



BESTUURSVERSLAG 2024



Naam verslagleggende rechtspersoon	Lister
Adres	Furkaplateau 15
Postcode	3524 ZH
Plaats	Utrecht
Telefoonnummer	030 – 236 10 70
Nummer Kamer van Koophandel	41180956
RSIN	6723937
E-mailadres	info@lister.nl
Internetpagina	www.lister.nl

1. Inleiding

Nadat we in 2023 ons 40-jarig bestaan vierden, zijn we in 2024 verdergegaan met het verwezenlijken van onze beoogde resultaten uit onze meerjarenvisie. Daarbij hebben we ons in 2024 geconcentreerd op het ons voorbereiden op aanpassingen die noodzakelijk zullen zijn om een toekomstbestendige organisatie te zijn en te blijven. We hebben een prognose laten maken wat dit op het gebied van personeel, financieel en vastgoed voor ons betekent.

Het is duidelijk dat we de komende jaren de zorg met minder geld en minder mensen zullen moeten leveren, waarbij we tegelijkertijd een toename van complexiteit in de cliëntenzorg signaleren. Nu ook de behandelorganisaties het met minder middelen moeten doen, zien wij een verschuiving van deze complexiteit naar de maatschappelijke GGZ.

Per 1 januari is Lister rookvrij geworden. We hebben dit zorgvuldig voorbereid met de medezeggenschapsorganen, medewerkers en cliënten en zijn tevreden hoe de implementatie, natuurlijk met her en der wat aandachtspuntjes, is verlopen.

In maart heeft er een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden binnen Lister. De uitkomsten waren erg positief. We zijn blij dat uit het onderzoek naar voren komt dat 70% van de medewerkers Lister aanbeveelt als werkgever. Het rapportcijfer dat Lister krijgt is een 7,9. Er worden veel inspanningen gedaan om de medewerkers aan Lister te binden en vitaal en veerkrachtig te houden. Immers, de uitdagingen die op de arbeidsmarkt spelen zijn, net als in de rest van de sector, ook bij Lister te voelen. We zijn trots op onze afdeling recruitment dat er gelukkig vaak in slaagt geschikte kandidaten voor vacatures te vinden. Toch vormen ook bij Lister het verloop en de hoogte van het verzuim punten van zorg. In 2024 zijn we gestart met het programma Vitalister, waarin we de focus leggen op vitaliteit en veerkracht van onze medewerkers.

In 2024 staken we veel energie in ons leiderschapsprogramma. Dit heeft bijgedragen aan verbinding tussen de (team)managers, gedeelde uitgangspunten en een herkenbare leiderschapsstijl, ondersteund door onze nieuwe kernwaarden. Die kernwaarden hebben we in interactieve sessies besproken in alle teams.

In 2024 zijn grote stappen gezet naar het verbeteren van de in- door- en uitstroom van cliënten. Onze cliëntenlogistiek wordt centraal georganiseerd. De tactische tafel is geïntroduceerd, een overleg waarin vanuit alle perspectieven wordt gekeken hoe de cliëntplanning verloopt, de relatie met ons vastgoed aanbod en waar nog kansen liggen.

Alle teams zijn getraind in methodisch werken (IRB) en ook het zorgplan is hierop aangepast. Dit geeft houvast in onze werkwijze en versterkt ons professioneel handelen. 2025 zal in het teken staan om de nieuwe zorgplannen in alle teams te implementeren.

Naast interne aangelegenheden heeft Lister ook een actieve rol in de stuurgroep IZA Midden Nederland. Er is gewerkt aan de inrichting van de verschillende werkplaatsen, bouwplaatsen en programmamteam om de ambities uit het regioplan waar te maken.

Als actief lid van Valente hebben we bijdragen geleverd aan het actieplan langdurige zorg en de verdere ontwikkeling van de 'maatschappelijke ggz'. Daarnaast richtten we met een aantal partners de koplopersgroep 'van zorg naar gewoon leven' op, om met elkaar volgende stappen te zetten naar een inclusieve samenleving en een toekomstbestendige ggz zorg!

Het financiële resultaat van Lister komt, ondanks de inflatie en de cao stijging ruim 1,9 mln euro hoger uit dan begroot. Het positieve resultaat van 0,4 mln euro wordt vooral veroorzaakt door eenmalige opbrengsten uit verkoop van niet meer benodigd vastgoed. Het operationele resultaat komt uit op een verlies van 1,1 mln euro, waar de begroting uitging van een verwacht verlies van ruim 1,5 mln euro.

2024 heeft laten zien dat Lister een krachtige, flexibele organisatie is, waarin we mooie resultaten hebben weten te bereiken voor onze cliënten. Zonder de grote inzet van onze medewerkers en partners was dat niet gelukt. We zijn bijzonder trots en dankbaar hiervoor.

mei 2025,

Juul Reinking en Theo den Hertog
raad van bestuur Lister

2. Voor wie, hoe en met wie

Missie, visie

In 2021 heeft Lister een meerjarenvisie Thuis in de Wijk ontwikkeld voor 2022-2026.

In 2023 hebben we als onderdeel hiervan onze missie, visie en kernwaarden opnieuw geformuleerd. In 2024 zijn de kernwaarden in de organisatie geïntroduceerd aan de hand van gesprekken in de teams, een handzaam boekje en een filmpje.

Wij zien een samenleving voor ons, waar alle mensen vanuit eigen regie volwaardig meedoen. Daarom begeleiden wij mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid naar een zo gewoon en betekenisvol mogelijk leven, midden in onze maatschappij. Dit doen we door samen toe te werken naar 'een krachtige cliënt in een krachtige omgeving'. Daarmee bedoelen we dat we de eigen regie, veerkracht en draagkracht van onze cliënten versterken. Dat we daarbij hun persoonlijke omgeving betrekken en inzetten. En vooral dat we hen helpen om naar succes en tevredenheid te wonen en te leven, op hun eigen plek in hun eigen wijk. Altijd naar eigen vermogen. Hier staan we voor. Omdat we vertrouwen hebben in onze cliënten. En omdat we geloven dat juist dit – het wonen en leven op je eigen plek, in je eigen wijk – de beste kansen biedt om met steeds meer eigenheid en kracht je eigen leven te leven.

Strategie

Om onze missie waar te kunnen maken richten we ons op vier pijlers:

- o Cliënt en persoonlijke omgeving
- o Cliënt in de wijk
- o Netwerk van zorg rondom de cliënt
- o Samen sterker binnen Lister

Binnen de pijlers werken we op basis van vier kernwaarden die ons als Lister uniek maken.

Onze kernwaarden zijn:

Gelijkwaardig, Verbindend, Daadkrachtig en Samen

De kern van ons werk is het begeleiden van (jong)volwassenen met een psychiatrische kwetsbaarheid en/of verslavingsproblemen bij complexe, specialistische zorgvragen. Dit betekent in de praktijk dat Lister gespecialiseerde medewerkers heeft voor het begeleiden van mensen met ASS, eetstoornissen, verslaving of een forensische achtergrond. We behandelen zelf niet, maar stemmen begeleiding door Lister en behandeling door derden goed met elkaar af.

Voor de begeleiding van jongvolwassenen, mensen met een licht verstandelijke beperking,

niet-aangeboren hersenletsel of een forensische maatregel werken we nauw samen met andere gespecialiseerde zorgaanbieders. Om continuïteit en integraliteit in de begeleiding van onze cliënten te waarborgen, maken we ook gebruik van de expertise van andere zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties. Zo bieden we samen het beste van meerdere werelden.

De begeleidingsvraag van onze cliënten is niet constant. Onze begeleiding daarmee ook niet: die is flexibel (op- en afschaalbaar) en sluit aan bij wat de cliënt op dat moment nodig heeft. Daarbij kijken we steeds welke mix van ondersteuning het beste bijdraagt aan de zelfredzaamheid, de veerkracht en het leefplezier van de cliënt.

Inzetten van ervaringsdeskundigheid

Ervaringsdeskundigheid is het vermogen om op grond van eigen ervaringen ruimte te maken voor herstel bij cliënten. Een belangrijk onderdeel van herstelondersteunende zorg. Binnen Lister hechten we veel belang aan het professioneel inzetten van deze kennisbron. Lister staat bekend als een voorloper op dit gebied: al sinds 1998 zet Lister zich in om ruimte te maken voor ervaringsdeskundigheid.

In de laatste jaren zijn er veel nieuwe inzichten ontstaan wat betreft (de inzet van) ervaringsdeskundigheid. In het licht daarvan liep het project ervaringsdeskundigheid 2.0 van medio 2022 tot eind 2024. De focus van het project ligt op het integraal versterken en implementeren van ervaringsdeskundigheid in de organisatie, in lijn met landelijke ontwikkelingen.

- De functie Peer Support Werker heeft een doorontwikkeling ondergaan tot de functie Peer Support Facilitator voor Enik en Ervaringsprofessional voor primair proces Lister.
- Ervaringsprofessionals hebben in 2024 het scholingsprogramma 'De ervaringsprofessional: sterk in je werk' gevolgd gericht op positionering.
- In samenwerking met kennisinstituut Movisie is de Lister-brede coalitie 'Ervaringsdeskundigheid van de toekomst' opgericht waarin we werken aan de versteviging van de plek van ervaringsdeskundigheid en de ervaringsprofessional binnen herstelondersteunende zorg.
- Voor (team)managers zijn dialoogsessies gestart over herstelondersteunende zorg en de plek van ervaringsdeskundigheid daarbinnen.

Het project Ervaringsdeskundigheid 2.0 is eind 2024 afgerond. 2025 staat in het licht van de verdere borging en implementatie vanuit de coalitie van het hiervoor genoemde. Ook zetten we vanuit de coalitie in op het versterken van inzet van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid door reguliere professionals.

Cliëntlogistiek

In 2024 zijn er veel ontwikkelingen geweest op het gebied van cliëntlogistiek. We hebben goed gekeken naar het proces van in-, door- en uitstroom van cliënten en hoe we dit nog verder kunnen verbeteren. We werken toe naar meer en beter inzicht in de zorgvraag van cliënten op de wachtlijst van Lister. Ook verbeteren we de samenwerking tussen onze centrale Voordeur en

de locaties als het gaat om plaatsing van cliënten. Sinds de zomer van 2024 is er een nieuwe manager gestart op onze Voordeur, die vanaf 2025 ook de leidinggevende zal zijn van alle organisatiebrede GGZ-specialisten. Zo werken we toe naar meer uniformiteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie waar het gaat om complexe casuïstiek, inzet van expertise en in-, door-, en uitstroom.

Enik

Met Enik Recovery College bieden we in wijken laagdrempelige mogelijkheden om sociale contacten op te bouwen, zelfhulp trainingen te volgen en met peers verder invulling te geven aan een betekenisvol leven. Enik vervult een actieve rol op het grensgebied van de ggz en de sociale basis en biedt ruimte voor ontmoeting en leren op basis van peersupport. Mensen leren van elkaar, inspireren elkaar en steunen elkaar door het onderling uitwisselen van ervaringen. Lister streeft waar mogelijk naar meer inzet op groepsaanbod. In de toekomstvisie voor Enik koppelen we de peersupport benadering aan het reguliere aanbod van Lister. We willen hiermee ons (groeps)aanbod versterken en daarmee een completer aanbod voor onze cliënten realiseren.

Werkgebied

Van oudsher heeft Lister zich geprofileerd als aanbieder van beschermd wonen en ambulante ondersteuning in de stad Utrecht en regio Lekstroom. In 2023 openden we nieuwe locaties in Leerdam, IJsselstein (Poortdijk) en Leidsche Rijn (locatie Buur). Sinds 2021 is ons werkgebied op het gebied van individuele begeleiding uitgebreid met Utrecht West en Utrecht ZuidOost. Het leidende criterium voor verdere groei is dat we meerwaarde blijven bieden. Voor cliënten betekent dat vooral: kwaliteit van begeleiding en het terugdringen van wachtlijsten. Voor verwijzers en ketenpartners kunnen we onderscheidend zijn in ons aanbod dat hen ontzorgt. Onze regiomanagers en accountmanagers onderhouden primair de contacten met deze stakeholders.

