

OP KOERS

BESTUURS- EN KWALITEITSVERSLAG

2022

Limor
ondersteuning en rehabilitatie



Over LIMOR

LIMOR is de Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie. Wij zijn er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en nergens anders terecht kunnen. Denk aan dak- en thuislozen, verslaafden, ex-ge-detineerden, mensen met psychische problemen of schulden. Vaak zien we een combinatie van problemen.

En omdat problemen nooit op zich staan, stemmen we onze aanpak altijd af op iemands situatie en omgeving. Onze werkfilosofie laat zich samenvatten in drie woorden: Opvangen, aanpakken, loslaten. Lees hierover meer op onze website www.limor.nl.

INHOUD

1. Voorwoord

2. Profiel van de organisatie

2.1 Kerngegevens

2.2 Structuur van de organisatie

2.3 Samenwerkingsrelaties

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en directie

3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

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

BIJLAGE 1 Kwaliteitsverslag Forensische Zorg

BIJLAGE 2 Jaarverslag interne toezichthouder

2
4
4
5
6
8
8
8
9
12
18
18
20
20
26
27
29
29
30

32
34

1. VOORWOORD

In 2022 hebben we onze nieuwe strategische koers bepaald. Daarbij was het fijn te constateren dat onze missie, visie en kernwaarden door iedereen nog steeds als actueel en zeer waardevol worden ervaren. Onze focus blijft gericht op de psychische begeleiding aan en rehabilitatie van alle mensen met complexe problematiek. Dat doen wij bevlogen, integer, ondernemend en samenwerkend!

Voor u ligt het bestuursverslag, welke onlosmakelijk verbonden is met onze geconsolideerde jaarrekening. Onze verslaggeving voldoet hiermee aan de WTZi en de WNT. Overigens hebben wij voor al onze subsidieverstrekkingen waar nodig deelverantwoordingen opgesteld, zodat wij hierover adequaat verantwoording kunnen afleggen.

Nieuwe strategische koers

Onze nieuwe strategische koers kent de volgende 5 pijlers:

- Van cliënt naar netwerk
- Scheiden van wonen & zorg is de norm
- Inclusie is meedoen
- Realisatie van twee forensische woonvoorzieningen in de komende vijf jaar
- Vertrouwen, ruimte en ontwikkeling zijn leidend



Hiermee sluiten we niet alleen aan op het landelijk beleid, maar ook nadrukkelijk op de vraag van onze cliënten en medewerkers. In paragraaf 4.1 gaan wij nader in op wat deze strategische koers inhoudt.

Het 'vier-tafel-overleg'

Onze nieuwe strategische koers is tot stand gekomen in nauwe afstemming met en tussen de vier tafels: Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en de directie. In een aantal interactieve bijeenkomsten hebben we niet alleen met elkaar van gedachten gewisseld over onze nieuwe strategische koers, maar deze ook ingevuld, aangescherpt en een duidelijke focus aangebracht. Ook de teammanagers hebben als klankbord een waardevolle bijdrage geleverd. Ik ben niet alleen erg trots op onze nieuwe strategische koers, maar ook op de wijze waarop deze tot stand is gekomen.

Positionering teammanagers

LIMOR werkt met gespecialiseerde teams over een groot werkgebied in veel verschillende gemeenten en voor verschillende financiers. Iedere lokale situatie is toch weer (een beetje) anders en het is belangrijk daar goed op te kunnen inspelen. Om deze reden hebben we ervoor gekozen onze teammanagers goed te positioneren en ze te ondersteunen door middel van een management-development-programma. In een tweedaagse van directie, adviseurs en teammanagers is in het voorjaar nagedacht over het jaarplan 2023, gebaseerd op onze nieuwe strategische koers.

Vertrouwen, ruimte en ontwikkeling

Als je onze collega's vraagt waarom ze zo graag bij LIMOR werken, dan zegt iedereen dat dat komt door het vertrouwen en de ruimte die ze krijgen. Twee belangrijke waarden die volgens ons bijdragen aan de ontwikkeling van de persoon én de organisatie. Dat is ook de reden dat dit één van de pijlers is van onze nieuwe strategische koers. En niet alleen belangrijk voor onze collega's, maar ook voor onze cliënten, omdat in het contact tussen hen het werkelijke verschil wordt gemaakt.

AART VAN WALSTIJN, BESTUURDER

"Onze focus blijft gericht op de psychische begeleiding aan en rehabilitatie van alle mensen met complexe problematiek. Dat doen wij bevlogen, integer, ondernemend en samenwerkend!"



2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 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 vier resultaatgebieden: stabiele huisvesting, financiële stabiliteit, actieve deelname aan de samenleving en steun- en leunstructuren.

In 2021 heeft – als onderdeel van de strategische visie – er een herijking plaatsgevonden van de missie en visie en zijn voorbereidingen getroffen om de resultaatgebieden uit te breiden, met onder andere het gebied Veiligheid. In 2022 zijn de strategische visie en de herijkte missie en visie definitief vastgesteld.

2.1.1 Kernactiviteiten

Financiering voor zorg:

- 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.

2.1.2 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 Noordoost omvat Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel en Gelderland.



2.2 Structuur van de organisatie



2.3 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**

In het geval dat LIMOR hoofdaannemer is, worden er veelal organisaties ingezet die dagbesteding en huishoudelijke hulp bieden om op deze wijze een integraal aanbod te kunnen bieden voor cliënten. Als onderaannemer wordt LIMOR met name ingezet voor specialistische begeleiding.

- **Samenwerkingsovereenkomsten voor projecten**

LIMOR heeft samen met andere partijen samenwerkingsovereenkomsten om projecten vorm te geven. De projecten om Housing First te laten starten in samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten, woningcoöperaties en andere partijen zijn een voorbeeld hiervan.

- **Convenanten**

LIMOR heeft convenanten gesloten met verschillende partijen zoals zorgaanbieders, gemeenten en woningcoöperaties. Een voorbeeld hiervan is het uitstroomconvenant tussen zorgaanbieders, gemeenten en woningcoöperaties om te werken aan een zachte landing voor mensen die uitstromen vanuit beschermd wonen of maatschappelijke opvang.

- **Overheden**

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

3. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

3.1 Normen voor goed bestuur

De principes van de Governancecode Zorg 2022 worden binnen LIMOR toegepast. In het verslagjaar 2022 heeft de Raad van Toezicht opnieuw haar functioneren geëvalueerd. Basis hiervoor was de evaluatie die onder begeleiding van twee externen in 2021 heeft plaatsgevonden en de afspraken die hieruit zijn voortgekomen. Belangrijke vragen waren of deze afspraken in de praktijk goed zijn opgepakt en of men hier ook tevreden over is. De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat dat inderdaad het geval is.

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en directie

In artikel 3 van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is bepaald welk bezoldigingsmaximum

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer A.A.N. van Walstijn	Statutair Bestuurder LIMOR	<ul style="list-style-type: none"> • Statutair bestuurder Stichting Beheer Cliëntengelden LIMOR • Statutair bestuurder Stichting Beheer LIMOR • Statutair bestuurder Stichting Beheer gebouw De Wending • Statutair bestuurder Stichting LIMOR Fonds • Statutair bestuurder Rots Ondersteuning B.V. • Voorzitter RvT Ixta Noa • Lid RvT Woonzorgcentrum de Westerkim

geldt bij de klasse waarin de instelling is ingedeeld. Het puntenaantal van de score 10 heeft tot gevolg dat LIMOR is ingedeeld in klasse IV van de WNT (sectorale regeling bezoldigingsmaximum 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 € 199.000. De huidige bestuurder kiest ervoor niet hoger dan klasse III te worden gehonoreerd. Over 2022 werd voldaan aan de WNT-norm. De bezoldiging van een topfunctionaris bij LIMOR mag niet meer bedragen dan het bezoldigingsmaximum dat volgt uit de klasseindeling van het betreffende jaar.

