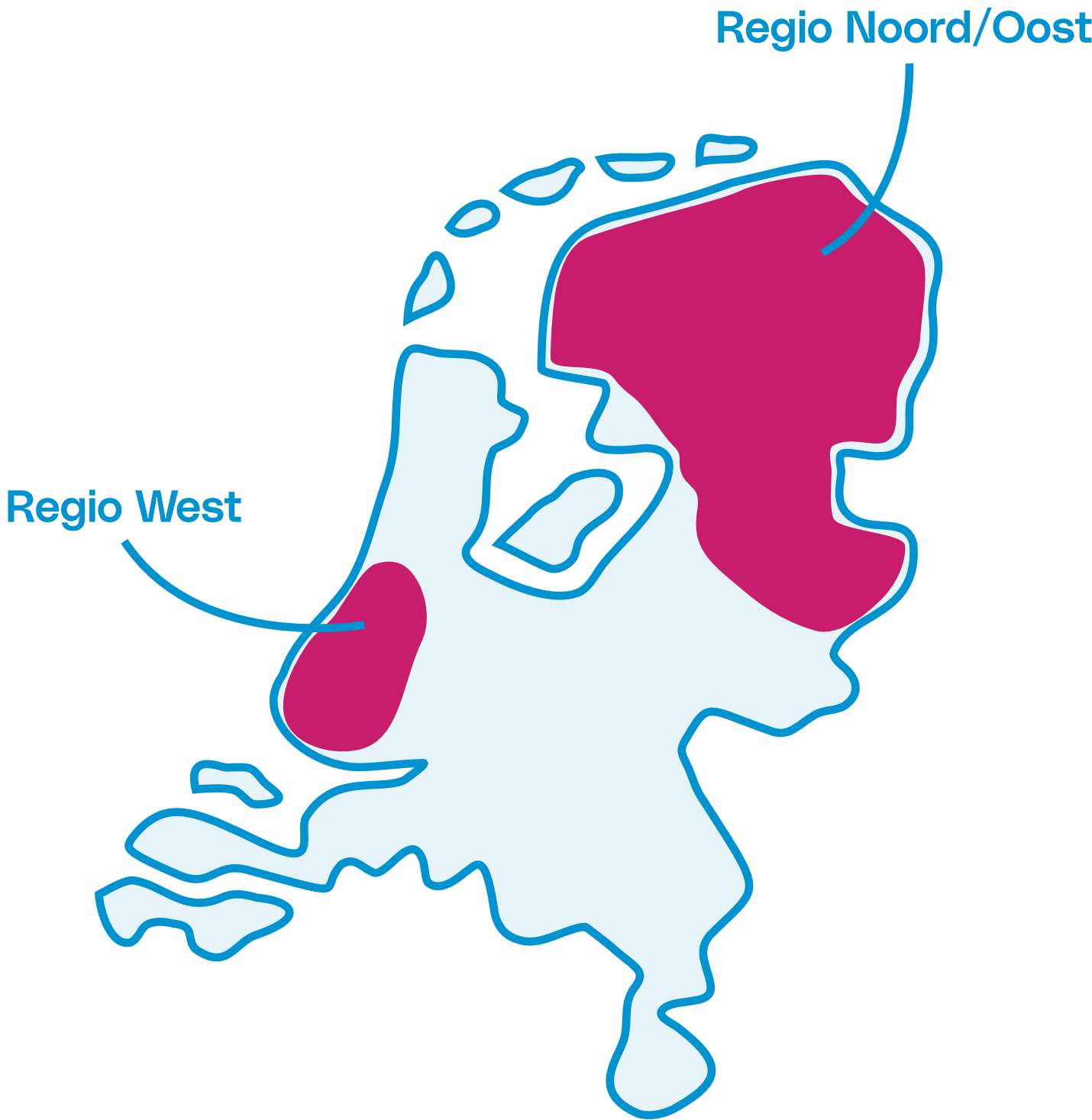
In 2024 heeft LIMOR hulp geboden aan 2261 cliënten met een indicatie, waaronder 164 cliënten met een forensische titel en 148 cliënten uit de WLZ. LIMOR had in 2023 341 vaste plekken voor opvang of een andere vorm van wonen.



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 naar Den Haag verloopt.

Regio Noord/Oost omvat Friesland, Groningen, Drenthe en Overijssel.



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. 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**

LIMOR heeft diverse samenwerkingsovereenkomsten om projecten vorm te geven. Het gaat hier om samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten, woningcoöperaties en andere partijen. Voorbeelden zijn projecten om Housing First te starten, de ondersteuning die LIMOR biedt binnen het samenwerkingsverband inZet Zoetermeer en de woonvoorziening voor beschermd wonen in Emmen die LIMOR in 2025 met een zorgpartner opent.

- **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.

- **Financiers**

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

- **Zorgkantoren**

LIMOR heeft contracten met de zorgkantoren van Menzis, Zilveren Kruis, Zorg & Zekerheid, met CZ-zorgkantoren en met DSW-zorgkantoren voor het erkend kunnen leveren van WLZ zorg. LIMOR levert zowel Zorgzwaartepakket (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 2024 heeft de Raad van Toezicht het functioneren geëvalueerd en daaruit volgend de toezichtvisie voor 2024-2025 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	• Statutair bestuurder Stichting LIMOR Fonds • 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 en met de indeling in klasse IV. Op basis van de omschreven en onderbouwde score van 10 punten heeft de Raad van Toezicht LIMOR ingedeeld in klasse IV met een bezoldigingsmaximum van € 214.000. Over 2024 werd voldaan aan deze WNT-norm.

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>	• Toezichthouder zorg & woningcorporatie	• Voorzitter RvT LIMOR • Voorzitter RvT Jonkerszorg • Lid RvT de Waerden • Lid RvC Wonen NWF
Mevrouw A. de Bruin	• Bestuurder Stichting Zorggroep Tangenborgh	• Lid RvT LIMOR • Lid RvC SWZ
De heer T.A.J.J. Rokx	• Eigenaar ACT Academy • Klinisch psycholoog bij U-center	• Lid RvT LIMOR • Adviseur/coach/trainer Blijvend Veilig/Raad van Kinderbescherming
De heer H.G.J. van Petersen	• Eigenaar 3R Interimmanagement & organisatieadvies B.V.	• Lid RvT LIMOR • Voorzitter Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg
De heer J. Telgen	(voor pensionering) • Directeur PPRC BV (Public Procurement Research Centre) • Emeritus hoogleraar Universiteit Twente	• Lid RvT LIMOR • Lid RvT Stichting Jeugddorp 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 B. Pottjegort	• Senior Adviseur Zorgoptimalisatie Noord-Holland • Adviseur Common Eye	• Trainee RvT LIMOR t/m 1-11-24 • Lid Ledenraad Menzis • Denktank jonge toezichthouders NVTZ
Mevrouw M. Azarian	• Gemeente Dordrecht Programma manager Toekomstscenario kind & gezinsbescherming • Manager stichting jeugdteams: routeringspunt ZHZ	• Trainee RvT LIMOR m.i.v. 1-12-24

In het najaar van 2024 liepen de eerste zittingstermijnen af van de heer H.G.J van Petersen en van de heer J. Telgen. Na interne evaluatie, met inbreng vanuit de medezeggenschap en met de navraag of beiden bereid waren een tweede termijn zitting te nemen in de RvT, zijn de heer Van Petersen en de heer Telgen per 4 november 2024 herbenoemd voor de periode van vier jaar. De raad heeft bij de evaluatie en herbenoeming gelet op deskundigheid, evenwichtige samenstelling van de raad en de commissies, diversiteit en vaardigheden die, in lijn met de visie en missie van LIMOR, van belang zijn.