Samenwerken

Bij het ondersteunen van haar cliënten werkt Lister nauw samen met andere zorgaanbieders, naastbetrokkenen zoals familie, vrienden en kennissen, met financiers (gemeenten/Wmo, Ministerie van Justitie en Veiligheid en Zorgkantoor/Wlz), werkgevers, en informele ondersteuners zoals vrijwilligers. Waar mogelijk zetten wij mensen in met ervaring, ervaringskennis of als ervaringsdeskundige.

Altrecht, Jellinek en de Forensisch Zorgspecialisten zijn belangrijke samenwerkingspartners als het gaat om de behandeling van onze cliënten. Met de Tussenvoorziening en het Leger des Heils zijn korte lijnen als het gaat om wonen. Lister is daarnaast vertegenwoordigd in het bestuurlijk overleg Beter Wonen in Utrecht.

Lister participeert in veel overleggen zoals Nemo (Netwerkoverleg Maatschappelijke Opvang), Armoedecoalitie, ADSU (Aan de Slag in Utrecht), en overlegtafel over continuering van zorg en verblijf. We zien een toename van overleg over complexe casuïstiek waarbij Lister gezien wordt als partij met expertise van tertiaire preventie.

Lister is actief lid van Valente en de Nederlandse GGZ en draagt bij aan de versterking van de positionering van onze sector in het zorglandschap.

3. 2022: Thuis in de wijk, de meerjarenvisie van Lister 2022-2026

3.1 Meerjarenbeleidsplan van Lister

Eind 2021 werd de meerjarenvisie Thuis in de Wijk (2022-2026) vastgesteld, die de inhoudelijke koers van Lister voor de komende jaren beschrijft.

We zijn trots op onze meerjarenvisie. Deze is nog steeds actueel en sluit aan op de externe ontwikkelingen en de veranderingen in het zorglandschap. Niet alleen geeft het meerjarenbeleidsplan duidelijke handvatten hoe we onze visie op herstelondersteunende zorg kunnen verstevigen, maar ook hebben we een duidelijke koers uitgezet over hoe en waarom we vanuit de netwerkvisie moeten en willen gaan werken. Tot slot vraagt het arbeidsmarktvraagstuk om een duidelijke visie op het binden en boeien van medewerkers waarvoor in dit plan veel aandacht is.

Passend bij de meerjarenstrategie heeft Lister in 2023 en 2024 ook de missie, visie en kernwaarden opnieuw geformuleerd, zie hiervoor hoofdstuk 2.

Het meerjarenbeleidsplan is opgebouwd in vier hoofdthema's:

- Cliënt en persoonlijke omgeving: we willen dat cliënten de begeleiding ontvangen die bij hen past, gebaseerd op de gekozen methodieken voor herstelondersteunende zorg; waarin aandacht is voor o.a. leefstijl en ervaringsdeskundigheid; met inzet van digitale toepassingen waar mogelijk; en waar de cliënt begeleid wordt naar activering/dagbesteding waar mogelijk. We kijken ook naar de mogelijkheden om groepsgericht te werken
- Cliënt in de wijk: we willen dat de cliënt zich thuis voelt in de wijk, dat hij een goede buur is en dat de buurtgenoten een goede buur zijn voor de cliënt. We willen ook dat het aanbod in de wijk toegankelijk is voor onze cliënten. Naasten en vrijwilligers spelen een belangrijke rol
- Netwerk van zorg rondom de cliënt: we willen werken met het (informele) netwerk van de cliënt, we willen bereiken dat onze medewerkers goed in het netwerk in- en extern zitten en kennis en deskundigheid kunnen delen, en we willen dat Lister een goed netwerk van samenwerkingspartners heeft
- Samen sterker binnen Lister: we willen dat onze medewerkers dezelfde grondhouding en basiskennis hebben, dat er methodisch gewerkt wordt, dat er een functiehuis is met doorgroeimogelijkheden, en dat we kennis (door)ontwikkelen en inzetten. We investeren in leiderschap door middel van een leiderschapsprogramma

We hebben het meerjarenbeleidsplan vervolgens vertaald in een vijfjarenplan en een ontwikkelagenda, om de te zetten stappen concreet te maken.

Ontwikkelagenda en strategische uitdagingen - focus 2024

Ook in 2024 hebben raad van bestuur en MT de ontwikkelagenda per kwartaal uitgewerkt. Deze ontwikkelagenda vormt de basis voor het jaarplan 2024 en de te behalen strategische doelen. Binnen de ontwikkelagenda lopen verschillende organisatiebrede projecten. In 2024 heeft de focus van Lister met name gelegen op de vraag, hoe wij de op ons af komende strategische uitdagingen het beste tegemoet kunnen treden. Het is duidelijk dat wij de komende jaren meer zorg met minder mensen en minder budget zullen moeten leveren. Dit sluit ook aan op de landelijke grote zorgakkoorden zoals IZA en GALA.

Ook zien wij een ontwikkeling richting domein- en mogelijk zelfs sectoroverstijgend werken.

We kijken hoe we zo efficiënt en effectief mogelijk onze begeleiding kunnen inrichten waarbij we uitgaan van: zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan, groepsgewijs als het kan, individueel als het moet.

We hebben een prognose laten maken om meer zicht te krijgen op de impact van alle maatschappelijke ontwikkelingen. Deze was eind 2024 gereed. Daarnaast hebben we ingezet op verbeterde beschikbaarheid van data, om beter te kunnen sturen.

In het project SamenWerken is een forse slag gemaakt om bedrijfsvoeringsprocessen van decentraal naar centraal te verplaatsen, zodat in het primaire proces de focus zoveel mogelijk op het werk voor en met de cliënten komt.

Eind 2024 is afgesproken een herijking te doen op digitalisering van de zorg in de breedte, vanuit de pijlers cliënt, medewerker en organisatie. Deze herijking is dus breder dan het huidige programma Lister Digitaal omvat (zie hieronder). De herijking dient een versnelling te bieden en te leiden tot meer samenhang, bijdragend aan toekomstbestendigheid van de zorg.

De raad van bestuur heeft in 2024 een ronde langs alle teams gedaan om over deze ontwikkelingen te spreken en te onderzoeken; wat teams nodig hebben om goed mee te kunnen werken in de gevraagde ontwikkelingen.

Onderstaand een overzicht van de behaalde doelen in 2024 van de grote projecten die bijdragen aan deze strategische uitdagingen.

Lister Digitaal

In 2023 is het programma Lister Digitaal gestart om de digitalisering binnen de organisatie te versnellen door te werken aan drie doelstellingen: het versterken van de zelfstandigheid en eigen regie van cliënten, het slimmer en prettiger (samen)werken voor begeleiders en het versterken van het netwerk van de cliënten. Hiervoor zijn verschillende pilots gedraaid en mogelijkheden onderzocht.

Zo is er met succes de Tessa-robot ingezet voor het ondersteunen bij dagstructuur, maar ook een VR-bril waarmee cliënten sollicitatiegesprekken kunnen oefenen. Maar ook VR-brillen ter ontspanning van cliënten en medewerkers is onderzocht en spraakgericht rapporteren in het ECD is ingevoerd. Dit is een greep uit de verschillende digitale middelen die ingezet zijn binnen het programma Lister Digitaal. Echter is het grootste project het cliëntenplatform 'Mijn Lister' geweest in het afgelopen jaar. Dit platform heeft tot doel dat cliënten op hun manier hun eigen

leven kunnen leiden en Lister altijd virtueel dichtbij is om hierbij te helpen. Het biedt de mogelijkheid voor de cliënt om eigen regie te nemen, te leren omgaan en ondersteuning krijgen bij het leren omgaan met digitale middelen en digitale vaardigheden aan te leren. Cliënten hebben onder andere toegang tot hun dossier, kunnen afspraken maken met hun begeleider, kunnen digitale middelen reserveren, het aanbod aan activiteiten zien in hun wijk en informatie vinden over Lister.

Welkom thuis in de wijk

Welkom thuis in de wijk is een van de speerpunten van het meerjarenbeleid van Lister en ook een belangrijke maatschappelijke opgave waar we voor staan in het licht van toekomstbestendige zorg. Welkom thuis in de wijk loopt als project van Q2 2023-Q1 2025 .

Het stedelijk project en uitvoeringsplan 'Thuis in je wijk' Utrecht past Lister dusdanig goed dat besloten is in lijn hiermee het interne project verder vorm te geven. Vanuit het stedelijk uitvoeringsplan is de WIJCK-wijze opgesteld, onder andere door input vanuit de pilots die in diverse gebieden binnen de regio Utrecht Lister lopen en de input van de projectleider, die tevens een belangrijke rol speelt in het stedelijke project. In 2024 is het concept van het programma WIJCK-wijze specifiek gemaakt voor Lister.

Vanuit de WIJCK-wijze start de begeleider van Lister het denken, kijken en handelen bij de inwoner (ook cliënt van Lister) in de wijk. Er wordt een netwerk opgebouwd in de wijk waarmee wordt samengewerkt. Zo worden de mogelijkheden die de wijk biedt, benut voor onze cliënt en wordt met inzet van expertise een bijdrage geleverd aan het versterken van de gemeenschap. Deze beweging is cruciaal omdat we denken dat het voor de cliënten bijdraagt aan hun herstel. Cliënten horen erbij, dragen bij en er wordt rekening met hen gehouden. Ze voelen zich toegerust om zelf of samen met anderen uit het eigen netwerk, de gewone dagelijkse vragen aan te pakken.

In 2025 wordt gewerkt aan verdere fine-tuning van het programma, borging van Welkom thuis in de wijk en uitbreiding van het aantal pilotlocaties op basis van het opgeleverde programma.

Groepsaanbod

Intern en extern is er een verkenning gedaan naar de mogelijkheden en onmogelijkheden voor groepsaanbod bij Lister. Dit heeft geleid tot een advies hoe groepsaanbod de komende jaren nog beter te positioneren in het kader van de meerjarenvisie.

Lister kent een veelzijdig groepsaanbod. We gaan onderscheid maken tussen groepstrainingen, groepsactiviteiten en groepsbegeleiding. Komend jaar willen we het huidige aanbod herijken op basis van enkele inzichten uit de verkenning en het leren van enkele 'best practices' buiten Lister.

Leefstijl

Een gezonde leefstijl beïnvloedt de fysieke en mentale gezondheid op een positieve manier en draagt bij aan herstel. Het leefstijl team heeft zich in 2024 als doel gesteld om het werken aan een gezonde(re) leefstijl een professionele plek te geven in de herstelgerichte begeleiding van Lister.

In 2024 was in bijna elk gebied van Lister een leefstijlcoach en/of een sport- en beweegcoach actief. De doelstelling om beide in elk gebied te realiseren is nog niet behaald. Wel zijn in meerdere gebieden van Lister afspraken gemaakt met externe sportaanbieders, zodat cliënten zelf of samen met begeleiders op een laagdrempelige manier kunnen sporten in de wijk.

Er is veel aandacht besteed aan voorlichting aan medewerkers om hen inzicht te geven in de oorzaken van de gezondheidsachterstand van veel cliënten, in de effecten van leefstijlinterventies op het ontstaan en verloop van verschillende psychiatrische aandoeningen en in de theorie en praktijk van gedragsverandering. Daarnaast is een begin gemaakt met een educatief programma op het gebied van gezonde en duurzame voeding.

Ook is gewerkt aan het groepsgewijs aanbieden van psycho-educatie en vaardigheidstraining aan cliënten. In het gebied Leidsche Rijn zijn de voorbereidingen gestart voor een pilot rondom een groepsgewijs geïntegreerd leefstijlprogramma voor cliënten die geen tot weinig activiteiten ondernemen. Binnen het project Lister Digitaal onderzochten we de mogelijkheden om cliënten te ondersteunen met e-health toepassingen.