Directie

Marissa van der Molen, regiodirecteur Noordoost
René Brandsema, regiodirecteur West
Wybren Eijzenga, directeur Bedrijfsvoering

Bestuurssecretaris

Annemarie Oele

3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

In 2022 is er één nieuw lid toegetreden tot de Raad, te weten mevrouw Aukina de Bruin. De profielschets is door de Raad van Toezicht in samenspraak met de Raad van Bestuur opgesteld; de gremia hebben hierop desgevraagd positief geadviseerd. Bij de werking heeft de Raad zich laten bijstaan door Bureau VOOR. Bij de selectiegesprekken zijn, naast de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurder, ook vertegenwoordigers van OR en CCR aangeschoven, die deelgenomen hebben aan de gesprekken en hun visie op de kandidaten met de Raad hebben gedeeld. In deze gemeenschappelijkheid is vervolgens besloten om over te gaan tot aanstelling van mevrouw De Bruin. De Raad heeft daarnaast een trainee lid Raad van Toezicht geworven, mevrouw Vivian Hemmelder. Zij zal gedurende één jaar onderdeel uitmaken 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.

In de vergadering van 27 maart 2020 heeft de Raad van Toezicht besloten de vergoeding van de voorzitter te baseren op 7,5% van het bezoldigingsmaximum van de bestuurder volgens de WNT. De vergoeding van de overige leden is gebaseerd op 5% van dat maximum. Op basis van het bezoldigingsmaximum 2022 resulteert dit in de volgende vergoedingen (exclusief btw):

- Voorzitter € 14.925
- Leden € 9.950

Samenstelling Raad van Toezicht 2022

Mevrouw A. de Bruin Bestuurder Stichting De Passerel

Nevenfuncties:

- Lid RvT LIMOR
- Lid RvC SWZ

De heer A.P.L. de Rond Directeur/bestuurder Stichting Habion

Nevenfuncties:

- Lid RvT LIMOR
- Lid bestuur Stichting Utrechtse Woningcorporaties
- Directeur Stichting Vastgoedzorgsector
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties

De heer H.G.J van Petersen Eigenaar 3R Interimmanagement & organisatieadvies

Nevenfuncties:

- Lid RvT LIMOR
- Voorzitter CDA afdeling Bunnik

Opleidingen 2022:

- Toezicht op kwaliteit

Mevrouw N.C. Bouma Voorzitter, Professioneel Toezichthouder

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT LIMOR
- Lid Raad van Toezicht Jonkerszorg
- Lid Raad van Commissarissen Wonen Noordwest Friesland
- Lid Raad van Toezicht de Waerden

Opleidingen 2022:

- Advanced Leiderschap Programma Goed Toezicht (NVTZ en VTW)

De heer J. Telgen Voor pensionering: directeur PPRC BV (Public Procurement Research Centre); Emeritus hoogleraar Universiteit Twente

Nevenfuncties:

- Lid RvT LIMOR
- Lid RvT Stichting Jeugdorp de Glind
- Lid RvT Careander, GZ
- Voorzitter van de Rekenkamercommissie van de gemeente Veenendaal
- Voorzitter van de Stichting tot Steun van CPS, adviesbureau voor primair en voortgezet onderwijs
- Voorzitter coöperatie "Buitenplaats de Marke van Ruinen", U.A.
- Voorzitter stichting UTIPS
- Penningmeester Stichting IRSPP
- Voorzitter Stichting Bosbad Lunteren
- Voorzitter Lunterse Bridge club

Opleidingen 2022:

- Waardegedreven Toezicht

Mevrouw V. Hemmeler Netwerk coördinator De Nederlandse GGZ

Nevenfuncties:

- Trainee RvT LIMOR
- Research & Project Officer Mental Health Europe
- Lid team Geestkracht en lid Begeleidingscommissie FNO Geestkracht

Opleidingen 2022:

- Leergang De Nieuwe Toezichthouder in Zorg en Welzijn

3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 Goede zorg

LIMOR richt zich op de psychische begeleiding aan en rehabilitatie van mensen met complexe, vaak meervoudige problematiek. We sluiten aan bij de situatie van de cliënt en kijken naar diens mogelijkheden en motivatie. Dit stelt ons in staat maatwerk te leveren. Zo kunnen onze cliënten (kleine) successen boeken en gemotiveerd blijven om structureel resultaat te halen. We betrekken nadrukkelijk het netwerk van de cliënt of proberen dat weer samen met de cliënt op te bouwen. We werken voortdurend aan de kwaliteit van onze zorg. We lichten hier enkele zorgproducten van LIMOR uit die in 2022 doorontwikkeld werden.

Situationeel Begeleiden

LIMOR lost op vanaf de basis. Wat heeft een cliënt als eerste nodig voor rust en stabiliteit? Wat is nodig om het vertrouwen te herwinnen? Wat kan en wil iemand zelf nog? Dat noemen we Situationeel begeleiden, volgens ons de sleutel tot succesvol herstel en rehabilitatie. Situationeel begeleiden is een theoretisch onderbouwde methode, ontwikkeld door LIMOR vanuit de praktijk én gericht op de praktijk. Situationeel begeleiden is gericht werken aan herstel. Het is een maatwerkmethode om te werken met mensen met meervoudige problematiek.

Housing First

Housing First en het gedachtegoed van deze methode sluit perfect aan bij de LIMOR-identiteit. Het is een vorm van wonen met ambulante, intensieve begeleiding waarbij de toewijzing van een woning de start is van een traject. De gedachte hierachter is dat de rust, die een dak boven het hoofd met zich meebrengt, zorgt voor een positief effect op het vervolg van het zorgtraject. In 2022 heeft het Trimbos Instituut, dat geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg en maatschappelijke zorg bestudeert, onderzoek uitgevoerd naar de modelgetrouwheid van meerdere Housing First-praktijken in Nederland. Ook Housing First van LIMOR deed aan dit onderzoek mee.

Forensische Zorg

Forensische zorg van LIMOR richt zich op de begeleiding van mensen met een verplicht reclasseringscontact, waaronder ex-gedetineerden. De kans op terugval is erg groot, als er na detentie geen concreet plan is waarin inkomen, huisvesting en dagbesteding vroegtijdig en goed is geregeld. Een preventieve aanpak is dus van groot belang. LIMOR start de begeleiding daarom het liefst in een zo vroeg mogelijk

Situationeel begeleiden is volgens ons de sleutel tot succesvol herstel en rehabilitatie.

stadium. Al in de Penitentiaire Inrichting (PI) kunnen we starten met de begeleiding en iemand voorbereiden op 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.

Kijk in de bijlage voor het volledige verslag van Forensische Zorg.

3.4.2 Waarden en normen

De belangrijkste waarden van LIMOR zijn onze kernwaarden Bevlogen, Integer, Ondernemend en Samenwerkend (BIOS). 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.

Cliëntvertrouwenspersoon

In 2022 heeft LIMOR een nieuwe cliëntvertrouwenspersoon aangesteld. 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.



**BEVLOGEN
INTEGER
ONDERNEMEND
SAMENWERKEND**

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 Noordoost. 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 heeft momenteel geen geactualiseerd stakeholdersbeleid. Bestuurder en directie hebben regelmatig evaluatieve gesprekken met stakeholders, welke in het directieoverleg worden besproken. Positieve feedback maar zeker ook de verbetersuggesties worden ter harte genomen.

Ondernemingsraad

De OR heeft elke maand een regulier overleg en gemiddeld twee keer per maand een werkoverleg. Daarnaast komen het Dagelijks Bestuur van de OR en de bestuurder maandelijks bij elkaar ter bespreking van een aantal onderwerpen. In 2022 heeft de OR negen keer overlegd met de bestuurder tijdens de Overlegvergadering en één keer met de Raad van Toezicht. De OR wordt regelmatig bijgepraat door de regiodirecteuren van West en Noordoost over de ontwikkelingen in hun regio's.

