

Bestuurs- en kwaliteitsverslag 2023

limor



Opvangen
aanpakken
loslaten

Voorwoord

'Zien wat er moet gebeuren en doen wat nodig is' vormde het levensmotto van Charles en Corry Storm, de oprichters van LIMOR. Deze nuchtere, maar positieve benadering kenmerkt ook nu nog onze aanpak. Een tikkeltje eigengereid, met een gezonde dosis lef en niet bang om van gebaande paden af te stappen. Want voor LIMOR telt slechts één ding: ieder mens doet er toe en niemand verdient het om alleen te zijn. Daarom is LIMOR er, en daarom doen wij met alle collega's iedere dag weer ons stinkende best. Dat deden we in 2023, en blijven ook in 2024 doen.

Niet dat 2023 makkelijk was voor LIMOR. Er moest een hele flinke financiële uitdaging aangepakt worden omdat de sterk gestegen kosten voor personeel, energie en huisvesting bij lange na niet meer werden gedekt door de tarieven. Het is goed te zien dat er nu na een intensief en in breed overleg een meerjaren strategisch kader ligt dat het goede, essentiële DNA van LIMOR weet te verbinden met een gezond perspectief in de bedrijfsvoering.

Ook in de bemensing is het nodige veranderd. Na het vertrek van Aart van Walstijn ben ik in mei 2023 aangetreden als Interim Bestuurder. Per december is dit omgezet in een vaste benoeming. Ik ben ten diepste gemotiveerd mijn bijdrage te leveren aan de toekomst van LIMOR. Juist in deze tijden, waarin we allemaal zien hoeveel er nog nodig is.

In het kader van een meer gezonde bedrijfsvoering hebben we de organisatie aangepast. Zo is er een directiefunctie vervallen (Directeur Bedrijfsvoering), is de formatie in diverse stafonderdelen teruggebracht en zijn allerlei uitgaven ingeperkt. In combinatie met een groei in het primaire proces moet dit in een aantal jaren leiden tot een sterke verbetering van de resultaten.

Tegelijkertijd zetten we sterk in op verdere versterking van de kwaliteit van zorg. Bij LIMOR werken wij met soms behoorlijk ingewikkelde klanten die niet altijd de gewone, gebaande paden belopen en zich ook slecht in allerlei structuren en systemen laten vangen. Dat is lastig, maar tegelijkertijd prachtig als we vanuit professionele nabijheid de mensen kunnen raken en zij-aan-zij kunnen begeleiden naar een passende levenswandel. Mooi gezegd natuurlijk, maar we maken hier zeker ook fouten. Daar willen we van leren, en daarom investeren wij ook extra in hoe we ons werk doen, hoe we dit willen doen en hoe we dit ook transparant en verantwoord doen.

Tenslotte hebben we nagedacht over hoe wij zodanig kunnen besturen dat we aansluiten bij de praktijk en onze doelen bereiken. Daarom hebben we nu korte, praktische plannen, proberen we zo veel mogelijk niet nodige bureaucratie te vermijden en wordt iedereen uitgedaagd én gezien om te doen wat nodig is voor onze cliënten.

Zo willen wij ook in 2024 verder vormgeven aan ons DNA: ieder mens doet er toe en niemand verdient het om alleen te zijn.

Timo de Grefte



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 27/03/2024

**Voor LIMOR telt
slechts één ding:
ieder mens doet ertoe
en niemand verdient
het om alleen te zijn.**

Inhoudsopgave

2. Profiel van de organisatie	4
2.1 Structuur van de organisatie	4
2.2 Kerngegevens	4
2.4 Samenwerkingsrelaties	5
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	6
3.1 Normen voor goed bestuur	6
3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en samenstelling directie	6
3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht	7
3.4 Principes Governancecode Zorg 2022	8

4. Algemeen beleid	11
4.1 Visie, strategie en jaarplan	11
4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	13
4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	13
4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.....	16
4.5 Naleving gedragscodes	17
4.6 Risicoparagraaf	17
4.7 Toekomstparagraaf	17
5. Bedrijfsvoering	18



2. Profiel van de organisatie

2.1 Structuur van de organisatie

De structuur van de organisatie is samengevat in het organogram rechts.

2.2 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.