De focus lag verder op het stimuleren van een rookvrije omgeving. Lister werd per 1 januari 2024 een rookvrije organisatie. Stoppen-met-roken trainingen werden gedurende het hele jaar aangeboden aan cliënten, medewerkers en eventuele (rokende) partners. Verder werden diverse teams van Lister actief ondersteund bij het implementeren en uitdragen van het rookvrijbeleid.

Diversiteit Inclusie en Gelijkwaardigheid

Afgelopen jaar is er weer veel energie gestoken in het vergroten van de diversiteit binnen Lister, het versterken van de inclusie en het werken vanuit gelijkwaardigheid. In 2024 hebben we hard gewerkt aan het inclusiever maken van het aannamebeleid. Vacatures en wervingsteksten zijn aangepakt met aandacht voor toegankelijke taal en aansprekend beeldmateriaal. Ook is aan alle sollicitanten gevraagd om feedback te geven op het sollicitatieproces, om het proces nog opener en eerlijker te laten verlopen. Er is vanuit de projectgroep bijgedragen aan het versterken van de aanpak grensoverschrijdend gedrag en het vergroten van de psychologische veiligheid. Het MT heeft met een externe expert besproken hoe het MT ook zelf actief uitdraagt dat we als Lister diversiteit belangrijk vinden en inclusief willen zijn.

Naast inzet op beleid is er ook een grote groep mensen actief binnen hun eigen team en gebied om dit onderwerp te agenderen en om input op te halen vanuit de teams. Deze mensen komen regelmatig bij elkaar om ervaringen en ideeën uit te wisselen. Er is aandacht besteed aan verschillende feest- en herdenkingsdagen en de connectie die het gesprek hierover met elkaar teweeg kan brengen.

Er is bovendien geïnvesteerd in externe netwerken en samenwerkingen op het gebied van diversiteit en inclusie. Lister en de Tussenvoorziening werken samen aan het organiseren van iftars en het deelnemen aan de Pride. Lister is ook aangesloten bij Utrecht Divers & Inclusief en het Leernetwerk Inclusieve Zorg van Vilans.

Werk en Activering

In 2023 hebben we met diverse betrokkenen een meerjarenbeleid gemaakt voor Werk en Activering als verdieping op het meerjarenbeleid van Lister. Een aantal belangrijke ontwikkelingen per speerpunt in 2024 waren:

- Re-integratie financiering waar kan:

Door deelname aan Hoofdzaak werk, arbeidsmarktregio breed project (GGZ, Gemeente en UWV), is het aantal aangevraagde IPS trajecten vanuit Lister gegroeid naar 117 trajecten naar werk. Uit de kwartaalcijfers aangeleverd bij Kenniscentrum Phrenos blijkt dat het plaatsingscijfer naar werk in 2024 om nabij de 50% zit. Tevens is succesvol gelobbyd voor een verlenging van de landelijke IPS subsidie in 2025. Door de samenwerking is een opschaling gerealiseerd m.b.t. extern gefinancierde IPS trajecten. Van de 117 trajecten zijn 70 trajecten extern gefinancierd door UWV en Gemeenten.

De werkgroep Hoofdzaak werk is een aanbesteding aan het voorbereiden met Gemeenten om ook structureel financiering de komende jaren te borgen.

- Activering dichtbij: we leiden de ADSU werkgroep 'Eerste stap naar activering', waarin we gezamenlijk producten aan het ontwikkelen zijn zoals een inspiratiefilmpje voor cliënten en medewerkers. Een strippenkaart voor het ontdekken van activeringsplekken in de wijk is gelanceerd. En er is een inspiratielunch geweest met medewerkers van ADSU partijen die betrokken zijn bij de intake van cliënten.

- Professionalisering W&A binnen Lister: de vernieuwde vragenlijst Werk en Activering is in 2024 voor het eerst ingevuld en heeft tot een rapport geleid met meer data per specifieke groep. Dit is door trajectbegeleiders in hun teams gepresenteerd. Met de zorgadministratie (ZA) en financiële administratie hebben we onderzocht hoe we een traject op re-integratie financiering beter kunnen inrichten zodat de administratiedruk verlaagd wordt.
- Werk als beste zorg: In samenwerking met Lister digitaal hebben we een pilot VR en solliciteren succesvol doorlopen en voortgezet in 2024/2025. Vijf enthousiaste IPS-trajectbegeleiders zijn aan de slag gegaan met de VR bril en 19 werkzoekenden hebben een sollicitatiegesprek geoefend via de VR module.
- Vakmanschap: de werkgroep heeft een overzicht gemaakt waardoor trajectbegeleiders elkaar beter weten te vinden en elkaars expertise inzichtelijk is. Zij organiseren tweejaarlijks een workshop voor tb'ers. In 2024 ging dat over het maken van een CV en motiverende gespreksvoering. Met recruitment worden de vacatureteksten voor trajectbegeleider aangescherpt.

Kunst in de zorg

Vanaf 2022 is een Kunst in de Zorg- programma uitgerold binnen Lister. Half 2024 is een ijkpunt gekozen om de opbrengst te bekijken en beoordelen. Gegevens over aantallen, beschikkingen, verspreiding zijn gedeeld met het managementteam.

De presentatie van 2 jaar Kunst in de Zorg werd positief ontvangen door het management team. Er is, in het licht van de komende veranderingen in de zorg: minder personeel, minder budget maar dezelfde kwaliteit trachten te leveren, een keuze gemaakt. Kunst in de Zorg gaat zich meer richten op de langdurige zorg cliënten: "van bed naar bank". Bij deze groep zijn positieve resultaten te zien. Tevens sluit het aan bij de wens van de gemeente om activering van deze groep te vergroten.

De samenwerking binnen ADSU en het netwerk Kunst en gezondheid is in 2024 versterkt doordat er meer uitwisseling is geweest van kennis en er gezamenlijke projecten zijn opgestart. Implementatie van Kunst in de Zorg is als onderdeel van activering binnen de IRB methodiek opgepakt.

3.2. Evaluatie organisatiestructuur

In 2022 heeft Lister de organisatiestructuur aangepast, om goed aan te blijven sluiten op de gewenste kwaliteit van zorg en om sneller gedragen en transparante besluiten te kunnen nemen op strategisch en tactisch gebied.

We werken sinds begin 2023 met een managementteam bestaande uit drie regiomanagers (Regiomanager Lekstroom, Regiomanager Utrecht en manager Bovenregionaal) en twee managers van de ondersteunende afdelingen (manager bedrijfsvoering en manager HR en ontwikkeling) onder de raad van bestuur.

De regiomanagers geven leiding aan de volgende regio's:

- Regio Lekstroom (inclusief Zuidoost: Zeist, De Bilt, Bunnik e.o. en West: Woerden, Montfoort e.o.)
- Regio Utrecht
- Bovenregionaal (OGGZ, Enik, cliëntlogistiek)

De regiomanagers geven leiding aan de teammanagers en coördinatoren in de regio en zijn primair verantwoordelijk voor de sturing op de overall kwaliteit. Ze hebben daarnaast in hun portefeuille zowel inhoudelijke thema's als regio overstijgende projecten. De regiomanager wordt daarbij ondersteund door een kwaliteitsadviseur.

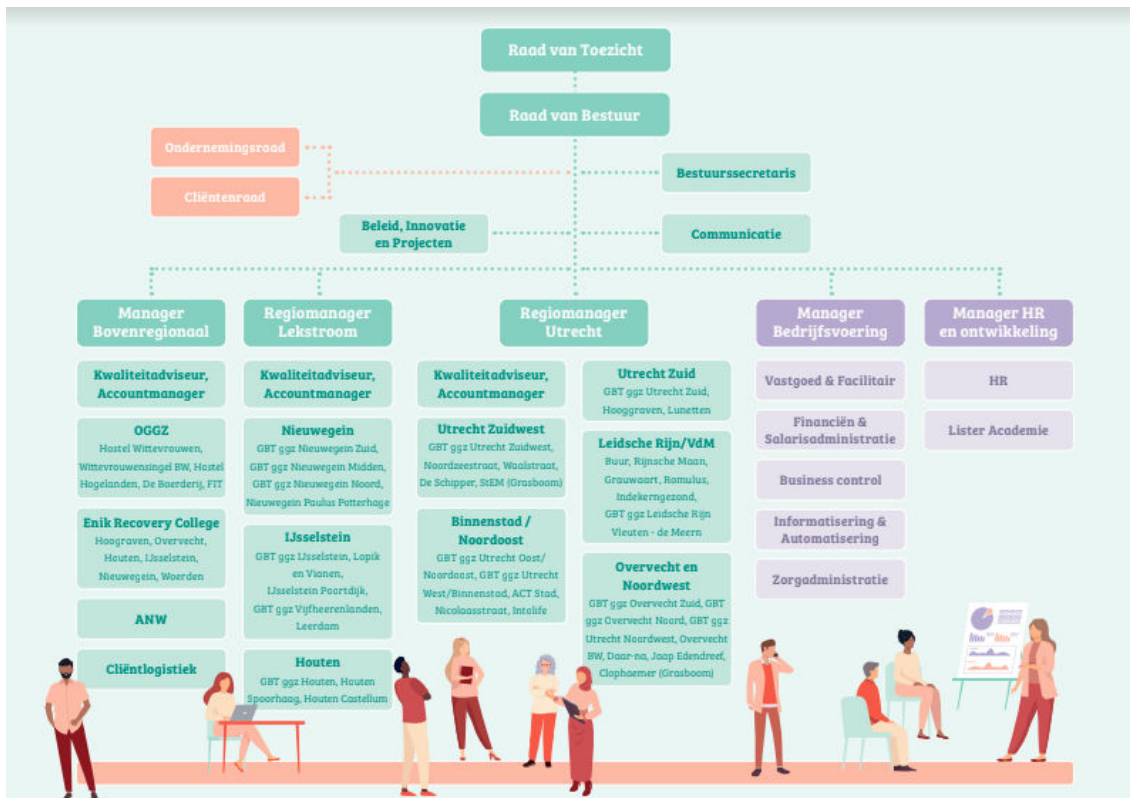
De ondersteunende diensten zijn:

- Bedrijfsvoering (Vastgoed & Facilitair, Informatisering & Automatisering, Zorgadministratie, Financiën & Salarisadministratie, Business Control)
- HR en Ontwikkeling (HR en Lister Academie)

De teammanagers in de regio geven leiding aan teams/medewerkers en locaties. Zij zijn verantwoordelijk voor de directe cliëntenzorg, voor de ontwikkeling van medewerkers en de

teams en voor de ontwikkeling van het gebiedsgerichte netwerk. In de regio bevinden zich de gebieden waarbinnen we gebiedsgericht willen (blijven) werken. Binnen de gebieden bevinden zich de teams.

Het organogram van Lister ziet er als volgt uit:



Bij de introductie van de nieuwe organisatiestructuur is afgesproken om deze na enige tijd te evalueren. Management, raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschapsorganen zijn in de gelegenheid gesteld om evaluatiepunten aan te dragen. Op basis hiervan heeft een extern bureau de evaluatie voorbereid en uitgevoerd. Dit is gebeurd door middel van individuele interviews, groepsinterviews en documentenstudie. Het evaluatierapport is eind 2024 opgeleverd. De algemene conclusie is positief. De evaluatie zal begin 2025 verder besproken worden en de aanbevelingen worden opgevolgd. Deze hebben met name betrekking op de omvang/span of control van de regio Utrecht, het opdrachtgeverschap voor projecten (installatie van een adviesraad projecten en versterking van projectmatig werken) en de positionering van de (team)manager BIP.

Een specifieke deel evaluatie is uitgevoerd op de overgang van de voormalige afdeling Kwaliteit en Zorg, naar het team Beleids Innovaties en Projecten. Ook hier zijn de uitkomsten overwegend positief. Ervaren wordt dat de kwaliteitsadviseurs in de regio dichter bij het primaire proces staan en effectiever kunnen zijn en dat enkele andere functies logischer gepositioneerd zijn. De uitkomsten van deze evaluatie worden begin 2025 met het team besproken en vervolgens verder opgepakt.

