



BESTUURS-EN KWALITEITSVERSLAG



LIMOR
Oostergoweg 1e/1g, 8911 MA, Leeuwarden
T: 085 4856000
E: info@limor.nl
W: www.limor.nl

Alleen samen maken we het
verschil



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-gedetineerden, 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
2. Profiel van de organisatie	4
2.1 Kerngegevens	4
2.1 Kernactiviteiten	4
2.3 Structuur van de organisatie.....	5
2.4 Samenwerkingsrelaties	6
2.5 Werkgebieden	7
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	8
3.1 Normen voor goed bestuur	8
3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie	8
3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht.....	9
3.4 Principes Governancecode Zorg 2017.....	12
4. Algemeen beleid	20
4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid	20
4.2. belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	20
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	24
4.4 Naleving gedragscodes	26
4.5 Risicoparagraaf	27
4.6 Toekomstparagraaf.....	27
5. Bedrijfsvoering	28
6. Financieel beleid	32

1. VOORWOORD

AART VAN WALSTIJN, BESTUURDER

'Kwaliteit is en blijft het kenmerk van LIMOR. Daar waar nodig kleuren wij buiten de lijntjes, in het belang van de cliënt en in het belang van de samenleving.'

2021 zal voor LIMOR de boeken ingaan als de omslag. De omslag dat er weer zwarte cijfers worden geschreven en we ons nog nadrukkelijker kunnen focussen op dat waar we voor bestaan en waar we goed in zijn. De psychische begeleiding aan en rehabilitatie van alle mensen met complexe problematiek. Met een waardering van een 8,6 uit ons cliëntervaringsonderzoek zijn we ook meer dan tevreden. 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 subsidieverstrekkers waar nodig deelverantwoordingen opgesteld, zodat wij hierover adequaat verantwoording kunnen afleggen.

Hart van LIMOR

In 2021 zijn we gestart met de herijking van onze strategische koers. Daarbij is ook een imago-onderzoek gehouden. Wat daaruit het meeste is bijgebleven, is dat wij volgens onze financiers echt naast de cliënt staan en samen aansprekende resultaten bereiken. Daarnaast worden wij zakelijk naïef genoemd. Het eerste zijn wij trots op en houden wij vast, wij noemen dat het hart van LIMOR. Het tweede kunnen wij ons niet meer permitteren. We worden gevraagd voor de meest complexe doelgroep en dat betekent dat wij onze begeleiding niet voor het basistarief kunnen uitvoeren.

Vertrouwen, autonomie en vakmanschap

Gemeenten aanbesteden en gunnen de WMO steeds vaker aan samenwerkingsverbanden, met als opdracht de begeleiding meer vanuit de preventiegedachte en het voorliggend veld vorm en inhoud te geven. Als LIMOR dragen wij daar graag aan bij door onze consultatiefunctie, maar ook door vroegtijdig bij problematiek te interveniëren. Het (behoud van) het netwerk van de cliënt is hierbij essentieel. Binnen samenwerkingsverbanden blijven wij focussen op de psychische begeleiding van de meest complexe doelgroep. Door de toenemende prijsdruk maken we ons echter wel zorgen over het welzijn en de inclusie van onze cliënten. Aanbestedingen zijn geen tovermiddel. Naast een gezonde zakelijke relatie blijft vertrouwen, autonomie en vakmanschap belangrijk. Hierin en hierdoor maken onze professionals het verschil.

Veiligheidsdenken

LIMOR begeleidt sinds jaar en dag ook cliënten met een justitiële titel of mensen die na een justitieel verblijf weer de stap naar de samenleving kunnen maken. Dit vraagt meer dan alleen kwalitatief goede begeleiding en het op orde hebben van onze kwaliteitssystemen. Gelet op de gevoeligheid in de samenleving vraagt dit ook duidelijk om een breder veiligheidsdenken en oor en oog voor de omgeving. Afgelopen jaar hebben wij besloten om dit aspect nadrukkelijker mee te nemen in onze begeleiding en de ontwikkeling van onze organisatie.

Samen het verschil maken

Als LIMOR hopen wij dat de zorg als markt zijn langste tijd gehad heeft. Dat wil niet zeggen dat wij niet marktconform willen en kunnen werken. Dat betekent wel dat hierdoor naar onze mening veel geld zit in mensen en zaken die niet direct zorggerelateerd zijn. Zowel bij de aanbieders als bij de financiers. Een vergelijking met het onderwijs gaat misschien niet helemaal op, maar onderwijs en zorg zijn toch essentiële basisbehoeften in onze samenleving. Met enige jaloezie kijken wij dan ook naar alle investeringen in het onderwijs. Tot slot merken we op dat kwaliteit het kenmerk is en blijft van LIMOR. Daar waar nodig kleuren wij buiten de lijntjes, in het belang van de cliënt en in het belang van de samenleving. Daarbij is het belangrijk in voortdurende dialoog te staan met onze cliënten en hun netwerken, onze collega's, onze financiers en onze ketenpartners. Alleen samen maken wij het verschil.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 Kerngegevens

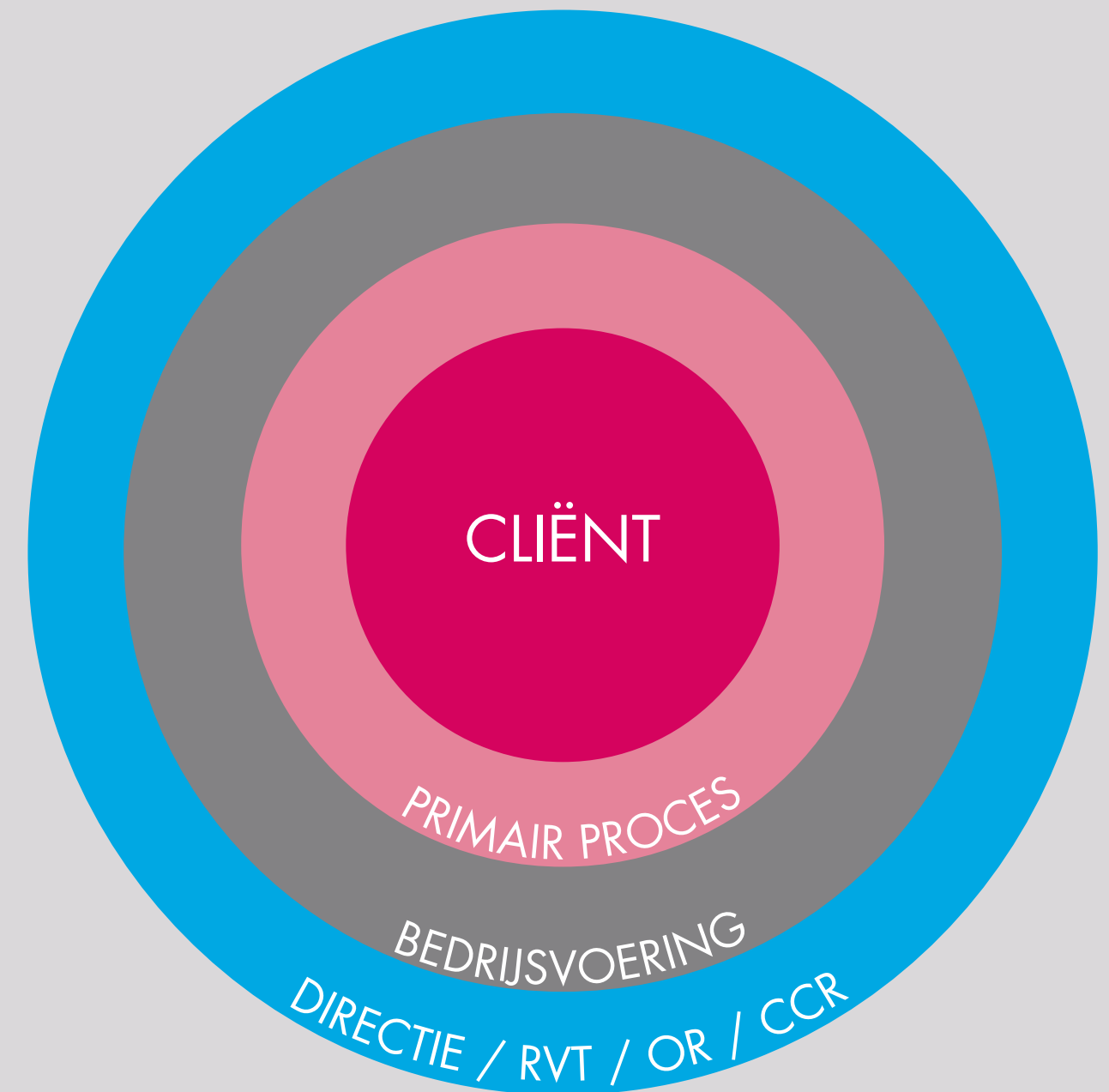
LIMOR is een professionele cliënt-/klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van opvang en ondersteuning biedt. Wij dragen bij aan de daadwerkelijke rehabilitatie van de cliënt in de samenleving én de positionering en participatie van onze cliënten in de maatschappij. Als maatschappelijke opvang organisatie 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, 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 worden voorbereidingen getroffen om de resultaatgebieden uit te breiden, met onder andere het gebied Veiligheid. In 2022 worden de strategische visie en de herijkte missie en visie definitief vastgesteld.