Via de NVTZ alsook via externe werving en selectie heeft de raad opnieuw een trainee-lid Raad van Toezicht aangetrokken met Forensisch en Jeugd als specifiek kennisgebied. Per 1 december 2024 maakt mevrouw Marina Azarian onderdeel uit van de raad als volwaardig lid zonder stemrecht.

Bezoldiging Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht dient jaarlijks haar 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 2024 dat de leden van de Raad van Toezicht een vergoeding hebben ontvangen van € 14.980 (=7% van het maximum) en de voorzitter een vergoeding van € 22.470 (=10,5% van het maximum).

3.4 | Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 | Goede zorg

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 4:
[Algemeen beleid / goede zorg.](#) ↓

3.4.2 | Waarden en normen

In 2023 hebben we onze merkwaarden aangescherpt van BIOS (bevlogen, integer, ondernemend, samenwerkend) naar:

- **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)**

Deze waarden vormen de kern van wie we zijn en onderstrepen onze visie: *ieder mens doet ertoe, niemand verdient het om alleen te zijn.*

In 2024 hebben we deze waarden sterk uitgedragen. Intern zijn ze verankerd doordat ze structureel terugkomen in interne communicatie, waardoor ze niet alleen richting geven aan ons denken en handelen, maar ook helpen onze identiteit te voelen en uit te dragen. Extern brengen we onze merkwaarden tot leven op social media en onze vernieuwde website, waar we met inspirerende verhalen en praktijkvoorbeelden laten zien wie we zijn en waar we voor staan. Dit kwam ook tot uiting tijdens het LIMOR-event “Omdat je weer jezelf wilt worden”. Zo zijn onze merkwaarden in 2024 geen abstracte begrippen, maar een levendige kracht in alles wat we doen. We nemen initiatief, durven eigenzinnig te zijn en bouwen verder aan sterke, betekenisvolle relaties.

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.

Clïëntvertrouwenspersoon

Natuurlijk hopen we dat onze cliënten tevreden zijn met de begeleiding die ze van LIMOR krijgen. Toch kunnen er zich soms zaken voordoen die minder goed verlopen. In die situaties vindt LIMOR het heel belangrijk om cliënten in de gelegenheid te stellen dit bespreekbaar te maken, als dat niet (meer) lukt met de eigen begeleider. Zo kunnen we samen tot een passende oplossing komen. We maken hiervoor gebruik van de expertise van CBKZ (Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg). Dit is in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd.

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 sinds 2021: 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

Bestuurder en directie hebben regelmatig evaluatieve gesprekken met stakeholders, welke in het directieoverleg worden besproken. Positieve feedback maar zeker ook de verbeteruggesties worden ter harte genomen. In het eerste kwartaal van 2024 zijn er tien leveranciers beoordeeld die qua inkoop belangrijk zijn voor LIMOR. Hiervoor

gebruikt LIMOR de Leveranciers Prestatie Meting van Intrakoop. Alle leveranciers behaalden een score tussen de 80-100%. Op basis daarvan zijn er geen verder acties nodig geweest.

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 2024 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*
De OR kreeg de volgende aanvragen te behandelen:
 - Adviesaanvragen rond Mandaatregeling, Substructuur en Wijziging Topstructuur

Wat verder ter tafel kwam:

Verder kwamen o.a. aan de orde: financiële rapportages, jaarrekening 2023, bestuurs- en kwaliteitsverslag 2023, kaderbrief en begroting 2025, strategische koers LIMOR 2025, interne en externe audits, ziekteverzuimanalyse, Arbo, functiehuis LIMOR.

- *Contact met de achterban*
In 2024 heeft de OR periodiek de OR-Nieuwsbrief laten verschijnen. Ook schuiven de OR-leden periodiek aan bij de teams.

- *Scholing OR*
Het event OR-LIVE is door een aantal OR-leden bijgewoond. De OR heeft een WOR-training (wet ondernemingsraden) en ARBO-training gevolgd van Dubbelzeven.
- *OR-werkgroepen*
Veel van het OR-werk vindt plaats in de vaste OR-werkgroepen Arbo/HR, Financiën en Communicatie.
- *Leden OR*
Eind 2024 bestond de OR uit 8 leden.

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 2024 heeft de CCR verschillende advies- en instemmingsaanvragen beoordeeld en positief afgesloten:

Instemmingsaanvragen:

- Instemmingsaanvraag eenzijdige beëindiging van de begeleiding en leerinterventies voor gedragsverandering,
- Instemmingaanvraag het gewijzigde kader (gewelds) incidenten en calamiteiten,

- Instemmingsaanvraag medicatieprocedure (incl. implementatieplan) en implementatieplan digitalisering medicatieprocedure,
- Instemmingsaanvraag overeenkomsten cliënten.

Adviesaanvragen:

- Adviesaanvraag positionering van de afdeling Beleid & Kwaliteit en ondersteuner cliëntenraden,
- Adviesaanvraag met betrekking tot het voornemen van de huur van 40 woningen aan de Donderslaan te Groningen,
- Adviesaanvraag met betrekking tot het voornemen van een samenwerkingsovereenkomst met Vidomès.

3.4.4 | Inrichting governance

Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ingericht conform de Governancecode 2022. Dit is ook in diverse reglementen en procedures vastgelegd. Reglementen en procedures worden elke twee jaar geëvalueerd en waar nodig aangepast. De interne PDCA-cyclus wordt hiervoor gehanteerd.

De Raad van Toezicht is transparant in haar verantwoording en is transparant in overleggen met de cliënten en medewerkers. Maar ook als de RvT om verantwoording wordt gevraagd door derden, zal ze daarin transparant zijn. De raad is vindbaar op de website van LIMOR, benaderbaar via een eigen mailadres en tevens wordt ervoor gezorgd dat de informatie op de website actueel is.

Uitgangspunt is dat de bestuurder bestuurt en de Raad van Toezicht toezicht houdt. Bestuurder en raad spannen zich in voor een transparante verhouding, waarin vertrouwen, elkaar aanspreken en zelfreflectie gebruikelijk zijn.

Beoordeling en evaluatie

Een van de taken van de Raad van Toezicht is werkgeverschap van de bestuurder. De remuneratiecommissie van de raad heeft met de bestuurder een jaargesprek en diverse evaluatiegesprekken gevoerd. De werkgeverstaken worden namens de voltallige Raad van Toezicht tot uitvoering gebracht in de remuneratiecommissie.

Naar de bestuurder toe is de raad gericht op de ontwikkeling van de bestuurder en die van de organisatie, vanuit een waarderende houding in een lerende organisatie. De raad is zich bewust vanuit welke rol de bestuurder en het bestuurlijke thema 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.