3.3. Beleid, Innovatie en Projecten

Sinds de herinrichting van de organisatie die in 2022 is doorgevoerd, wordt ook op een nieuwe manier gewerkt aan kwaliteit en zorg binnen Lister.

Binnen de nieuwe regiostructuur werken sinds begin 2023 zowel volwaardig accounthouders, die managen op processen en daarmee een stevige gesprekspartner voor financiers kunnen zijn, en kwaliteitsadviseurs, zichtbaar voor de teams en gericht op kwaliteitsaspecten in de regio, vanuit het gegeven dat de lijn meer sturing gaat geven aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

Aan de raad van bestuur is sinds begin 2023 het nieuw ontstane team BIP (Beleid, Innovatie, Projecten) gekoppeld. Team BIP wil een hoogwaardige, strategische denktank zijn, de plek waar zorginhoudelijk innovatie bij elkaar komt en ook waarin projecten georganiseerd en in samenhang bewaakt kunnen worden. Er zijn flinke stappen gezet in 2023 en 2024. Winst valt te behalen in onderlinge samenhang tussen deze projecten en innovaties in het kader van optimaliseren van de begeleiding. In de praktijk zien we daarnaast dat het vormgeven van een strategische denktank een nauwere samenwerking met het MT vraagt dan in 2023 het geval was. Aan deze punten is ook in 2024 gewerkt. In 2024 heeft de evaluatie van de herstructurering en de evaluatie van de ontrafeling van het oude team Kwaliteit van Zorg en de start van team BIP en het werken aan kwaliteit in de nieuwe structuur plaatsgevonden. In 2025 wordt dit, aan de hand van de resultaten van de evaluatie en de opgedane ervaringen, verder geoptimaliseerd.

3.4. Zorg voor cliënten

Methodisch werken

In 2024 stond fase 2 van het implementatie- en scholingsplan Methodisch werken centraal: de afronding van de opstartfase en de doorontwikkeling van het methodisch werken binnen de huidige werkprocessen.

Implementatie IRB methode

Het implementeren van methodiek IRB is een veelomvattend proces. Alle teams hebben de teamgerichte implementatie doorlopen (teamscan, teamintake, training IRB). Veel teams zijn begeleid op de werkplek met intervisie en coaching door externe IRB experts van R92. De ondersteunende diensten zijn door middel van een introductiebijeenkomst geïnformeerd. Daarnaast is er een permanent scholingsaanbod voor nieuwe medewerkers ontwikkeld. Deze interventies zorgen voor borging in de gehele organisatie met als doel dat iedereen werkt vanuit een herkenbare, doelgerichte werkwijze.

Pilot Motiverende gespreksvoering

In 2024 is de pilot Motiverende Gespreksvoering (MGV) gestart, waarbij twee verschillende leerinterventies zijn getoetst. In samenwerking met de professionals uit de pilotteams is een aantal producten ontwikkeld die de borging van deze methode ondersteunen.

Nieuw zorgplan in ONS

Een andere belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie is verankering van het methodisch kader in ONS, het digitale zorgdossier. Eind 2023 is in samenwerking met diverse disciplines een voorstel ontwikkeld. In 2024 is dit voorstel binnen een testomgeving getoetst aan de praktijk en interne werkprocessen door vier pilotteams en het team Beleid, Innovatie en Projecten (BIP). Aan de hand van de feedback van de professionals en cliënten is het zorgplan doorontwikkeld en start de teamgerichte implementatie begin 2025. De cliëntenraad is nauw betrokken bij dit proces.

Kennis, monitoring en borging

Alle kennis en informatie omtrent het methodisch kader is gebundeld op de kennispagina op Lissy en vindt maandelijks een update plaats. Er zijn diverse korte films gemaakt die een duidelijk beeld geven van de ontwikkelingen, methodieken en ervaringen uit de praktijk met verhalen van zowel collega's als bewoners.

Zorg overig

In 2023 is de stuurgroep Kennisgebieden opgericht. Diverse kennisgebieden (denk aan jongvolwassenen, ASS, seksualiteit) worden uitgewerkt in, of aangehaakt op, de lijn van methodisch werken. In 2024 zijn zowel de implementatie van methodisch werken (zie boven) als de doorontwikkeling van kennisgebieden (denk aan verslaving en middelengebruik, traumasensitief werken, somatische zorg en zingeving) verder gegaan.

Andere belangrijke innovaties en projecten die in 2024 zijn gestart of voortgezet, zijn o.a. Lister Digitaal, Welkom thuis in de Wijk, Ervaringsdeskundigheid, Somatische zorg, Diversiteit en Inclusie, Lister Rookvrij, Werk en Activering, Kunst in de Zorg, Groepsgericht zorgaanbod en Leefstijl. Deze zijn toegelicht in paragraaf 3.2.

Ook is in 2024 het naastenbeleid herzien.

Om de resultaten van onze zorg te meten hanteert Lister de herstellijst. In 2023 is, intern en extern, uitgebreid onderzocht hoe we het meten van herstel kunnen verbeteren. Gesprekken met diverse onderzoekers hebben ons op het spoor gezet door middel van geanonimiseerd en longitudinaal onderzoek om te bekijken hoe we onze data van de herstellijsten nuttig kunnen inzetten voor het meten van herstel. In 2024 is gewerkt aan de verdere uitwerking hiervan en hebben we nieuwe inzichten opgedaan, ook over het mogelijk samengaan met meten van cliënttevredenheid. In 2025 werken we dit verder uit.

In 2024 was er meer aandacht en voor cliënteninvloed op de locaties. We werken met een overzicht van alle manieren waarop cliënten bij activiteiten of keuzes op de locaties betrokken zijn. Of dit nu bijwonen van een sollicitatie met nieuwe medewerkers is, het bewonersoverleg of het organiseren van activiteiten. Dit overzicht heeft ook de cliëntenraad veel inzicht gegeven

in waar cliënten (kunnen) bijdragen op locatie en is de opmaat geweest voor verschillende werkbezoeken om hierover door te praten.

In 2025 kijken we verder naar de medezeggenschapsstructuur van de cliëntenraad.

Vanuit de gemeenten zet Lister Ervaringwijzer, een jaarlijkse clienttevredenheidsmeting, uit bij haar cliënten. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in de jaarlijkse verbeteragenda kwaliteit.

In 2025 vindt een nieuw clienttevredenheidsonderzoek plaats in een nieuwe vorm.

3.5. Kwaliteitszorgsysteem

Eind 2019 maakte Lister als eerste GGZ-organisatie de overstap van HKZ naar Prezo Care als extern auditsysteem. Prezo Care is een participerende audit, waarbij naast medewerkers ook cliënten en hun naasten worden betrokken. In een dynamisch onderzoek verzamelen auditoren gerichte informatie om de kwaliteit van zorg vast te stellen. Door middel van observaties, interviews en documentatie ontstaat er een breed gedragen, onderbouwd beeld van de kwaliteit van de geleverde zorg en begeleiding aan onze cliënten. Men kan dit zien als het maken van een documentaire: de organisatie levert de praktijk scènes aan en deze worden samen met de auditoren kritisch bekeken. De documentaire die zo ontstaat, levert een goed beeld op van waar de organisatie op dat moment staat als het gaat over werken met waarden, regels en dilemma's. Of in termen van kwaliteit: waar Lister staat als het gaat om kwalitatief hoogwaardige, personsgerichte zorg. De audits worden afgenomen in een driejarige cyclus met daarin een initiële audit, een tussentijdse audit en een eindaudit.

Door de komst van de nieuwe organisatiestructuur (werken in regio's en een managementteam) en omdat locaties aangegeven hebben de audit als veel te ervaren, zijn we in 2024 overgegaan naar een nieuwe auditstructuur: we auditten op regioniveau:

1. Regio Utrecht (bestaande uit de gebieden Utrecht Zuid, Utrecht Zuidwest, Binnenstad / Noordoost, Leidsche Rijn / Vleuten en de Meern, Overvecht en Noordwest)
2. Regio Lekstroom (bestaande uit de gebieden Nieuwegein, IJsselstein, Lopik, Vijfheerenlanden en Houten)
3. Regio bovenregionaal (bestaande uit de OGGZ-teams, Enik en ANW-team)

Het resultaat: we mogen het PREZO Care keurmerk behouden! Er komen meerdere bevindingen uit de audits, zoals: Blijven investeren in medewerkers, werken aan de stabilisatie van teams, informatievoorziening verbeteren richting medewerkers, blijven investeren in de zichtbaarheid van leidinggevende en focus maken bij nieuwe initiatieven. De ontwikkelpunten zullen worden opgepakt.

3.6 Klachten en meldingen

Klachten van cliënten

Lister heeft een onafhankelijke klachtencommissie voor cliënten. De klachtencommissie geeft in haar uitspraak soms ook advies aan de raad van bestuur over verbetering van de zorg. De raad van bestuur neemt deze adviezen in veel gevallen over.

Een cliënt die een klacht indient kan in het proces ondersteuning vragen aan de cliëntconsulenten (zie hieronder).

In 2024 zijn 27 meldingen van klachten binnengekomen bij de klachtencommissie, waarvan er 12 ontvankelijk waren. Deze werden in behandeling genomen, wat in 10 gevallen tot een uitspraak heeft geleid (waarvan de helft in 2025). Één klacht is ingetrokken en één klacht is in een hoorzitting behandeld maar heeft niet tot een uitspraak geleid.

De klachten betroffen onder meer onvrede over beëindiging van de zorg en de gevolgen daarvan voor de cliënt, onvrede over handelen bij (over)last van een buurman of buurvrouw en onvrede over het delen van persoonlijke gegevens of informatie met derden (privacy).

Jaar	aantal klachten en uitingen van onvrede	aantal klachten dat tot een uitspraak heeft geleid
2024	27	10
2023	29	3
2022	38	5
2021	21	7
2020	15	3
2019	24	7

Veel klachten worden afgevangen door de cliëntconsulenten (zie volgende paragraaf) en mede door hun inzet worden potentiële formele klachten van cliënten alsnog in goed overleg met de locatie opgelost. Dit verklaart het lage aantal formele klachten.

Klachten van naastbetrokkenen

Lister heeft een onafhankelijke klachtencommissie voor naastbetrokkenen. De klachtencommissie geeft na haar uitspraak soms advies aan de raad van bestuur over verbetering van de zorg.

In 2024 hebben naasten vier klachten gemeld bij de klachtencommissie. Één klacht was niet ontvankelijk. De andere drie zijn in behandeling genomen, hetgeen bij twee klachten heeft geleid tot een uitspraak.

Reden tot klagen voor naasten was onder meer: eerder betrokken willen worden bij de zorg voor een familielid en onvoldoende handelen en communiceren in een noodsituatie.

Cliëntconsulenten

Twee cliëntconsulenten vervullen de rol van vertrouwenspersoon en mediator.

In 2024 is het aantal contacten toegenomen. Er is ongeveer 540 keer contact gezocht.

Opvallend dit jaar is de toename van zeer langdurige contacten. Met sommige cliënten gedurende een lange tijd vrijwel dagelijks.

In 2024 springen de volgende volgende onderwerpen eruit:

- Klachten over overlastgevende medecliënten en de rol die Lister hierin speelt.
- Wisselen van begeleider omdat er geen klik is: hier was om verschillende redenen niet veel ruimte voor.
- Klachten over de woning.

Op grond van hun ervaringen in 2024 adviseren de cliëntconsulenten de raad van bestuur aandacht te schenken aan:

- 1.De complexiteit van het begeleiden van cliënten die onderling overlast ervaren.
- 2.Het protocol 'Koppeling cliënt-begeleider' geeft de cliënt de mogelijkheid te wisselen van begeleider als het niet klikt. Bewaak dat dit protocol uitgevoerd wordt.
- 3.Blijf de cliënten informeren over hun rechten
- 4.Maak een heldere functieomschrijving van de functie 'woonconsulent'.