2.1 Kernactiviteiten

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

2.3 Structuur van de organisatie



2.4 Samenwerkingsrelaties

LIMOR kent vele samenwerkingsrelaties. Op lokaal niveau wordt hier op verschillende wijzen invulling aangegeven; aansluitend bij de context van de lokale omgeving. Op hoofdlijnen kennen we onder andere de volgende samenwerkingsrelaties:

Hoofd- en onderaannemerschap

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

Samenwerkingsovereenkomsten voor projecten

LIMOR heeft samen met partijen samenwerkingsovereenkomsten om projecten vorm te geven. Projecten om Housing First te starten is hier een voorbeeld van. Dit in samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten, woningcoöperaties en andere partijen.

Convenanten

LIMOR heeft convenanten gesloten met verschillende partijen. 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 de contracten om, wordt op vele vlakken met elkaar samengewerkt in het belang van cliënten van LIMOR en / of burgers.



Balk

Duurzaam herstel en meedoen in de maatschappij begint met een eigen plek. Op 1 september 2021 opent LIMOR in Balk de vangnetvoorziening, in samenwerking met gemeente De Fryske Marren en woningcorporatie Dynhus. De twaalf studio's zijn bedoeld voor mensen die in een ongewenste woonsituatie zitten en die begeleiding nodig hebben bij het uitstromen naar zelfstandig wonen. Het betreft wonen met begeleiding voor maximaal een jaar.



Willem Dreeshuis

De gemeente Den Haag heeft LIMOR in 2021 gevraagd om zich als zorgpartij te verbinden aan het project Willem Dreeshuis. Er was op korte termijn onderdak nodig voor 60 daklozen. Vanwege de coronapandemie verbleven deze mensen tijdelijk in hotels. In het Willem Dreeshuis – een voormalig verzorgingshuis in Den Haag – werd een alternatief gevonden. Gedurende de vergunningaanvraag en verbouwing, is LIMOR betrokken geweest en is het een succesvol project gebleken.

2.5 Werkgebieden



Regio West omvat Zuid Holland wat binnen de denkbeeldige lijn valt van Hillegom -Kaag & Braasem – Alphen aan den Rijn – Lansingerland - Delft- Westland.
Regio Noord/Oost omvat Friesland, Groningen, Overijssel, Drenthe en Gelderland.

3. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP



3.1 Normen voor goed bestuur

De principes van de Governancecode Zorg 2017 worden binnen LIMOR toegepast. In het verslagjaar 2021 heeft de Raad van Toezicht onder begeleiding van twee externen haar functioneren geëvalueerd. Op basis van de evaluatie heeft de Raad van Toezicht een aantal aanpassingen in haar werkwijze doorgevoerd, die inmiddels als zeer positief worden ervaren. Zo begint de vergadering van de Raad van Toezicht het eerste half uur zonder bestuurder, zodat men op basis van de agenda de bestuurder goed kan bevragen en van advies kan voorzien.

3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie

In artikel 3 van de WNT is bepaald welk bezoldigingsmaximum 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 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 € 193.000. De huidige bestuurder kiest ervoor niet hoger dan klasse III te worden gehonoreerd. Over 2021 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.

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 maximum en de vergoeding van de overige leden te baseren op 5% van het maximum. Op basis van het bezoldigingsmaximum 2021 resulteert dit in de volgende vergoedingen (exclusief btw):

- Voorzitter € 14.475
- Leden € 9.650

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht (raad van commissarissen/raad van beheer)

In 2021 is één nieuw lid geworven en geselecteerd. Hiervoor is een extern bureau gevraagd deze procedure te begeleiden. Het nieuwe lid start in maart 2022. Bij deze selectieprocedure zijn de CCR, OR, RvT en de RvB integraal betrokken.

3.3.1 Samenstelling Raad van Bestuur 2021

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer A.A. N. van Walstijn	Statutair Bestuurder LIMOR	• 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

3.3.2 Samenstelling Raad van Toezicht 2021

○ **Mevrouw F. Joldersma**
Senior beleidsadviseur
Federatie Medisch
Specialisten/ Nederlandse
Vereniging voor Psychiatrie

Nevenfuncties:

- Lid gemeenteraad Hardenberg
- Lid Rekenkamer gemeente Hardenberg

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

Nevenfuncties:

- Directeur Stichting Vastgoedzorgsector
- Lid bestuur Stichting Utrechtse Woningcorporaties

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

Nevenfuncties:

- Jeugdvoorzitter voetbalvereniging SV Odijk
- Voorzitter CDA afdeling Bunnik
- Lid expertteam CDA gezondheidszorg

Opleidingen 2021:

- Leergang 'De nieuwe toezichthouder in Zorg en Welzijn'
- NVTZ: Toezicht op ICT in één dag

○ **Mevrouw N.C. Bouma**
Voorzitter, Professioneel Toezichthouder

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht de Waarden Lid Raad van Toezicht Jonkerszorg
- Lid Raad van Commissarissen Wonen Noordwest Friesland
- Lid Raad van Toezicht De Baander

Opleidingen 2021:

- Ledenbijeenkomst voor de gevolgen van vergrijzing voor corporaties en het toezicht
- Aedes benchmark voor toezichthouders
- De wereld van de woningcorporaties, masterclass bij de Academie voor toezichthouders
- Governance Class, Erasmus centrum voor zorgbestuur

○ **De heer J. Telgen**
Directeur PPRC BV (Public Procurement Research Centre)
Emeritus hoogleraar Universiteit Twente

Nevenfuncties:

- Lid van de Raad van Toezicht van NRG, exploitant van de kernreactor in Petten
- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Voorbereiding Pallas Reactor
- Lid van de Raad van Toezicht van Norschoten, VVT
- Lid van de Raad van Toezicht van 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 van de expertisegroep Inkoop Sociaal Domein

Opleidingen 2021:

- Divosa, ontwikkelingen in het sociaal domein door Erik Dannenberg
- NVTZ: Zorg en Recht waaronder WBTR

○ **Mevrouw M. van Dootingh**
Familie-ervaringsdeskundige / adviseur familiebeleid/projectleider resourcegroepen GGZ inGeest.

Medewerker wetenschappelijk onderzoek naar de beleving van herstel Arkin

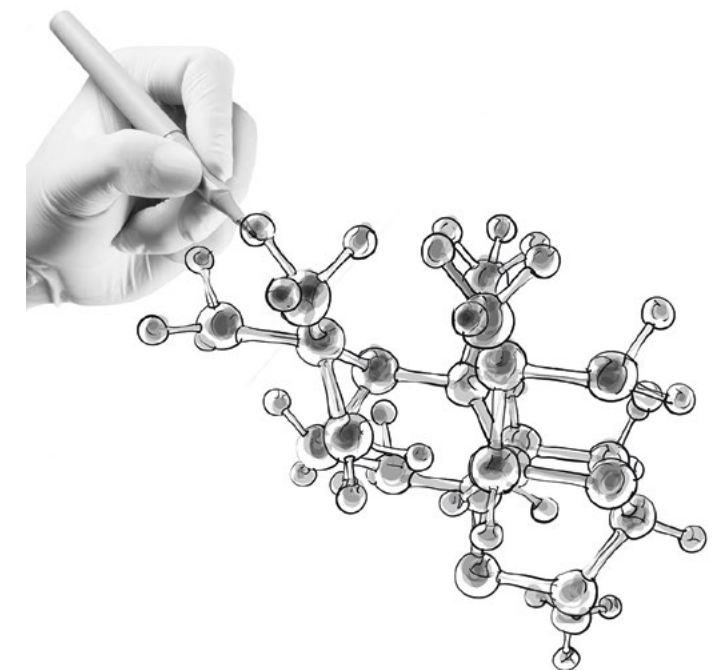
Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Kraaipan Oase
- Secretaris / vice-voorzitter Tuinpark Buikslotermeer
- Lid themagroep Wonen Cliëntenbelang Amsterdam
- Lid Raad van Toezicht LSR: landelijk steunpunt medezeggenschap
- Bestuurder (onbezoldigd) Stichting Woonvoorzieningen Ambulant Plus (vanaf 19 mei 2020)

Opleidingen 2021:

- Toezien vanuit ervaringsdeskundig perspectief

***Functie raadslid beëindigd per 1 juli 2021**



3.4 Principes Governancecode Zorg 2017

3.4.1 Goede zorg

LIMOR richt zich op de psychische begeleiding 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.