Een overzicht van de instemmings- en adviesaanvragen in 2022:

Adviesaanvragen:

- Strategische koers
- Beheer en Onderhoud

Instemmingsaanvragen:

- Arbozekerplan
- Beleid RI&E
- Gebouwen RI&E
- Incident melden
- Klachtenreglement
- Semschans en Leyweg avonddiensten
- WKR-beleid

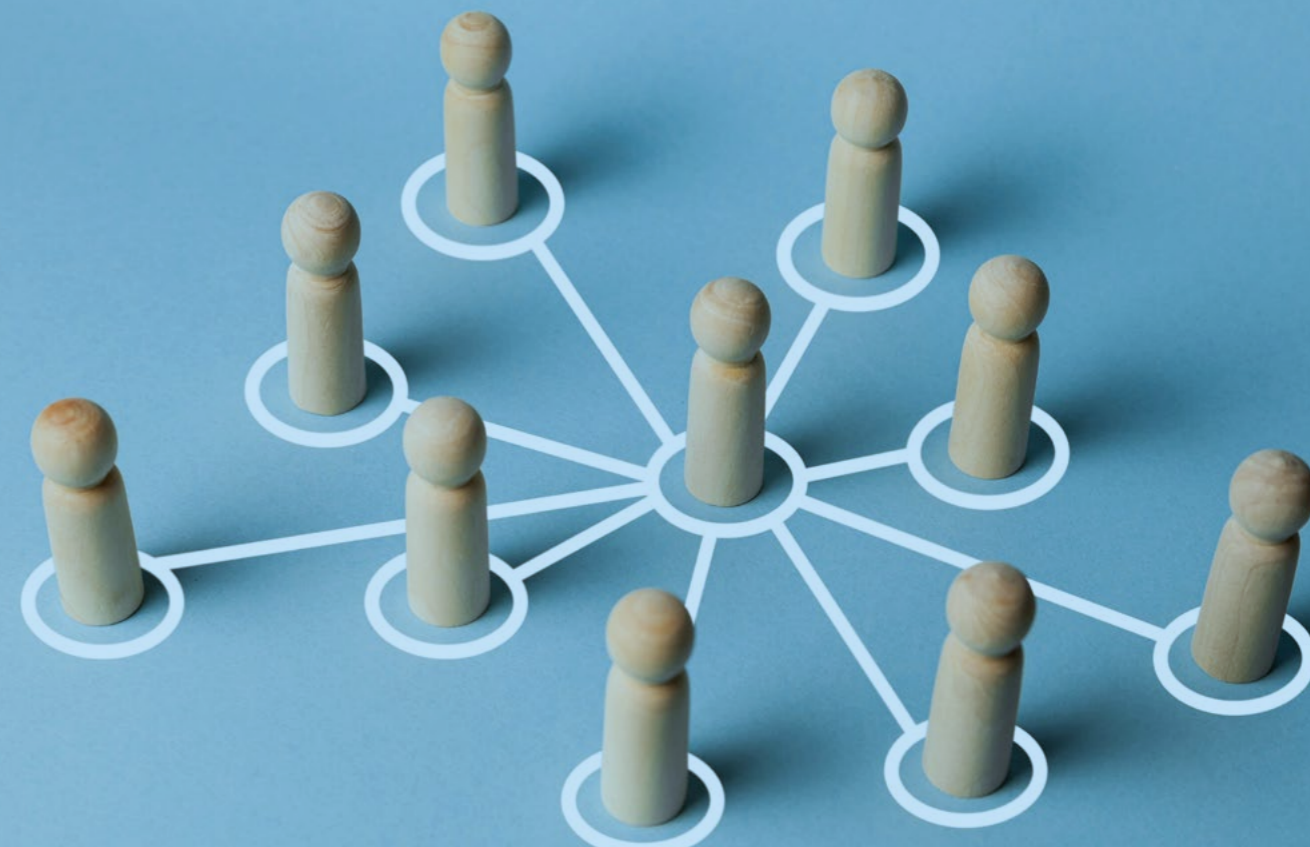
Verder kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde: financiële rapportages, jaarrekening 2021, bestuurs- en kwaliteitsverslag 2021, kaderbrief en begroting 2023, jaarplan LIMOR 2023, interne en externe audits, ziekteverzuim, Arbo, loopbaanbudget, budgetcoach, consortium Zoetermeer, thuiswerkregeling, reiskostenvergoeding, woonvoorziening forensische zorg, vertrouwenspersoon en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

In het voorjaar van 2022 hielden OR, HRM en bestuurder een themabijeenkomst met als onderwerp: 'Wat maakt dat men bij LIMOR wil werken en er ook gelukkig van wordt?'

Centrale Cliëntenraad

LIMOR heeft een zeer gemotiveerde en betrokken Centrale Cliëntenraad (CCR), evenals twee regionale cliëntenraden (RCR); een voor de regio West en een voor de regio Noord/Oost. De Centrale Cliëntenraad overlegt met de bestuurder over vraagstukken die onder meer betrekking hebben op het beleid, de visie en strategische keuzes van LIMOR. De regioraden voeren overleg met de regiodirecteuren. In deze overleggen wordt gesproken over de stand van zaken in bepaalde voorzieningen of teams, aanbestedingen en de vraag hoe de medezeggenschap van cliënten geborgd is in de regio.

De WMCZ verplicht LIMOR om de CCR formeel advies of instemming te vragen over onderwerpen die gevolgen hebben voor de cliënten of de organisatiestructuur.



In 2022 heeft de CCR de volgende advies- en instemmingsaanvragen besproken en positief afgehandeld:

- Adviesaanvraag gedragswetenschapper
- Adviesaanvraag strategische koers
- Instemmingsaanvraag inzake klachtenfunctionaris
- Adviesaanvraag inzake profielschets ten behoeve van de werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht
- Instemmingsaanvraag voor aanschaf en implementatie softwaremodule Triaspect
- Instemmingsaanvraag CCR-toestemmingsformulier
- Instemmingsaanvraag betreffende de beschikbaarstelling van een cliënt-vertrouwenspersoon voor alle cliënten van LIMOR

Lees hier het jaarverslag 2022 van de Centrale Cliëntenraad en Regionale Cliëntenraad: 'Zien en gezien worden'.

3.4.4 Inrichting governance

In het verslagjaar is de opvolgende Governancecode Zorg 2022 in werking getreden. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ingericht conform deze code. Dit is ook in diverse reglementen en procedures vastgelegd. In 2022 is gestart met het updaten van de statuten conform de veranderde wet- en regelgeving. Uitgangspunt is dat de bestuurder bestuurt en de Raad van Toezicht toezicht houdt. Bestuurder en Raad spannen zich in voor een transparante verhouding, waarin elkaar aanspreken en zelfreflectie gebruikelijk is. Besluiten waar de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is, worden uiteraard voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

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 gevoerd. Halverwege het jaar 2022 hebben Raad van Toezicht en Raad van Bestuur een zelfevaluatie gedaan, waarin zij ook de onderlinge samenwerking hebben geëvalueerd. Tevens hebben zij met elkaar opvolging gegeven aan de aspecten die uit de zelfevaluatie van het vorige jaar aan de orde zijn gekomen. Afspraken over wat te doen bij eventuele conflicten, staan beschreven in een regeling op dit gebied.

3.4.5 Goed bestuur

Het in 2021 gestarte proces om in samenspraak een nieuwe strategische koers op te stellen, is in het voorjaar van 2022 afgerond. Hierbij is veel aandacht gegeven aan de maatschappelijke doelstelling van LIMOR, de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Verdieping heeft plaatsgevonden in een tweedaagse voor directie, management en staf. Deze hebben de basis gevormd voor de kaderbrief, begroting en jaarplannen, waarin een eerste stap gezet wordt met het concretiseren van de nieuwe strategische koers.

3.4.6 Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht is in 2022, samen met de Raad van Bestuur, de directie, de OR en de CCR, nauw betrokken geweest bij de vastlegging van de nieuwe strategische koers van LIMOR. Hiermee is de vervolgstrategie voor de komende jaren uitgestippeld en is de basis gelegd om dit in gezamenlijkheid vorm te gaan geven. In aansluiting hierop heeft de Raad van Toezicht ook haar toezichtvisie herijkt. De organisatie is in verandering, waarbij de wijziging van top down naar bottom up bepalend is.

LIMOR in transitie

Een organisatie in transitie is bestuurlijk uitdagend. Het veranderingsproces bij LIMOR heeft betrekking op zowel op de interne organisatie als op de externe positionering, en zal plaatsvinden terwijl de continuïteit van de begeleiding aan de cliënten en de staande bedrijfsvoering doorgang moet vinden. De Raad van Toezicht en de bestuurder hebben hierover in 2022 meermaals van gedachten gewisseld en samen de mogelijkheden in kaart gebracht.

Kijk in de bijlage voor het volledige verslag van de Raad van Toezicht.