3.7 Meldingen en incidenten

Om de veiligheid van cliënten en medewerkers in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren, is het noodzakelijk de incidenten vast te leggen en te analyseren. Activiteiten binnen Lister, die niet gegaan zijn zoals gewenst of volgens protocol beschreven, en daarbij tot een incident hebben geleid of hadden kunnen leiden, worden vastgelegd in het digitaal meldsysteem van Lister. Door middel van dit meldsysteem worden de incidenten in kaart gebracht en hierop worden verbetermaatregelen geformuleerd.

Om van de uitkomsten van het meldsysteem te kunnen leren, is het van belang dat de gemelde incidenten worden besproken binnen de teams en op de locaties. De incidenten worden geanalyseerd door de teammanager (met mogelijk hulp van de kwaliteitsadviseur) en met de betrokken medewerkers besproken. Op deze manier kan geleerd worden van de incidenten, wat zal zorgen voor een hogere mate van veiligheid binnen Lister.

Op centraal niveau volgt de adviesgroep Veiligheid deze meldingen die binnenkomen via het meldsysteem. Met als doel de veiligheid voor cliënten, medewerkers, gebouwen en informatie

te verbeteren. Opvallende uitkomsten en trends worden in kaart gebracht via het digitaal meldsysteem. De adviesgroep Veiligheid zal indien nodig locatieoverstijgend onderwerpen op het gebied van veiligheid oppakken.

Meldingen van incidenten	2024	2023
Aantal meldingen	1993	1673
Hoogste aantal meldingen, waarvan:		
Medicatie	790	617
Agressie	414	393
Suïcide (uitspraken) en niet natuurlijke dood	182	191
Ongewenst gedrag	206	113

In 2024 zijn 1993 incidenten gemeld, dit is een stijging van 19% ten opzichte van 2023. Een combinatie van verschillende factoren zou deze stijging kunnen verklaren, zoals meer aandacht voor het meldsysteem in bijvoorbeeld de teams door onder andere de kwaliteitsadviseur. Van de medicatie-incidenten heeft het merendeel te maken met 'niet afgetekend', 'anders' of 'niet aangereikt'. Van de agressie-incidenten heeft het merendeel te maken met verbale agressie. Van suïcide (uitspraken) en niet natuurlijke dood heeft het merendeel te maken met suïcidale uitspraken.

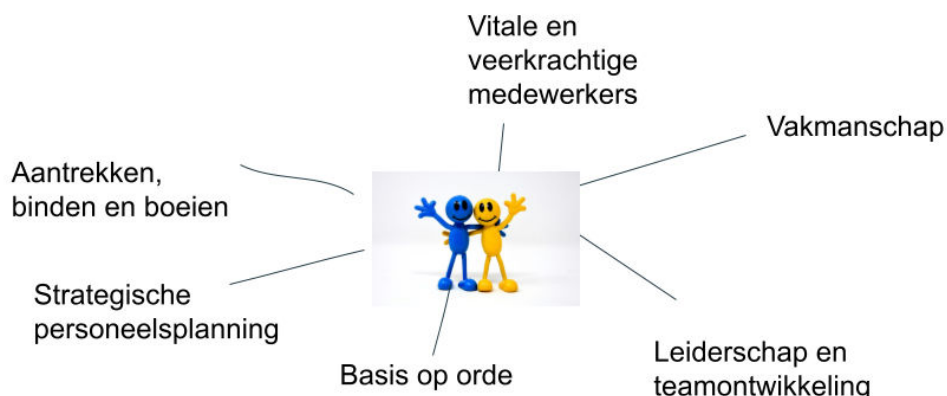
Het merendeel van de meldingen valt binnen de categorieën zeer laag en laag risico, te weten 65%.

Mede op basis van de meldingen van incidenten in 2024 zetten we in 2025 wederom onder andere in op het verhogen van de meldingsbereidheid bij medewerkers, zeker in bepaalde teams waar het aantal meldingen laag is.

3.8 Aandacht voor medewerkers

Ook bij Lister vormen de krappe arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim grote uitdagingen op het waarborgen van de continuïteit van de zorg. Dit in combinatie met een complexer wordende zorgvraag heeft ertoe geleid dat HR&O een strategisch plan voor 2023 - 2026 heeft uitgewerkt. Onder de noemer 'Aandacht is het nieuwe goud', zijn in het strategische plan een zestal speerpunten opgenomen en nader uitgewerkt in beoogde resultaten en acties. In onderstaande figuur zijn de speerpunten weergegeven.

Aandacht is het nieuwe goud!



In 2023 zijn we van start gegaan met de uitwerking van acties behorende bij beoogde resultaten en doelen. Hier zijn we in 2024 op doorgegaan. Zo is op het onderdeel aantrekken, binden en boeien het proces van werving en selectie uitgewerkt, zodat voor de organisatie de stappen en verantwoordelijkheden helder zijn. In 2024 hebben we 206 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. De uitstroom is nagenoeg hetzelfde gebleven t.a.v. vorig jaar: 168. We kunnen zien dat het personeelsbestand van Lister in 2024 in zijn totaliteit is gegroeid naar 885.

In 2024 is het aangepaste onboarding programma voor nieuwe medewerkers geïmplementeerd. Zo is het programma na gedegen evaluatie op onderdelen wat ingekort, zodat medewerkers sneller inzetbaar zijn op locaties en is het uitgebreid met een decentraal onboarding programma, gericht op dat medewerkers ook vooral goed “landen” in de teams.

In 2024 is het vitaliteitsprogramma Vitalister van start gegaan, vanuit het speerpunt vitale en veerkrachtige medewerkers. Om hier Lister breed bekendheid aan te geven, is er voor medewerkers en cliënten een Vitaliteitsfestival georganiseerd. Voor medewerkers die het festival hebben gemist, zijn er kennisclips gemaakt en gedeeld. De inzet van het festival en de kennisclips was medewerkers bewust te maken van hun eigen vitaliteit en veerkracht en hen inzicht te geven in de mogelijkheden om deze te versterken, zelf of met ondersteuning van Lister als werkgever. Het Vitalister programma is voortdurend in beweging; de inhoud van het programma is eenvoudig toegankelijk gemaakt op het intranet van Lister.

Als onderdeel van het vitaliteitsprogramma is ook aandacht besteed aan de gezondheidsrisico's van onregelmatig werken. Er is een onderzoek gestart onder de wakende en slapende wachten met als doel deze groep extra te ondersteunen in hun vitaliteit en hen handvatten te geven om de gezondheidsrisico's waar mogelijk te beperken. Ook zijn de voorbereidingen getroffen voor

een tweedaagse training op het gebied van vitaliteit en verzuim voor de teammanagers. Deze training staat voor begin 2025 op het programma. Tot slot is de It's my Life app gecontinueerd. Met deze app worden medewerkers aangemoedigd om de gelopen stappen of gefietste minuten om te zetten in Fitcoins, virtuele gezondheidsmunten. Deze munten kunnen vervolgens in leuke producten, cadeaubonnen of een goed doel worden omgezet.

Het jaarcijfer verzuim is in 2024 gestegen naar 10,39%, dat is een stijging van 0,8% t.o.v. 2023. Het verzuim binnen Lister is voor het eerst hoger dan het sectorgemiddelde. Er is met name zorg over de toename van langdurig verzuim en klachten van psychische (over)belasting. In 2024 is het protocol preventie en begeleiding aangescherpt. In 2025 worden alle managers getraind op vitaliteit, preventie en begeleiding van verzuim.

Op het speerpunt vakmanschap is gericht ingezet op een verdere inbedding en scholing van medewerkers op methodisch werken (IRB en methodische gespreksvoering). Zo zijn inmiddels alle teams getraind.

Op het onderdeel strategische personeelsplanning is in 2023 een start gemaakt met de opzet van een flexpool voor Lister. Deze is op 1 januari 2025 officieel van start gegaan voor zes 24-uurs voorzieningen bij Lister.

In 2024 is HR&O in het kader van leiderschap en teamontwikkeling een leiderschapsprogramma uitgevoerd. Het programma was gericht op versterking van het individuele leiderschap en de ontwikkeling van een collectieve leiderschapscultuur. In 2025 en 2026 wordt dit verder voortgezet.

Ten slotte is in 2024 veel aandacht uitgegaan naar Veilig Werken als onderdeel van de basis op orde. Zo zijn er inmiddels in 30 teams psychosociale arbeidsdialogen gevoerd. In deze dialogen wordt aandacht besteed aan informatievoorziening over routes en aanbod binnen Lister. Tegelijkertijd wordt op thema's als werkdruk, agressie, discriminatie en seksuele intimidatie de dialoog in de teams gevoerd. Hieruit komt naar voren dat medewerkers met regelmaat te maken hebben met vormen van psychosociale arbeidsbelasting. Voor 2025 wordt een plan van aanpak uitgewerkt. Een onderdeel hiervan is de opzet van een bedrijfsopvangteam. Tevens is hard gewerkt aan de verdere optimalisatie van de werkprocessen ten behoeve van de personeelsadministratie.

3.9 Financieel beleid

De informatie in dit hoofdstuk wordt opgenomen op concernniveau, tenzij de situatie in onderscheiden onderdelen van het concern (organisatorische eenheden, instellingen of segmenten) afwijkt van die op concernniveau.

Het financiële beleid van Lister ten opzichte van eerdere jaren is bestendig. Nog steeds staat de zorg voor cliënten centraal. Lister wil daarbij ook nieuwe en andere manieren van zorg verkennen en gebruikt daarvoor de haar beschikbare middelen. Lister heeft de financiële

mogelijkheid door haar ruime eigen vermogen, om ook te innoveren zonder directe noodzaak van kostendekkend te zijn vanaf het eerste moment. Ook dit jaar is er een duidelijke groei in de opbrengsten te zien, zowel in directe zorgverlening maar ook in toegekende subsidies en overige bedrijfsopbrengsten.

Tegenover de groei van de opbrengsten staat ook bij Lister een forse toename in de kosten. Door het tekort aan beschikbaar (zorg)personeel is ook Lister gedwongen om functies met inhuur (PNIL) in te vullen. Dat heeft een forse stijging van de PNIL lasten veroorzaakt, waardoor deze is verder toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Ook is er in de algemene kosten een stijging te zien, vooral als gevolg van het duurder worden van levensonderhoud.

Ondanks het negatieve resultaat van Lister blijft zowel de liquiditeit als solvabiliteit op een hoog niveau. De financiering en kasstromen zijn voor Lister op dit moment geen groot probleem. Het geeft de organisatie meer dan voldoende ruimte om de innovatie die zij in de zorg teweegbrengt te kunnen uitvoeren. Dat is in de begroting van 2025 dan ook wederom voorzien. De ontwikkelingen in de zorg zijn voor Lister wel een aandachtspunt. De zorg die Lister levert is nog steeds breed gevraagd. De bemensing voor het leveren van deze zorg is wel een uitdaging. Een uitdaging omdat er te weinig mensen zijn te vinden en door de sterke stijging die van de personeelskosten. De CAO onderhandelingen worden lang niet geheel gecompenseerd in de indexatie van de vergoedingen.

Daar staat tegenover dat opdrachtgevers steeds meer financieel onder druk komen te staan, dat geeft een stuk onzekerheid over de inkomsten en dekkingen. De aangekondigde korting op huisvesting in de Wlz tarieven is uitgesteld, maar kan nog in latere jaren terugkomen.

Voor 2025 en verder verwacht Lister dat de druk op de tarieven niet zal afnemen. Wel zullen de kosten voor personeel als gevolg van CAO stijgingen toenemen. De inzet van extern personeel (PNIL) zal worden beperkt door de inzet van bijvoorbeeld flexpools. Daarnaast zal Lister zich richten op innovatie en dat is dan ook voorzien in de begroting 2024. Doordat innovatie extra geld kost laat ook deze begroting een verlies zien. Gezien de financiële gezondheid van Lister zal dat echter geen nadelige gevolgen voor de organisatie hebben.