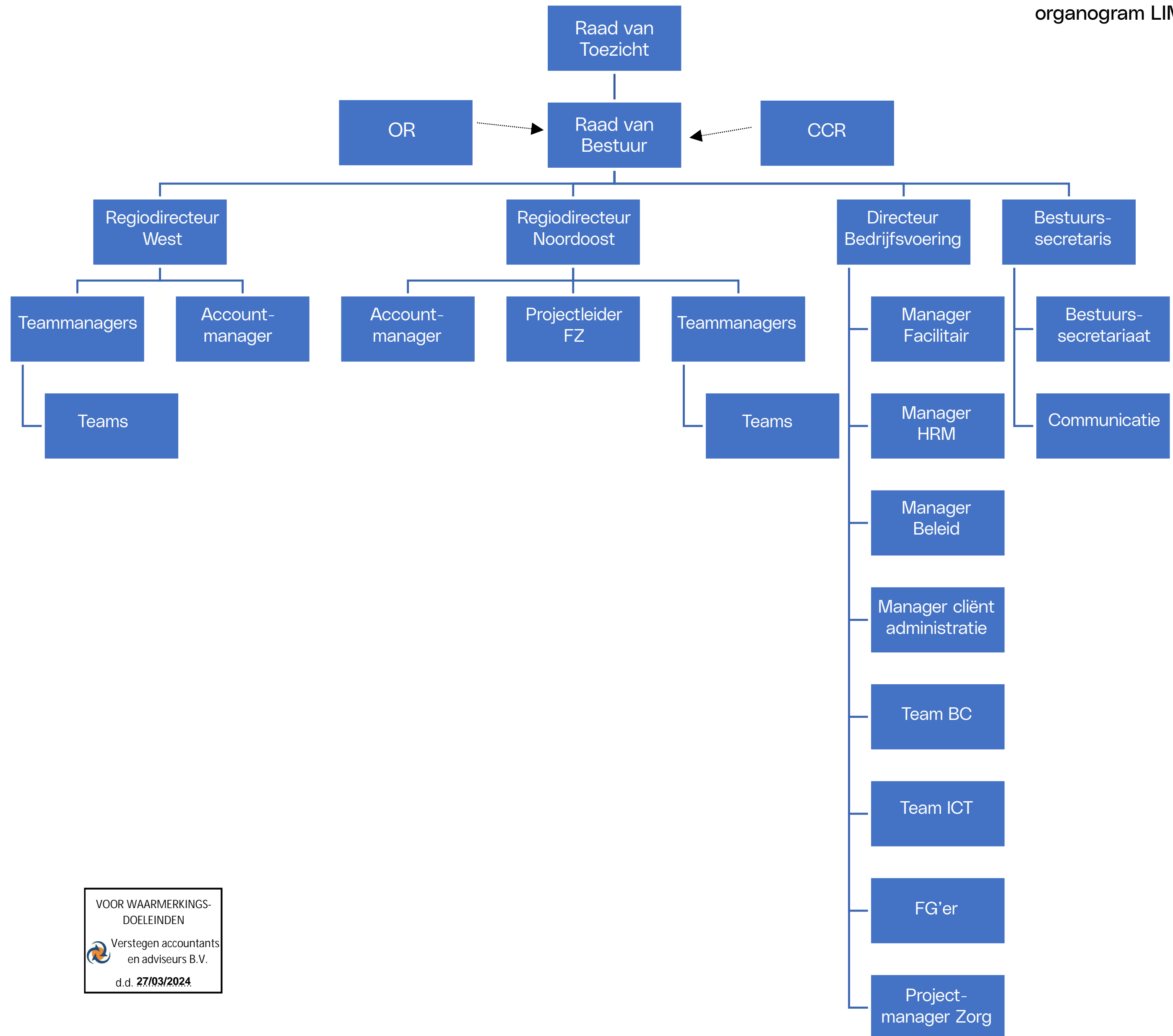
Als maatschappelijke opvangorganisatie bewegen we ons op het snijvlak van MO en OGGz. We zijn er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid en/of maatschappelijke participatie, dakloos zijn of dat dreigen te worden en 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
- steun- en leunstructuren.

In 2023 heeft er een herijking van de strategische koers plaatsgevonden. Hierbij zijn de drie strategische lijnen vastgesteld:

- gerichte groei,
- geborgde kwaliteit van zorg,
- koersvast sturen.



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 27/03/2024

2.3.1 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.

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

In 2023 heeft LIMOR-hulp geboden aan 2418 cliënten met een indicatie. Hiervan waren 165 cliënten met een forensische titel en 148 cliënten vanuit de WLZ. LIMOR had in 2023 342 vaste plekken voor opvang of een andere vorm van wonen.

2.3.3 Werkgebieden

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

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

2.4 Samenwerkingsrelaties

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

- **Hoofd- en onderaannemerschap**
Dit werkt twee kanten op. 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 partijen samenwerkingsovereenkomsten om projecten vorm te geven. Projecten om Housing First te starten zijn hier een voorbeeld van. Het gaat hier om samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten, woningcoöperaties en andere partijen.
- **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 de contracten om, wordt op vele vlakken met elkaar samengewerkt in het belang van cliënten van LIMOR en / of burgers.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 27/03/2024

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Het onderwerp governance is ook dit jaar expliciet op de agenda gekomen.

De principes van de Governancecode Zorg 2022 worden binnen LIMOR toegepast. De statuten van LIMOR zijn aangepast aan de Governancecode Zorg 2022, gewijzigde wetgeving en de actualiteit. Deze aanpassing leidde tot aanpassing en actualisatie van de diverse reglementen.

Ook in het verslagjaar 2023 heeft de Raad van Toezicht functioneren geëvalueerd en het toezichtplan voor 2024 vastgesteld.

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur en samenstelling directie

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer A.A.N. van Walstijn (1-1-2023 t/m 31-05-2023)	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 Voorzitter RvT Ixta Noa Lid RvT Woonzorgcentrum de Westerkim
De heer T.A.M. de Grefte (m.i.v. 8-5-2023)	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 Lid RvT WBC Ieder1

Bezoldiging Raad van Bestuur

In artikel 3 van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is bepaald welk bezoldigingsmaximum geldt bij de klasse waarin een instelling wordt ingedeeld. De klasse wordt bepaald door onder meer de omzet, omvang en kennisintensiteit van de organisatie. LIMOR scoort 10 punten waarmee het in klasse IV valt van de WNT (sectorale regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp). De accountant heeft ingestemd met de toegekende 10 punten en met de indeling in klasse IV. Op basis van de omschreven en onderbouwde score van 10 punten heeft de Raad van Toezicht LIMOR ingedeeld in klasse IV met een bezoldigingsmaximum van € 205.000. Over 2023 werd voldaan aan deze WNT-norm.

Directie

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

Bestuurssecretaris

Annemarie Oele (t/m maart 2023)
Christa de Vries (juli t/m december 2023)



3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw N.C. Bouma Voorzitter	Toezichthouder zorg & woningcorporatie	Voorzitter RvT LIMOR Voorzitter RvT JonkersZorg Lid RvT de Waerden Lid RvC Wonen NWF
Mevrouw A. de Bruin	Bestuurder Stichting De Passerel (datum t/m 30 september 2023)t Nieuwe functie per 1 oktober 2023: Bestuurder Stichting Zorggroep Tangenborgh	Lid RvT LIMOR Lid RvC SWZ
De heer T.A.J.J. Rokx	Directeur Behandelzaken Invivo Clinics Directeur/eigenaar ACT Academy	Lid RvT LIMOR Adviseur/coach/trainer Blijven Veilig Amsterdam
De heer H.G.J. van Petersen	Eigenaar 3R Interimmanagement & organisatieadvies	Lid RvT LIMOR
De heer J. Telgen	(voor pensionering) Directeur PPRC BV (Public Procurement Research Centre) Emeritus hoogleraar Universiteit Twente	Lid RvT LIMOR Lid RvT Stichting Jeugdorp de Glind Lid van de RvT Careander Voorzitter van de Stichting tot Steun van CPS, adviesbureau voor primair en voortgezet onderwijs Voorzitter Rekenkamer gemeente Veenendaal Voorzitter Stichting Bosbad Lunteren
Mevrouw V. Hemmeler (1-1-2023 t/m 1-4-2023)	Netwerk coördinator De Nederlandse GGZ	Trainee RvT LIMOR Research & Project Officer Mental Health Europe Lid team Geestkracht en lid Begeleidingscommissie FNO Geestkracht
Mevrouw B. Pottjegort (m.i.v. 1-11-2023)	Senior Adviseur Zorgoptimalisatie Noord Holland	Trainee RvT LIMOR Lid Ledenraad Menzis