Risicoparagraaf

Het LIMOR-jaarplan kent een integrale risicoparagraaf waarin met name ook aandacht is voor de mitigerende maatregelen. Ook alle team-jaarplannen zijn voorzien van een risicoparagraaf waarin de drie belangrijkste risico's en de ook de mitigerende maatregelen zijn benoemd. In 2021 hebben we daarnaast een risicobeleid geformuleerd, dat we in 2022 hebben uitgerold. Bij alle thema's die aan de orde komen, is het beleid van LIMOR dat alle perspectieven altijd in beeld worden gebracht en tegen elkaar af worden gewogen. Dit is het cliëntperspectief, het medewerkersperspectief, het organisatieperspectief en het omgevingsperspectief. Alle besluitvorming wordt schriftelijk vastgelegd en gearhiveerd. Er is een duidelijk informatieprotocol beschikbaar waarin afspraken vastliggen tussen bestuurder en Raad van Toezicht over de informatievoorziening. Dit protocol is openbaar.

3.4.7 Continue ontwikkeling

Hiervoor verwijzen wij naar 3.4.4. In 2021 heeft onder leiding van een extern bureau de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In 2023 zal wederom samen met een extern begeleider de zelfevaluatie worden gedaan. Voor de opleidingen die zijn gevolgd door de leden van de Raad van Toezicht verwijzen wij naar het verslag van de interne toezichthouder.

4. ALGEMEEN BELEID

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

In het voorwoord is al stilgestaan bij de vijf speerpunten van onze nieuwe strategische koers. In deze paragraaf nemen wij u graag mee in de achtergronden hiervan.

Van cliënt naar netwerk

Willen we de komende jaren met de toenemende zorgvraag en het afnemende aanbod van zorgprofessionals nog goede zorg en begeleiding kunnen blijven bieden, dan zullen we moeten inzetten op de inzet en/of versterking van het netwerk van de cliënt. Gelet op de mensen aan wie wij zorg bieden, zal dit niet altijd gemakkelijk zijn en vraagt dit zeker in het begin om extra tijd en aandacht. Ook zal de begeleiding zich meer moeten richten op het netwerk van de cliënt. We gaan ervan uit dat onze financiers hier bij hun indicatiestelling rekening mee houden.

Scheiden van Wonen & Zorg is de norm

Ons uitgangspunt is dat thuis de beste plek is om te herstellen. Daarom ligt onze focus op preventie en zoeken wij mensen het liefste direct thuis op. Ook adviseren wij sociale wijkteams, woningcorporaties en voorliggende voorzieningen hoe zij 'erger' kunnen voorkomen. Daarbij zijn wij van mening dat Beschermd Wonen niet hoeft te worden geïndiceerd als wij inschatten dat cliënten binnen een jaar hun hulpvraag kunnen uitstellen. En als cliënten bij ons kunnen uitstromen en/of wij begeleiding kunnen afbouwen, dan zorgen wij standaard voor nazorg van de cliënt en zijn/haar netwerk.

Inclusie is meedoen

Als we het in Nederland hebben over inclusie, dan gaat het over meedoen. Over meedoen naar vermogen. Met onze methodiek van Situationeel Begeleiden spelen we hier perfect op in. We ondersteunen onze cliënten bij het vinden en gaan doen van (vrijwilligers-)werk, een opleiding, het opbouwen van een netwerk en sociale contacten en bij deelname aan zelfhulpgroepen en/of lotgenotencontact. Daarbij gaat het steeds over wat mensen willen en kunnen en vooral ook om gezien en geaccepteerd te worden. Dat is de basis voor herstel.

Realisatie van twee forensische woonvoorzieningen de komende vijf jaar

Veel van onze cliënten stromen in vanuit justitie. Om te zorgen voor een zachte landing in onze samenleving, is daarvoor vaak een tussenstap nodig. Een tussenstap waarbij zij weer begeleid worden om zelfstandig te kunnen wonen en leven en weer te integreren in onze samenleving. Zingeving, activering en werk zijn daarbij essentieel.

Vertrouwen, ruimte en ontwikkeling de norm

Onze collega's maken het verschil voor de cliënt. Dit stimuleren wij door het geven van vertrouwen en ruimte en het faciliteren van de eigen ontwikkeling. En dan is het mooi om te zien dat onze collega's het werken bij LIMOR met een ruime 8 waarderen!

**Collega's waarderen
het werken bij LIMOR
met een ruime 8!**



4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De inzet op preventief werken en ambulantisering heeft zich binnen LIMOR doorgezet: er ontstaan steeds meer projecten die hierop inzetten, zoals "Zoetermeer hoarding". Het verder vormgeven van de nieuwe Vangnetvoorziening in Balk, die van traditioneel Beschermd Wonen naar een meer 'begeleid thuis' is gegaan, is hier ook een mooi voorbeeld van. In Veendam startten we in de wijk van de Burgemeester Bosscherstraat met Beschermd Wonen thuis. Bovendien kwam op de beide crisisopvanglocaties in Friesland volgens plan een uitstroomcoördinator, gelinkt aan het Transferpunt Maatschappelijke Opvang van Sociaal Domein Friesland.

We zitten in onze regio's aan tafel als speler in de brede aanpak van dakloosheid en werken nauw samen met gemeenten, het voorliggend veld en woningcorporaties om zo vroeg mogelijk in te kunnen springen op complexe hulpvragen. Housing First-trajecten breidden zich in diverse regio's uit of worden geborgd, zoals in de Duin- en Bollestreek. De VPT-justitietrajecten kwamen in de regio Noord te weinig van de grond door gebrek aan beschikbare woningen. Hierover vond en vindt het gesprek plaats met justitie en woningcorporaties. De strategische koers zet de toon!

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van 'de basis en het hart in balans'. Dit thema kent, naast de focus op het op orde hebben van de financiële huishouding, onder andere de focus op de zichtbaarheid van de kwaliteit.

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

Het jaar 2022 stond in het teken van de basis en het hart in balans

Landelijk:

- Nu de coronaperiode steeds verder achter ons ligt, hebben collega's weer vaker direct contact en overleg, wat de samenwerking ten goede komt.
- Bestuur en directie hebben samen met stakeholders de nieuwe strategische koers voor LIMOR vastgesteld.
- We zijn gestart met de cockpit 'kwaliteitsindicatoren'.
- De gestegen energiekosten (en de bijbehorende inflatie) en de effecten hiervan op de medewerkers zijn ook bij LIMOR een vraagstuk waartegen diverse maatregelen onderzocht en ingesteld zijn, zoals budgetcoaching.
- Het ziekteverzuim ligt in lijn met de branche, maar laat over het geheel een stijging zien.

Regionaal:

- Visitatie door GGD Haaglanden bij locatie Badhuisstraat.
- Doorontwikkeling van samenwerkingsverband InZet in Zoetermeer.
- Verandering van doelgroep bij de locaties Leyweg (Den Haag) en Semschans (Zoetermeer) ten behoeve van de realisatie van een voorportaal voor Beschermd Wonen.
- Kosten-batenanalyse op de Vangnetvoorziening in Balk: het concept werkt!
- Start van nieuw complex aan de Oostergoweg in Leeuwarden voor Begeleid Wonen met Wender en het Leger des Heils.

Kwaliteitsbeleid

LIMOR is een HKZ-erkende zorgaanbieder (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). 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.

Externe audit

In juni 2022 heeft er een hercertificeringsaudit plaatsgevonden. Hiervoor zijn de Raad van Bestuur, de afdelingen HRM, Facilitair, Beleid en Kwaliteit en de Centrale Cliëntenraad geauditeerd. Daarnaast zijn ook de volgende teams uit het primaire proces geauditeerd: Friesland Noord ambulante, Grongrijpstraat in Sneek, Zwolle, Beschermd wonen Hiddemaheerd in Groningen, Begeleid wonen Magnolia in Dedemsvaart, Groningen ambulante, Doorstroomvoorziening Leyweg in Den Haag. Vanuit het bestuur is - wegens het raakvlak met zowel de strategische koers, het cliëntervaringsonderzoek en de methodiek Situationeel Begeleiden - het punt netwerkgestuurde begeleiding als aandachtspunt meegegeven.