3.4.5 | Goed bestuur

De herijking van de strategische koers is in nauw overleg met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht in 2023 tot stand gekomen. Deze herijking van de strategie en de meerjarenbegroting 2024-2027 vormden de basis voor het dynamisch jaarplan 2024. Gedurende het kalenderjaar is de ambitie van LIMOR 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

Het jaarverslag 2024 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 de dialoog met de bestuurder, voor reflectie en klankborden alsook voor het bespreken van bestuurlijke dilemma's.

Onze visie is leidend:

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



4

Algemeen beleid

4.1 | Visie, strategie en jaarplan

In 2023 hebben we de strategie van LIMOR herijkt. Deze strategie is de basis voor de meerjarenbegroting 2024 –2027 en het dynamisch jaarplan 2024.

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 2024 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 2024 is het volgende gerealiseerd of in ontwikkeling:

- **Certificering van de methodiek Situationeel Begeleiden**
- **Ontwikkeling van de expertise op de werkvloer**
- **Doorontwikkeling kwaliteitssysteem**
- **Verbeterplannen met betrekking tot zorg**

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 2024 hebben we het volgende gerealiseerd of is in ontwikkeling:

- **Het behalen van targets**
- **Werken met een dynamisch jaarplan**
- **Gewijzigde organisatiestructuur**
- **RI&E: versterkte meldcultuur**
- **Vitaliteitsbeleid**
- **Medewerkerservaringsonderzoek**

In 2024 hebben we de eerste resultaten van onze gekozen koers gezien. In 2025 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 ontwikkelen op het gebied van Veiligheid en van Vitaliteit
- Ontwikkelen aanpak op innovatie
- Verantwoordbare zorg
- Selecteren en uitwerken nieuwe zorgproposities/doelgroepen
- Aanvang provinciale aanpak Housing First en Wonen Eerst Groningen

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. Om beter aan te sluiten bij de uiteenlopende behoeften van mensen met complexe problematiek, hanteren we de concepten Duurzaam thuis, Tijdelijk thuis en Anders thuis. In Hardenberg nemen we sinds 2024 deel aan een pilot die de overgang van beschermd wonen naar beschermd thuis verder vormgeeft. Deze zorgvorm stelt cliënten in staat om met begeleiding vanuit hun eigen, vertrouwde omgeving actief deel te nemen aan de samenleving, wat een positieve invloed heeft op hun herstel. Tegelijkertijd blijven traditionele beschermd-wonenlocaties en crisisopvang binnen het concept Anders thuis van essentieel belang.

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. Binnen de Brede Aanpak Dakloosheid werkt LIMOR samen met Wender, het Leger des Heils en Sociaal Domein Friesland aan één centraal meldpunt in Friesland voor mensen die (dreigend) dakloos zijn: de Centrale Toegang en Regie (CT&R). Hier kunnen zij terecht voor hulp en opvang. Eén van de samenwerkingsprojecten in het jaar 2024 is het communitywonenproject aan de Oosterenk in Zwolle dat LIMOR met twee zorgpartners is gestart. Dit project biedt huisvesting

aan cliënten met een genderdiverse achtergrond en/of een autismespectrumstoornis, die samenwonen met bewoners zonder hulpvraag. Het doel van deze community is dat bewoners elkaar ondersteunen bij praktische uitdagingen en zo bijdragen aan een inclusieve en veerkrachtige woonomgeving.

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. Housing First-trajecten en vangnetwoningen worden in verschillende regio's verder uitgebreid of structureel geborgd. Daarnaast is de samenwerking met Justitie volop in ontwikkeling voor de realisatie van forensische woonvoorzieningen en kleinschalige detentieplekken. De grootste uitdaging ligt in het gezamenlijk vinden van geschikte locaties.

4.3 | Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2024 stond in het teken van de verdere uitwerking van de efficiëntie- en effectiviteitsmaatregelen die in het voorjaar zijn ingezet. Daarnaast lag de focus op de continue ontwikkeling van de kwaliteit van zorg, methodisch werken en veiligheid. Een belangrijk speerpunt was de voortgang van de certificering van de methodiek Situationeel Begeleiden, onder leiding van een programmamanager. Ook het onboardingproces, de implementatie van het functiehuis en scholing waren cruciale aandachtspunten.

Voordat we ingaan op een uitvoerige behandeling van de hoogtepunten en 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:

- Voorbereiding op de ontwikkeling van de locatie Park Roseburg (Den Haag) en Ruimtebaan (Zoetermeer).
- Omzetting van Steenvoordelaan in Rijswijk tot een locatie met aanmelding via gemeente Den Haag en financiering met MWA's.
- Opvolgingsonderzoek van GGD Haaglanden en IGJ op locatie Badhuisstraat (Den Haag). Beide instituten loofden de inzet van LIMOR om de locatie (in relatief korte tijd) weer op orde te hebben gekregen.

In de regio Noord/Oost:

- In Friesland is de Centrale Toegang en Regie (CT&R) van start gegaan. Dit is één centraal meldpunt in Friesland waar mensen die (dreigend) dakloos zijn terecht kunnen voor hulp en opvang. LIMOR is één van de zorgleners die betrokken is bij dit meldpunt.
- In Zwolle zijn we gestart met een tweetal communitywonenprojecten. Daarnaast zijn we ook in de provincie Groningen en Friesland in gesprek met gemeenten over het concept Community Wonen.
- In Emmen zijn in 2024 de voorbereidingen gedaan om vanaf februari 2025 te starten met een locatie voor Beschermd Wonen.
- In Leeuwarden zijn we samen met Wender en Leger des Heils en Sociaal Domein Friesland vanuit de Brede Aanpak Dakloosheid bezig met de voorbereidingen op Skills in de stad.
- In de provincie Groningen zijn we met alle gemeenten in gesprek over Housing First. Vanaf 2025 zullen in diverse gemeente de eerste trajecten Housing First gaan starten.
- Met de gemeente Midden-Groningen zijn naast Housing First ook concrete afspraken gemaakt om te starten met Wonen Eerst.
- Voor de woonvoorzieningen Hiddemaheerd in Groningen en Burgermeester Bosscherstraat in Veendam zijn we met desbetreffende gemeenten in gesprek over uitbreiding van het aantal plekken.
- In 2024 hebben we met de gemeente Hardenberg en vier andere zorgaanbieders een samenwerkingsovereenkomst opgesteld en getekend voor een pilot Beschermd Thuis. Dit zal gaan starten in 2025. Hier is onder andere afgesproken dat LIMOR namens alle partijen de bereikbaarheid en beschikbaarheid gaat faciliteren.
- In Friesland zijn de voorbereidingen voor een tweede vangnetvoorziening begonnen.

Algemeen beleid / Goede zorg

De afdeling Beleid en Kwaliteit is geherstructureerd om beter aan te sluiten op interne en externe ontwikkelingen. Het team bestaat uit twee beleidsadviseurs en een programmamanager Zorg, onder aansturing van de regiodirecteur Noord/Oost. De aanstelling van de programmamanager is gericht op het versterken van methodisch werken en het verder verbeteren van de zorgkwaliteit. Deze wijziging in aansturing sluit aan bij de ingezette organisatiestructuur.

