

Bestuursverslag 2023 van de Stichting Lunet

Raad van Bestuur

Mei 2024

Inhoud

Voorwoord	4
1. Missie en visie Lunet	5
1.1. Missie	5
1.2. Visie	5
2. Lunet in vogelvlucht in 2023	6
2.1. Enkele basale getallen over 2023	6
2.1.1. Cliënten	6
2.1.2. Medewerkers	7
2.1.3. Financiën en Beheer	7
2.2. Risico's minimaliseren en kansen benutten: enkele elementen	8
2.3. Lunet in beeld in 2023.....	10
2.4. Organisatie op hoofdlijnen	10
3. Strategie in het kader van een goed leven, mooi werk en een gezonde bedrijfsvoering.....	12
3.1. Toekomstplan 2022-2026: "Op weg naar een toekomstbestendig Lunet"	12
3.2. Regionale samenwerking	13
3.3. Lunet kiest zijn kanslijnen	13
3.4. Duurzaamheid: Green Deal Zorg MRE in ontwikkeling.....	14
3.5. Strategisch opereren in een maatschappelijke context	14
4. Een goed leven voor cliënten	15
4.1. Zorgpaden en zorgprogramma's.....	15
4.2. Proces rond inhoud en toetsing van kwaliteit van zorg.....	15
4.2.1. Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg.....	15
4.2.2. ISO certificering en externe audit ISO	16
4.2.3. Inspectiebezoek IGJ inzake EHealth	16
4.2.4. Interne audits en checks door afdeling kwaliteit	16
4.3. Nieuw ECD ('ONS') en digitale innovatie	16
4.4. Toekomst zwembaden Lunet.....	17
4.5. Arbeidsparticipatie: werk voor cliënten binnen Lunet	17
4.6. Beleid rond Middelengebruik	17
4.7. Noodopvang vluchtelingen Oekraïne	18
5. Mooi werk voor medewerkers	19
5.1. Omgaan met personeelskrapte	19
5.2. Arbeidsverzuim	19
5.3. Roosteren.....	20
5.4. Herstelprogramma voor vier organisatorische eenheden (OE).....	20

5.5.	Beleid rond inhuur ZZP en invalkrachten.....	20
6.	Een gezonde bedrijfsvoering.....	21
6.1.	Financiën.....	21
6.1.1.	Algemeen.....	21
6.1.2.	Beknopte winst en verliesrekening.....	21
6.1.3.	Kengetallen.....	22
6.1.4.	Liquiditeit.....	23
6.1.5.	Financiële instrumenten.....	23
6.1.6.	Risico's en beheersing.....	23
6.1.7.	Toekomstverwachting en risico's.....	24
6.2.	Zorgcontractering.....	25
6.2.1.	Zorgkantoor CZ: afspraken in het kader van de Wlz.....	25
6.2.2.	Contractering door gemeenten in het kader van de Wmo en de Jeugdzorg.....	26
6.3.	Digitale innovatie.....	26
6.3.1.	Het nieuwe applicatielandschap van Lunet: de drie basale systemen ONS, AFAS en Carebuilder.....	26
6.3.2.	Innovatie: inzet van domotica.....	26
6.4.	Vastgoed.....	26
6.4.1.	Strategie Vastgoed.....	27
6.4.2.	Verhuizing centraal kantoor.....	27
6.5.	Centrale 24.....	27
6.6.	Clïëntgebonden kosten.....	27
7.	Medezeggenschap.....	28
7.1.	Een nieuwe medezeggenschapsregeling voor cliënten en hun vertegenwoordigers.....	28
7.2.	Functionaris medezeggenschap cliënten en verwanten.....	28
7.3.	De OR: medezeggenschap 3.0.....	29
7.4.	Overlegvergaderingen met en adviezen van de medezeggenschapsorganen.....	29
7.4.1.	De CCMR.....	29
7.4.2.	De OR.....	30
8.	Governance.....	31

Voorwoord

Vanaf 1 januari 2022 is de *Regeling openbare jaarverantwoording Wmg* (Wet marktordening gezondheidszorg) van kracht. Op basis van deze regeling dient naast de controleverklaring, overige gegevens en een verslag van de interne toezichthouder, ook een bestuursverslag bij het jaarverslag gevoegd te worden.