In 2023 is er, na een openbare werving, één nieuw lid toegetreden tot de Raad, te weten de heer Ando Rokx. De focus bij de selectie van dhr Rokx lag op zijn kennis en ervaring van de GGZ en forensische zorg. Via de NVTZ heeft de Raad een trainee-lid Raad van Toezicht aangetrokken. Per 1 december maakt mevrouw Babita Pottjegort – Blokland onderdeel uit van de Raad als volwaardig lid zonder stemrecht.

Bezoldiging Raad van Toezicht

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

De interne toezichthouder hanteert de adviesregeling met betrekking tot het maximum. De Raad heeft in 2023 6% voor de leden en 9% voor de voorzitter van het maximum toegepast.

In het verslagjaar 2023 hebben de leden van de Raad van Toezicht een vergoeding ontvangen van € 12.300 per lid en de voorzitter een vergoeding van € 18.450, --

3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 Goede zorg

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 4: Algemeen beleid / goede zorg.

3.4.2 Waarden en normen

In 2023 hebben we onze merkwaarden vernieuwd: 'gewoon doen', 'eigenzinnig', 'professionele vriend' en 'samenwerking'. Deze waarden geven uiting aan ons DNA en onze missie dat ieder mens ertoe doet en niemand het verdient om alleen te zijn. 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 cliënt-, medewerkers-, organisatie- en omgevingsperspectief.

Cliëntvertrouwenspersoon

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.



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

Bestuurder en directie hebben regelmatig evaluatieve gesprekken met stakeholders, welke in het directieoverleg worden besproken. Positieve feedback maar zeker ook de verbeteringsuggesties worden ter harte genomen.

Ondernemingsraad

Overlegstructuur

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 2023 heeft de OR twaalf 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 Noord/Oost over de ontwikkelingen in hun regio's. ▶

Instemmings-en adviesaanvragen

De OR kreeg de volgende aanvragen te behandelen:

- Instemmingsaanvragen rond softwaremodule 'Incident melden', klachtenreglement, ongewenste omgangsvormen en beleid snij-, prik-, bijt- en krabincidenten.
- Adviesaanvragen rond Beheer en Onderhoud, administratief medewerker, interim-bestuurder, vaste aanstelling bestuurder en wijziging topstructuur LIMOR.

Wat verder ter tafel kwam:

Verder kwamen o.a. aan de orde: financiële rapportages, jaarrekening 2022, bestuurs- en kwaliteitsverslag 2022, kaderbrief en begroting 2024, strategische koers LIMOR 2024, interne en externe audits, ziekteverzuimanalyse, protocol social media, Arbo, functiehuis LIMOR, crisismanagementplan, situatie Badhuisstraat en Leyweg, woonvoorziening forensische zorg en InZet.

Contact met de achterban

In 2023 is de OR gestart met het periodiek laten verschijnen van een OR-nieuwsbrief. Ook schuiven de OR-leden periodiek aan bij de teams.

Scholing OR

In februari volgde de OR de training 'krachtig communiceren', ook is het event OR-LIVE door een aantal OR-leden bijgewoond.

OR-werkgroepen

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

Leden OR

Eind 2023 bestond de OR uit de volgende leden:

Voorzitter	Roberto Schipper
Vice-voorzitter	Barbara Raven
Secretaris	Linda Lageveen
Leden	Rieneke ter Horst Marcel Koenders Linda Krammer Marieke Schurer Franke Wedman Funda Yildiz

Ambtelijk secretaris Sonja Dubbeldam (geen OR-lid)

Gedurende het jaar namen Piet van Balen en Lou di Zoutendijk afscheid van LIMOR en dus ook van de OR. Funda Yildiz en Linda Krammer namen hun plaatsen in.

Centrale Cliëntenraad

LIMOR heeft een zeer actieve en betrokken Centrale Cliëntenraad, net als twee regionaden West en Noord/Oost. De Centrale Cliëntenraad overlegt met de bestuurder over onder meer beleid, visie en strategische keuzes. De regionaden overleggen met de regiodirecteuren. In deze overleggen wordt onder andere gesproken over hoe het gaat in bepaalde voorzieningen en teams, over groeimogelijkheden en over 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 en besluiten die gevolgen hebben voor de cliënten of de organisatiestructuur. In 2023 heeft de CCR de volgende advies en instemmingsaanvragen besproken en positief afgehandeld:

Instemmingsaanvragen

- Gebouwen RI&E
- Ervaringsdeskundigheid
- Klachtenbeleid
- Risicotaxatie en signaleringsplan

Adviesaanvragen

- Beheer en onderhoud
- Inzet Faircasso
- Statutenwijziging
- Aanstellen de heer De Grefte als interim-bestuurder LIMOR
- Voornemen RvT aanstellen vaste bestuurder LIMOR

Meer weten over de CCR? Bekijk ook het jaarverslag 2023 van de cliëntenraden op onze website.



3.4.4 Inrichting governance

Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ingericht conform de Governancecode 2022. Dit is ook in diverse reglementen en procedures vastgelegd. De statuten van LIMOR zijn aangepast aan de Governancecode Zorg 2022, gewijzigde wetgeving en de actualiteit. Deze aanpassing leidde tot aanpassing en actualisatie van de diverse reglementen. Uitgangspunt is dat de bestuurder bestuurt en de Raad van Toezicht toezicht houdt. Bestuurder en Raad spannen zich in voor een transparante verhouding, waarin vertrouwen, elkaar aanspreken en zelfreflectie gebruikelijk zijn.