Het afgelopen jaar lag de focus op vijf hoofdthema's:

- **Kwaliteit van zorg;**
- **Kwaliteitshandboek;**
- **Veiligheid;**
- **Innovatie;**
- **Forensische scherppte.**

Kwaliteit van zorg

De LIMOR-methodiek Situationeel Begeleiden is herschreven door de programmamanager Zorg en er zijn stappen gezet richting certificering. De trainerspool is uitgebreid en nieuwe medewerkers zijn getraind. Daarnaast zijn de risicotaxatie en het signaleringsplan aangepast, met o.a. toevoeging van risico's en een koppeling van verhoogde risico's naar het signalerings- en begeleidingsplan, zodat het beter aansluit bij de praktijk.

Kwaliteitshandboek

Het beheer van het kwaliteitshandboek is overgegaan naar het bestuurssecretariaat, dat de geldigheid van de documenten bewaakt en proceseigenaren attendeert op benodigde updates. Alle documenten van de afdeling Beleid en Kwaliteit zijn geactualiseerd. Cliëntenovereenkomsten zijn juridisch getoetst, vereenvoudigd en geïmplementeerd.

Veiligheid

Op basis van aanbevelingen van een externe auditor is het medicatiebeleid herzien en is een digitale koppeling gerealiseerd tussen de apotheek en het cliëntregistratiesysteem ONS, wat het proces efficiënter en minder foutgevoelig maakt. Hierop aansluitend zijn ook de medicatiefaciliteiten aangepast zodat deze voldoen aan de wettelijke vereisten. Daarnaast is een richtlijn voor aangifte opgesteld. Dit handelingskader biedt medewerkers duidelijkheid over wanneer aangifte moet worden gedaan en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Innovatie

LIMOR ziet innovatie als een cruciale factor voor toekomstbestendige zorg.

De ontwikkelde innovatievisie wordt verankerd in de jaarplancycclus en richt zich op vijf pijlers:

- digitaal als het kan,
- thuis als het kan,
- samen kan het beter,
- voorkomen als het kan,
- duurzaam als het kan.

Hiermee versterken we de zorgkwaliteit, zelfredzaamheid en efficiëntie.

In 2024 heeft LIMOR verder gewerkt aan het Kwaliteitskader Forensische Zorg (KFZ), met focus op risicogestuurde zorg, vakbekwaamheid en ketensamenwerking. Om de risicogestuurde zorg verder te versterken, is de delictanalyse – die bij plaatsing wordt opgesteld – nu structureel geïntegreerd in de dossiers van cliënten. Dit was een belangrijke vereiste en is inmiddels vastgelegd in het beleid. Op het gebied van vakbekwaamheid is LIMOR in 2024 gestart met de ontwikkeling van een nieuw opleidingsbeleid, waarin forensische zorg een centrale rol krijgt. Dit beleid wordt in 2025 verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarnaast werkt LIMOR aan de implementatie van het interviewprotocol. Dit binnen het KFZ ontwikkelde protocol wordt geïntegreerd in onze methodiek Situationeel Begeleiden, waardoor we onze werkwijze verder professionaliseren. Verder zet LIMOR in op de inzet van aandachtsfunctionarissen forensische zorg per locatie en regio. Zij blijven op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en fungeren als aanspreekpunt voor forensische zorg binnen hun teams.

Kwaliteitsbeleid

LIMOR is een HKZ-erkende zorgaanbieder. Jaarlijks voert de certificerende instantie DNV een periodieke audit uit op de HKZ-norm: Norm Algemeen Organisatiedeel rubrieken 4 t/m 9: 2015 + A1: 2019, HKZ Norm Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening Onderdeel Maatschappelijke Opvang en Vrouwenopvang.

In september 2024 heeft er een tussentijdse externe audit plaats gevonden. Naast de Raad van Bestuur en directie, afdeling Beleid en Kwaliteit, de CCR en OR zijn ook een aantal teams – Sneek, Den Haag ambulant, Appingedam, Badhuisstraat en Hardenberg - uit het primaire proces

geauditeerd. Als aandachtspunt in de audit zijn ‘communicatie en medezeggenschap’ meegegeven aan de extern auditor. LIMOR wil graag weten hoe de communicatie en de medezeggenschap in de praktijk wordt ervaren.

De audit bevestigt dat LIMOR voldoet aan alle HKZ-normen, met sterke communicatie en betrokkenheid als kernpunten binnen het thema interne communicatie en medezeggenschap. Het team van de Badhuisstraat wordt geprezen voor de snelle en effectieve verbeteringen in de kwaliteit van zorg, wat heeft geleid tot een positieve afronding van inspecties door IGJ en GGD. LIMOR-medewerkers worden omschreven als moedige mensen die dagelijks werken met een uitdagende doelgroep. Suggesties zijn gedaan voor meer kennisdeling via het LIMORplein, grotere zichtbaarheid van de cliëntenraad en vaker betrekken van de OR door adviseurs. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd.

In het eerste kwartaal van 2024 is een interne audit uitgevoerd bij vijf teams in het primair proces – Friesland Noord De Kei, Zoetermeer ambulant, Housing First Jongeren Den Haag, Rijswijk/Steenvoordelaan, Burgemeester Bosschersstraat in Veendam – alsook bij HRM, Facilitair, de regiodirectie en het bestuur. Door de samenvoeging van audits uit T3 2023 en Q1 2024 werd een bredere scope gerealiseerd. Het thema was “aanspreekcultuur en gedrag”. De audits laten zien dat in veel teams een positieve ontwikkeling gaande is op dit gebied. Dit geldt ook voor de methodische dossiervorming, hoewel dit in enkele teams nog aandacht vereist. Bevlogen medewerkers, sterke cliëntparticipatie en aandacht voor veiligheid worden als belangrijke kwaliteiten genoemd.

Incidenten, calamiteiten en toezicht

Binnen LIMOR worden incidenten en calamiteiten als een kans gezien om te leren en verbeteringen door te voeren. In 2024 is het beleid rond incidenten en calamiteiten herzien, met als doel de meldingsbereidheid te verhogen en meer nadruk te leggen op leren en verbeteren. Bij een mogelijke calamiteit voert de afdeling Beleid en Kwaliteit een weging (mini-Prisma-onderzoek) uit, dat vervolgens samen met de teammanager en directie wordt gewogen. Het nieuwe instrument, de wegingsdialoog, geeft inzicht in het verloop van de casus, of er is gewerkt volgens de kwaliteitsnormen en hoe dit zich verhoudt tot de definitie van een calamiteit door de toezichthouder. Dit middel wordt zowel door toezichthouders als intern als zeer waardevol ervaren.

Incidenten

Er zijn 1.051 incidentmeldingen geregistreerd, een stijging ten opzichte van vorig jaar. Het vernieuwde beleid is erop gericht de meldingsbereidheid te vergroten. Incidenten worden vastgelegd in Triasweb, waarna een analyse en bijbehorende verbetermaatregelen worden uitgevoerd.