Dit document is het bestuursverslag 2023 van de Stichting Lunet. Per In het vervolg van dit document zal gesproken worden over 'Lunet'.

Aan het bestuursverslag worden eisen gesteld. De raad van bestuur van Lunet geeft antwoord op de eisen in de diverse hoofdstukken en paragrafen van dit bestuursverslag. De hoofdstukindeling is gebaseerd op de missie en visie van Lunet. Het gaat Lunet in essentie om het realiseren van een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven en De Kempen. En dat doen we samen met cliënten, cliëntvertegenwoordigers, medewerkers van Lunet, vrijwilligers bij Lunet en zorg- en maatschappelijke partners in de regio.

Ronald de Lange, raad van bestuur

Mei 2024

1. Missie en visie Lunet

1.1. Missie

De missie beschrijft kernachtig de maatschappelijke opdracht van Lunet. De missie van Lunet luidt:

Lunet werkt samen met anderen aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven en de Kempen.

1.2. Visie

Een goed leven lijkt heel gewoon, maar dat is niet voor iedereen even eenvoudig. Mensen met een beperking – fysiek, mentaal, of sociaal – hebben het vaak moeilijker om zich staande te houden in een snel veranderende wereld. Lunet helpt mensen met een verstandelijke beperking bij het realiseren van een goed leven. Dat doen wij door samen met vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers, en zorg- en maatschappelijke partners te werken aan:

- *Een goed leven voor onze cliënten*
- *Mooi werk voor onze medewerkers*
- *Een gezonde bedrijfsvoering.*

Lunet ondersteunt, begeleidt en behandelt mensen met een verstandelijke beperking. Cliënten en verwanten rekenen op ons voor wonen en werk, dagbesteding en vrije tijd. Dit doen we voor alle leeftijden en waar en wanneer dat nodig is. Van een paar uur per maand tot 24 uur per dag. Daarbij handelen wij niet vanuit de beperking, maar kijken we naar wat mensen wél kunnen. Hiervoor hebben we methodes ontwikkeld vanuit de wetenschap en de praktijk.

Lunet laat technologie samenwerken met menselijke warmte en zorgzaamheid. Technologie helpt mensen namelijk in hun zelfstandigheid. Daarnaast kunnen digitale middelen ook ingezet worden om zorgprocessen slim te organiseren. Zo bouwen we samen met mensen en inzet van middelen aan een goed leven.

Lunet beseft dat we het in de zorg niet alleen kunnen doen. Daarom werken we graag samen met anderen en delen onze kennis en kunde daar waar het kan. Zo blijven de kosten voor iedereen betaalbaar en ligt een goed leven voor iedereen, ook in de toekomst, binnen de mogelijkheden.

2. Lunet in vogelvlucht in 2023

2.1. Enkele basale getallen over 2023

2.1.1. Cliënten

Hieronder wordt in een tabel weergegeven het aantal unieke *cliënten in zorg*, het aantal nieuwe cliënten en het aantal cliënten dat uit zorg ging in 2023. Ook het aantal cliënten per financieringswijze wordt inzichtelijk gemaakt. Ter vergelijking worden ook de cijfers van 2021 en 2022 getoond.

Aantal cliënten in 2023			
Cliënten	2021	2022	2023
Aantal unieke cliënten	2.711	2.551	2.558
Nieuwe cliënten (in jaar)	326	275	265
Cliënten uit zorg (in jaar)	307	431	270
Cliënten en Financieringswijze			
	2021	2022	
Aantal unieke cliënten Wlz intramuraal	1.357	1.344	1.343
Aantal unieke cliënten Wlz VPT	0	3	5
Aantal unieke cliënten Wlz extramuraal	356	387	388
Aantal unieke cliënten Wmo	572	366 ¹	356
Aantal unieke cliënten Jeugdwet	348	336	349
Aantal unieke cliënten Overig	94	108	129
Grondslag Verstandelijk Gehandicapten (peildatum/peilperiode)	1.689/1.846	1.710/1.815	1.691/1.781

In 2022 werd het *Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)* afgenomen onder alle cliënten van Lunet. De respons was hoog. Dit leverde de volgende gemiddelde tevredenheidscijfers op. In 2024 staat het volgende cliënttevredenheidsonderzoek op de planning van Lunet.