Beoordeling en evaluatie

Een van de taken van de Raad van Toezicht is werkgeverschap van de bestuurder. De remuneratiecommissie van de Raad heeft met de (interim-)bestuurders een jaargesprek en diverse evaluatiegesprekken gevoerd. De vaste invulling van het bestuur van LIMOR is in nauw overleg met de directie en de medezeggenschap tot stand gekomen. Halverwege het jaar 2022 hebben Raad van Toezicht en Raad van Bestuur een zelf-evaluatie gedaan, waarin zij ook de onderlinge samenwerking hebben geëvalueerd. In 2023 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 herziene regeling op dit gebied.

3.4.5 Goed bestuur

De herijking van de strategische koers is in nauw overleg met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht tot stand gekomen. De herijking van de strategie en de meerjarenbegroting vormden de basis voor begroting en jaarplan 2024.

3.4.6 Verantwoord toezicht

Het jaarverslag 2023 van de interne toezichthouder is te vinden op de website van LIMOR.

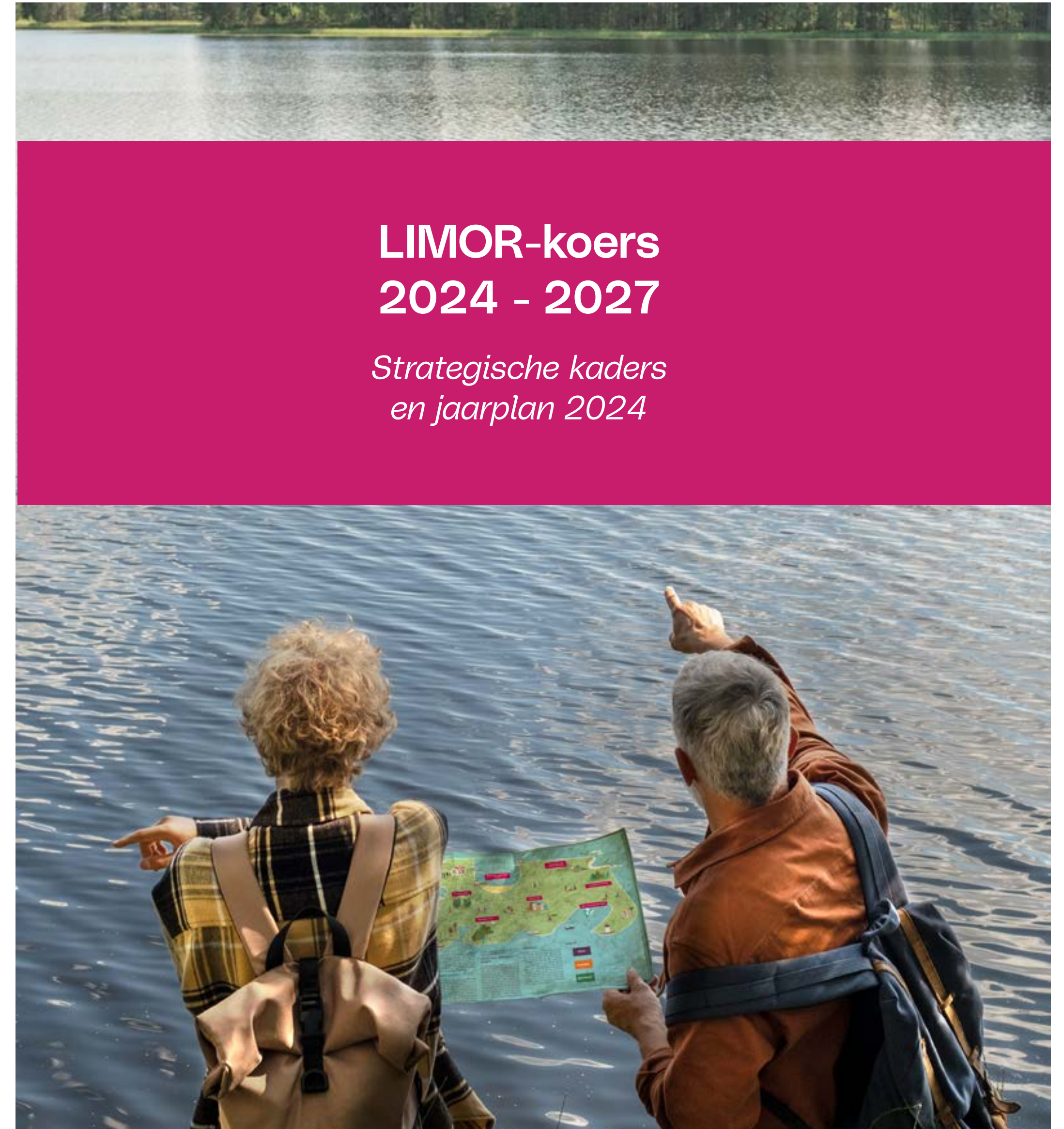
3.4.7 Continue ontwikkeling

In 2023 kwam de RvT negen keer samen, daarnaast kwam de raad twee keer met de OR en één keer met de CCR bijeen. Naast de herijking van de strategische koers, de topstructuur en de governance van LIMOR kwamen daarbij diverse onderwerpen aan de orde, zoals de jaarlijkse zelfevaluatie, het herzien van de reglementen RvT en RvB, de jaarrekening en het bestuursverslag over 2022, het jaarplan 2023 en de begroting voor 2024, (mogelijke) nieuwe business cases en de toezichtvisie. Alle vergaderingen van de RvT waren in aanwezigheid van de bestuurder. Met uitzondering van de vergaderingen waar gesproken werd over de benoeming van de bestuurder. Voor nadere informatie over de jaarkalender en de invulling van het toezicht verwijzen wij naar het verslag van de interne toezichthouder, te vinden op de website.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27/03/2024



4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en jaarplan

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

Ieder mens doet ertoe

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

Groei, kwaliteit en koersvast sturen

Om onze missie handen en voeten te geven, en nóg meer mensen te helpen, moeten we als organisatie gezond en stabiel blijven. Daarvoor hebben we kaders nodig, waarbinnen we ons bewegen en die focus aanbrengen. Drie strategische kaders die ons helpen 1) te groeien, 2) de kwaliteit van zorg te borgeren en 3) op koers te blijven. Deze 'wegen' lopen de komende jaren door ons LIMOR-landschap als een richtinggevend kompas.