De audit heeft ons inzicht gegeven in onze verbeterpunten en onze sterke punten bevestigd, en stimuleert ons in het nastreven van continue verbetering. De bevindingen gaan voornamelijk over de beschikbaarheid en bekendheid van informatie (tertiaalrapportages, opleidingsgegevens). Als sterke punten worden onder meer genoemd: de uitgezette strategische koers,

de onderzoeken die LIMOR door externe adviesbureaus heeft laten uitvoeren, de in gang gezette veranderingen en de deskundigheidsbevordering in de teams, en de gelijkwaardige positie van de CCR. Ook op het aandachtsgebied 'netwerkgestuurde begeleiding' scoort LIMOR redelijk hoog op de mate van controle. Hierbij gaat het om voorbeelden van situaties, waarin er goed wordt samengewerkt met ketenpartners. LIMOR onderhoudt daarnaast vaak actief contact met de wijk, en ook in de individuele begeleiding is het netwerk in beeld.



In het eerste en derde tertiaal zijn de interne audits uitgevoerd. Hierin is, naast het verloop van het primaire proces in diverse teams, ook de bestuurder en de regiodirectie, HRM, Facilitair en ICT geaudit. Tot onze vreugde is er met veel enthousiasme gereageerd op de oproep voor extra interne auditoren, wat heeft geleid tot een flinke uitbreiding. In 2023 zullen de nieuwe interne auditoren de training 'Waarderend Auditeren' volgen. Daarna kunnen zij op een waarderende wijze de organisatie ondersteunen in haar ambitie om continu te leren. De interne audit laat nog kansen zien in het rondmaken van de PDCA en het sturen op kwaliteit, leiderschap en kaders en normen. Op deze vlakken zijn reeds veel werkzame onderdelen in de organisatie en ligt de kracht in het inzichtelijk maken en verbinden van deze elementen.

Klachten, incidenten, calamiteiten en vertrouwenspersoon

Binnen LIMOR zien we gemelde klachten en incidenten als mogelijkheid om er als medewerker, als team en als organisatie van te leren en waar nodig preventieve maatregelen en verbeteringen te kunnen uitvoeren. LIMOR maakt gebruik van de klachtenfunctionaris van Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ), omdat wij het cruciaal vinden dat cliënten snel en makkelijk, maar ook zo laagdrempelig mogelijk, eventuele onvrede kunnen bespreken. Omdat LIMOR het belangrijk vindt dat cliënten laagdrempelig signalen en lastige situaties kunnen bespreken, is afgelopen jaar naast de klachtenfunctionaris ook de vertrouwenspersoon bij CBKZ voor alle cliënten beschikbaar gesteld.

In 2022 zijn er geen calamiteiten gemeld bij de toezichthouder. Wel is er gestart met een intern gecombineerd Prisma light-onderzoek om de kernoorzaken van diverse incidenten op een locatie in kaart te krijgen. In 2023 verwachten we hier de resultaten van te hebben. Het aantal gemelde incidenten blijft oplopen. Het is belangrijk om dit zorgvuldig te monitoren om bij signalen van onveiligheid voor cliënten en of collega's tijdig actie te kunnen ondernemen.

Om beter te kunnen leren van de incidenten en hierop meer zicht te krijgen, heeft LIMOR na uitvoerig onderzoek besloten om in 2023 gebruik te gaan maken van de software Trisweb, waarmee incidenten gemeld worden.

Jaar	2022	2021	2020	2019
Aantal gemelde incidenten	1064	769	679	650

Algemeen beleid

Productportfolio

LIMOR heeft een handzaam productportfolio vervaardigd, die dient als basis voor het kostprijsonderzoek en intern dezelfde taal met betrekking tot producten hanteert. Dit zorgt voor overzicht en grip binnen een organisatie die te maken heeft met veel verschillende contracten en bekostigingen.

Preventief toezicht

In 2022 is merkbaar geweest dat de externe toezichthouder een actievere rol aannam. Binnen diverse teams heeft preventief toezicht plaatsgevonden. LIMOR krijgt naar aanleiding hiervan terug dat het kwaliteitsbeleid en de uitvoering goed op orde is. Wel ziet de toezichthouder soms een risico in dossiervoering, ketensamenwerking en de arbeidsmarktkrapte.

Cliëntdossier

In 2022 is middels CAREN het cliëntdossier voor cliënten beschikbaar gesteld.

Procesevaluatie

Naar aanleiding van de uitgevoerde procesevaluatie is in 2022 gewerkt aan de doorontwikkeling van de methodiek Situationeel Begeleiden. In de nieuwe versie zijn er nieuwe leefgebieden toegevoegd om o.a. meer ruimte geven aan verbondenheid, meedoen en veiligheid. Daarnaast zijn de trainingen verder ontwikkeld, waardoor module 2 voor iedereen beschikbaar is gesteld. Gelukkig kon er het afgelopen jaar weer fysiek getraind worden, al heeft corona ons geleerd dat we met elkaar ook digitaal een leerzame training kunnen neerzetten. Naast trainingen op locatie wordt er af en toe ook nog een digitale training aangeboden om zo aan te sluiten bij ieders behoefte. We hopen in 2023 verder vorm te geven aan de training en de methodiek waar we zo trots op zijn.

Ervaringsdeskundigheid

Het inzetten van ervaringsdeskundigheid heeft in 2022 in nauwe samenwerking met alle organisatieonderdelen verder vorm gekregen. In sommige teams wordt al met een vorm van ervaringsdeskundigheid gewerkt. De resultaten en bevindingen hiervan worden meegenomen bij de totstandkoming van het kader dat in 2023 zal worden geïmplementeerd.

HRM

Management development

Als onderdeel van de professionalisering - dit kan, in termen van organisatiecultuur, geduid worden als de ontwikkeling van een sociale cultuur met een groot hart, naar meer balans met zakelijkheid - is de nieuwe functie van Teammanager in 2021 gevormd. Om tot een volwaardige rolinvulling te komen op het gebied van leiderschap en integraal denken en werken zijn de Teammanagers in 2022 gefaciliteerd met een ontwikkelprogramma, doorlopend tot T1 2023. De ontwikkeling van de Teammanagers impliceert een andere rolinvulling van de adviseurs in de bedrijfsvoeringsprocessen.

Parallel aan het proces van de Teammanagers zijn ook de adviseurs gefaciliteerd met een ontwikkelprogramma ten behoeve van de verdieping van de adviesrol op het gebied van rolverduidelijking, positionering en het adviestraject. De ontwikkeling van Teammanagers en adviseurs zal de directie ondersteunen met de tijdige signalering van ontwikkelingen, met juiste advisering vanuit de organisatie en met bijstand op brede bedrijfsvoeringsprocessen.

Functiehuis

Als onderdeel van het jaarplan 2022 actualiseren we het functiehuis. Het functiehuis is voor het laatst in 2014 geactualiseerd. In de huidige situatie ontbreekt het aan integraliteit met de strategische organisatiedoelen van LIMOR en de ontwikkeling van medewerkers. Uiterlijk in 2023 stelt LIMOR zich ten doel te beschikken over een functiehuis, congruent met de producten en diensten van LIMOR, en het creëren van overzicht, structuur en duidelijkheid. In 2022 is er gestart met fase 1 van het programmaplan.

Arbeidsveiligheid

Naar aanleiding van de risico-inventarisatie uit 2021 zijn in 2022 de plannen van aanpak op een drietal aspecten getoetst door een externe veiligheidskundige en is er actief gewerkt aan diverse verbeteracties, die doorlopen in 2023. Uit een eerste analyse van de risico-inventarisatie is gebleken dat er met betrekking tot arbeidsveiligheid punten zijn die LIMOR-breed niet, of minder goed, geregeld zijn. In tegenstelling tot de (behapbare) punten per plan van aanpak, zijn er bredere thema's naar voren gekomen die meer tijd en expertise vergen om op orde te krijgen. In het LIMOR-jaarplan is hier prioriteit aan gegeven, middels het 'uitvoeringsprogramma arbeidsveiligheid' met drie primaire doelen voor verbetering:

- Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E): Team, Beleid en Gebouw
- Bedrijfshulpverlening (BHV)
- Integrale meldingsroute: Melding Incident Medewerker (MIM) en Melding Incident Cliënt (MIC)



4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

LIMOR kent geen beleidsnotitie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wel geeft LIMOR op diverse vlakken hieraan invulling.

Maatschappelijk personeelsbeleid

Zoals in ons bestuursverslag van vorig jaar al uitgebreid staat beschreven, geven wij uit eigen beweging stevig invulling aan Social Return On Investment (SROI). Dit blijven wij natuurlijk gewoon doen. Daarnaast hebben we afgelopen jaar besloten dat wij onze medewerkers een financiële helpdesk aanbieden. Dit is niet alleen van belang bij de financiële crisis waar we nu mee te maken hebben, maar ook bij ingrijpende levensgebeurtenissen zoals bijvoorbeeld een scheiding. We hebben ervoor gekozen dit structureel aan onze medewerkers aan te bieden.