Gemiddelde cijfers voor alle vormen van zorg per groep die bevraagd is (CTO, 2022)		
Groep	Respons	Gemiddeld Cijfer
Cliënten	61%	8,0
Verwanten c.q. vertegenwoordigers	31%	7,7
Begeleiders	50%	7,1

Klachten of uitingen van onvrede werden gemeld en vervolgens behandeld door de cliënten-vertrouwenspersoon ('CVP algemeen' en 'CVP WZD') en *er werden meldingen* gedaan bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Hieronder het overzicht over het aantal in 2022.

Klachten behandeld door CVP en meldingen bij IGJ			
Type	2021	2022	2023
Klachten of uitingen van onvrede zorgverlening behandeld door CVP	92	75	91
Kwesties afgehandeld in kader Wet Zorg en Dwang (CVP WZD)	18	22	19
Klachten behandeld door klachtencommissie	9	5	5
Meldingen bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	3	4	4

Over het onderwerp kwaliteit en over nadere gegevens rond het item 'cliënten' wordt uitgebreid verslag gedaan in respectievelijk het Kwaliteitsbeeld 2023 van Lunet c.q. de Jaarverantwoording Zorg 2023 (DigiMV). Beide zijn openbaar toegankelijk.

¹ Toelichting: Lunet had gedurende het jaar 2022 geen contract meer met de gemeente Eindhoven voor het onderdeel 'Wmo-begeleiding'. Hierdoor nam het aantal unieke cliënten met een Wmo-indicatie in 2022 sterk af ten opzichte van 2021. Dit werkte ook door in het aantal unieke cliënten aan wie zorg werd verleend.

2.1.2. Medewerkers

Hieronder wordt in een tabel weergegeven het aantal unieke medewerkers (en hun vertaling in fte), het aantal nieuwe medewerkers en het aantal medewerkers dat Lunet verliet in 2022. Ter vergelijking worden ook de cijfers van 2021 beschreven.

Aantal medewerkers in 2023			
Medewerkers	2021	2022	2023
Aantal unieke medewerkers (per 31-12)	2.516	2.376	2.104
Nieuwe medewerkers	336	298	152
Medewerkers die Lunet verlieten	375	460	133
Aantal openstaande vacatures per 31 12	36	159	205
Verzuim van medewerkers in 2023			
Arbeidsverzuim	2021	2022	2023
Voortschrijdend arbeidsverzuim	8.1%	9.5%	8,7%

Medio 2022 werd het *Medewerkers tevredenheidsonderzoek* (MTO) afgenomen onder alle medewerkers van Lunet. Het onderzoek werd door ongeveer 1.600 medewerkers ingevuld. 2022 was de rapportage beschikbaar. Dit leverde de volgende gemiddelde tevredenheidscijfers op. In 2024 staat het volgende tevredenheidsonderzoek voor medewerkers gepland.

Gemiddeld cijfer voor de tevredenheid van medewerkers (MTO)		
Groep	2018	2022
Medewerkers	7,1	6,8

Klachten van medewerkers zijn behandeld in de klachtencommissie voor medewerkers. Klachten over (de toepassing van) het functiewaarderingssysteem kunnen worden gericht aan de Bezwarencommissie FWG. Hieronder het aantal klachten dat behandeld werd door beide commissies in 2023. Beide commissies hebben verantwoording afgelegd in een jaarverslag 2023. Ter vergelijking worden ook de cijfers uit 2022 weergegeven.

Klachten behandeld door de Klachtencommissie medewerkers en door de Bezwarencommissie FWG		
Commissie	Aantal klachten 2022	Aantal klachten 2023
Klachtencommissie voor medewerkers	2	2
Bezwarencommissie FWG	1	0

Over alle gegevens rond medewerkers wordt veel uitgebreider verslag gedaan in de Jaarverantwoording Zorg 2023. Dit is openbaar toegankelijk.

2.1.3. Financiën en Beheer

Hieronder worden de basale financiële gegevens over 2023 in een tabel gepresenteerd. Ter vergelijking worden ook de cijfers over 2021 en 2022 weergegeven.