Lister blijft een gedegen financieel beleid voeren met meer dan voldoende ruimte om innovatieve zorg te ontwikkelen en uit te proberen in de praktijk. Niet alles zal daarbij lukken of uitwerken zoals gehoopt, wel zal de organisatie daarvan sterker worden, ook al is dat initieel niet financieel dekkend. Wel kan Lister dan ook in de toekomst passende zorg blijven leveren met gemotiveerd personeel.

3.10 Onderzoek binnen Lister

In 2024 is de commissie onderzoek drie keer samengekomen om de voortgang van de grote (wetenschappelijke) onderzoeken te bespreken. Tijdens de bijeenkomsten heeft de commissie onderzoek gesproken met Joep Binkhorst over zijn promotieonderzoek (dagbesteding en werk), zijn onderzoek heeft vertraging opgelopen en zal in 2025 nog doorgaan. De financiële ondersteuning voor het onderzoek is in 2024 afgerond. Marloes van Wezel (onderzoek herstelacademies/Enik) heeft een toelichting gegeven. Daarnaast heeft in juni 2024 Ineke Baas

(Valente) toelichting gegeven op haar onderzoek naar empowerment van cliënten en sociaal professionals in beschermd thuis. Het verder onderzoeken naar herstelmeting en longitudinaal onderzoek heeft vertraging opgelopen en is voor 2025 opgenomen in de onderzoeksagenda. Binnen Lister hebben ook een aantal medewerkers onderzoek uitgevoerd in het kader van de afronding van hun opleiding. Intern heeft het MTO plaatsgevonden en is er een onderzoek geweest naar de psychosociale arbeidsbelasting. Voor 2025 staat een herijking van de commissie onderzoek op de planning. Op intranet zijn regelmatig artikelen en updates van onderzoeken gedeeld.

3.11 Duurzame zorg

Lister heeft een stevige ambitie als het gaat om duurzaamheid in het algemeen en het bieden van duurzame zorg in het bijzonder. Om dit kracht bij te zetten heeft Lister een duurzaamheidscoördinator aangesteld voor 8 uur in de week. Naast dat in 2024 hard is gewerkt aan het verder certificeren van onze locaties hebben we allerlei maatregelen getroffen om te komen tot energiebesparing en verdere verduurzaming, zoals op het gebied van elektrisch vervoer.

Lister heeft in 2019 de intentie getekend voor de green deal. Zorgaanbieders in Nederland zijn grootverbruikers van energie, voedsel en grondstoffen. Om verduurzaming in de zorg te versnellen nam MPZ (Milieu Platform Zorg) het initiatief voor de Green Deal. Lokale en landelijke overheden, kennisinstellingen, zorgverzekeraars en andere financiële instellingen maar ook leveranciers helpen bij het groener maken van de zorg. Partijen werken samen om onderstaande ambities te realiseren:

- 30% CO2 reductie in 2026, 53% in 2030.
- Circulaire bedrijfsvoering (o.a. hergebruik van goederen, niet per definitie aanschaf nieuw, lease en gebruik van grondstoffen voorkomen of in de keten houden)
- Medicijnresten uit afvalwater
- Gezond makende leefomgeving en milieu
- Energieverbruik verlagen

Inmiddels hebben 10 locaties een Bronzen certificaat en 5 locaties een Zilveren certificaat behaald. In 2025 heeft Lister nog eens 8 nieuwe locaties gecertificeerd voor het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg.

In juni 2025 vindt een (her)keuring plaats van de gecertificeerde en de te certificeren locaties, om te controleren of Lister haar inspanningen op het gebied van Duurzaamheid voldoende heeft geborgd.

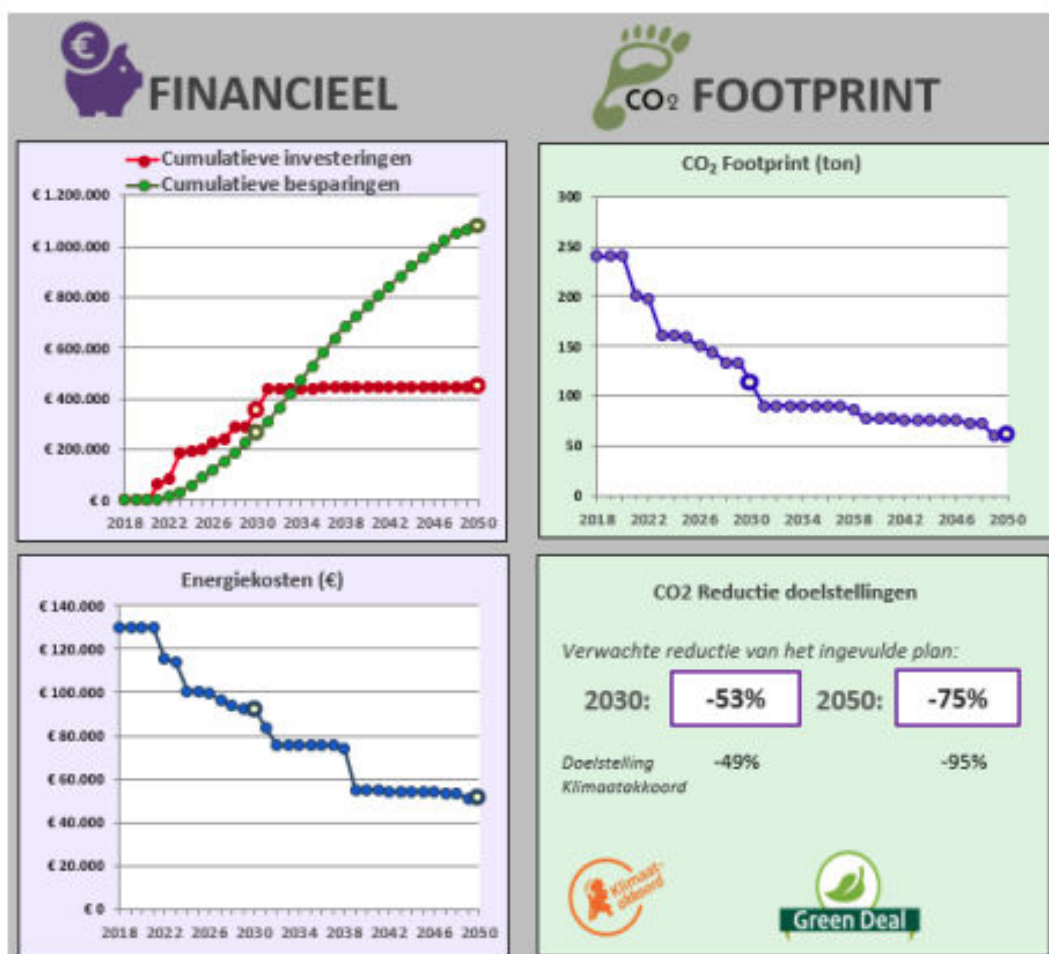
Daarnaast zijn op het gebied van bewustwording en draagvlak door Lister flinke stappen gezet. In samenwerking met de afdeling communicatie is een content kalender samengesteld en is er maandelijks overleg met hen om duurzaamheid onder de aandacht te brengen en te houden van de werknemers en cliënten van Lister.

Daarnaast zijn diverse maatregelen op het gebied van verduurzaming/energiebesparing in gang gezet en uitgevoerd. Het gaat hierbij om het plaatsen van (tweedehands) zonnepanelen, energiezuinige LED verlichting en het uitvoeren van vloer- en spouwmuurisolatie op diverse locaties van Lister.

In 2024 is de Dumava (subsidies voor Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed) aanvraag gedaan en ingewilligd, zodat in 2025 de Okkernootstraat voorzien gaat worden van triple glas en een warmtepomp. Ook is in 2024 de investeringsbegroting geüpdatet om nog verder te gaan verduurzamen. Lister heeft het wagenpark versneld verduurzaamd. Eind 2025 is het wagenpark volledig geëlektrificeerd. Daarnaast heeft Lister in deze investeringsbegroting een versnelling aangebracht in de maatregelen voor ons eigendom vastgoed welke zijn opgenomen in de meerjarenonderhoudsplanning.

In 2024 is de inkoop gecentraliseerd. De afdeling Vastgoed Facilitair en Inkoop koopt nu centraal in voor de locaties en kan op deze manier borgen dat er focus is op duurzaam inkopen en onderhouden.

Onderstaand de CO2 Footprint welke deel uitmaakt van de routekaart duurzaam vastgoed in eigendom van Lister welke in 2022 is opgesteld en onlosmakelijk is verbonden met het Strategisch Huisvestingsplan. Uit de onderstaande grafieken is te lezen dat Lister een CO-2 reductie beoogt van 53% in 2030 en 75% in 2050. Hiervoor zullen tot 2030 investeringen gedaan moeten worden om besparingen te realiseren. Het omslagpunt ligt rond 2031.



3.12 Privacy en informatiebeveiliging

Privacy is een grondrecht. Iedereen heeft er recht op. Zodra Lister persoonsgegevens van cliënten, medewerkers of andere betrokkenen verwerkt, dan ontstaat een actieve plicht van Lister om invulling te geven aan de rechten van betrokkenen. Betrokkenen hebben het recht op inzage in de persoonsgegevens die Lister van ze heeft verzameld. Soms is uitdrukkelijke toestemming van de betrokkene nodig voordat gegevens worden verwerkt. Andere keren mag Lister gegevens van personen verwerken op basis van een wettelijke plicht of een overeenkomst, zoals de arbeidsovereenkomst die tussen Lister en de werknemer geldt.

Privacy is geen drempel voor het verlenen van zorg, maar onderdeel ervan, omdat het ondersteunend is aan de vertrouwensrelatie tussen de begeleider en cliënt. Door transparantie te bieden over de gegevens en de legitieme doelen waarvoor ze worden gebruikt kunnen betrokkenen regie houden over hun privacy.

Het gevoel dat soms in de zorgsector heerst en erop neerkomt dat er een stortvloed aan regels zijn, mag niet zorgen voor handelingsverlegenheid van collega's. Binnen Lister wordt benadrukt om hulp van collega's te vragen als er wordt getwijfeld of iets mag. *'Wanneer mogen clientgegevens gedeeld worden met een ketenpartner ten behoeve van de continuïteit van zorg?'* Vaak kom je er achter dat veel mag, zolang er zorgvuldigheid wordt betracht, er legitiem wordt gemotiveerd en respectvol wordt omgegaan met rechten van betrokkenen.

Bij besluiten omtrent privacy wordt rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- Privacy mag geen hoge drempel voor het leveren van zorg zijn, maar moet aanvullend zijn.
- Er wordt gezocht naar een passend evenwicht tussen gebruikersgemak en gegevensbescherming.
- Er wordt vertrouwd op de professionaliteit van collega's. Dit neemt niet weg dat controles noodzakelijk kunnen zijn, juist om te reflecteren en te verbeteren.
- Datalekken zijn niet uit te sluiten, maar de kans op het ontstaan en de impact ervan wordt zo klein mogelijk gemaakt.

Voor het functioneren van Lister is het van belang dat gegevens beschikbaar zijn om mee te werken en om zorg te kunnen leveren. Deze gegevens moeten ook kloppen zodat de juiste zorg kan worden verstrekt en om de financiering te krijgen. Bovendien horen gegevens alleen toegankelijk te zijn voor personen met een 'need to know'. Dit is de basis van informatiebeveiliging en de basis moet in orde zijn. Daarom is Lister in 2024 (na drie interne audits) een certificeringstraject gestart voor de informatiebeveiligingsstandaard binnen de Nederlandse zorgsector: de NEN 7510.