LIMOR-DNA: geen brave burgers

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

Groei

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

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 27/03/2024





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

In 2024 concentreren we ons o.a. op:

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

Kwaliteit van zorg

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

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

Voor 2024 betekent dit:

- Certificering van Situatieel Begeleiden
- Ontwikkeling van de expertise op de werkvloer
- Doorontwikkeling kwaliteitssysteem
- Verbeterplannen met betrekking tot zorg uitvoeren

Koersvast sturen

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

In de praktijk betekent dit dat we onze basis op orde hebben en doelen niet uit het oog verliezen. Dat we onze middelen efficiënt inzetten. Dat we duidelijke beslissingen nemen en helder communiceren. En dat we aanpassingsvermogen tonen: LIMOR moet in staat zijn zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in de dynamische zorgwereld. Zo zorgen we voor vertrouwen in LIMOR: als rots in de branding voor cliënten, als goede werkgever bij personeel, als competente zorgexpert bij financiers en als vertrouwde partner in samenwerkingsverbanden.

In 2024 focussen we ons op:

- Het behalen van targets
- Besluitvormingsprocessen verbeteren
- Vitaliteitsbeleid ontwikkelen
- Medewerkerstevredenheid onderzoeken en stimuleren

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De inzet op normalisering door wonen in de wijk heeft zich op verschillende manieren doorgezet. Housing First met direct die sleutel van een woning, waar iemand zo lang kan blijven als hij wil. Klein geclusterde locaties als vangnet, met of zonder wonen, in de mix met mensen zonder zorgindicatie. En van beschermd wonen naar begeleid wonen waar dit mogelijk is. Duurzaam thuis, tijdelijk thuis en anders thuis, aangepast op de vraag van mensen met complexe problematiek. Waarbij we in de hoek van anders thuis ook onze traditionele beschermd wonen-locaties en crisisopvang als essentieel blijven zien.

De samenwerking met andere partijen kreeg de afgelopen periode onverminderd vorm. De komst van de Oostergoweg-appartementen in Leeuwarden, waarbij we samen met het Leger des Heils en Wen-der 26 cliënten begeleiden naar een volgende stap, is hiervan een mooi voorbeeld. De Brede Aanpak Dakloosheid vraagt om nauwe verbinding tussen zorgpartijen en LIMOR omarmt deze positieve beweging. De ontwikkeling van Housing First in de regio Delft, met LIMOR als projectleider, die (ook hier) samen met het Leger des Heils is opgepakt.

We zitten in onze regio's aan tafel als pleitbezorger voor de doelgroep en met de missie dakloosheid

te voorkomen of zo spoedig mogelijk op te lossen. We werken nauw samen met gemeenten, het voorliggend veld en woningcorporaties om zo vroeg mogelijk in te kunnen springen op complexe hulpvragen. Housing First-trajecten en vangnetwoningen breiden zich in diverse regio's uit of worden geborgd. De samenwerking met Justitie voor de komst van forensische woonvoorzieningen en kleinschalige detentieplekken is in volle gang. De uitdaging zit hem in het samen vinden van de geschikte locaties.

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2023 heeft in het teken gestaan van focus, verankering en rust. Enerzijds met sterke inzet op kwaliteit van zorg, methodisch werken en veiligheid. Anderzijds op het binden en boeien van medewerkers van LIMOR om cliënten ook in de toekomst te ondersteunen naar duurzaam herstel. Het proces van onboarding, aanpassen van het functiehuis en scholing waren hierin speerpunten.

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

Landelijk:

- De nieuwe strategische koers voor LIMOR werd verder verspreid naar management en teams en kreeg beslag in de organisatie.
- HRM Ziekteverzuim: we verlegden de focus van verzuim naar vitaliteit en in het nieuwe jaar wordt vitaliteitsbeleid ontwikkeld.

Regionaal:

- Doorontwikkeling van samenwerkingsverband InZet in Zoetermeer.
- Bijgedragen aan Sterk op Noord: samenwerkingsverband van welzijn, corporaties, politie en LIMOR t.b.v. verbetering van de leefomgeving in Leidschendam Noord.
- Uitbreiding van de regio's waar we OGGZ en hoarding bieden, zoals Leidschendam, Rijswijk en Zoetermeer.
- Implementatie van doelgroep t.b.v. voorportaal voor Beschermd Wonen bij Leyweg (Den Haag) en Semsschans (Zoetermeer).
- In de regio Noord/Oost is hard gewerkt aan de voorbereiding van (mogelijk) nieuwe locaties en trajecten: van beschermd wonen in Groningen tot drie nieuwe vangnetlocaties in Friesland en Groningen. In Zwolle werkten we met partners hard aan de komst van twee community-projecten waarbij cliënten samenwonen met mensen die graag iets willen betekenen in het leven van de cliënt. De Eigen Kracht Conferentie wordt in het nieuwe jaar vast onderdeel in deze community's.
- Housing First-trajecten zijn uitgebreid in aantallen en doelgroep (jongeren en gezinnen).
- Het Transferpunt startte in het kader van de Brede Aanpak Dakloosheid in Friesland en LIMOR leverde hiervoor uitstroomcoördinatoren aan. De komst van een centrale toegang voor opvang is in de maak.
- In Groningen schreven we samen met MO-partners een transformatieplan dat omarmd werd door de gemeente en verdere uitwerking vindt in 2024. De missie is het uitbannen van dakloosheid uiterlijk 2030 door opvang in te ruilen voor diverse woonvarianten.



Algemeen beleid / goede zorg

2023 heeft in het teken gestaan van ‘focus, verankering en rust’. Met twee pijlers waarvan zichtbare kwaliteit van zorg er een was. Voor de afdeling Beleid & Kwaliteit betekende dit in 2023 dat er in projectteams gewerkt werd aan de thema’s:

- bewust methodisch werken,
- forensische scherppte,
- effect in beeld en
- veiligheid.