Financiële gegevens over 2023 (getal x € 1.000)			
Item	2021	2022	2023
Bedrijfsopbrengsten	157.320	164.270	173.087
Personeelskosten (inclusief PNIL)	110.266	113.140	123.182
Overige kosten (inclusief kapitaalslasten)	51.020	50.315	52.411
EBITDA	2.526	4.450	1.763
Coronacompensatie	9.484	2.896	0
Resultaat exclusief Coronacompensatie	-13.450	-2.081	-2.506
Investerings	2.344	2.122	1.853

Zie hiervoor verder paragraaf 6.1 en het financieel jaarverslag dat onderdeel is van de Jaarverantwoording Zorg (DigiMV) 2023. Dit is openbaar toegankelijk.

2.2. Risico's minimaliseren en kansen benutten: enkele elementen

De raad van bestuur van Lunet wil de kansen benutten om de kwaliteit van zorg en dienstverlening te verbeteren en tegelijk de risico's minimaliseren die de kwaliteit van zorg en dienstverlening bedreigen. De volgende afspraken en acties zijn, onder andere, daartoe ondernomen in 2023.

ISO certificering

Lunet is ISO 9001:2015 gecertificeerd. In het kader van dit certificaat werden eind 2022 audits uitgevoerd door een onafhankelijk bureau. In kwartaal 1 van 2023 was de rapportage beschikbaar. Algemeen beeld van de audits was dat Lunet beschikt over een effectief werkend kwaliteitsmanagement systeem en voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en aan de eisen van de ISO 9001:2015. Het doel is continu verbeteren van de zorg- en dienstverlening en de daaraan ten grondslag liggende processen.

Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg

Lunet past de bouwstenen van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg toe voor het onderzoeken en verbeteren van de kwaliteit van zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Het (landelijke) kwaliteitskompas 2023-2028 vervangt het Kwaliteitskader 2017-2022.

Hierover wordt tweejaarlijks verslag gedaan in het kwaliteitsbeeld en in een voortgangsrapportage in het tussenliggende jaar. Dit kwaliteitsbeeld wordt opgeleverd aan het Zorginstituut Nederland en wordt (ook) gepubliceerd op de website van Lunet. Voor het toezicht van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) is dit kwaliteitsbeeld en de voortgangsrapportage belangrijke informatie.

Interne en externe audits

Een audit is een onafhankelijk onderzoek. Interne en externe audits zijn ingebed in de controle op en de verbetering van de kwaliteit zorg en dienstverlening voor cliënten. Het (kunnen) toepassen van dit middel is vaak vastgelegd in wet- en regelgeving op diverse terreinen (van zorg en dienstverlening). De raad van bestuur van Lunet heeft uitgebreide mogelijkheden om interne en externe audits te laten verrichten en gebruikt deze. Enkele voorbeelden:

- Interne audits door de (financiële) concerncontroller; externe audits door de accountant.
- Interne audits (risico-inventarisatie en -evaluatie, verzuim) door een gespecialiseerde medewerker; externe audits door de Arbeidsinspectie of door een gespecialiseerd bureau.
- Interne audits in het kader van kwaliteit en veiligheid voor cliënten door hiertoe opgeleide medewerkers; externe audits door IGJ.
- Interne audits in het kader van kwaliteit en veiligheid van ICT systemen; externe audits door gespecialiseerde bureaus of de IGJ.
- Interne audits in het kader van vastgoed en van machines en installaties door medewerkers van de afdeling vastgoed; externe audits door gespecialiseerde bureaus.
- Interne en externe audits op het gebied van voldoen aan wet- en regelgeving in de zorg. Interne audits door gespecialiseerde medewerkers; externe audits door gespecialiseerde advocatenkantoren.
- Interne en externe audits op het functioneren van het kwaliteitssysteem van Lunet. Interne audits door gespecialiseerde medewerkers; externe audits door gespecialiseerde bureaus.