Housing First

Ook omarmen wij de principes van Housing First en ondersteunen wij Housing First Nederland. Juist daar waar sprake is van complexe, vaak meervoudige problematiek en dakloosheid, is Housing First een succesvolle en duurzame aanpak. Wanneer cliënten de rust van een eigen dak ervaren, is het gemakkelijker om te werken aan hun toekomst. Eigenlijk passen wij hier de principes van Maslow toe. Van onze begeleiders vraagt het een lange adem en een mindset die daarbij hoort. Dat de resultaten goed zijn, blijkt wel uit de cijfers. Meer dan 85% van de cliënten die met Housing First begonnen zijn, wonen na 5 jaar nog in hun woning, betalen de huur en veroorzaken geen overlast. Het is niet alleen een menswaardige aanpak, het bespaart daarbij ook maatschappelijke kosten. Wellicht dat het ook een deel van het antwoord is voor de aanpak van verwarde personen.

Outreachinge zorg

LIMOR biedt outreachende zorg voor mensen die onvoldoende in beeld komen bij de reguliere zorg, bijvoorbeeld omdat zij bij geen enkel loket (meer) terecht kunnen en/of moeilijk een WMO indicatie kunnen krijgen. De begeleiders fietsen door de stad en benaderen deze mensen actief. In 2021 heeft LIMOR totaal aan 24 personen een outreachend traject geboden. In 16 gevallen is het al in 2021 tot een doorbraak gekomen.

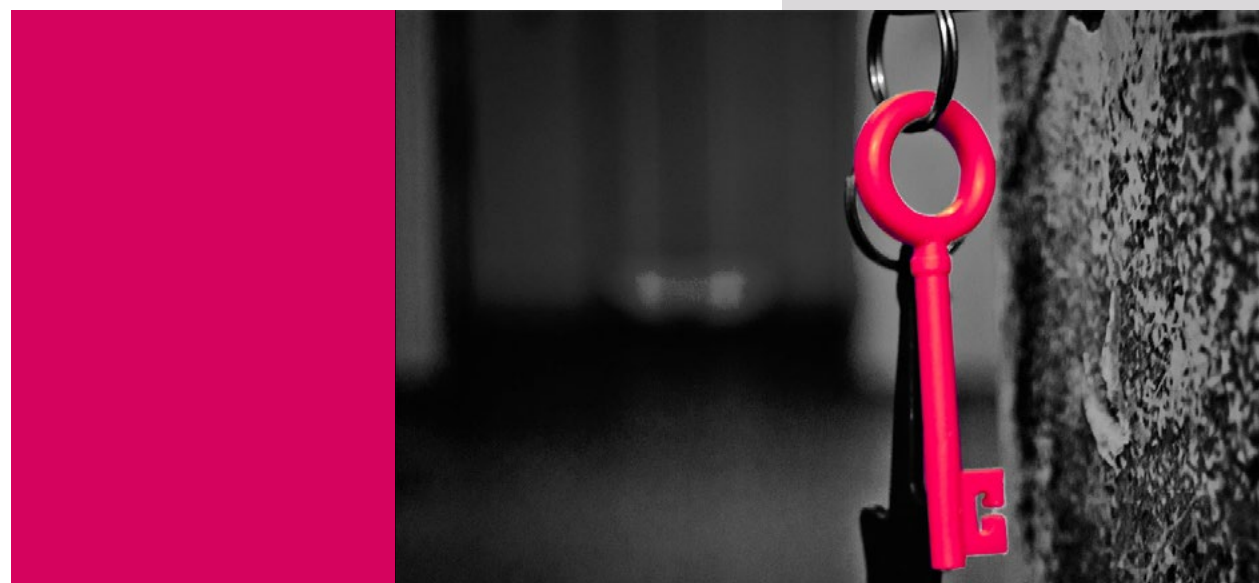
Expertise collega's

Wij merken dat we steeds vaker door financiers of collega-instellingen gevraagd worden voor onze expertise bij de psychische begeleiding van mensen met complexe problematiek. Dat zien we ook terug in de groei van onze exploitatie. Maar nog belangrijker vinden wij de waardering van een 8,6 die wij van onze cliënten hebben gekregen. Overigens zegt dit ook alles over de inzet van al onze collega's, die ook in deze moeilijke coronatijd, er volledig voor de cliënten zijn geweest.

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, collega als de belangrijkste stakeholders als financiers, netwerk van de cliënt en 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. De komende jaren zullen we dit nog beter zichtbaar moeten maken in onze schriftelijke weerslagen van de besluiten die wij nemen.

BEVLOGEN
INTEGER
ONDERNEMEND
SAMENWERKEND



Aanspreekcultuur

Er wordt nadrukkelijk toegewerkt naar een open en transparante cultuur waarin iedereen kan zeggen wat zij/hij vindt. Dit is echter nog geen vanzelfsprekendheid binnen LIMOR. Door vroegtijdig iedereen mee te nemen en te informeren en vooral ook iedereen uit te dagen gewoon vragen te stellen en de eigen mening te geven, lijkt er in positieve zin een aanspreekcultuur te ontstaan. Vanuit de medezeggenschap (CCR en OR) wordt dit al duidelijk herkend. Het is belangrijk dat deze cultuur ook in de haarvaten van de organisatie wordt ervaren. Voorbeeldgedrag vanuit de directie is daarbij erg belangrijk.

Tevreden collega's en cliënten

We communiceren meer en beter. Zo hebben we een directie nieuwsbrief die regelmatig uitkomt. Ook maken we gebruik van het platform Yammer om tussentijds te laten zien wat we doen en sommige discussies te starten. Alle directieleden brengen daarnaast regelmatig werkbezoeken aan teams. Daarnaast werken we aan een aanspreekcultuur. Dat betekent dat we niet alleen aanspreekbaar zijn op ons handelen, maar ook collega's aanspreken op afspraken en op de normen en waarden die wij belangrijk vinden. Dat is nieuw in de organisatie en niet altijd voor iedereen even gemakkelijk. Wij zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van een transparante- en aanspreekcultuur bijdraagt aan een vruchtbare samenwerking. Een samenwerking die bijdraagt aan tevreden collega's, maar ook aan tevreden cliënten.

Betrekken van alle tafels

Bij alle onderwerpen betrekken wij alle tafels direct vanaf het begin. Dat geldt voor de medezeggenschap-tafels van (de regionale) CCR en OR, maar ook voor de Raad van Toezicht. Het is niet alleen belangrijk dat de Raad van Toezicht goed geïnformeerd wordt,

maar zich ook laat informeren. Dit vraagt wel een extra tijdsinvestering van de leden van de Raad van Toezicht. Het is fijn te merken dat dit ook gebeurt. Op alle tafels worden de dilemma's en mogelijkheden besproken en gewogen. Daarbij is de Raad van Toezicht rolvast en constructief kritisch en daarmee leveren zij een belangrijke bijdrage aan de verdere ontwikkeling van LIMOR.

Wij zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van een transparante - en aanspreekcultuur bijdraagt aan een vruchtbare samenwerking.

Vertrouwenspersoon

In 2021 is geconstateerd dat er de afgelopen jaren geen contact is geweest tussen bestuurder en de vertrouwenspersoon. Dit is niet goed en dit punt hebben we actief opgepakt. Het hebben van een vertrouwenspersoon, maar vooral de wijze waarop de vertrouwenspersoon en de organisatie met elkaar omgaan, moet preventief bijdragen aan een veilige organisatie. LIMOR kent een klokkenluidersregeling. Hiervan is in het verslagjaar geen gebruik van gemaakt.