Wegingen naar aanleiding van mogelijke calamiteiten

In 2024 zijn 23 wegingen uitgevoerd naar aanleiding van een mogelijke calamiteit, waarvan 17 voor regio West en 5 voor regio Noord/Oost. Dit verschil in aantal is te verklaren door de strikte definitie van het begrip ‘calamiteit’ die door een van de toezichthouders wordt gehanteerd. Van de 17 voor regio West uitgevoerde wegingen vielen 14 onder dit kader. Hierdoor werd er vaker besloten tot een weging dan in Noord/Oost, waar toezichthouders veelal de reguliere WMO-definitie hanteren.

Naast dat de wegingen als instrument zijn gebruikt om af te wegen of een gebeurtenis wordt gemeld, is het ook gebruikt om de kwaliteit van zorg te onderzoeken. In de praktijk werd gezien dat het in sommige teams is gebruikt als basis voor een casusevaluatie. Hierdoor is de weging als instrument op diverse niveaus in de organisatie van meerwaarde gebleken. Het geeft inzicht in zowel de aanwezige succesfactoren en -ervaringen, als ook waar verbeterpotentieel ligt en hoe hierin stappen kunnen worden gezet.

Meldingen bij toezicht

Van de 17 wegingen in regio West zijn na de wegingsdialoog 9 gebeurtenissen bij de toezichthouder gemeld als calamiteit. Van de in totaal 5 wegingen voor regio Noord/Oost zijn van 3 melding gemaakt als calamiteit. Daarnaast was er over één twijfel, waarna is besloten te overleggen. Een laatste hoofde volgens de definitie niet te worden gedeeld, maar er is gekozen dit toch te doen, om transparant te laten zien hoe er is geanalyseerd en welke stappen zijn doorlopen.

Prisma light onderzoek

In 2024 zijn er LIMOR-breed 3 Prisma light onderzoeken uitgevoerd naar aanleiding van een calamiteit: in regio Noord/Oost één en in regio West twee.

Onderzoek toezicht

In regio West is sprake geweest van een signaalonderzoek wat startte in 2023, waarbij in 2024 vervolggesprekken zijn geweest vanuit IGJ en GGD. Dit jaar is beide met positief gevolg afgesloten.

Klachten en vertrouwenspersoon

LIMOR is in 2024 overgestapt op de klachtencommissie van het CBKZ en heeft het klachtenreglement vernieuwd onder de titel Luisteren, Leren en Verbeteren. Hiermee wordt een open en lerende houding centraal gesteld. LIMOR maakt gebruik van de klachtencommissie, vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris van het CBKZ, wat zowel onafhankelijkheid als laagdrempelige toegang voor cliënten waarborgt.

Gedurende het jaar zijn er geen formele klachten ingediend bij de klachtencommissie. Klachten zijn in een eerder stadium opgelost via de klachtenfunctionaris en/of cliëntvertrouwenspersoon. Deze twee functies spelen een belangrijke rol als voortraject, waarin klachten door bemiddeling, gesprekken of een schriftelijke reactie worden afgehandeld.

In 2024 zijn 31 klachten bij de klachtenfunctionaris gemeld, waarvan 28 zijn afgehandeld. Veel klachten werden opgelost

via bemiddeling, terwijl enkele klachten tussentijds zijn ingetrokken. De cliëntvertrouwenspersoon behandelde 21 meldingen. Belangrijke aandachtspunten waren betere communicatie, het serieus nemen van cliëntsignalen en zorgvuldig hoor en wederhoor.

LIMOR blijft streven naar een open en lerende organisatiecultuur waarin klachten en signalen bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

HRM

Jaarplan

Het dynamisch jaarplan is een concrete vertaling van de strategische koers en is bedoeld om te inspireren en focus te brengen, zodat we de gestelde ambities ook daadwerkelijk gaan realiseren. Daarnaast is er ook sprake van going concern en betreffen het alle dagelijkse activiteiten waarin alle medewerkers binnen hun taken en verantwoordelijkheden een rol vervullen.

Evaluatie van het jaarplan 2023 leerde dat er ruimte was voor verbetering in het proces. Wie heeft welke rol, wat is de opdracht en hoe sturen we bij? In 2024 organiseerden we een eenvoudig maar duidelijk proces met een opdrachtgever, opdrachtnemer en een realisatieteam. Het jaarplan heeft een dynamische werkvorm zodat we bij kunnen sturen als actuele ontwikkelingen daarom vragen. Nieuw in 2024 waren de digitale bijeenkomsten, zogenaamde town hall meetings, waarin bestuur en directie updates geven over het jaarplan aan alle medewerkers, cliëntenraden en de ondernemingsraad, met de mogelijkheid tot interactie.

Gewijzigde organisatiestructuur

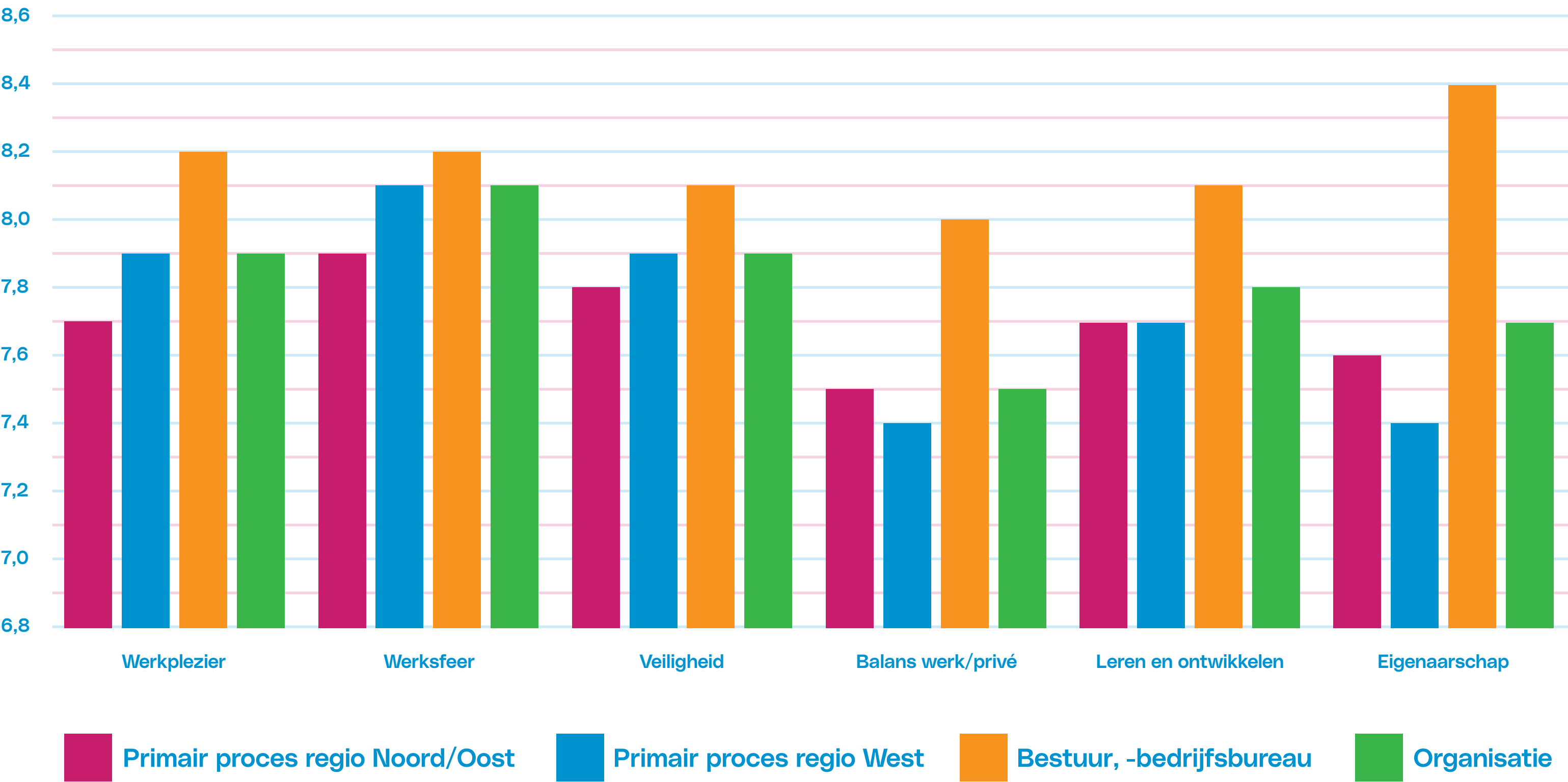
Om zo effectief en efficiënt mogelijk te organiseren, zowel op kosten als processen, is de organisatiestructuur per 1-3-2024 gewijzigd. De functie van directeur bedrijfsvoering en bestuurssecretaris zijn komen te vervallen waarbij de werkzaamheden zijn herverdeeld en geborgd. Belangrijke uitgangspunten bij de herverdeling was o.a. een evenwichtige verdeling van taken van bestuur en directie en het beter laten aansluiten van stafafdelingen bij het primair proces. Dit proces is zorgvuldig doorlopen in goed overleg met medewerkers van de stafafdelingen, de ondernemingsraad en de cliëntenraad. De structuurwijziging heeft ook bijgedragen aan een herschikking in de samenstelling en werkwijze van het directieteam. Naast de bestuurder, regiodirecteur Noord/Oost en Regiodirecteur West, is de Manager Concern Control en de Manager HRM & Organisatie toegevoegd aan het directieteam.