Planning en control cyclus

De raad van bestuur hanteerde, net als in andere jaren, in 2022 in grote lijnen de volgende cyclus:

- Lunet beschikt over een *strategisch beleid voor de komende jaren* en baseert dat beleid op feiten, gegevens en verwachtingen over de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Eind 2021 schreef Lunet het (strategisch) 'Toekomstplan 2022-2026'. Dit toekomstplan vormt de basis voor de jaarplannen van Lunet in deze periode.
- In het midden van het jaar wordt de *kaderbrief* geschreven met voornemens en doelstellingen voor het nieuwe jaar. In het laatste kwartaal van het jaar wordt het jaarplan en de begroting voor het volgende jaar gepresenteerd en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht en ter advies aan de

(centrale) medezeggenschapsorganen. Na goedkeuring zijn het jaarplan en de begroting per 1 januari van kracht. Vóór 1 juni van het jaar worden het Jaarverantwoording Zorg (DigiMV), inclusief het financieel jaarverslag, de rapportage van de accountant, het bestuursverslag en het jaarverslag van de raad van toezicht gedeponereerd bij het CIBG. Het Kwaliteitsbeeld wordt separaat gedeponereerd bij het Zorginstituut Nederland.

- Gedurende het jaar wordt er maandelijks een financiële rapportage opgeleverd en per kwartaal een kwartaalrapportage waarin de financiële-, personele- en kwaliteitsgegevens worden gepresenteerd, toegelicht en van commentaar worden voorzien. Verder worden de vorderingen van doelstellingen van het jaarplan geëvalueerd en waar nodig van acties voorzien.
- Het directieteam bespreekt tweewekelijks de voortgang van elementen uit het jaarplan en de begroting. Het directieteam geeft hierover adviezen aan de raad van bestuur. De raad van bestuur neemt besluiten en legt de besluitvorming vast.
- De vergaderingen van de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen zijn in hun planning zoveel mogelijk aangepast aan de oplevering van de kwartaalrapportages en de goedkeuring respectievelijk het advies rond het jaarplan en de begroting. Dat maakt efficiënte informatieverzameling en besluitvorming door de raad van bestuur mogelijk.
- De raad van bestuur werkt met informatiebulletins die verschijnen vóór de vergaderingen van de raad van toezicht. Daarin worden belangrijke ontwikkelingen en besluiten vermeld. Deze informatiebulletins worden, aangepast aan het betreffende medezeggenschapsorgaan, ook aan de Centrale Cliënten medezeggenschapsraad (CCMR) en de Ondernemingsraad (OR) ter hand gesteld. Dit dient enerzijds de transparantie die de raad van bestuur nastreeft; anderzijds kunnen vergaderingen hiermee efficiënter vormgegeven worden.

In 2023 zijn de volgende besluiten genomen over verbeteringen in de cyclus voor 2024:

- Doorontwikkeling van “dashboards” waardoor beter inzichtelijk wordt waar acties of knelpunten liggen.
- Integrale kwartaalrapportages over een goed leven, mooi werk en een gezonde bedrijfsvoering. Hieraan wordt de voortgang van strategische onderwerpen van Lunet toegevoegd.
- De cyclus aanpassen aan de nieuwe organisatiestructuur (met name teamleiders en businesspartners van M&O, Financiën en Bedrijfsvoering meer betrekken bij doelstellingen en hun voortgang).

Reglementen en Codes

Voor de raad van bestuur zijn vooral de volgende reglementen of codes van belang:

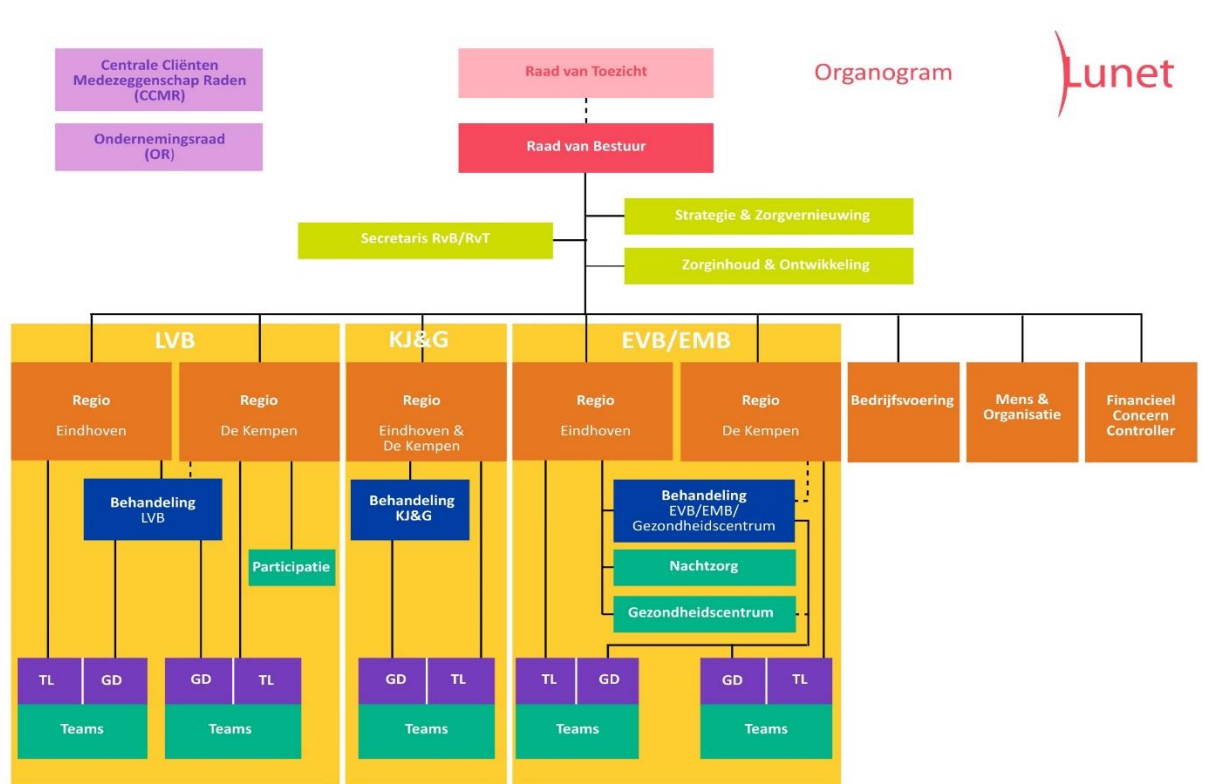
- De *statuten* van de Stichting Lunet en de *reglementen* voor de raad van bestuur en de raad van toezicht. In 2023 zijn wijzigingen in de statuten en reglementen van de Stichting Lunet doorgevoerd. De statuten en reglementen (van de raad van toezicht en de raad van bestuur) zijn op enkele plaatsen geactualiseerd aan veranderingen in wet- en regelgeving die de afgelopen jaren van kracht zijn geworden. Op 22-12-2023 is de naam ‘Stichting Lunet zorg’ veranderd in ‘Stichting Lunet’.
- De *Governancecode Zorg 2022*. Lunet hanteert de Governancecode Zorg voor de vormgeving van goed bestuur en goed toezicht. Lunet past de zeven genoemde principes, en hun invulling, toe in bestuur en toezicht. In 2022 werd een nieuwe, beperkt gewijzigde Governancecode van kracht. Lunet pas deze nieuwe code toe.
- *Beroepscode*s van medewerkers van Lunet. Medewerkers zijn bij aanstelling gehouden aan de beroepscode die voor hun beroepsgroep gelden.
- *Gedragscode*s voor medewerkers en/of cliënten. In het beheersysteem voor documenten I-Lunet zijn de voor de zorg en dienstverlening meest belangrijke documenten verzameld. Het gaat dan om beleidsdocumenten, protocollen en richtlijnen. Hiervan maken ook documenten deel uit die gedragscodes voor cliënten en/of medewerkers bevatten. I-lunet is een “levend document” waar documenten aan toegevoegd worden dan wel worden verwijderd.

2.3. Lunet in beeld in 2023



2.4. Organisatie op hoofdlijnen

De organisatie van Lunet ziet er, na de wijziging in de organisatie eind 2023, op hoofdlijnen als volgt uit:



De voorbereiding op de wijziging in de organisatie was één van de grote thema's voor Lunet in 2023. Dit onderwerp is een onderdeel van het 'Toekomstplan 2022-2026' van Lunet. De indeling in zorgpaden is het primaire ordeningsprincipe in de nieuwe organisatie. Daarnaast wordt er, omdat de omvang erom vraagt, een indeling in regio's gemaakt: Eindhoven en De Kempen.