3.4.3. Invloed belanghebbenden

De medezeggenschap binnen LIMOR is op centraal niveau vormgegeven met een Centrale Cliëntenraad en een Ondernemingsraad. Daarbij wordt het principe gehuldigd dat de gremia al vroegtijdig worden geïnformeerd over dat wat op de agenda staat en komt. Tevens gaan we uit van het BOB-principe bij de bespreking van de stukken. BOB staat daarbij voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. In 2021 hebben we er daarnaast voor gekozen de medezeggenschap van de CCR aan te vullen met twee regionale medezeggenschapsraden. Deze raden hebben overleg met de respectievelijke regiodirecteuren zorg.

Stakeholdersbeleid

Op dit moment hebben wij geen geactualiseerd stakeholders beleid. Wel hebben bestuurder en directie regelmatig gesprekken en evaluaties met stakeholders. Deze worden in het directieoverleg besproken. Daarnaast is er in het kader van de herijking van de strategie een imago-onderzoek uitgevoerd door een extern bureau bij onze belangrijkste stakeholders. We waren door de uitkomsten aangenaam verrast. Zo staan we bekend als een organisatie waarin onze collega's echt naast de cliënt staan en er voor de cliënt zijn. En dat is erg fijn om terug te horen. We werden echter ook zakelijk naïef genoemd. En dat is voor ons zeker een aandachtspunt.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) heeft een vast overlegstructuur met de bestuurder, Raad van Toezicht en regiodirecteuren. Het jaar 2021 stond in het teken van OR-verkiezingen, waarvoor veel collega's interesse toonden. Mooi om te merken dat medezeggenschap leeft bij LIMOR! Daarnaast heeft de OR in 2021 belangrijke documenten geactualiseerd, waaronder het visiedocument 'medezeggenschap medewerkers'. De OR kreeg in 2021 de volgende instemmingsaanvragen te behandelen: RI&E, Persoonlijk Ontwikkelplan (POP), Handboek Verzuim en plan van aanpak Medewerkerstevredenheidonderzoek. Op het gebied van adviesaanvragen werd de OR betrokken bij aanvragen rond Consortium Zoetermeer, functie teammanager en instellen functie secretaris Raad van Bestuur. De OR publiceert ieder jaar haar eigen jaarverslag.

Clëntenraad

LIMOR heeft een zeer actieve en betrokken Centrale Clëntenraad. In 2021 zijn daarbij twee regionale cliëntenraden bijgekomen, om medezeggenschap nog dichterbij te brengen. De Centrale Clëntenraad overlegt minstens vier keer per jaar met de bestuurder. De wet verplicht LIMOR om de CCR formeel advies of instemming te vragen over onderwerpen die gevolgen hebben voor de cliënten. In 2021 heeft de CCR twee keer een adviesaanvraag en een instemmingsaanvraag ontvangen van LIMOR inzake de klachtenfunctionaris, aanbesteding hoofdaannemer Súdwest-Fryslân en de alliantie 'Inzet' in Zoetermeer.

[Lees hier het jaarverslag van de CCR 'Medezeggenschap dicht\(er\)bij'](#)
(rechterzijde pagina onder 'publicaties')

3.4.4 Inrichting governance

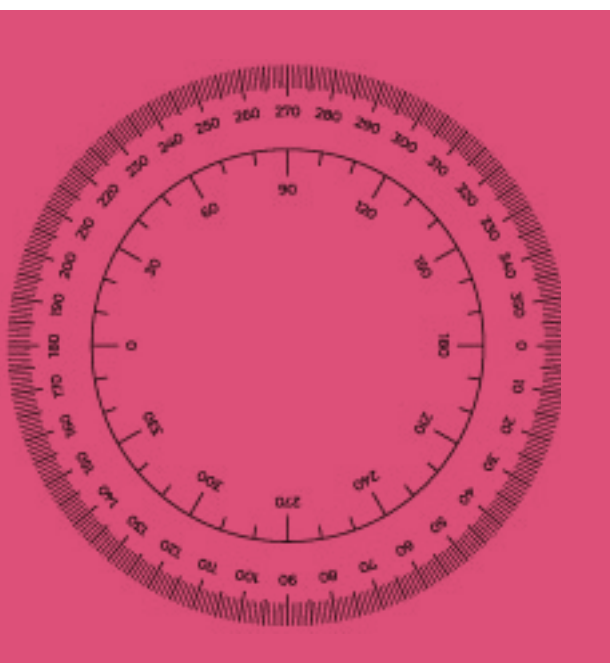
De invulling van de rollen van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn volledig ingericht conform de Governancecode Zorg 2017. Een en ander is ook in diverse reglementen en procedures vastgelegd. Bestuur en Toezicht streven naar een transparante verhouding, waarin aanspreken en zelfreflectie normaal zijn. Naast de reguliere vergaderingen tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur vindt er veelvuldig informatie-uitwisseling plaats en wordt de Raad van Toezicht al

in een zeer vroegtijdig stadium betrokken bij belangrijke onderwerpen. Daarbij zijn vaak ook al direct de andere tafels aanwezig en wordt het gesprek breed gevoerd.

360 graden feedback

Omdat 2021 het eerste volle jaar van de nieuwe bestuurder was, heeft er in 2021 een 360 graden feedback plaatsgevonden, waarbij gekeken is naar de productieve klik tussen LIMOR in de breedste zin van het woord en de nieuwe bestuurder. Daarbij is ook stil gestaan bij de onderlinge samenwerking met alle tafels. Allen waren zeer tevreden over deze constructieve klik, wat heeft geresulteerd in een positieve beoordeling en een vast contract.

Er zijn duidelijke afspraken over wat te doen bij eventuele conflicten.



3.4.5 Goed bestuur

In 2021 is begonnen met het herijken van de strategie. Ter voorbereiding hierop is er een portfolioanalyse en een marktpropositie gemaakt, wordt het productportfolio geschreven en worden de kostprijzen in beeld gebracht. Ook is nadrukkelijk stil gestaan bij de maatschappelijke doelstelling, de missie, visie en kernwaarden en heeft er een nadere analyse plaatsgevonden van de betekenis van de externe ontwikkelingen voor de koers van de organisatie. De opbrengsten hiervan zijn met alle overlegtafels gedeeld (directie, CCR, OR en Raad van Toezicht) en zijn ook besproken in een bijeenkomst van de tafels gezamenlijk. In de eerste helft van 2022 moet de nieuwe strategische koers van LIMOR zijn goedgekeurd. De strategische koers is leidend voor het jaarplan van LIMOR en de afgeleide jaarplannen van de teams. Ieder jaarplan wordt voorafgegaan door de kaderbrief waarin de kaders voor het komend jaar worden geformuleerd.

Bij alle thema's die bij LIMOR aan de orde komen worden de vier perspectieven in beeld gebracht: cliënt-, medewerkers-, organisatie- en omgevingsperspectief



Risicoparagraaf

Het LIMOR-jaarplan kent een integrale risicoparagraaf waarin met name ook aandacht is voor de mitigerende maatregelen. Ook alle teamjaarplannen zijn voorzien van een risicoparagraaf waarin de drie belangrijkste risico's zijn benoemd en de ook de mitigerende maatregelen. In 2021 hebben we daarnaast een risicobeleid geformuleerd, dat we de komende tijd gaan uitrollen.

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 gearchiveerd. Er is een duidelijk informatieprotocol beschikbaar waarin afspraken vastliggen tussen bestuurder en Raad van Toezicht over de informatievoorziening. Dit protocol is openbaar.