Bewust methodisch werken

LIMOR richt zich op alle mensen met complexe problematiek die psychische begeleiding en rehabilitatie nodig hebben bij hun herstel en het passend meedoen in de samenleving. In 2023 heeft het beleid rondom ervaringsdeskundigheid vorm gekregen. Ook is, op basis van informatie uit de procesevaluatie, de interventiebeschrijving Situationeel begeleiden tot stand gekomen; een belangrijke bouwsteen in het certificeringstraject. Tevens is de trainerspool Situationeel begeleiden uitgebreid om zo nog beter aan te kunnen sluiten bij de vraag vanuit de organisatie. Daarnaast is samen met trainers en managers van Housing First verder inhoud gegeven aan borging en zichtbaarheid van deze waardevolle werkwijze.

De herziene notitie ‘Eenzijdige Beëindiging van de Begeleiding’ (voorheen gedwongen uitplaatsing) biedt een zorgvuldig kader voor het hanteren van situaties waarin de cliënt gewaarschuwd wordt en/of de begeleiding mogelijk beëindigd moet worden. De toevoeging van de notitie ‘Interventies voor Gedragsverandering’ richt zich op proactieve

maatregelen om gedragsverandering te bevorderen en eenzijdige beëindiging te voorkomen. De wens voor de toevoeging en wijziging werd in de externe audit 2023 getoetst en bevestigd.

Forensische scherppte

Er heeft een nulmeting plaatsgevonden op het Kwaliteitskader Forensische Zorg. LIMOR voldoet (grotendeels) aan de kwaliteitseisen; er is een meerjarig verbeterplan opgesteld om volledig te voldoen aan de eisen. Zorgorganisaties krijgen drie jaar de tijd om volledig te voldoen aan de kwaliteitskaders. LIMOR bereidt zich hierop voor en heeft voor 2024 geagendeerd om hieraan verder te werken.

Effect in beeld

Met de gelijknamige werkgroep is gewerkt aan het zichtkrijgen op relevante KPI's rondom kwaliteit van zorg. De rapportage met betrekking tot de uitstroomindicatoren is verfijnd. Tevens zijn er goede stappen gezet rondom de visie op kwaliteit. Waarbij kwaliteit is: wat je zowel individueel als samen met de cliënt, met ketenpartners en met stakeholders goede zorg vindt, vanuit de context waarbinnen de zorg geleverd wordt. Hierover moet je in gesprek blijven. Kwaliteit is continu samen leren en verbeteren. Daarnaast ontstaat kwaliteit in het primair proces en in het bijzonder in de relatie tussen professional en cliënt. Het gaat immers om goede zorg voor de cliënt. Andere principes zijn continue leren en verbeteren en het liefst vanuit een gezamenlijke dialoog. LIMOR heeft vertrouwen in het vakmanschap van de medewerkers en geeft ruimte voor professionele vrijheid en autonomie. We doen datgene wat waarde toevoegt voor de cliënt; merkbaar en meetbaar.

LIMOR is een lerende organisatie die continu werkt aan verbeteren. We zijn actief in het vinden en oppakken van kansen. De context verandert continu en daarmee verandert dus ook dat wat we onder goede zorg verstaan. Als we de verschillen tussen mensen, hun cultuur en perspectief begrijpen, kunnen we van elkaar leren en samen stappen zetten naar verbetering.

Ook heeft LIMOR het klachtenbeleid voor cliënten, inclusief het klachtenreglement en het huishoudelijk reglement klachtencommissie, geactualiseerd op basis van de Wkkgz.



LIMOR heeft in 2023 weer een cliëntervaringsonderzoek uitgevoerd met hoge respons (64% cliënten). Cliënten waarderen begeleiding van LIMOR met een 8,4. De cliënten benoemen als positief onder andere dat ze goed geholpen zijn en resultaten boeken op basis van de begeleiding. Ook geven zij aan dat de begeleider kijkt naar wat de cliënt nodig heeft en daar de begeleiding op aanpast. Cliënten voelen zich gehoord en gezien en de begeleiders worden als betrokken en begripvol ervaren. Ook leverde het onderzoek input op voor team- en regionale verbeterplannen. Op organisatieniveau zal aandacht voor het betrekken van en aandacht hebben voor het netwerk worden opgepakt.

Veiligheid

Er is een inventarisatie gemaakt van de voorbereidingen op de NEN7510-certificering. Om nog beter te kunnen leren van incidenten zijn we overgegaan op het melden van incidenten in Triasweb. Tevens is het beleid Risicotaxatie en Signaleringsplan herzien. Zo blijft LIMOR inzetten op het bieden van succesvolle trajecten, waarbij de veiligheid van iedereen - cliënten, collega's, medebewoners en omwonenden - voorop staat. Met de risicotaxatie brengen we risico's zorgvuldig in kaart. Het signaleringsplan geeft inzicht in de opbouw van een crisis, waardoor tijdig passende hulp ingeschakeld kan worden en voorkomen wordt dat situaties escaleren. Ook wordt er gewerkt aan het vergroten van de medicatieveiligheid en is er een start gemaakt met het protocol rondom medicatieverstrekking.

Kwaliteitsbeleid

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



In september 2023 heeft er een tussentijdse audit plaats gevonden. Naast de Raad van Bestuur en directie, afdeling HRM, afdeling Beleid en Kwaliteit en de CCR zijn ook drie teams - Balk, Housing First Den Haag en Veendam - uit het primaire proces geauditeerd. Als aandachtspunt in de audit zijn 'waarschuwingen' meegegeven aan de extern auditor. LIMOR wil graag weten hoe waarschuwingen ingezet worden; we willen naar een situatie waarin waarschuwingen een leerinterventie zijn en aantoonbaar worden geborgd. Onder andere op basis hiervan zal het beleid rondom waarschuwingen worden herzien.

Als sterke punten worden genoemd: de verkleinde afstand van het primair proces met de bedrijfsvoering, de hoge cliënttevredenheid (gewaardeerd met een 8,4), de methodiek Situationeel begeleiden, het betrekken van het netwerk bij Housing First, het verbeterplan Badhuisstraat en de verbeterde tertiaalrapportage. Bevinding wordt gesteld op dat verantwoordelijkheden niet altijd helder zijn belegd.