In de nieuwe organisatie zijn, onder andere, de volgende zaken van belang:

- Teamleiders (TL) krijgen de leiding over een kleiner team. De 'span of attention' wordt kleiner. Er is meer aandacht en sturing mogelijk voor de medewerkers. (Vaste) gedragsdeskundigen (GD) worden gekoppeld aan teamleiders (en teams). GD zijn verantwoordelijk voor de zorginhoud.
- Lunet gaat van 4 managementlagen naar 3 managementlagen. De laag van managers is geschrapt.
- Er zijn 5 regiodirecteuren voor de zorg, voor de verschillende zorgpaden en voor de regio's. Iedere regiodirecteur geeft leiding aan een eenheid met ongeveer dezelfde omvang. Daarnaast zijn er 3 hoofden behandeling.
- Integrale verantwoordelijkheid en duaal management op alle niveaus om uitvoeringskracht, leiderschap en de juiste balans tussen zorg en bedrijfsvoering te borgen.
- Ook bij de ondersteunende diensten vinden aanpassingen plaats in het management, vergelijkbaar met de zorg. Experts op het gebied van 'Mens en Organisatie' (M&O), 'Financiën' en 'Bedrijfsvoering' worden voor een vast aantal uren gekoppeld aan een regiodirectoraat om advies te geven, dicht bij de werkvloer. Die experts worden bij Lunet 'business partners' genoemd.
- De raad van toezicht heeft besloten dat er in de nieuwe organisatie sprake is van een tweehoofdige raad van bestuur. Vanuit het verleden was dit een driehoofdige raad van bestuur.
- Op basis van de nieuwe organisatiestructuur is ook de overlegstructuur aangepast. Datzelfde geldt voor de mandaatregeling.
- In november is door de raad van bestuur het definitieve besluit genomen voor de organisatieaanpassing, per 1 januari 2024, na advisering van de OR en de CCMR.

Ook wat betreft de organisatie van Lunet zijn dus, op basis van strategische doelen, en een weging van risico's en kansen, noodzakelijke veranderingen doorgevoerd door de raad van bestuur.

3. Strategie in het kader van een goed leven, mooi werk en een gezonde bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste strategische ontwikkelingen in 2023 beschreven die van belang zijn voor een duurzame toekomst van Lunet. Risico's die op Lunet afkomen en kansen die Lunet ziet om die risico's te pareren worden in dit hoofdstuk kort beschreven.

3.1. Toekomstplan 2022-2026: "Op weg naar een toekomstbestendig Lunet"

In het najaar van 2021 is het Toekomstplan 2022-2026 geschreven, na een intensief en grondig onderzoek over de te verwachten ontwikkelingen van zorgbehoeften van mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven en De Kempen. In het kort zijn de conclusies van de analyse die ten grondslag ligt aan dit toekomstplan:

- Er komt een grote zorgvraag aan, in aantallen, van mensen met een lichte verstandelijke beperking met een complexe zorgvraag in de regio Eindhoven en De Kempen. In 2023 is door nader onderzoek gebleken dat in 2035 er geen sprake is van een groei van bijna 300 verblijfplaatsen (22%) voor Lunet maar van een groei van 400 verblijfplaatsen (29%).
- Lunet kan deze vraag niet alleen beantwoorden, maar kan dat alleen met andere instellingen die zorg leveren voor mensen met een verstandelijke beperking. Het samen kunnen beantwoorden van deze zorgvragen betekent dat de zorg zo clientgericht, doelgericht en doelmatig ingericht dient te worden. Op het gebied van kwaliteit van zorg, (het schaarser wordend) personeel en (de blijvende druk op de) financiën kunnen instellingen beter acteren als zij gezamenlijk hun verantwoordelijkheid nemen.
- Lunet kan dit toekomstplan alleen realiseren als de kernelementen of hoofdthema's van zorg- en dienstverlening in samenhang met elkaar worden vorm gegeven.