Energiebesparing

Ook hier verwijzen wij naar wat wij hier in ons vorige bestuursverslag al over schreven. Het is mooi te merken dat door het instellen van een CO2-norm voor de leaseauto's die kunnen worden gebruikt, medewerkers al kritisch kijken naar wat ze willen. Inmiddels rijden vier collega's volledig elektrisch. Daarnaast zijn we plannen aan het maken om onze medewerkers ook de mogelijkheid aan te bieden van een elektrische leasefiets. Zeker in de stedelijke gebieden waar wij werken, spreekt dit alternatief veel medewerkers aan. In 2023 gaan wij hier daadwerkelijk invulling aan geven.

Werken met teams

LIMOR is een landelijk werkende organisatie en persoonlijk contact tussen medewerkers is en blijft belangrijk. Toch voeren wij regelmatig het gesprek over de vraag wanneer je fysieke contacten kunt vervangen door Teams-ontmoetingen. Ook hierdoor proberen wij het bewustzijn van onze medewerkers op het gebied van duurzaamheid te vergroten.

4.5 Naleving gedragscodes

Persoonsgegevensbescherming, privacy en Algemene Verordening Gegevensbescherming

Bij LIMOR verwerken we persoonsgegevens van cliënten en medewerkers. Daarom moeten wij voldoen aan de AVG. De aanstelling van een Functionaris gegevensbescherming (FG) voor LIMOR is in 2022 voor onbepaalde tijd verlengd. Samen met de afdeling beleid heeft de FG ook in 2022 een groot aandeel gehad in het vervolg van het doorlopende project 'implementatie AVG & NEN 7510'.

Vanuit het project waren al diverse organisatorische maatregelen getroffen. Denk hierbij aan het beveiligd printen, beveiligd e-mailen en het opstellen van een verwerkingsregister voor de verwerking van persoonsgegevens bij LIMOR. In 2022 is (verder) zorg gedragen voor de privacy-bewustwording binnen de organisatie. Onderhoud aan privacy-bewijsvoering en privacy-documentatie, waaronder meerdere verwerkersovereenkomsten met onze verwerkers van persoonsgegevens, heeft plaatsgevonden.

Door het toezicht op en het onderhouden van de uitvoering van het privacybeleid van LIMOR, wordt de AVG bij LIMOR steeds beter nageleefd.

Het inbedden en onderhouden 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 2023 en/of 2024 zal worden ingevoerd (in de hele EER). De AVG is zodanig voldoende geïmplementeerd, dat het ook werkbaar is voor LIMOR. In het kader van een interne audit bij LIMOR heeft LIMOR dat dit jaar ook (weer) voldoende aantoonbaar kunnen maken.



Voor zoveel mogelijk werken wij bij LIMOR al volgens de NEN 7510 (de norm voor de informatiebeveiliging in de (zorg)branche) en 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 gebruik van ZIVVER. De cliënt kan gebruik maken van het cliëntenportaal Carenzorgt van Nedap Healthcare, een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO). De NEN 7510 is grotendeels geïmplementeerd, maar het streven is dit ook voldoende aantoonbaar te maken voor certificering. Hiertoe is een nieuwe werkgroep samengesteld. Deze werkgroep zal dit in 2023 verder oppakken om tot die certificering te komen. Verder is een informatiebeveiligingsbeleid voor LIMOR vastgesteld. Naar aanleiding van een security-test op de Azure Active Directory en office portal omgeving van LIMOR zijn herhaald diverse technische maatregelen getroffen. De al genoemde jaarlijkse onafhankelijke audit (ook) op de naleving van de AVG door LIMOR is dit jaar positief verlopen.

Bij de (gefaseerde) implementatie eind 2022 van de genoemde persoonlijke gezondheidsomgeving Carenzorgt, waarbij cliënten ook digitaal hun eigen zorgdossier kunnen inzien, is rekening gehouden met de AVG. Extra aandacht is besteed op welke wijze cliënten hun inloggegevens kunnen ontvangen en uitleg krijgen over de werkwijze van dit portaal.

Bij het in 2022 (gefaseerd) ter beschikking zijn gekomen van het cliëntenportaal Carenzorgt voor de cliënten van LIMOR wordt de AVG in acht genomen.

4.6 Risicoparagraaf

Hiervoor verwijzen wij naar paragraaf 3.4.6.

4.7 Toekomstparagraaf

De afgelopen jaren hebben we twee benen bijgetrokken. Dat heeft veel van alle collega's gevraagd. Er ligt een goed fundament voor de komende jaren, maar we zijn er nog niet. Door het grote werkgebied en het gegeven dat we geen grote organisatie zijn, wordt er veel van onze collega's gevraagd. Enige groei om de druk op onze overhead op te kunnen vangen, is nodig. Van autonome groei zoals wij deze de afgelopen jaren hebben gekend, zal geen sprake meer zijn. We zullen dus op zoek moeten naar alternatieve vormen van groei, waarbij ook samenwerking met collega-instellingen belangrijk is.



5. BEDRIJFSVOERING



Nadat LIMOR gedurende 2021 met name gericht was op de “basis op orde”, stond het jaar 2022 in het teken van ontwikkeling. De ontwikkeling van de teammanagers en adviseurs kreeg een prominente plek in 2022. Een logische vervolgstap vanuit het perspectief dat LIMOR de ingezette route wenst te continueren voor de aankomende jaren, dit is ook expliciet opgenomen in het jaarplan.

Sturen

De tertiaalrapportages zijn voor het directieteam (en zijn teammanagers) een sturingsinstrument, waarbij de items kwaliteit (inclusief klachten en incidenten), medewerkers, ziekteverzuim, accountmanagement, ICT, AVG en financieel de onderwerpen zijn die de inhoud van de tertiaalrapportages bepalen. Deze tertiaalrapportages worden middels budgethoudergesprekken besproken binnen de organisatie, waarna de tertiaalrapportages een verantwoordingsinstrument zijn in de gesprekken tussen de bestuurder, Raad van Toezicht en de medezeggenschap (lees: OR, CCR en RCR). Het jaarplan, de begroting en het mandaatregister bepalen de zogenaamde piketpalen voor de processen en procedures, aangevuld met het compliant (willen) zijn aan wet- en regelgeving, eventueel in combinatie met intern opgesteld beleid.

BIOS

De LIMOR-cultuur laat zich omschrijven aan de hand van haar kernwaarden verpakt in de “slogan” BIOS, die staat voor Bevlogen, Integer, Ondernemend en Samenwerkend. Cultuur en gedrag houden verband met leiderschap en de sturing:

- Het bezielen van de medewerkers, waarbij duidelijk aandacht is voor de kernwaarden en de LIMOR-identiteit;
- Het faciliteren van de organisatie middels systemen, processen en structuren;
- Het verankeren door te sturen op kernwaarden in de dagelijkse routine.

Ook LIMOR kent haar subculturen, bijvoorbeeld het primaire proces en bedrijfsvoering. Deze subculturen zijn nodig om de medewerkers het gevoel te geven ergens bij te horen in de organisatie en beter te laten functioneren. Echter een focus op cultuur en gedrag resulteert in meer samenhang binnen de organisatie, het is dan namelijk duidelijk waar de LIMOR-organisatie voor staat.

Kwaliteit

Kwaliteit van zorg is een onderdeel van de dagelijkse praktijk van iedere LIMOR-medewerker. In iedere tertiaalrapportage komt het onderwerp kwaliteit wederom aan bod.

In 2022 is verder invulling gegeven aan het accreditatieproces van onze begeleidingsmethodiek: Situationeel Begeleiden. Eveneens wordt bekeken in hoeverre de principes van Housing First hierin kunnen worden verweven. Ook ten aanzien van het kwaliteitsmanagementsysteem worden stappen gezet om de procedures allemaal weer up-to-date te krijgen. Door de externe audit, uitgevoerd door DNV, mag LIMOR voor de aankomende drie jaar wederom het HKZ-certificaat hanteren.