Medewerkerservaringsonderzoek

In 2024 is het Medewerkerservaringsonderzoek (MEO) afgenomen en ingevuld door ruim 80% van de medewerkers. Het onderzoek helpt om LIMOR nog beter te maken. Er is veel om trots op te zijn. Het werkplezier en de werksfeer scoren beide hoog. Ook geven medewerkers aan zich fysiek en psychisch veilig te voelen. Natuurlijk geeft het MEO ook inzicht in wat beter kan.

Op teamniveau zijn de resultaten besproken, acties worden geborgd en uitgevoerd in 2025. De resultaten van het MEO laten we meewegen en integreren we bij de verdere ontwikkeling van strategische onderwerpen zoals onboarding, vitaliteit en veiligheid in 2025 en medio 2025 zal er op directieniveau een evaluatie plaatsvinden over de opvolging.

Grafiek:
Enkele onderzochte onderwerpen met bijbehorende scores uit het medewerkerservaringsonderzoek



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 kiezen we kiezen voor een andere invulling 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, training 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.

4.5 | Naleving gedragscodes

Persoonsgegevensbescherming, privacy en Algemene Verordening Gegevensbescherming

Bij LIMOR verwerken we persoonsgegevens van cliënten en medewerkers. Daarom voldoen wij ook zo goed mogelijk aan de AVG. LIMOR heeft een Functionaris gegevensbescherming (FG). Samen met de afdelingen ICT en beleid heeft de FG ook in 2024 weer een groot aandeel gehad in het vervolg van het doorlopende project ‘implementatie AVG & NEN 7510’.

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 FG voor de organisatie.

Ook ten behoeve van de verantwoordingsplicht die LIMOR vanuit de AVG voortdurend heeft, is in 2024 het verwerkingsregister voor persoonsgegevens gewijzigd, aangevuld, gecompleteerd en geactualiseerd, gecontroleerd door de FG. Verder hebben de privacy-bewustwording in de organisatie, privacy-documentatie, waaronder (actualisatie van) verwerkersovereenkomsten met onze verwerkers van persoonsgegevens en samenwerkingsovereenkomsten met onze partners, privacy-bewijsvoering, en implementatie de nodige aandacht gekregen. Het onderhouden van de uitvoering van het privacybeleid van LIMOR in de dagelijkse bedrijfsvoering en dat ook aantoonbaar maken, is een voortdurend proces. Dit geldt te meer nu nieuwe, aanvullende, privacywetgeving waarschijnlijk in 2025/2026 zal worden ingevoerd. De AVG is zodanig voldoende geïmplementeerd,

dat het ook werkbaar is voor LIMOR. In het kader van een interne onafhankelijke audit heeft LIMOR dat dit jaar ook (weer) voldoende aantoonbaar kunnen maken.

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

Voor zoveel mogelijk werken wij bij LIMOR ook volgens de NTA 7516. De NTA 7516 is sedert 2020 de NEN-norm voor het uitwisselen van persoonlijke gezondheidsinformatie, bijvoorbeeld via e-mail. Wij maken daartoe onverkort gebruik van ZIVVER. De cliënt kan bij LIMOR verder onverkort gebruik blijven maken van het cliëntenportaal Caren van Nedap, een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO). De NEN 7510 is grotendeels geïmplementeerd, maar het streven is dit ook voldoende aantoonbaar te maken voor mogelijke certificering in de nabije toekomst; hiertoe is de werkgroep Persoonlijke Gezondheidsgegevensbescherming samengesteld. Het streven blijft dat deze werkgroep voortgang vindt om uiteindelijk tot die certificering te komen. Het ICT- Beleidsplan 2023-2025, waaronder privacy, informatiebeveiliging (met technische en organisatorische maatregelen) en cybersecurity, heeft in 2024 voor LIMOR ook verdere uitvoering gevonden. Eind 2024 is de vernieuwde website van LIMOR live gegaan. De privacy-aspecten daarvan, waaronder de privacyverklaring extern en de cookies met daarbij behorende verklaring en toestemming voor de gebruikers zijn daarbij ingericht. De privacyaspecten bij de voorgenomen invoering van het gebruik van AI in het werk bij LIMOR kregen in 2024 voldoende aandacht en dat zal in 2025 niet anders zijn.

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

4.6 | Risicoparagraaf

Arbeidsveiligheid blijft een essentiële pijler binnen LIMOR en is cruciaal voor het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. In lijn met de beoogde lerende cultuur en wettelijke verplichtingen is de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) doorontwikkeld en stevig verankerd in de organisatie. De implementatie van de digitale RI&E van Triaspect heeft geleid tot aanzienlijke verbeteringen, waarbij de Medewerker-, Beleid- en Gebouwen-RI&E integraal deel uitmaken van het veiligheidsbeleid.

Uit de herziene RI&E-analyse blijkt dat diverse verbeteracties zijn gerealiseerd, waaronder de implementatie van de Arbocatalogus, een verbeterde meldstructuur voor incidenten en een geactualiseerd beleid rondom grensoverschrijdend gedrag en psychosociale arbeidsbelasting. In 2024 zijn daarnaast crisismanagementtrainingen uitgevoerd om de respons op calamiteiten te versterken. Ook is er meer aandacht voor fysiek belastend werk en infectierisico's.