3.4.6 Verantwoord toezicht

Ontwikkelen, ontdekken, ontwerpen en bouwen zijn woorden die de kern goed vatten voor het jaar 2021. De Raad van Toezicht heeft naast haar specifieke toezichttaken vooral naast de - in september 2020 aangetreden bestuurder Aart van Walstijn - en het directieteam gestaan. Samen reflecteren, sparren, adviseren en meedenken in de bevindingen die het directieteam opgehaald en vertaald heeft naar nieuwe werkwijzen. De belangrijkste doelstelling was 'de basis op orde' brengen. LIMOR is hier volgens de Raad van Toezicht goed in geslaagd, zo blijkt ook uit de jaarrekening

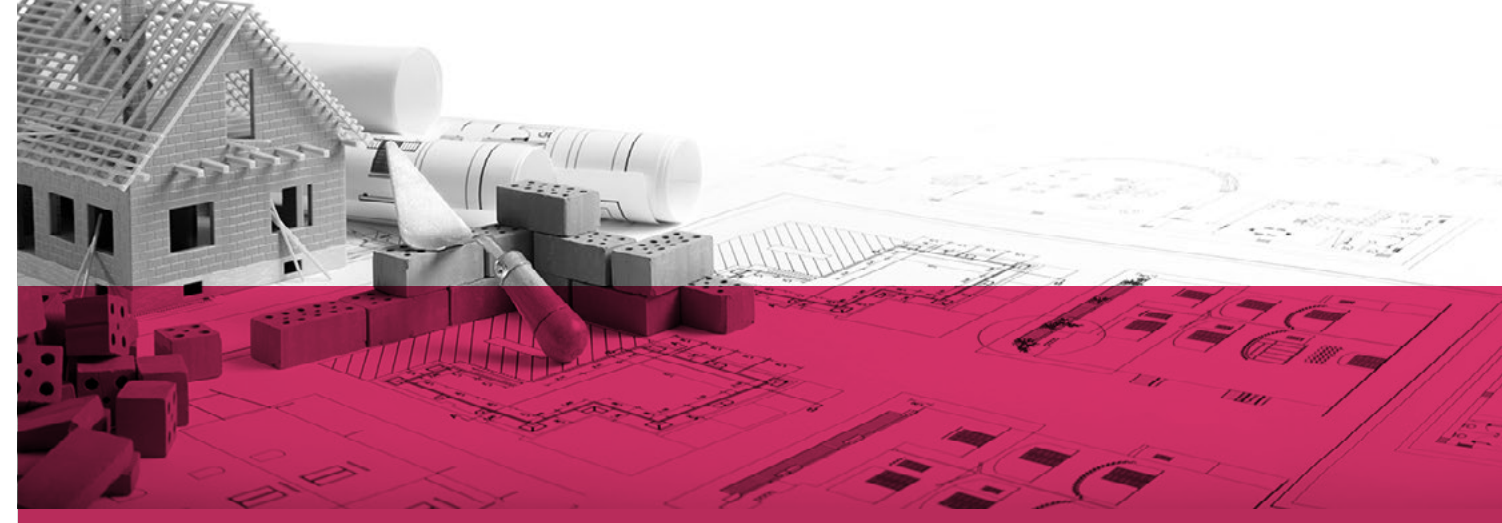
Themabijeenkomsten

Het 'jaarplan 2021' en de kwalitatieve- en financiële verantwoording in tertiaire rapportages gedurende het jaar, heeft de Raad van Toezicht inzicht geboden in de vorderingen en de keuzevraagstukken. Naast de reguliere- en commissievergaderingen zijn er extra themabijeenkomsten gehouden n.a.v. het marktonderzoek, specifieke aanbestedingen, doelgroep- en dienstverlening verkenning en het ontwerp van de strategische koers voor LIMOR.

Nieuwe samenstelling

In 2021 is de Raad van Toezicht in een nieuwe samenstelling aan de slag gegaan en heeft de teamvorming inhoud gegeven door haar eigen kader voor 'goed bestuur' te formuleren. In de begeleide zelfevaluatie, tezamen met de bestuurder, is aandacht besteed aan wat de toezichthouders belangrijk vinden in het vormgeven van de maatschappelijke opdracht. Samen met de bestuurder is gezocht naar een optimale samenwerking.

*Ontwikkelen, ontdekken,
ontwerpen en bouwen zijn
woorden die de kern vatten
voor het jaar 2021*



3.4.7 Continue ontwikkeling

Voor de jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur door de raad van toezicht verwijzen wij hier naar paragraaf 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. Hiertoe zijn vooraf vragenlijsten ingevuld en heeft het extern bureau interviews afgenomen. De uitkomsten hiervan zijn in een gezamenlijke sessie besproken. In 2021 zijn alle opleidingsvragen van de leden van de Raad van Toezicht gehonoreerd. In paragraaf 3.3.2 staan de gevolgde trainingen/bijeenkomsten benoemd.

Zomers beraad met alle tafels

Uitgangspunten van de Raad van Toezicht voor de samenwerking, zijn de rolopvatting van het bestuur en toezicht. Daarnaast het benutten en beschikbaar stellen van talenten en kennis van de leden, binnen de kaders van de governance code zorg 2017. Beleid- en strategieontwikkelingen passeren bij LIMOR op de vier tafels; cliëntenraad, ondernemingsraad, directie en Raad van Toezicht. Tijdens het zomerse beraad is met alle tafels gediscussieerd over de strategie van LIMOR. De ontmoetingen met deze tafels geeft de Raad van Toezicht een mooi evenwichtig beeld van de interne organisatie.

Hart voor de zorg

De leden van de Raad van Toezicht hebben respect voor de wijze waarop LIMOR vorm en inhoud geeft aan haar werk; de meest kwetsbare mensen met psychische problematiek begeleiden door middel van haar situationele begeleidingsmethodiek. Zij waarderen het feit dat LIMOR het hart voor de zorg en begeleiding heeft weten te behouden, ondanks de forse veranderingen die LIMOR heeft moeten doorvoeren in 2021. De cliënten van LIMOR hebben hun eigen autonome ontwikkeling en de begeleiding hierin positief gewaardeerd in het cliëntervaringsonderzoek van Menselijke Maat. Daar zijn de raadsleden heel content mee.

BIOS professionals

De professionals in het primair proces en de ondersteunende diensten zijn zich bevlogen, integer, ondernemend en in samenwerking met elkaar blijven bewegen. Ook gedurende de coronapandemie. Leden van de Raad van Toezicht vinden het belangrijk dit te blijven volgen en wensen in 2022 vaker cliënten en medewerkers te kunnen ontmoeten tijdens locatiebezoeken.

4. ALGEMEEN BELEID

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

2021 stond in het teken van de basis op orde. Uit een nadere analyse van de nieuwe bestuurder die deze in afstemming met de directie, CCR en OR eind 2020 heeft gehouden, bleek dat LIMOR op diverse terreinen een been moest bijtrekken. De focus van LIMOR heeft in de afgelopen jaren te zeer gelegen op de begeleiding van de cliënten, waardoor er een disbalans met een gezonde bedrijfsvoering is ontstaan. De opgave voor LIMOR was in 2021 dan ook het 'hart' van LIMOR (de uitstekende cliëntbegeleiding) te behouden en te zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering. Hier zijn in 2021 grote stappen gemaakt, maar dit zal ook in 2022 nog een vervolg hebben.

Daarnaast is een aanvang gemaakt met de herijking van de strategische koers van LIMOR. Daarbij wordt meer dan vroeger rekening gehouden met wat de externe omgeving van ons vraagt. Dit zal in 2022 leiden tot een bijgestelde strategische koers. Belangrijk uitgangspunt bij deze herijking is dat alle tafels hierin aan de voorkant worden meegenomen. Over het verslagjaar 2022 verwachten wij meer te kunnen zeggen over de beleidsuitgangspunten en toekomstige focus.



4.2. belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2021 ligt de focus – naast het op orde krijgen van de financiën - óók op het verkrijgen van inzicht in kwaliteit en methodisch handelen. Concreet betekent dit o.a:

- het ontwikkelen van een nieuw productportfolio, waartoe de eerste aanzet is gegeven.
- In 2021 is ook het integraal risicomanagement beleid vastgesteld. Het beleid ondersteunt LIMOR om haar doelstellingen te realiseren door risico's in kaart te brengen en passende maatregelen te nemen.
- Uit de E-health (digitale zorg) evaluatie komt naar voren dat het huidige pakket

onvoldoende aansluit bij de behoefte van de cliënten en is daarom beëindigd.

- Er vindt een procesevaluatie plaats van onze methodiek Situationeel Begeleiden. Een belangrijke eerste stap in het certificeringstraject. Situationeel Begeleiden is daarnaast door een externe partij, Zorggroep Stad en Ommeland, succesvol geïmplementeerd. Begeleiders van LIMOR en Stad en Ommeland zijn getraind in het juist toepassen van de methodiek. Om de deskundigheid te borgen is de module Situationeel Begeleiden ontwikkeld en live gegaan bij de GGZ-ecademy.