Informatievoorziening

De interne en externe informatievoorziening van LIMOR voldoet aan de heersende wet- en regelgeving. Daarnaast hebben wij commerciële en informatieve uitingen van communicatie richting onze stakeholders en partners in de zorg en welzijnssector.

Bovendien is onze informatievoorziening niet uitsluitend gericht op verantwoording, en het achteraf vertellen en verklaren hetgeen heeft plaatsgevonden. Onze uitingen krijgen steeds frequenter een prospectief karakter, waarbij eveneens meer aandacht is voor het beheersen en mitigeren van risico's.

Automatisering

In 2022 zijn de aanbevelingen vanuit de management-letter opgevolgd en is het ICT-beleid aangescherpt en geactualiseerd. Door het hybride werken ligt een cyberaanval van buiten sneller op de loer. De cybersecurity is daarom aangescherpt, tevens is in nauwe samenwerking met Sogeti een zogenaamde penetratietest uitgevoerd op het applicatielandschap van LIMOR.

BIJLAGE 1

KWALITEITSVERSLAG FORENSISCHE ZORG

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 reclasingscontact, waaronder ex-gedetineerden. De kans op terugval is erg groot, als er na detentie geen concreet plan is waarin inkomen, huisvesting en dagbesteding vroegtijdig en goed is geregeld. 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 mag LIMOR in de regio's Friesland, Groningen en Drenthe het Volledig Pakket Thuis (VPT) bieden. VPT vindt plaats in de eigen woning van de cliënt of in een doorstroomwoning van LIMOR.

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

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

LIMOR heeft in 2022 zorg geboden aan 92 cliënten die onder Forensische Zorg vallen. Dit betreft ambulant, 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 31-12-2022 had LIMOR 1642 cliënten met een zorglegitimatie. Daarvan hadden er 92 een FZ-indicatie; dit betreft 5,6%.

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

3.1 Veiligheid en persoonsgerichte zorg in de Forensische Zorg

In 2022 ontplooidde LIMOR de succesvolle zelfontwikkelde methode Situationeel Begeleiden verder tot 'SB 2.0'. Daarnaast is 'Forensische scherpte' een van de themagebieden binnen het LIMOR-jaarplan 2023. Een projectteam is binnen LIMOR bezig met het ontwikkelen en aanbrengen van focuspunten met betrekking tot dit thema, in samenhang met het projectplan KKFZ.

3.2 Forensisch vakmanschap

LIMOR heeft in 2022 een kwaliteitsslag doorgevoerd op het vlak van on-boarding. Er is helderheid aangebracht in wat wordt verwacht van de medewerker ten aanzien van forensische zorg. Op dit moment is de forensische leerlijn een onderdeel van het inwerkprogramma voor medewerkers die werken met forensische zorg. Dit zal met de doorontwikkeling van on-boarding nog beter geborgd worden.

3.3 Organisatie van de zorg

Hiervoor verwijzen we naar punt 2.1 van deze bijlage.

3.4 Samenwerken

Op dit moment wordt er gewerkt aan het inzichtelijk maken welke samenwerkingsafspraken en -verbanden er bestaan in de verschillende regio's.

3.5 Informeren over resultaten

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

BIJLAGE 2

JAARVERSLAG INTERNE TOEZICHTHOUDER LIMOR

1. Voorwoord

De Raad van Toezicht van Stichting LIMOR legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governancecode Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via www.limor.nl.

2. Samenstelling Raad van Toezicht

Hiervoor verwijzen we naar punt 3.3 in het Bestuurs- en kwaliteitsverslag 2022.

3. Scope van het intern toezicht

De entiteiten waar de Raad van Toezicht toezicht op houdt zijn:

1. Stichting Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Opvang en Rehabilitatie
2. Stichting Beheer Cliëntengelden LIMOR
3. Stichting Beheer LIMOR Gebouw De Wending
4. Stichting Beheer LIMOR van het Nederlandsch Leger des Heils
5. Stichting LIMOR fonds

4. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

- De Raad van Toezicht is in 2022 zeven keer bijeengekomen met de bestuurder. Naast de nieuwe strategische koers en de governance van LIMOR kwamen daarbij diverse onderwerpen aan de orde, zoals de jaarlijkse zelfevaluatie, de jaarrekening en het bestuursverslag over 2021, het jaarplan en de begroting voor 2023, (mogelijke) nieuwe business cases en de toezichtvisie. De Raad is niet samengekomen zonder de bestuurder.
- De remuneratiecommissie is een keer samengekomen voor een jaargesprek met de bestuurder.
- De auditcommissie kwam zes keer bijeen en heeft overleg gevoerd over tertiaalrapportages, de jaarrekening 2021, het accountantsverslag, de begroting 2023, de managementletter, een presentatie met betrekking tot accountmanagement, de kaderbrief en het ICT beleidsplan.

- De commissie Kwaliteit en Veiligheid sprak vijf keer met elkaar over de volgende onderwerpen: tertiaalrapportages, rapportages interne en externe audit, cliënttevredenheidsonderzoek, diverse locatiebezoeken, ervaringsdeskundigheid, methodiek, kwaliteitsindicatoren, Situationeel Begeleiden, arbeidsmarkt, jaarplan 2023. De Raad van Toezicht kwam één keer met de OR en één keer met de CCR bijeen. Met de OR besprak de Raad van Toezicht reguliere toezichtsonderwerpen. Met de CCR sprak de Raad van Toezicht uitgebreid over het inzetten van het netwerk van de cliënt. Daarnaast vond er een vergadering plaats met de Raad van Toezicht, bestuurder en de directie, OR en CCR over de strategische koers van LIMOR.
- Tot slot vond er een themabijeenkomst 'Justitie' plaats.

5. Besluiten Raad van Toezicht

- Jaarrekening en bestuursverslag 2021 – goedkeuring
- WNT-klasse 2022 en bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht – besluit
- Toezichtvisie RvT – vastgesteld
- Strategische Koers LIMOR – goedkeuring
- Jaarplan en begroting 2023 – goedkeuring

6. Samenwerking met de Raad van Bestuur

6.1 Belangrijkste onderwerpen die op basis van de strategie en de toezichtvisie in het verslagjaar aan de orde zijn geweest

De Raad van Toezicht is in 2022, samen met de Raad van Bestuur, de directie, de OR en de CCR, nauw betrokken geweest bij de vaststelling van de nieuwe strategische koers van LIMOR. Hiermee is de vervolgstrategie voor de komende jaren uitgestippeld en is de basis gelegd om dit in gezamenlijkheid vorm te gaan geven. In aansluiting hierop heeft de Raad van Toezicht ook haar toezichtvisie herijkt. De organisatie is in verandering, waarbij de wijziging van top down naar bottom up bepalend is.

6.2 Bestuurlijke dilemma's

De organisatie in transitie: er vindt een veranderingsproces plaats op zowel de interne organisatie als de externe positionering, terwijl de continuïteit van de begeleiding aan de cliënten en de staande bedrijfsvoering doorgang moet vinden. De Raad van Toezicht heeft hierover overleg gevoerd met de bestuurder en samen met hem de mogelijkheden en de te verkiezen opties in kaart gebracht

6.3 Informatieverstrekking

Gedurende het jaar heeft de Raad van Toezicht op meerdere manieren informatie verkregen. Naast de informatie die de bestuurder heeft aangedragen, hebben de tertiaalrapportages als bron van informatie gediend. Voorts zijn gesprekken met medewerkers te noemen, alsook ontmoetingen met externen, waaronder gemeenten waarin LIMOR actief is en ook het samenwerkingsverband Inzet Zoetermeer.

6.4 Overige informatiebronnen

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft diverse locatiebezoeken gebracht. Ook het nieuwe lid en de trainee van de Raad van Toezicht hebben kennismakingsbezoeken afgelegd. Voorts zijn er gesprekken geweest met de CCR en de OR. Het samenwerkingsverband in een van de gemeenten waar LIMOR actief is, is bezocht door een raadslid. In de commissievergaderingen zijn directeuren en andere collega's vanuit staf en primair proces aangeschoven.