Ondanks deze vooruitgang blijven er aandachtspunten, zoals de verdere uitwerking van protocollen rondom werkdruk en hybride werken. De voortgang van het plan van aanpak wordt structureel besproken in het Arbo-overleg met de preventieadviseur en de OR.

4.7 | Toekomstparagraaf

Onze strategische koers, gebaseerd op drie pijlers – groei, kwaliteit van zorg en koersvast sturen – blijft onze richting bepalen. We blijven werken aan groei, niet alleen vanuit financieel perspectief, wat cruciaal is voor een kleinere

organisatie als LIMOR, maar vooral omdat dakloosheid nog altijd een groot en zelfs toenemend maatschappelijk probleem is. Hier willen we actief op inspelen door onze dienstverlening uit te breiden. Dit realiseren we door nieuwe woonlocaties te openen, innovatieve zorgvormen te introduceren en meer professionals aan te trekken.

In 2024 hebben we als organisatie belangrijke stappen gezet. In 2025 versterken we ons zelfbewustzijn door verder in te zetten op kwaliteit. We komen ver dankzij onze toewijding en de extra inspanning die LIMOR kenmerkt. Maar ons werk is een vak – we zijn professionals. Daarom hebben we de afgelopen jaren onze eigen methodiek, Situationeel Begeleiden, verder ontwikkeld en volgt de officiële certificering in 2025. Ook blijven we onze expertise op het gebied van Housing First uitdragen. Binnen teams staat in 2025 de vraag centraal: wat hebben wij nodig? Op teamniveau worden meer opleidingen en ontwikkeltrajecten beschikbaar gesteld om groei en professionalisering te stimuleren.

Veiligheid wordt een centraal thema in de sturing van de organisatie. Komend jaar zetten we diverse instrumenten in, waaronder een nieuw incidenten- en aangiftebeleid. Daarnaast krijgt het nieuwe beleid rondom vitaliteit verder vorm. Hierbij ligt de nadruk op gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer: het op peil houden van energie, het maken van verstandige keuzes en het aangeven van grenzen zijn gezamenlijke taken.

Dit zijn de grote lijnen van 2025 vanuit bestuurlijk perspectief. Maar vanuit menselijk oogpunt is er één ding dat écht telt: 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 2024 heeft LIMOR een aantal veranderingen in de bedrijfsvoering doorgevoerd. Door werkzaamheden anders in te richten doet bedrijfsvoering met minder medewerkers dezelfde ondersteuning aan het primair proces. De focus ligt op helderheid en kortere lijnen.

Sturing en informatievoorziening

De lijn van het voorgaande jaar is in 2024 doorgezet met minder verklaren op papier en meer in gesprek gaan over de duiding van de cijfers en KPI's. In 2024 is er meer aandacht geweest voor het prospectief perspectief en is een eerste hand gelegd aan een rolling forecast.

Binnen de sturing en informatievoorziening wordt rekening gehouden met de kernwaarden van LIMOR. Deze waarden maken dat LIMOR gemakkelijk kan en wil meebewegen met de veranderende interne en externe wereld.

LIMOR zit in een continu proces van het verbeteren en aanpassen van de interne en externe informatievoorziening. En intern is LIMOR bezig om te standaardiseren zonder afbreuk te doen aan het maatwerk van het primair proces. Vanaf 2024 is er meer gestuurd op een norm waar onderbouwd van afgeweken mag worden, dit wordt doorgezet in 2025.

Kwaliteit en automatiseringen

LIMOR zet volop in op automatiseringen om zo de administratieve lasten te laten dalen.

In 2024 zijn er diverse administratieve processen met workflows geautomatiseerd alsook primaire processen zoals medicatieverstrekking gedigitaliseerd.

Op het gebied van informatieveiligheid is er een bewaartermijnenplan ontwikkeld en wordt er structureel gewerkt aan onderdelen van de NEN7510 en NIS2. Met een externe partij is onderzocht wat de informatieveiligheidsrisico's voor LIMOR zijn en hoe we deze kunnen oplossen. Ook op het gebied van dataveiligheid wordt er maandelijks gewerkt aan de veiligheid van de systemen. Denk hierbij aan een uitgevoerde PEN-test en security assessment, waarna de systemen verbeterd zijn.

LIMOR kent verschillende vormen van kwaliteit, zowel kwaliteit van zorg als kwaliteit van arbeid zijn in hoofdstuk 4 al aan bod gekomen. De kwaliteit van de bedrijfsvoering richt zich op de kwaliteit van de administratie en de processen in en rondom de organisatie. Hierbij gebruikt LIMOR twee kaders:

1. wet- en regelgeving,
2. interne strategie en beleid, zoals de strategische koers, het jaarplan, mandaatregister en de begroting. Op deze manier bereiken we verantwoordbare zorg die door automatiseringen steeds beter kan inspelen op externe factoren en wensen.





6

Financieel Beleid

Financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar

In 2023 noteerde LIMOR een negatief bedrijfsresultaat van € 1.193.287,= Om dit resultaat te verbeteren is op een aantal punten bijgestuurd. Door versimpeling van de structuur kon het aantal medewerkers in ondersteuning, directie en management omlaag. Door heel kritisch te kijken naar noodzakelijkheid van organisatiebrede projecten konden hier de uitgaves flink omlaag. Mede geholpen door versimpelde en geautomatiseerde (administratieve) processen konden ook hier zowel de personele inzet als directe kosten omlaag. Tenslotte is in de teams in het primair proces een betere bezetting van zowel de bedden als ambulante inzet gerealiseerd. Al met al heeft dit voor een significante verbetering van het resultaat geleid over 2024, zijnde € 693.841,=

Behaalde omzet en resultaten

LIMOR heeft 2024 afgesloten met een positief resultaat van rond de 0,7 miljoen ten opzichte van een negatief resultaat van bijna 1,2 miljoen in 2023. In 2024 zijn er keuzes gemaakt om de overhead platter en wendbaarder te maken, daarnaast is er een positieve trend zichtbaar in het verzuim waardoor groei in productie mogelijk is geworden. Door het rendement van LIMOR in 2024 stijgen de liquiditeit en solvabiliteit, er is dan ook geen behoefte aan vreemd vermogen of andere financieringsbehoeften.

Vanuit het risicoperspectief ziet LIMOR net als voorgaande jaren druk vanuit financiers op SROI en materiële controle. LIMOR is continue bezig met het verkleinen van deze risico's en het verlagen van de impact. Ook inzake de Wet DBA kent LIMOR een risico, welke in 2024 in kaart is gebracht en waarvoor een duidelijk plan van aanpak is geformuleerd. In het prospectief perspectief verwacht LIMOR de komende jaren geen grote tegenvallers; zo is er in 2024 tijd en aandacht geweest voor het "ravijnjaar 2026" waarbij LIMOR dit door de spreiding ook als kans benadert. LIMOR integreert het prospectief perspectief steeds verder in de rapportagestructuur van maanden en kwartalen.

Voor 2025 gaat LIMOR investeren in de methodiek van situationeel begeleiden en in ICT-infrastructuur. Beiden gaan relatief weinig invloed hebben op de liquiditeit. Het komende jaar verwacht LIMOR een omzet van 36,6 miljoen met een rendement van 1%.