**YES! TROTS OP
DE UITKOMST
VAN ONS CLIËNT-
ERVARINGSONDERZOEK**

Cliëntervaringsonderzoek

Uit het cliëntervaringsonderzoek van 2021 blijkt dat cliënten de begeleiding van LIMOR waarderen met maar liefst een 8,6. Iets waar we erg trots op zijn! Het onderzoek is afgenomen middels de methodiek De Menselijke Maat en gaat over de vraag wat de invloed van onze begeleiding is op het herstel van cliënten – en daarmee op hun tevredenheid. Cliënten ervaren dat er in de begeleiding voldoende aandacht wordt besteed aan de competenties, autonomie en verbondenheid. In een focussessie 'leren en verbeteren' is gezamenlijk met directie, beleid en kwaliteit, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en teammanagers nagedacht over het verbeterpotentieel.

MTO: uitkomst, analyse, opvolging en toelichting onderzoek

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gaat volgens LIMOR over de tevredenheid van collega's en over de wijze waarop deze gezamenlijk kan worden verbeterd, zowel op teamniveau als op organisatieniveau. Volgens de uitkomst van een in eind 2020 gehouden MTO scoorden we op veel thema's gelijk aan- of boven de branchegemiddelde. Collega's zijn het meest trots op de dynamiek in het team (sfeer, vertrouwen), de cliëntfocus en de betrokkenheid bij cliënten. De verbeterpunten liggen op de gebieden communicatie, beloning en werkomgeving.

Op thema's waar onder het gemiddelde is gescoord zijn de antwoorden en ideeën van collega's hierover van wezenlijk belang en leidend voor de jaarplannen van teams, van de directie en daarmee voor de verbeteracties. In 2021 zijn de jaarplannen en bijbehorende verbeteracties opgesteld, wordt hier continue aan gewerkt en geeft de directie uitvoering aan het plan van aanpak op organisatieniveau.

Audits

LIMOR is een HKZ-erkende zorgaanbieder. Jaarlijks voert de certificerende instantie DNV Business Assurance een periodieke audit uit. In 2021 is met de auditoren gesproken over het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem. De voornaamste bevinding is dat de interne audits niet volgens de juiste frequentie zijn uitgevoerd. De coronapandemie heeft LIMOR doen besluiten om (tijdelijk) af te wijken van het eigen beleid. Het interne audit beleid is herzien en akkoord bevonden door DNV.

Naast een externe audit, is er ook een interne audit afgenomen met als onderwerp: risico-inventarisatie op individueel cliëntniveau.

Klachten, incidenten en calamiteiten

Alle cliënten die een klacht hebben, kunnen terecht bij de klachtenfunctionaris. LIMOR heeft een eigen klachtenfunctionaris. Gedurende 2021 is de klachtenfunctionaris uitgevallen en is de dienstverlening waargenomen door twee klachtenfunctionarissen van CBKZ. In 2021 zijn er in 29 gevallen contact opgenomen met de klachtenfunctionaris. Dit is een daling ten opzichte van het jaar daarvoor; het aantal was in 2020 bijna twee keer zoveel. Het aantal gemelde incidenten is gestegen. Analyses en verbetermaatregelen worden op casusniveau gedaan. Calamiteiten worden geanalyseerd middels de PRISMA methodiek. In 2020 zijn alle teammanagers getraind in deze methodiek. De HOI* heeft het instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement de opdracht gegeven om een gezamenlijk kader en visie te ontwikkelen en te beschrijven ten aanzien van het melden en de opvolging van calamiteiten in Haaglanden

* Haagse Opvang Instellingen, te weten Leger des Heils, Kessler stichting en LIMOR

Cliëntvertrouwenspersoon

Elke cliënt die valt onder de Wet Zorg en Dwang heeft recht op ondersteuning van een cliëntvertrouwenspersoon. LIMOR maakt gebruik van de vertrouwensorganisaties die het zorgkantoor beschikbaar heeft gesteld. Zo kan LIMOR de onafhankelijk ondersteuning voor cliënten waarborgen. LIMOR is aangesloten bij: Het LSR (regio Oost), Quasir (regio Noord) en Zorgstem (regio West). Er wordt gewerkt met vaste contactpersonen. In 2021 is er door cliënten geen gebruik gemaakt van de ondersteuning. Jaarlijks worden de activiteiten, meldingen en opvolging vastgelegd in een jaarslag.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling

De Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling wordt door de aandachtsfunctionarissen in de teams onder de aandacht gebracht. Elk team is aangesloten bij de Verwijsindex Risico Jongeren (VIR).



4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

LIMOR kent geen beleidsnotitie betreft het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dat wil niet zeggen dat LIMOR geen acties uitvoert op dit gebied.

Brandveiligheid

Uit veiligheidsoverwegingen voor cliënt en medewerkers is de brandveiligheidsvoorziening aan de Badhuisstraat in Den Haag uitgebreid met een Personen Zoeksysteem. Ook zijn alle appartementen voorzien van een rookmelder die aangesloten is op de brandmeldinstallatie. Vanuit het bouwbesluit is dit geen verplichting, maar LIMOR is van mening dat dit nodig was om de veiligheid beter te borgen.

Maatschappelijk personeelsbeleid

LIMOR is een maatschappelijke organisatie die uit eigen beweging maatschappelijk vriendelijk personeelsbeleid voert. 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 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.



Energiebesparing

Naast het van overheidswege verplichte karakter wil LIMOR graag haar steentje bijdragen aan een betere wereld. LIMOR heeft daarom een Energy Efficiency Audit (EED) laten uitvoeren. Uit de rapportage zijn een aantal maatregelen naar voren gekomen die de komende jaren zijn gebudgetteerd en worden uitgevoerd bij verschillende locaties van LIMOR. Te denken valt aan het vervangen van bestaande TL-verlichting door ledverlichting, het overschakelen naar elektrisch rijden en het plaatsen van zonnepanelen. Ook is LIMOR in 2021 gaan sturen op elektrisch rijden.

4.4 Naleving gedragscodes

Persoonsgegevensbescherming, privacy en Algemene Verordening Gegevensbescherming

Bij LIMOR verwerken we persoonsgegevens van cliënten en medewerkers, daarom moeten wij wettelijk voldoen aan de AVG. In 2018 heeft de afdeling beleid een groot aandeel gehad in het project 'implementatie AVG & NEN 7510'. De naleving van de NEN7510 staat bij LIMOR op de meerjarenagenda.

Functionaris Gegevensbescherming

In 2021 is een functionaris gegevensbescherming (FG) aan LIMOR toegevoegd. Deze is de interne adviseur en toezichthouder wat betreft de verwerking en bescherming van persoonsgegevens voor LIMOR. Het onderhouden van de inbedding van het privacy beleid van LIMOR in de dagelijkse bedrijfsvoering is een voortdurend proces. Een Privacyteam is ingesteld om het onderwerp privacy in de praktijkvoering van LIMOR op de agenda te houden. De privacybewustwording in de organisatie wordt gestimuleerd door regelmatig privacyonderwerpen onder de aandacht te brengen via interne kanalen. Door dit jaar een FG aan onze organisatie toe te voegen, wordt die naleving van de AVG nog beter gewaarborgd.

Naleving AVG verloopt positief

Door het nemen van steeds meer technische en organisatorische maatregelen wordt (ook) de AVG in onze organisatie steeds beter nageleefd. Zo maken we gebruik van ZIVVER om veilig te e-mailen, is de twee-factor authenticatie binnen LIMOR (verder) ingevoerd in samenwerking met onze nieuwe serviceprovider Intercept en is een Retentieschema Bewaartermijnen vastgesteld om de persoonsgegevensbescherming bij LIMOR nog beter te waarborgen. De jaarlijkse onafhankelijke audit (ook) op de naleving van de AVG door LIMOR is dit jaar positief verlopen.