6.5 Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

Het onderwerp governance is dit jaar explicieter op de agenda gekomen: de Raad van Toezicht realiseert zich dat met de komst van de WBTR en de nieuwe Governancecode Zorg 2022 dit onderwerp nog belangrijker is geworden en wil hier graag de benodigde aandacht aan geven. Oriëntatie op de samenwerking met of mogelijke overname van zorgaanbieders heeft geleid tot twee extra vergaderingen tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

7. Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

7.1 Interne planning- en controlcyclus

De kaderbrief met de uitgangspunten en de begroting zelf zijn als financiële vertaling van de strategische plannen aan de orde geweest op de vergadertafels van de auditcommissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de voltallige Raad van Toezicht. Dit geldt ook voor het jaarplan. Het zicht op de planning- en controlcyclus is vormgegeven middels de tertiaalrapportages, waarin zowel de financiële stand van zaken en de voortgang met betrekking tot het jaarplan opgenomen zijn.

7.2 Effectiviteit P&C-cyclus

Attentiepunt, hetgeen nogmaals benadrukt is door de accountant, is dat een organisatie op papier alles goed kan doen en toch rode cijfers schrijft. Het aspect 'soft controls' is in dit kader van minstens net zo groot belang als de reguliere, 'hardere' sturingsmechanismen. LIMOR zal hier het komende jaren aandacht aan blijven besteden.

7.3 Effectiviteit externe wet- en regelgeving

De Governancecode Zorg 2022 en het Kader voor Goed Bestuur zijn weliswaar geen wetgeving, maar wel een essentieel, relevant en helpend richtsnoer bij de uitvoering van de toezichthoudende activiteiten. Voor het overige kan de veelheid aan wetgeving op zich (WMO, WLZ, Wkkgz, WMCZ, WBTR, WTZa etc.) en de hieruit voortvloeiende regelgeving belemmerend werken, met name waar het de mate van verantwoording afleggen betreft.

Dit speelt bij LIMOR te meer, daar de organisatie in veel regio's en middels verscheidene financieringsstromen werkzaam is. De toezichthouder vertrouwt waar mogelijk en controleert waar nodig.

7.4 Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

LIMOR komt steeds meer in control. Belangrijk aandachtspunt is om zowel de ontwikkeling van "de basis op orde" doorgang te laten vinden, als wel om gelijktijdig door te blijven bouwen aan een toekomstbestendig LIMOR. In het huidige tijdsgewricht, waarin de vragen van cliënten complexer worden en waarin kosten stijgen en tarieven een dalende trend laten zien, is het van groot belang om dicht op de financiële resultaten te zitten, en waar nodig bij te kunnen sturen.

7.5 Overige gewichtige besluiten

De nieuwe strategische koers voor de organisatie is door de bestuurder ter goedkeuring aan de Raad voorgelegd. De Raad van Toezicht is in de totstandkoming van de koers nauw betrokken geweest en heeft hierover ook het gesprek gevoerd met de diverse gremia. Het resultaat is een breed gedragen strategie.

7.6. Samenwerking externe accountant

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht/auditcommissie en de accountant is goed geweest. Benoemd aandachtspunt is om ook de soft controls een plaats te geven in het controlesysteem.

8. Reflectie vanuit de rol als strategische partner

8.1 Betrokkenheid en inbreng strategievorming

De Raad van Toezicht is, zoals aangegeven, betrokken geweest bij het opstellen en goedkeuren van de nieuwe strategische koers. De vervolgstap die voorligt, is om aansluiting te blijven houden bij de vertaling van het abstracte meerjarenplan naar de concrete onderdelen. Het komende verslagjaar zullen zich hiervan de eerste ontwikkelingen voordoen. In iedere RvT-bijeenkomst is ruimte om de bestuurlijke dilemma's van de bestuurder te agenderen.

8.2 Focuspunten strategisch beleid

Alle speerpunten uit het strategisch beleid zijn in de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de bestuurder in het verslagjaar aan de orde gekomen. Dit waren:

- van cliënt naar netwerk,
- scheiden wonen & zorg,
- inclusie,
- doorontwikkeling forensische zorg,
- de norm is vertrouwen, ruimte en ontwikkeling.

8.3 Rendement interne dialoog

De Raad van Toezicht heeft met de bestuurder en directie gereflecteerd over vraag hoe de interne inhaalslag doorgang kan vinden, en hoe tegelijkertijd meegegaan moet worden in de ontwikkelingen die LIMOR robuust doch wendbaar en toekomstbestendig maken.

9. Reflectie vanuit de rol als werkgever

9.1. Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder en invulling van sleutelposities

In het jaargesprek, tijdens bilaterale overleggen en gedurende vergaderingen met de bestuurder wordt regelmatig aandacht besteed aan de opgaven van de Stichting LIMOR en de competenties van de Raad van Bestuur en de directie. Er ligt een zware opdracht om zorg te dragen voor een toekomstbestendige organisatie, waarin de continuïteit van de cliëntbegeleiding kwalitatief geborgd blijft. De Raad van Bestuur en directie zijn goed geëquipeerd om deze opdracht te vervullen.

9.2. Remuneratie

De bezoldiging van de Raad van Bestuur en van de directie (verantwoordelijkheid bestuurder) zijn in 2022 aangepast aan de opdracht van de functionarissen, conform de uitgangspunten WNT en FWG.

10. Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

10.1 Interne en externe stakeholders

Waar het cliënten betreft, realiseert de Raad van Toezicht zich dat de toename van de kloof tussen arm en rijk en de toenemende maatschappelijke problematiek een groeiende impact heeft op de vraagstukken van cliënten. Deze kwesties hebben daarmee ook invloed op de maatschappelijke opgave van LIMOR. De toegankelijkheid, kwaliteit, betaalbaarheid en bemensing van de zorg en begeleiding staat ook binnen LIMOR onder druk. Dit maakt dat de slag naar samenwerking met andere organisaties de komende tijd meer onderzoek vraagt. Gesprekken met financiers en in gezamenlijkheid nadenken over de vraag: 'Hoe kan het anders?' zijn hierbij tevens essentieel. Dit geldt eens te meer waar het de verantwoordelijkheid van LIMOR als werkgever naar haar medewerkers betreft.

10.2 Dialoog met stakeholders en dilemma's

De Raad van Toezicht heeft een goed beeld van de wijze waarop de organisatie in contact is geweest met belanghebbenden in het verslagjaar. De Raad is hier ook onderdeel van geweest waar het de forensische zorg betrof, middels een themasessie alsmede het vaststellen van de samenwerking in de gemeente Zoetermeer.

De capaciteitsontwikkeling van de forensische zorg, het kwaliteitskader en de beperking van de financiële middelen zijn als dilemma aan de orde geweest.

11. Reflectie op het eigen functioneren

11.1 Interne reflectie

Aan het einde van elke vergadering is kort stilgestaan bij de wijze van overleggen. Tevens heeft halverwege het jaar de zelfevaluatie in aanwezigheid van de bestuurder en bestuurssecretaris plaatsgevonden.

11.2 Teaming

Iedere vergadering start met een vooroverleg van de Raad van Toezicht, waarin aandacht is voor elkaars welzijn en bijzonderheden in werk en leven. De zelfevaluatie en de individuele afstemming/het jaargesprek tussen de voorzitter en de leden zijn benut om de onderlinge relatie aan de orde te stellen. Tijdens de Heidag in juli is tijd voor informeel ontmoeten en samen eten belangrijk geweest.

11.3 Educatie en ontwikkeling

De leden hebben diverse cursussen bij de NVTZ en VTW gevolgd.

11.4 Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

In het verslagjaar 2022 hebben de leden van de Raad van Toezicht een vergoeding ontvangen van € 9.950 per lid en de voorzitter een vergoeding van € 14.925.

11.5 Verantwoording bezoldiging

De interne toezichthouder hanteert de adviesregeling met betrekking tot het maximum. De Raad heeft in 2022 5% voor de leden en 7,5% voor de voorzitter - van het bezoldigingsmaximum van de bestuurder volgens de WNT - toegepast. Tevens heeft zij in het verslagjaar 2022 een benchmark uitgevoerd om te bezien hoe de bezoldiging van de Raad van Toezicht van LIMOR zich verhoudt tot vergelijkbare organisaties in het veld.



**Stichting LIMOR (Landelijke Instelling voor Maatschappelijke
Ondersteuning en Rehabilitatie)**

Adres:	Oostergoweg 1e/1g
Postcode:	8911 MA
Plaats:	Leeuwarden
Telefoonnummer:	085 – 4856000
Nummer Kamer van Koophandel:	02071053
E-mailadres:	bestuurssecretariaat@limor.nl
Internetpagina:	www.limor.nl / www.limor.eu