In het eerste tertiaal zijn de interne audits uitgevoerd. Hierin zijn vier teams primair proces en twee afdelingen bedrijfsvoering geauditeerd. Focus is gelegd op het thema 'zichtbare kwaliteit' (conform kaderbrief) door extra aandacht te besteden aan het netwerk van de cliënt, de omgang met het kwaliteitshandboek en aan rapporteren en dossiervoering.



Hieruit komen de volgende sterke punten naar voren:

- de communicatielijnen zijn kort,
- er is oog voor risico's op individueel cliënt-niveau,
- cliënten geven de behoefte aan hun eigen rapportage in te zien,
- de verbetercyclus bij bedrijfsvoering is op orde,
- voor monitoring zijn verschillende instrumenten, deze zijn bekend en worden gebruikt.

Daarnaast wordt een kans (good practice/geen trend) gesignaleerd voor gewogen instroom (waarbij gezamenlijk met cliënt, team en ketenpartners op basis van risicotaxatie, competentie en motivatie een besluit genomen wordt tot plaatsing). Extra aandacht wordt gevraagd voor het vastleggen van afspraken, ketenafstemming, het vernieuwen van het medicatieproces, de kwaliteit van rapporteren en dossiervoering en het meer betrekken van het netwerk.

Klachten, vertrouwenspersoon, incidenten, calamiteiten en toezicht

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 CBKZ, omdat wij het belangrijk vinden dat cliënten snel en makkelijk, maar ook zo laagdrempelig mogelijk eventuele onvrede kunnen bespreken. Juist voor die laagdrempelige toegang bij zorgen of onvrede heeft LIMOR voor alle cliënten de vertrouwenspersoon beschikbaar gesteld. Om meer zicht te krijgen op de incidenten en verbetermaatregelen is LIMOR voor de registratie van incidenten en verbetermaatregelen overgestapt op Triasweb.

In 2023 zijn er vier calamiteiten gemeld bij de toezichthouder. Op basis hiervan zijn drie Prisma light-onderzoeken uitgevoerd om de kernoorzaken van diverse incidenten op een locatie te onderzoeken. Het proces van calamiteitmeldingen is opnieuw ingericht. Het aantal gemelde incidenten is gedaald naar het niveau van 2021. Het is belangrijk om dit zorgvuldig te monitoren om bij signalen van onveiligheid voor cliënten en of collega's tijdig actie te kunnen ondernemen. Het protocol incidenten en calamiteiten wordt momenteel herzien en zal in 2024 worden geïmplementeerd. ▶

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal gemelde incidenten	794	1064	769	679	650

In 2023 zijn bij de klachtenfunctionaris 21 meldingen binnengekomen. De meeste klachten gaan over professioneel handelen. Als knelpunt wordt gesignaleerd het uitblijven van opvolging van de cliënt, waardoor de bemiddeling moet worden beëindigd. In 2023 was dit bij 6 van de 21 meldingen van toepassing.

De gemeentelijke toezichthouder heeft op vier locaties preventief toezicht gehouden, ook hebben er twee signaal gestuurde onderzoeken en een aangekondigd inspectie bezoek plaatsgevonden. LIMOR doet er dagelijks alles aan om de beste zorg en begeleiding aan onze cliënten te geven. Uit de meeste onderzoeken blijkt ook dat LIMOR hier voldoende in slaagt. Uit Prisma-light-onderzoeken bleek dat de situatie op locatie Badhuisstraat in korte tijd verslechterd was, wat voor LIMOR aanleiding was voor breed verbeterplan. Het signaal gestuurd toezicht van GGD-Haaglanden en het IGJ-bezoek bevestigde het beeld dat verbetering noodzakelijk was. Op basis van de calamiteitenrapportages zijn de volgende zes hoofdlijnen geïdentificeerd in de verbeteringen die nodig zijn, te weten; continuïteit van zorg, deskundigheidsbevordering van medewerkers, afspraken met ketenpartners, grip en regie, veiligheidscultuur en protocollen.

HRM

Naleving gedragscodes

Binnen LIMOR vinden wij een sociaal en veilig werkklimaat belangrijk en dat medewerkers met plezier hun werk doen. De wijze waarop iedereen met elkaar omgaat is hierin doorslaggevend. De gedragscode heeft als doel bijdragen aan een veilige werkomgeving en maakt duidelijk:

- Welk gedrag wenselijk is en welk gedrag niet wordt getolereerd. Zowel vanuit de persoon van de medewerker als vanuit het oogpunt van de professionele zorgrelatie.
- Wat een medewerker kan doen als hij/zij te maken krijgt met onduidelijke situaties waarbij de professionele zorgrelatie in het gedrang komt.
- Wat een medewerker kan doen als hij/zij te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen.
- Wat er gebeurt bij overtreding van de genoemde situaties in deze gedragscode.

Management development

Als onderdeel van de professionalisering zijn teammanagers en adviseurs gefaciliteerd met een ontwikkelprogramma ten behoeve van de verdieping van de eigen rol 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

Sinds het vorige functiehuis uit 2014 zijn er nieuwe functies ontstaan en bestaande gewijzigd. Bovendien heeft LIMOR een nieuwe strategische koers. Met een personeelsplan dat bij de strategische koers en de producten en diensten van LIMOR aansluit, kan iedereen zich voor dezelfde doelen inzetten. In 2023 is het functiehuis herijkt en in 2024 volgt hiervan de implementatie.

4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

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

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



4.5 Naleving gedragscodes

Persoonsgegevensbescherming, privacy en Algemene Verordening Gegevensbescherming

Bij LIMOR verwerken we persoonsgegevens van cliënten en medewerkers. Daarom voldoen wij aan de AVG. LIMOR heeft een Functionaris gegevensbescherming (FG). Samen met de afdelingen ICT en Kwaliteit & Beleid heeft de FG ook in 2023 een groot aandeel gehad in het vervolg van het doorlopende project 'implementatie AVG & NEN 7510'. De naleving van de AVG is een wettelijke verplichting; naleving van de NEN 7510 (en de weg naar certificering) een serieus streven voor LIMOR; het toezicht daarop is geborgd door de aanstelling van een FG voor de organisatie.