Bijlagen

Kwaliteits- verslag Forensische Zorg 2024

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

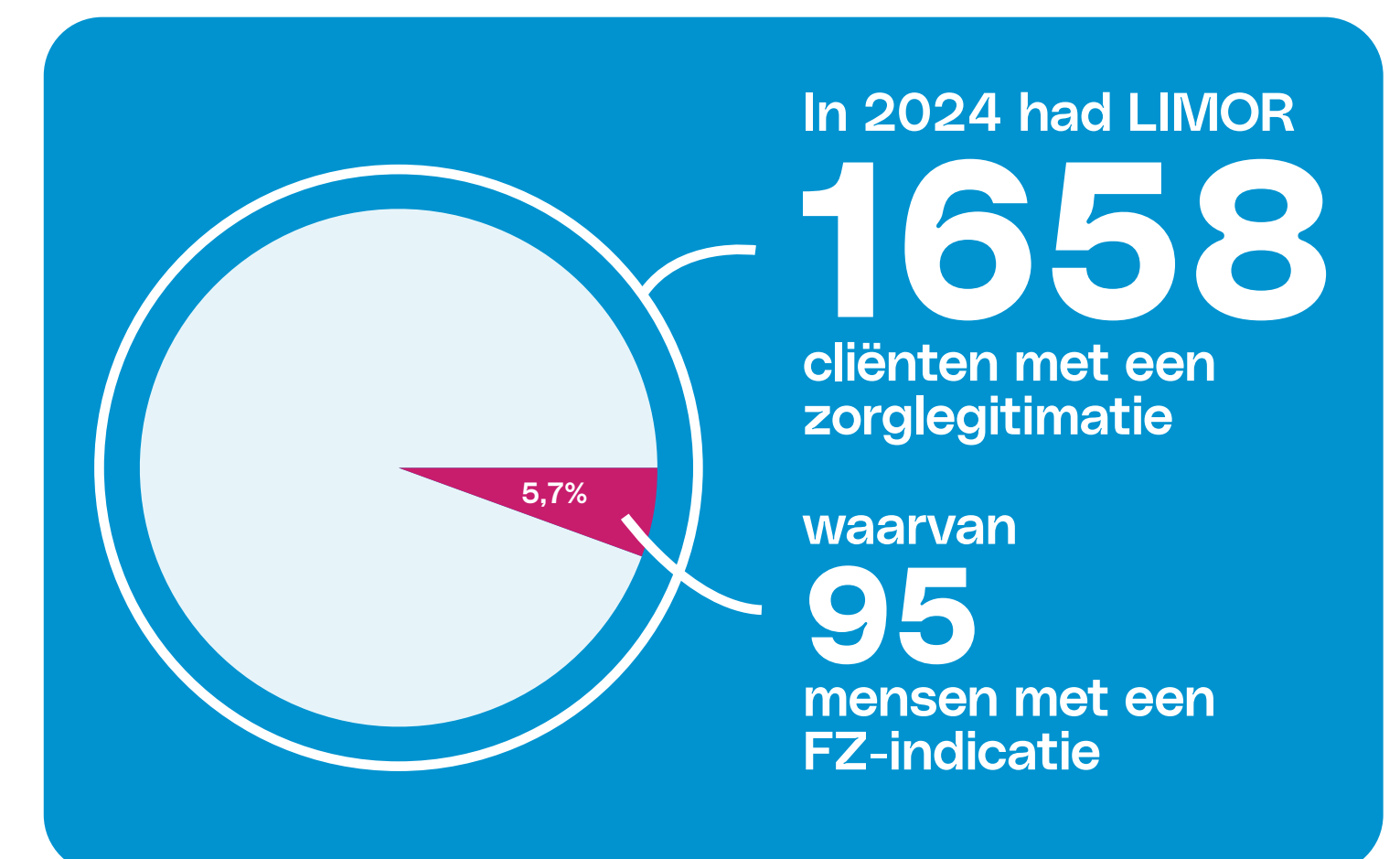
LIMOR biedt zowel ambulante- als verblijfszorg. Verblijfszorg kan zijn in een setting van beschermd of begeleid wonen. Daarnaast biedt LIMOR Volledig Pakket Thuis. VPT vindt plaats in de eigen woning van de cliënt of in een doorstroomwoning van LIMOR. LIMOR werkt hierin goed samen met het Forensisch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

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

LIMOR heeft in 2024 zorg geboden aan 164 cliënten die onder Forensische Zorg vallen. Dit betreft ambulant, verblijfszorg 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 31-12-2024 had LIMOR 1658 cliënten met een zorglegitimatie. Daarvan hadden er 95 een FZ-indicatie; dit betreft 5,7%.



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

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

Ook in 2024 hebben we binnen LIMOR gewerkt aan het KKFZ, met een specifieke focus op drie thema's: risico gestuurde zorg (*thema 3*), vakbekwaamheid (*thema 5*) en samenwerking in de keten (*thema 12*).

3.1 Risico gestuurde zorg (*thema 3*)

Op het gebied van risico-gestuurde zorg hebben we er o.a. voor gezorgd dat de delictanalyse, die wordt opgesteld bij plaatsing, structureel wordt verwerkt in het dossier van de cliënt. Dit was een vereiste en is nu vastgelegd in ons beleid. Daarnaast hebben we ook gewerkt aan een veiligheidsplan voor ambulante cliënten, dit is verwerkt in ons beleid.

3.2 Forensisch vakmanschap (*thema 5*)

Met betrekking tot vakbekwaamheid is LIMOR in 2024 gestart met de ontwikkeling van een nieuw opleidingsbeleid. Dit zal in 2025 verder vorm krijgen, waarbij ook forensische zorg een belangrijke plaats inneemt. Door deze stappen blijven we binnen LIMOR werken aan forensische scherpste en de kwaliteit van onze begeleiding. LIMOR heeft in 2023/2024 de kwaliteitsslag op onboarding ingevoerd. Er is helderheid aangebracht in wat wordt verwacht van de medewerker ten aanzien van forensische zorg en medewerkers zijn geschoold. Onder andere door de forensische leerlijn een onderdeel te maken van het inwerkprogramma voor medewerkers die werken met forensische zorg. Alle collega's in het werkveld van de forensische zorg zijn nu binnen LIMOR toegerust. Het proces van onboarding zet zich ook in het nieuwe jaar voort.

3.3 Samenwerking in de keten (*thema 12*)

Daarnaast werkt LIMOR aan de implementatie van het interviewprotocol, in samenwerking met Van Montfoort. Dit protocol, ontwikkeld binnen het KFZ, zal worden geïntegreerd in onze bestaande methodiek Situationeel Begeleiden. Verder zet LIMOR in op aandachtsfunctionarissen forensische zorg per locatie en regio. Zij zijn goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en fungeren als aanspreekpunt voor forensische zorg op hun locaties. Door deze ontwikkelingen blijven we forensische scherpste borgen en de kwaliteit van onze begeleiding versterken.

Verder is LIMOR betrokken bij:

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

3.4 Informeren over resultaten

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

Opvangen Aanpakken Loslaten

limor