Het eerste deel van de audit is in 2024 afgerond en er is vastgesteld dat Lister klaar is voor certificering in 2025. Leveranciersmanagement is als aandachtspunt gekozen. Lister maakt gebruik van standaardsoftware in de cloud, aangeboden door gerenommeerde leveranciers. Om als zorgaanbieder invloed te hebben op de kwaliteit en veiligheid van je digitale dienstverlening is leveranciersmanagement het belangrijkste middel geworden.

3.13 Risicomanagement

De raad van bestuur rapporteert over risicobeheersing en beheersing van de strategische risico's aan de raad van bestuur. Hiervoor is het *Compliance programma: geen ruimte zonder grenzen* door de raad van toezicht vastgesteld. Het compliance programma beschrijft de inrichting en borging van compliance en bestaat uit de volgende jaarlijkse cyclus:

- Met behulp van een control framework beoordelen in hoeverre Lister voldoet aan in- en externe wet- en regelgeving (compliance), eisen van leveranciers en zelf gestelde normen.
- Vaststellen van risico's en beheersmaatregelen.
- Opstellen van een auditprogramma aan de hand van de risicobeoordelingen. In het programma zijn specifieke audits, reguliere jaarlijkse audits en externe audits opgenomen.

In de risicoanalyse is expliciet stilgestaan bij externe ontwikkelingen zoals de landelijke akkoorden IZA, WOZO, GALA en de budgettaire ontwikkelingen op gemeentelijk niveau.

Daarnaast zien we, zoals breed in de zorg, grote uitdagingen op ons afkomen door de combinatie van enerzijds toenemende aantal cliënten en zorgvraag. Anderzijds krapte op de woningmarkt en toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

3.14 Toekomstverwachtingen

Vooruitkijkend naar 2025 verwacht Lister naast het verder werken aan de hoofdthema's in de beleidsagenda, vooral aandacht te besteden aan:

- het vinden van antwoorden op de strategische dilemma's zoals eerder geschetst: blijven zorgdragen voor continuïteit van zorg voor onze cliënten, van goede kwaliteit; rekening houdend met krapte op de arbeidsmarkt, dalende budgetten en in samenwerking met onze partners;
- voorbereiden van en meedoen aan het nieuwe aanbestedingstraject van de Gemeente Utrecht voor individuele begeleiding en Beschermd Thuis. De gemeente Utrecht heeft aangekondigd deze vormen van (aanvullende) zorg anders te willen gaan organiseren met ingang van 1 januari 2027. Van aanbieders wordt gevraagd dit in samenhang en wijkgericht te organiseren. Dit betekent dat Lister in 2025 een visie zal ontwikkelen op wijkgericht werken; met andere aanbieders zal overleggen over hoe wij het aanbod samen kunnen vormgeven; en zal onderzoeken welke samenwerkingsvorm daarbij het beste past. Inschrijving hiervoor moet gebeuren voor 15 juli 2025;
- het aanbrengen van focus in onze activiteiten, waarbij we zien dat er veel complexiteit is in casuïstiek, zowel in teams als lokaal/stedelijk, waarbij vaak een beroep gedaan wordt op de expertise van Lister. Focus op onze kerntaak is daarom van belang; in combinatie van het steviger maken van onze teams en gebruik maken van digitalisering waar mogelijk
- verder uitwerken van de volgende fase van ons leiderschapsprogramma

- inzetten op vitaliteit en veerkracht van onze medewerkers (programma Vitalister)
- de follow up van de besluiten die voortvloeien uit de evaluatie van de organisatiestructuur; en
- verbetering van het projectmatig werken binnen Lister

4. Organisatiekenmerken

4.1 Structuur organisatie en kerngegevens

Lister is opgericht op 29 december 1983 onder de naam Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht. Sinds 1 juli 2014 heeft de organisatie de naam Lister.

Lister is een organisatie met circa 40 teams die zorg en begeleiding geven aan cliënten met een ernstig psychiatrische aandoening, soms gecombineerd met een verslaving(sverleden), justitieel verleden en/of een pervasieve aandoening als ASS.

Medewerkers in het primaire proces worden ondersteund door de ondersteunende diensten: Bedrijfsvoering (business control, financiële administratie en zorgadministratie, ICT, vastgoed en facilitair) en HR en ontwikkeling (HR adviseurs, salarisadministratie, opleiden en ontwikkelen).

In 2022 is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd waarbij Lister is ingedeeld in drie regio's: regio Utrecht, regio Lekstroom en Bovenregionaal. Zie hiervoor ook het organogram.

Verwante rechtspersoon (i.v.m. consolidatie jaarrekening): Stichting Benedictus Labre

Stichting Benedictus Labre is een zelfstandige stichting waarvan de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van toezicht op grond van de statuten identiek is aan de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Lister.

Stichting Benedictus Labre

KvK 30013565

Furkaplateau 15

3524 ZH Utrecht

datum van oprichting : 12 december 1967

Stichting Benedictus Labre te Utrecht heeft in algemene zin ten doel het verlenen van steun aan sociaal kwetsbaren en in het bijzonder het ondersteunen van de te Utrecht gevestigde Stichting Lister te Utrecht in de verdere ontwikkeling, stimulering en professionalisering van al hetgeen verband houdt met het verlenen van steun aan cliënten met psychiatrische en/of verslavingsproblemen eventueel met een mogelijk forensische achtergrond, ter bevordering van het benutten van hun mogelijkheden om inhoud te geven aan de kwaliteit van leven, waaronder deelname aan herstelgerichte activiteiten. Steunaanvragen worden van geval tot geval beoordeeld.

In 2024 heeft de stichting aan haar statutaire verplichting invulling gegeven door in samenwerking met het cliëntensteunfonds van Altrecht cliënten te helpen en via Eigen Thuis. Eigen Thuis geeft bijdragen aan cliënten van Lister vanuit Stichting Benedictus Labre ter stimulering van ambulantisering.

Kerngegevens Lister

Kerngegevens op 31 december 2024	
Aantal cliënten in zorg (obv financiering Wmo)	1510
Aantal cliënten in zorg (obv financiering Wlz)	286
Aantal cliënten in zorg (obv financiering Justitie)	26
Aantal personeelsleden in loondienst op 31/12/2024	874
Aantal FTE personeelsleden in loondienst op 31/12/2024	684
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	76.633.641
Waarvan financiering Wmo	44.442.270
Waarvan financiering Wlz	25.902.800
Waarvan financiering Justitie	1.978.090
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	4.310.481

4.2 Bestuur

Governancecode Zorg

De principes van de Governancecode Zorg 2022 zijn door Lister in 2024 toegepast.

In de statuten en reglementen van Lister zijn de principes vanuit de governancecode 2022 doorgevoerd. O.a. is voorzien in regelingen ter voorkoming van belangenverstrengeling en een conflictregeling.

Samenstelling bestuur

De raad van bestuur had in 2024 de volgende samenstelling:

Mevrouw drs E.J. (Juul) Reinking (voorzitter)

De heer T.C. (Theo) den Hertog

Nevenactiviteiten leden raad van bestuur

Mevr E.J. Reinking

- lid Bestuurstafel Gezond Utrecht

Dhr. T.C. den Hertog

- Lid RvT Utrechtzorg
- lid RvT Cardia
- voorzitter ADSU (Aan de Slag in Utrecht)

De leden van de raad van bestuur zijn collegiaal en individueel integraal verantwoordelijk. Dit betekent dat zij beiden aanspreekbaar zijn op alle facetten van de organisatie.

Er vindt tweewekelijks bestuurlijk overleg plaats door beide leden van de raad van bestuur met de bestuurssecretaris. De besluitenlijst behorend bij deze overleggen is beschikbaar voor de organisatie.

Sinds september 2022 werken we binnen Lister met een MT waar alle beleidsmatige en strategisch/tactische onderwerpen besproken worden zodat de verschillende invalshoeken en deskundigheden vanuit zowel het primaire proces als de ondersteuning goed in de belangenafweging en besluitvorming worden betrokken.

Maandelijks ontvangen de medewerkers een overzicht van de onderwerpen die in het MT worden besproken. In 2024 heeft het MT meerdere keren gereflecteerd op de onderlinge samenwerking.

De contacten met de medezeggenschap zijn laagdrempelig en prettig.

Zowel met de Ondernemingsraad als met de Cliëntenraad vindt het agenda-overleg plaats op basis waarvan de agenda voor de overlegvergaderingen bepaald wordt. Op de overlegvergaderingen worden zowel de formele advies- en instemmingsaanvragen besproken en toegelicht, waarbij ook aandacht is voor overwogen alternatieven, kansen en risico's. Tevens wordt aandacht besteed aan hoe cliënten en medewerkers bij het betreffende besluit betrokken zijn. Waar nodig worden onderwerpen toegelicht door andere medewerkers uit de organisatie.

Zo nodig vindt ook tussentijdse afstemming plaats over onderwerpen die niet kunnen wachten.

Vertrouwenspersoon

Lister beschikt over een onafhankelijke vertrouwenspersoon voor medewerkers. Deze is rechtstreeks te benaderen. De contactgegevens zijn voor iedereen beschikbaar via het intranet (Lissy).

Klokkenluidersregeling

Lister heeft een klokkenluidersregeling die beschikbaar is via de website, intranet en het kwaliteitssysteem Zenya.

4.3 Jaarverslag raad van toezicht 2024

De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording zijn de Governancecode Zorg 2022, de statuten en reglementen van Lister.

De raad van toezicht houdt toezicht op de activiteiten en het gevoerde beleid van Stichting Lister en op de activiteiten en het gevoerde beleid van Stichting Benedictus Labre en vervult de werkgeversrol van de raad van bestuur.

Samenstelling en governance

De raad van toezicht bestaat uit 5 personen en heeft 3 commissies: de Auditcommissie, de Kwaliteitscommissie en de Remuneratiecommissie.

De raad van toezicht was in 2024 als volgt samengesteld:

Naam	Aangetreden	Datum aftreden	Periode	Commissie
Dhr. M. Charifi	15-11-2017	15-11-2025	2	Auditcommissie
Dhr. A. Geurtsen (vice voorzitter tot 1-9-2024)	01-08-2016	01-09-2024	2	Auditcommissie Remuneratiecommissie
Mw. E.M. Hartevelde (vice voorzitter vanaf 1-9-2024)	01-11-2022	01-11-2026	1	Kwaliteitscommissie Remuneratiecommissie
mw J.J. Joppe (voorzitter)	01-01-2023	01-01-2027	1	Remuneratiecommissie
mw S. Karbouniaris	01-10-2023	01-10-2027	1	Kwaliteitscommissie
Dhr. R.H. Prins	01-09-2024	01-09-2028	1	Auditcommissie

Werving nieuw lid raad van toezicht

In verband met het aflopen van de maximale zittingstermijn van de heer Geurtsen per 31 augustus 2024, heeft de raad van toezicht een vacature opengesteld. Met begeleiding van een extern bureau is voor deze vacature een kandidaat geselecteerd. De medezeggenschapsorganen zijn conform de geldende afspraken bij de procedure betrokken geweest. De heer Prins is in zijn rol gestart per 1 september 2024. Hij is tevens voorzitter van de auditcommissie.

Van de heer Geurtsen is afscheid genomen, waarbij hij hartelijk bedankt is voor zijn jarenlange inzet in de raad van toezicht en de prettige samenwerking.

Honorarium raad van toezicht

De honorering van de leden van de raad van toezicht volgt in 2024 het advies van de NVTZ en de normen van de WNT. De honorering van de raad van toezicht vindt plaats volgens de geldende klasse IV.

Zelfevaluatie en toezichtvisie

In november 2024 heeft de raad van toezicht een evaluatiebijeenkomst gehouden. Deze werd voorbereid en geleid door een extern begeleider. Op basis van individuele interviews werd een beeld gepresenteerd en besproken van de onderlinge samenwerking tussen zowel de raad van toezicht onderling als met de raad van bestuur, die ook aanwezig was bij de evaluatie. De conclusie ten aanzien van het functioneren en de samenwerking was positief. Er liggen kansen voor verdere ontwikkeling ten aanzien van de agendavoering met meer nadruk op de strategische vraagstukken en een betere toelichting op de context van een agendapunt; en het beter benutten van de advies- en klankbordfunctie van de raad van toezicht met de focus op de maatschappelijke opdracht van Lister en de daarmee gepaard gaande dilemma's. Het uitwerken van de kernwaarden van Lister naar gedragswaarden voor raad van toezicht en raad van bestuur zal hierbij helpen.