Vanuit het project 'implementatie AVG & NEN 7510' waren de afgelopen jaren ook 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 2023 is dit verwerkingsregister gewijzigd, aangevuld, gecompleteerd en geactualiseerd, gecontroleerd door de FG. Verder heeft onderhoud van de actualisatie van de privacy-bewustwording, privacy-documentatie, waaronder meerdere verwerkersovereenkomsten met onze verwerkers van persoonsgegevens, privacy-bewijsvoering, en implementatie plaatsgevonden.

Het onderhouden van de uitvoering van het privacy-beleid van LIMOR in de dagelijkse bedrijfsvoering en dat ook aantoonbaar maken, is een voortdurend proces. Dit geldt te meer nu nieuwe, aanvullende privacy-wetgeving waarschijnlijk in 2024 of 2025 zal worden ingevoerd. 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. Door het toezicht op en het onderhouden van de uitvoering van het privacy-beleid van LIMOR, wordt die naleving van de AVG nog beter geborgd.

Voor zoveel mogelijk 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 onverkort gebruik van ZIVVER.

De cliënt kan bij LIMOR vanaf 2023 gebruik maken van het cliëntenportaal Carenzorgt van Nedap, een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO). De NEN 7510 is grotendeels geïmplementeerd, maar het streven is dit ook voldoende aantoonbaar te maken voor certificering. Hiertoe was een nieuwe werkgroep samengesteld. Het streven is dat deze werkgroep dit in 2024/25 verder zal oppakken om uiteindelijk tot die certificering te komen. Het ICT Beleidsplan 2023-2025, waaronder privacy, informatiebeveiliging (met technische en organisatorische maatregelen) en cybersecurity, is in 2023 voor LIMOR vastgesteld.

Onder anderen de 2FA configuratie van LIMOR en waarom we dat zo ingericht hebben, heeft in 2023 naar aanleiding van de audit nog eens uitdrukkelijke aandacht gehad. Deze al genoemde jaarlijkse onafhankelijke audit (ook) op de naleving van de AVG door LIMOR is dit jaar positief verlopen. Door het nemen van technische en organisatorische maatregelen wordt de AVG in onze organisatie steeds beter nageleefd.

4.6 Risicoparagraaf

Om compliant te zijn in haar werkgeversrol t.a.v. arbeidsrisico's, heeft LIMOR als organisatie gekozen voor de aanschaf van een instrument dat niet alleen is toegerust op het voldoen aan wet- en regelgeving, maar een integrale aanpak bewerkstelligt passend bij de beoogde lerende cultuur. De vorderingen binnen de plannen van aanpak en het programmaplan arbeidsveiligheid worden periodiek besproken met de preventiemedewerker en de OR tijdens het Arbo-overleg. De preventiemedewerker spreekt begin van ieder jaar met de directie over de bevindingen o.b.v. de actuele RI&E, gesprekken met medewerkers en maatregelen. Halverwege het jaar faciliteert de preventiemedewerker de directie met een geactualiseerde stand van zaken, o.b.v. de afgesproken verbeteracties. Dit, zodat de directie in staat is tijdig sturing te geven en prioritering aan te brengen voor een opvolgend jaar.

4.7 Toekomstparagraaf

De in voorgaande jaren vastgestelde strategische koers is in 2023 aangescherpt in drie koerslijnen, die de doelen van LIMOR in de jaren 2024 tot en met 2027 verder zullen bepalen en vormgeven. In deze koerslijnen is er ingezet op gerichte groei, geborgde kwaliteit van zorg en koersvast sturen. In 2023 is er tevens een meerjarenbegroting opgesteld en zijn er kostenreducerende maatregelen doorgevoerd. Dit is een solide basis voor de toekomst maar in de komende jaren moet LIMOR zich bewijzen. We hebben er het volste vertrouwen in dat dit gaat lukken.



5. Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering heeft zich in 2023 binnen LIMOR verder ontwikkeld waarbij automatisering en zinvolle ondersteuning voorop staat. Met als doel om het primair proces te ontlasten en de kosten laag te houden. Een bijkomend voordeel is ook een slankere organisatie die beter meebeweegt met interne en externe factoren.

Sturing en informatievoorziening

In 2023 is de inhoud van de periodieke rapportages veranderd waardoor de opleversnelheid is verhoogd en er meer input is vanuit het primair proces. Zo is er meer tijd voor het gesprek over de duiding. Voor 2024 gaat LIMOR over naar kwartalen in plaats van tertialen en zal er meer aandacht zijn voor prospectief perspectief in de rapportages. Binnen de sturing en interne informatievoorziening wordt rekening gehouden met de merkwaarden van LIMOR. Deze waarden – gewoon doen, eigenzinnig, professionele vriend en samenwerking - maken dat LIMOR makkelijk kan en wil meebewegen met de veranderende interne en externe wereld.

LIMOR zit in een continu proces van het verbeteren en aanpassen van de interne en externe informatievoorziening. Vanaf 2024 zal er meer gestuurd worden op een norm waar onderbouwd van afge- weken mag worden.

Kwaliteit en automatiseringen

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

1. wet en regelgeving
2. interne strategie en beleid, zoals de strategische koers, het jaarplan, mandaatregister en de begroting.

Op deze manier bereiken we verantwoordbare zorg die door automatiseringen steeds beter kan inspelen op externe factoren en wensen.

6. Financieel beleid

LIMOR heeft 2023 afgesloten met een negatief resultaat van 1,2 miljoen ten op zichte van een positief resultaat van 2022 van 0,6 miljoen. Ondanks dat de omzet gestegen is in 2023 waren er meerdere financiële tegenvallers. De grootste tegenvallers waren de cao-stijging van 7% in Juli en stijgende kosten voor energie. Daarnaast is er door de krapte op de arbeidsmarkt meer inzet geweest van personeel niet in loondienst.



Door een sterke balanspositie van LIMOR komen Liquiditeit en solvabiliteit niet in problemen.

2024 wordt er meer aandacht besteed aan het prospectief sturen van de organisatie. Daarnaast wordt met kostenreductie op overhead en inzet op groei en arbeidscommunicatie 2024 als een overgangsjaar gezien waarin het doel is een gezonde organisatie te zijn en te blijven in 2025.

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



limor.nl

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. **27/03/2024**