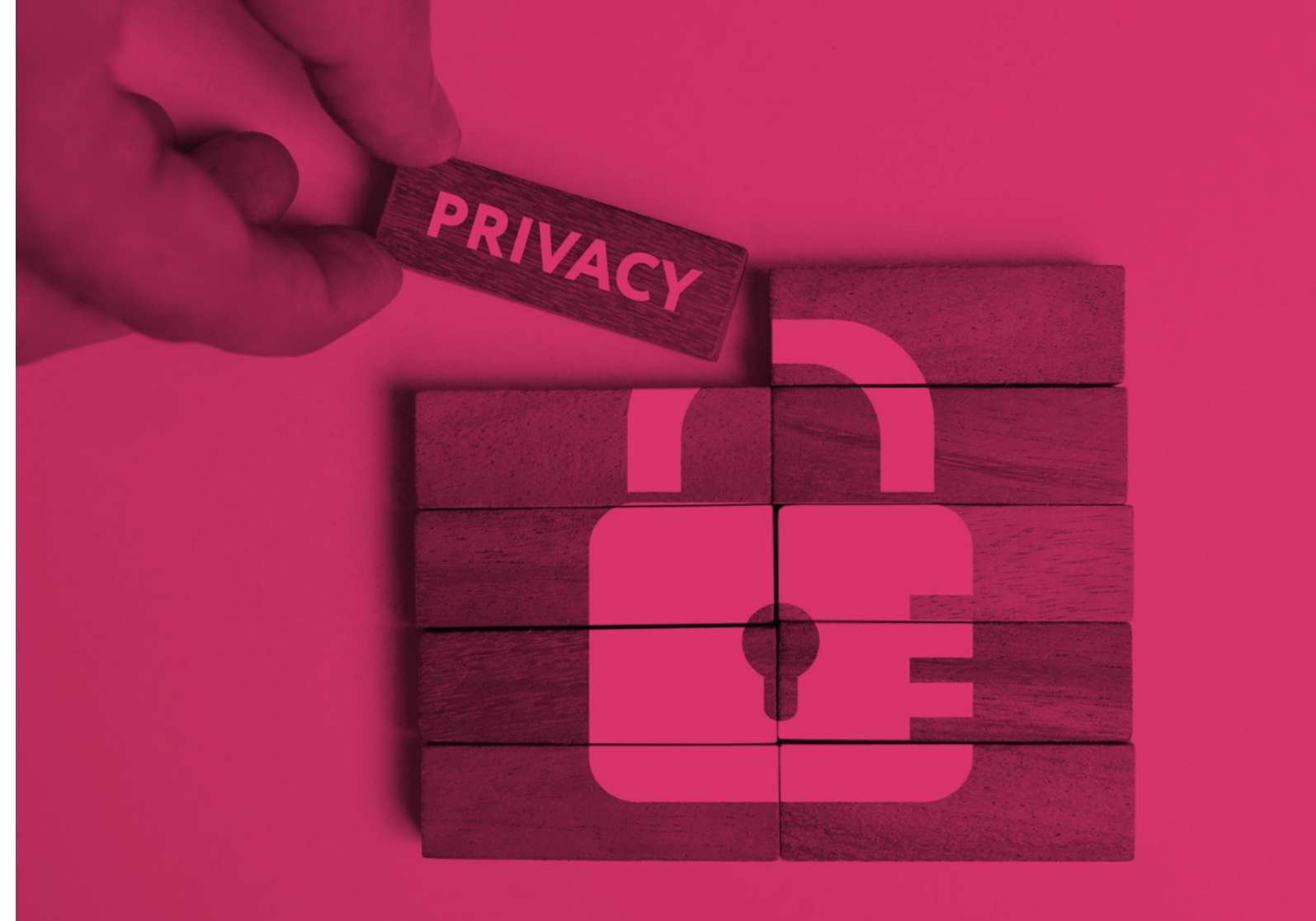
(Persoons)gegevensuitwisseling

In 2021 zijn aanvullingen en wijzigingen vastgesteld in documenten in het Kwaliteitshandboek, te weten: Richtlijn Toestemming(sformulier), Geheimhouding, Gegevensuitwisseling en Privacy. Hiermee brengen we de uitvoering in overeenstemming met de vereisten van toestemming en de informatieverplichtingen van LIMOR aan cliënten uit de AVG over onder anderen (persoons)gegevensuitwisseling. Daarnaast is een Handreiking Geluidsopnamen uitgebracht voor cliëntgesprekken.



Zorgdossier AVG-proof

Bij het doel om het cliëntenportaal Caren.nl voor de cliënten in te voeren bij LIMOR, wordt ook de AVG in acht genomen. Extra aandacht zal worden besteed op welke wijze cliënten hun inloggegevens zullen ontvangen en uitleg krijgen over de werkwijze van dit portaal, waarbij cliënten hun eigen zorgdossier kunnen inzien.



4.5 Risicoparagraaf

In hoofdstuk 5 staan wij uitgebreid stil bij de risico's. Wel vinden we het nog van belang om hier te vermelden dat LIMOR in 2021 het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem TriasWeb aangekocht heeft voor integrale veilige zorg. De RI&E-applicatie voor beleid, gebouwen en teams is geïmplementeerd en uitgevoerd binnen alle teams en bedrijfsonderdelen. Veiligheidsthema's worden binnen de RI&E getoetst en de verbetermaatregelen worden beschreven in een Plan van Aanpak (uiterlijk 2022). Voor de integraliteit zal ook de applicatie voor de melding van incidenten worden ingericht.

4.6 Toekomstparagraaf

Ook in deze paragraaf verwijzen wij naar het verslagjaar 2022, omdat in dit verslagjaar de nieuwe strategische koers zal worden vastgesteld (zie ook paragraaf 4.1 uit dit verslag). Duidelijk is dat LIMOR zal blijven inzetten op ambulantisering, preventie, innovatie van het eigen productaanbod, certificering van de eigen ontwikkelde methodiek en de inzet van ervaringsdeskundigheid. Gelet op de toenemende eisen en prijsdruk zal LIMOR daarnaast blijven inzetten op autonome groei. Zoals uit de vorige paragrafen ook blijkt, gaat LIMOR voor een gezonde balans tussen inhoud en bedrijfsvoering, waarbij zonodig buiten de lijntjes gekleurd blijft worden. Het belang van de cliënt blijft met stip bovenaan staan.

5. BEDRIJFSVOERING



Als basis voor de bedrijfsvoering binnen LIMOR volgen wij de heersende wet- en regelgeving, specifiek de Governance Code Zorg en de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ). Sinds maart 2021 heeft LIMOR een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld om ook specifieke aandacht te kunnen geven aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), privacy en cybersecurity.

Blijvend aandacht voor doelstellingen

Mitigerende maatregelen blijven noodzakelijk voor de beheersing van de risico's, de doelstelling 'basis op orde' en het realiseren van de sluitende begroting. Bij een aantal teams is de schaalgrootte klein, zodat op termijn een gezonde bedrijfsvoering op gespannen voet komt te staan. In de bedrijfsvoering is blijvend aandacht nodig voor het halen van de doelstellingen, voor het beheersen van het ziekteverzuim en voor een juiste balans tussen de productie en de inzet van de personele formatie, bovenop de kwaliteit die wij stellen aan onze dienstverlening richting cliënten.

Risico's

Er is sprake van tariefdruk met daarbij een aanscherping van eisen door de opdrachtgevers en financiers. De decentralisatie heeft geleid tot meer diversiteit in producten met uiteenlopende tarieven en voorwaarden. Samengevat het volgende beeld van de risico's:

- Aanbestedingen (in relatie tot hoofd- en onderaannemerschap), vanwege budgetdruk worden neergaande (overgangs)tarieven gehanteerd. Indien deze tarieven lager zijn dan de interne kostprijs moet de dienstverlening worden aangepast dan wel wordt niet ingeschreven op de aanbesteding;
- De vorming van coöperaties en allianties;
- Kostenstijgingen van salarissen in de cao, maar ook de materiele kosten (bijv. energie), worden niet of gedeeltelijk gecompenseerd door de tarieven;
- Verzuim;
- De krapte op de arbeidsmarkt;
- COVID-19.



Integraal risicomanagement

In 2021 is door de afdeling Beleid en Kwaliteit het integraal risicomanagement herschreven. Risicomanagement helpt LIMOR bij het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen door tijdig in te spelen op (mogelijke) ongewenste gebeurtenissen. Het stelt LIMOR in staat om afgewogen risico's te nemen en meer resultaat te boeken. Met behulp van risicomanagement wil LIMOR enerzijds voldoen aan wet- en regelgeving (compliance) en anderzijds 'in control' zijn.

LIMOR haar subdoelen zijn gedefinieerd als:

- Risicobewustzijn te vergroten door inzicht te krijgen in de risico's en effecten;
- Incidenten en calamiteiten reduceren en (continu) verbeteren;
- Waarde-creatie toevoegen door kansen te pakken met een weloverwogen risicoanalyse;
- Voldoen aan wet- en regelgeving en (kwaliteit) eisen financiers.

Rapportagestructuur

De maand- en tertiaalrapportages bieden de managementinformatie (zowel in rapportagevorm, als in dashboard vorm in de IT infrastructuur), op basis waarvan het (senior) management kan sturen en beheersen. Op zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve indicatoren heeft een verfijning en een toenemende diepgang en kwaliteit van de rapportagestructuur plaatsgevonden. De medezeggenschaporganen (OR en CR) en het toezichthoudend orgaan (RVT) zijn in deze ontwikkeling(en) actief meegenomen.