De bijeenkomst werd ook gebruikt voor het voorbereiden van de vernieuwde toezichtvisie. Hierbij is aansluiting gezocht bij de kernwaarden van Lister: gelijkwaardig, verbindend, daadkrachtig en samen. Deze toezichtvisie zal begin 2025 verder uitgewerkt worden. Positief was dat deze visie gezamenlijk met de raad van bestuur is uitgewerkt.

Hoofdfunctie en nevenwerkzaamheden leden raad van toezicht per 31 december 2024

dhr M. Charifi	• Directeur STEP, Nijmegen • Lid raad van toezicht Welzijnsgroep Midden Nederland: U Centraal, JoU, SJP en BPK
dhr . A. Geurtsen (lid tot 1-9-2024)	• Managing consultant GBG Adviesgroep • Executive director Registercontrollersopleiding Erasmus Universiteit Opleidingscoördinator Registercontrollers opleiding Anton de Kom Universiteit Suriname. Lid Rekenkamer gemeente Haarlemmermeer

mw. E.M. Hartevelde	• voorzitter raad van bestuur Karakter, academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie • lid bestuur stichting TopGGZ • Lid bestuur Stichting Psychologische vervolgOpleidingen (SPON)
mw J. J. Joppe	• bestuurslid en vice-voorzitter pensioenfonds Zorg en Welzijn • bestuurslid pensioenfederatie • vice voorzitter Raad van Toezicht Carint Reggeland • dual voorzitter bestuur VVAA (per 1-6-2024)
mw. S. Karbouniaris	• senior onderzoeker Hogeschool Utrecht • lid Raad van Advies Be-Leef Portugal • intervisie begeleider Centrum Trauma en Transitie
Dhr R.H. Prins (lid vanaf 1-9-2024)	• manager concern control COA • lid raad van toezicht Stichting de Rijnhoven

Vergaderingen en themabijeenkomsten

De vergaderingen van de raad van toezicht worden voorbereid in een agendaoverleg waaraan de voorzitter van de raad van toezicht, de raad van bestuur en de bestuurssecretaris deelnemen. Dit overleg biedt tevens de gelegenheid voor bilateraal overleg tussen de voorzitter raad van toezicht en de raad van bestuur.

De raad van bestuur is aanwezig bij de vergaderingen van de raad van toezicht en de commissies, met uitzondering van het vooroverleg van de raad van toezicht.

In de vergaderingen worden regelmatig presentaties verzorgd door de raad van bestuur of medewerkers uit de organisatie. De volgende thema's en projecten zijn o.a. toegelicht en besproken:

- afwegingskader groei van Lister
- uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek
- evaluatie aanpassing organisatiestructuur
- ontwikkelingen financieel beleid en aangekondigde bezuinigingen gemeente Utrecht
- ontwikkelingen Wet DBA (beleid ZZP-ers)
- strategisch huisvestingsplan
- ICT en cybercriminaliteit
- project SamenWerken

In oktober 2024 werd daarnaast een themamiddag georganiseerd samen met het hele managementteam. Het thema was ervaringsdeskundigheid. Naast een toelichting op de stand van zaken van het werken met ervaringsdeskundigheid binnen Lister, was er ook een wetenschappelijke reflectie op het thema door een lid van de raad van toezicht, die deskundig is vanuit haar eigen werkveld. Hierdoor ontstond een interessante wisselwerking en werd de kennismaking over en weer verdiept.

In de commissie kwaliteit en veiligheid zijn elke vergadering gasten uit de organisatie geweest die nadere toelichting gegeven hebben op de brandveiligheidsanalyse, het verzuim, de in- door en uitstroom van personeel, het naastenbeleid, kunst in de zorg, vernieuwing van het zorgplan, werk en activering en tenslotte de start van een virtuele ontmoetingsplaats voor cliënten vanuit Lister Digitaal.

De externe accountant was aanwezig bij de bespreking van de Jaarrekening Lister 2023 in de auditcommissie en in de vergadering van de raad van toezicht.

De remuneratiecommissie kwam in 2024 drie maal bij elkaar en sprak over actualisering van verschillende reglementen, bereidde de werving van het nieuwe lid raad van toezicht en de jaargesprekken met de raad van bestuur voor. Daarnaast werd de zelfevaluatie voorbereid met de extern begeleider.

Informatievoorziening

Iedere vergadering verzorgt de raad van bestuur een nieuwsoverzicht getiteld Bestuurlijk Actueel. Hierin worden kort de relevante ontwikkelingen in de organisatie toegelicht.

Over zaken die niet kunnen wachten tot de volgende vergadering wordt de raad van toezicht zo nodig telefonisch of per mail geïnformeerd. Denk hierbij aan publicitair gevoelige kwesties, calamiteiten of grote incidenten.

Contacten met de medezeggenschap

Mevrouw Joppe en de heer Charifi woonden een overlegvergadering bij van raad van bestuur met de Ondernemingsraad. Mevrouw Karbouniaris en mevrouw Joppe woonden overlegvergaderingen bij van de raad van bestuur met de Cliëntenraad.

Werkbezoeken

In juli 2024 was er een werkbezoek met een van de ambulante teams van Lister, te weten Gebiedsteam Overvecht Zuid. Vier medewerkers (waaronder de teammanager) van dit team gaven een toelichting op hun werkzaamheden en de doelgroep. Aansluitend had de raad van toezicht de reguliere vergadering op de locatie van Enik in Overvecht. Het werkbezoek gaf veel inzicht in het ambulante werk binnen Lister.

Vergadering	Frequentie
raad van toezicht	9

	• 6 reguliere vergaderingen • 1 extra vergadering ivm organisatiestructuur • 1 zelfevaluatie bijeenkomst • 1 themabijeenkomst met MT
Auditcommissie	4
Kwaliteitscommissie	4
Remuneratiecommissie	3

Vastgestelde documenten

De raad van toezicht heeft in 2024 de volgende documenten vastgesteld resp. besluiten genomen:

- Bestuursverslag Lister 2023 incl Jaarverslag RvT
- Geconsolideerde jaarrekening Lister 2023
- Risicoanalyse en auditprogramma 2024
- Begroting Lister 2025
- Klassenindeling WNT 2024
- Honorarium raad van bestuur en raad van toezicht 2024
- Opdracht accountantscontrole Jaarrekening 2024
- openstelling vacature lid raad van toezicht
- benoeming van een lid raad van toezicht per 1 september 2024; tevens benoeming van dit lid tot voorzitter van de auditcommissie
- instemming met de opzet van de jaargesprekken raad van bestuur; kerntaken en frequentie van de remuneratiecommissie; en benoeming van mevrouw Joppe tot voorzitter van de remuneratiecommissie
- benoeming van mevrouw Harteveld tot vice-voorzitter van de raad van toezicht per 1 september 2024

Deskundigheidsbevordering

De leden van de raad van toezicht hechten waarde aan doorlopende deskundigheidsbevordering om hun rol als toezichthouder en adviseur up to date te kunnen blijven uitvoeren. Zij hebben hiertoe in 2024 (online)cursussen op verschillende beleidsterreinen gevolgd alsmede studiedagen van de NVTZ en het Nationaal Register.

Beoordeling raad van bestuur

De beoordeling van het functioneren van de raad van bestuur, individueel en als team, is uitgevoerd door de remuneratiecommissie. Ter voorbereiding hebben de leden van de raad van bestuur een zelfreflectie geschreven. De raad van toezicht heeft door middel van interviews input opgehaald bij leden van het managementteam en de medezeggenschapsorganen. Daarnaast zijn de individuele leden van de raad van toezicht

bevraagd. Na beide individuele gesprekken is ook met de leden van de raad van bestuur gezamenlijk gesproken. Van de besprekingen is een verslag gemaakt door een externe notulist.

Dit verslag is vastgesteld door de raad van toezicht op 2 april 2025,

w.g.

J.J. Joppe, voorzitter raad van toezicht

4.5 Medezeggenschap

Ondernemingsraad

Binnen Lister functioneert een Ondernemingsraad conform de Wet op de Ondernemingsraden. We zijn blij dat de samenstelling van de OR de diversiteit aan functies binnen de organisatie weerspiegelt. In 2024 heeft de ondernemingsraad 18 keer vergaderd, waarvan zes keer met de raad van bestuur, de zogenaamde overlegvergadering. Aan een overlegvergadering hebben leden van de raad van toezicht deelgenomen.

De ondernemingsraad waardeert de samenwerking met de raad van bestuur. Door elkaars positie te waarderen en gebruiken vormen we een sterk samenwerkingsverband binnen Lister.

Op de volgende onderwerpen heeft de Ondernemingsraad advies of instemming gegeven:

- Instemmingsaanvraag Achterwachting
- Instemmingsaanvraag nieuwe bedrijfsarts
- Instemmingsaanvraag plan van aanpak psychosociale arbeidsbelasting, klokkenluidersregeling, protocol klachtencommissie medewerkers, en protocol vertrouwenspersoon
- Instemmingsaanvraag Roosterafspraken
- Adviesaanvraag positionering GGZ specialisten

Cliëntenraad

De cliëntenraad van Lister functioneert in de geest van de WMCZ (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen).

Lister heeft een centrale cliëntenraad.

Omdat Lister de laatste jaren erg is gegroeid is in 2024 de vraag opgekomen of deze vorm van medezeggenschap nog wel passend is. Ook omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat cliënten weinig invloed ervaren op locatieniveau.

Hoe dit vorm gaat krijgen wordt in 2025 met diverse partijen besproken.

Ook in 2024 is de cliëntenraad aanwezig geweest op de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Het blijft belangrijk dat ook medewerkers op de hoogte zijn van het bestaan van de cliëntenraad.

Contact met de achterban is in 2024 gezocht door het bezoeken van een aantal locaties.

In 2024 is er vier keer overleg geweest met de raad van bestuur. Eén keer was ook de raad van toezicht aanwezig.

De volgende onderwerpen zijn o.a. besproken:

- Ervaringsdeskundigheid
- Medezeggenschap/cliënteninvloed
- Jaarrekening Lister 2023
- In- en uitstroomanalyse 2023
- Missie, visie en kernwaarden Lister

- Vastgoed
- Bezuinigingen Gemeente Utrecht
- Begroting 2025 Lister
- Lister Digitaal (ontwikkelingen)
- Herinrichting organisatie
- De zorgovereenkomst
- Cliënt Infoboekje

Officieel advies of instemming is gegeven over:

- Richtlijn en protocol ongewenst gedrag cliënten
- Naastenbeleid
- Sluiting locatie Heycopstraat
- Verborgene rapportages
- Vernieuwing zorgplan
- Zorgcontinuïteit (zorgplicht/protocol maatregelen/protocol eenzijdige beëindiging van zorg en/of verblijf)
- Lid klachtencommissie op voordracht van de cliëntenraad
- Profielschets lid raad van toezicht

Deze onderwerpen zijn uitvoerig besproken in het overleg met de raad van bestuur.

Een aantal opmerkingen van de cliëntenraad heeft de raad van bestuur doen besluiten wijzigingen aan te brengen.

Er is altijd veel te bespreken. Daarom is besloten om in 2025 vijf keer een overlegvergadering te houden.

Ondertekening

Dit bestuursverslag Lister 2024 werd vastgesteld door de raad van bestuur op 6 mei 2025 te Utrecht en goedgekeurd door de raad van toezicht op 13 mei 2025.

raad van bestuur

w.g.
E.J. Reinking

w.g.
T.C. den Hertog

raad van toezicht

w.g.
J.J. Joppe, voorzitter