Audits en materiele controles

In het boekjaar 2021 hebben we interne audits en materiele controles uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in onze kwaliteit en haar beheersing. We zien dat de geleverde kwaliteit van dienstverlening door onze cliënten als bovengemiddeld wordt ervaren, terwijl we tegelijk zien dat de dossiervorming en het beschrijven van de doelrealisatie in onze dienstverlening aandacht behoeft. Ook de externe audit gekoppeld aan onze HKZ-certificering, uitgevoerd door een externe auditor DNV GL, laat zien dat er vele zaken op niveau zijn, maar er ook onderwerpen zijn die nog haar expliciete aandacht behoeven.

Business cases

Binnen LIMOR worden diverse business cases nader uitgewerkt, waarbij met name aandacht wordt besteed aan risicomanagement, interne beheersing inclusief de financiële paragraaf. De business cases hebben betrekking op vraagstukken betreffende vastgoed, maar ook op vraagstukken inzake marktverbreiding richting de forensische zorg.



Automatisering neemt toe

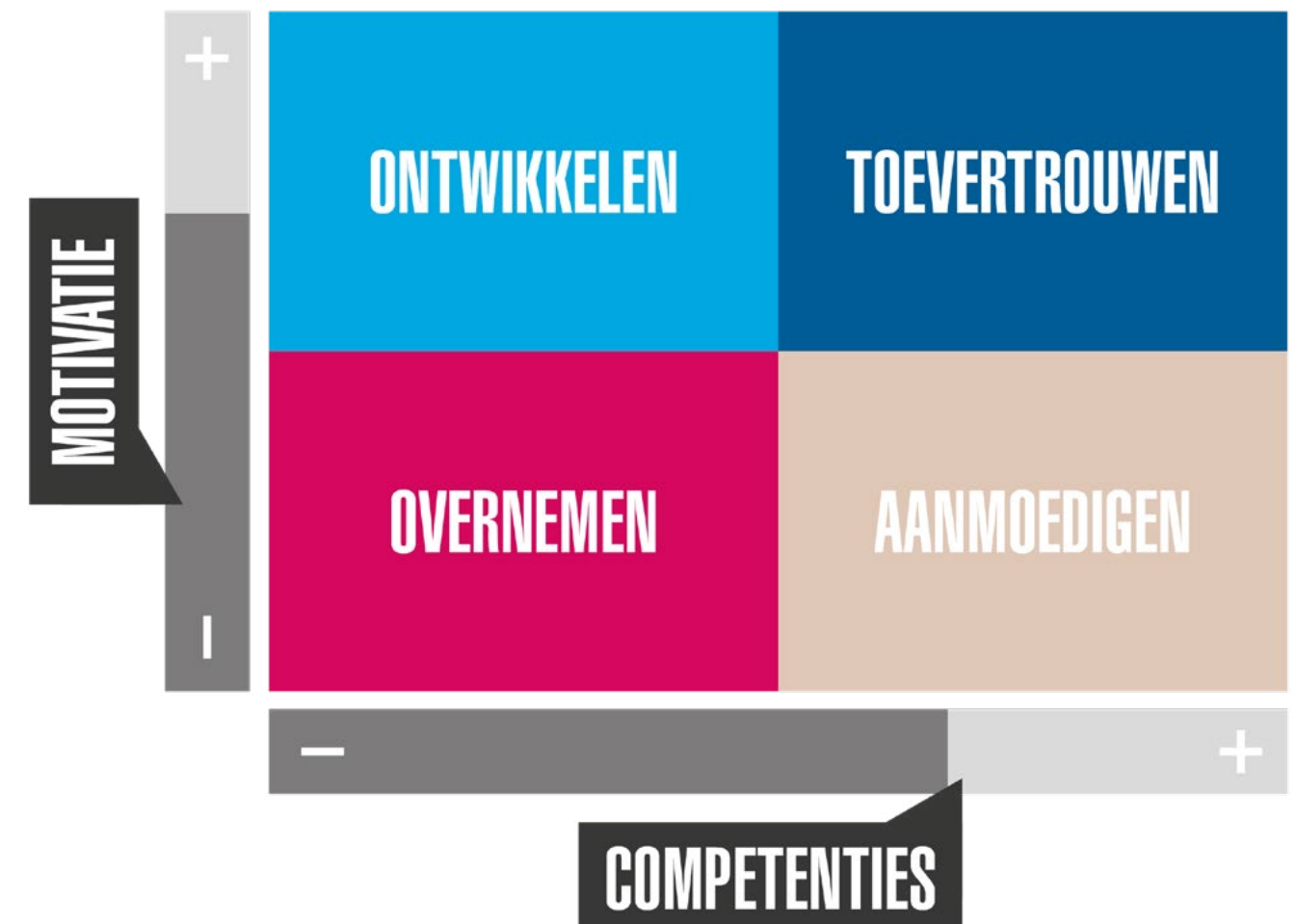
De automatisering graad binnen LIMOR neemt toe, we werken meer met de dashboard functies binnen onze applicaties. Daarnaast worden werkstromen binnen met name de ondersteunende diensten verder geautomatiseerd. Te denken valt aan de processen bij de financiële administratie en HRM. Ook is qua ICT-ondersteuning een overstap gemaakt van dienstverlener, we werken nu samen met Intercept als leverancier voor onze Clouddiensten.



Tertiaalrapportage

In 2020 is gestart met periodieke managementrapportages, in 2021 is deze trend doorgezet middels het verfijnen van onze zogenoemde tertiaalrapportages. Hierin staan zowel de harde, financiële cijfers vermeld als ook de zachte, meer op kwaliteit gerichte informatie en indicatoren (denk hierbij aan MIC-meldingen, ziekteverzuim en begeleiding). De verantwoordingen richting onze financiers lopen conform de gemaakte afspraken. De externe accountant heeft gedurende haar interimcontrole en jaarrekeningcontrole diverse adviezen uitgebracht, welke zullen worden opgevolgd. De accountant heeft een goedkeurende verklaring afgegeven.

Schema Situationeel Begeleiden



Certificering methodiek

De begeleidingsmethodiek Situationeel Begeleiden heeft in haar ontwikkeling LIMOR op het punt gebracht dat wij deze methodiek wensen te accrediteren. Dit proces is gestart in 2021 en zal haar voltooiing vinden in 2022. Daarnaast is vanuit Housing First nader onderzoek gedaan naar 10 jaar historie binnen LIMOR en heeft zij aansluiting gevonden bij een nationaal onderzoek onder leiding van het Trimbos instituut.

6. FINANCIËEL BELEID



De exploitatie van LIMOR over 2021 (in enkelvoudige jaarrekening) kan als volgt worden samengevat:

De gerealiseerde omzet ultimo 2021 zijn met een omvang van € 600.207 gunstiger dan begroot (begroot: € 27.865.862) . Additioneel zijn de werkelijke kosten ultimo boekjaar met € 271.461 positiever dan begroot (begroot: € 27.663.310). Het resultaat komt uit op een bedrag van € 1.074.220 (begroot: € 202.552).

Samenvatting begroting 2022

	Begroot 2021	Begroot 2022
Bedrijfsopbrengsten	€ 27.865.862	€ 30.356.040
Kosten	€ 27.663.310	€ 30.025.294
Financiële lasten		€ 14.500
Resultaat	€ 202.552	€ 316.246

Werkdruk neemt toe

De personele bezetting van teams verschilt. We zien echter een toenemende tendens dat de formatie en de hoeveelheid werkzaamheden die verricht dienen te worden in onbalans raken. Kortweg, diverse werkzaamheden en beperkte menskracht. Het aantal moeilijk in te vullen vacatures neemt toe en het werven van geschikte en passende kandidaten compliceert. Het risico ligt op de loer dat de werkdruk toeneemt en daarmee de vitaliteit van de medewerkers afneemt.

Vastgoedbeleid

Na personele kosten, zijn daarna de kosten voor huisvesting en vastgoed de grootste uitgave. Naast de huurpenningen spelen hierin kosten aangaande service, beheer en onderhoud een rol. Er is een oriëntatie gestart om genoemde beter inzichtelijk te maken, evenals de zogenoemde demarcatie binnen de gebouwen. Naast dat het bijdraagt aan de "basis op orde" kan er ook een kostenbesparend effect voor de lange termijn uit voortkomen.



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