Het Toekomstplan kent 7 hoofdthema's, te weten:

1. Zorgpaden en zorgprogramma's voor cliënten
2. Medewerkers
3. Cultuur
4. Huisvesting
5. Technologische innovatie
6. Regionale samenwerking
7. Financiën

Elk hoofdthema is opgedeeld in subthema's met bijhorende doelen en prestatieafspraken voor de verschillende jaren. Deze zijn geëvalueerd in het najaar van 2022 en er is een vooruitblik gegeven naar het jaar 2023. Veel van deze subthema's komen terug in dit bestuursverslag, bijvoorbeeld:

- Het beschrijven en implementeren van de zorgpaden en zorgprogramma's (bij hoofdthema 1).
- Het inrichten van de organisatie op basis van de zorgpaden en de zorgprogramma's en het beter positioneren van de ondersteunende directoraten (bij hoofdthema's 1 en 2)
- Het verzuimbeleid, de inzet van flexibel personeel en het vrijwilligersmanagement (bij hoofdthema 2).
- Informatiebijeenkomsten over de nieuwe strategie en een opleidingsprogramma voor leidinggevenden in de directe zorgverlening (bij het hoofdthema 3).
- Het opleveren van de Vastgoedstrategie van Lunet (bij het hoofdthema 4).
- De digitale basisinfrastructuur implementeren door een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD) ONS, een beter roostersysteem en een beter werkend bedrijfsinformatiesysteem (BIS) AFAS en een goed functionerend netwerk (bij hoofdthema 5).
- De ontwikkelingen op het gebied van regionale samenwerking en sluitende zorgketens voor cliënten met een complexe zorgvraag (bij het hoofdthema 6).
- Het financieel resultaat en te verwachten investeringen (bij hoofdthema 7).

De raad van bestuur heeft in het tweede kwartaal van 2023 dit toekomstplan vastgesteld. In het derde kwartaal van 2023 heeft de raad van toezicht hieraan zijn goedkeuring gegeven.

De raad van bestuur heeft in 2023 dit toekomstplan vastgesteld en de raad van toezicht heeft zich hiermee akkoord verklaard.

3.2. Regionale samenwerking

De bestuurders van Severinus, SWZ en Lunet hebben in het najaar van 2021 besloten een onderzoek te laten doen naar welke zorgvragen gesteld zullen gaan worden in de nabije toekomst en welke capaciteit in de regio Eindhoven en De Kempen voorhanden is om aan die zorgbehoefte te voldoen.

De informatie en conclusies die uit het onderzoek kwamen heeft geleid tot het vormgeven van een zorginhoudelijke samenwerking van drie stichtingen, die zelfstandig blijven opereren in de toekomst. In het laatste half jaar van 2022 is hard gewerkt aan de “13 sleutels” voor de verdere inhoudelijke uitwerking van de samenwerking. Deze sleutels zijn onderdeel van mogelijke oplossingsrichtingen om de toekomstige problemen in de regio (doelgroepen met complexe problematiek; personeelskrapte; beperkte financiële armslag; vastgoed; betaald en onbetaald werk voor cliënten etc.) gezamenlijk op te lossen. Deze sleutels zijn in 2023 verder uitgewerkt in werkgroepen, met deelname vanuit de drie organisaties. Tegelijkertijd met deze ontwikkeling is het Zorgkantoor actief geweest in het opzetten van een regiotafel om antwoorden te vinden op de stijgende zorgvraag. Het samenwerkingsverband met Severinus, SWZ en Lunet is eind 2023 opgegaan in de regiotafel Zuidoost Brabant. De resultaten van onderzoek en van oplossingsrichtingen worden meegenomen naar deze regiotafel.

Parallel aan deze ontwikkeling werkt Lunet samen met andere regionale zorgpartners (uit de GHZ, V&V, jeugdzorg, welzijn en GGZ) om door samenwerking innovaties vorm te geven op het gebied van zorginhoud en behoud van medewerkers voor de zorg. Enkele voorbeelden: met ORO (GHZ; een gezamenlijk ambulante LVB+ team); met Koraal (specialistische GHZ: samenwerking op het gebied van jeugd en volwassenen); met Joris zorg (V&V; gezamenlijke woonzorgboerderij en uitbreiding daarvan). Uiteraard zijn gemeentes (uitvoering Wmo en Jeugdwet), onderwijsinstellingen (opleiding personeel) en woningbouwcorporaties (huisvesting voor cliënten) ook belangrijke samenwerkingspartners in de regio.

3.3. Lunet kiest zijn kanslijnen

Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en de VGN sloten begin 2022 een akkoord, bedoeld om samen de transitie te maken naar een duurzame, toekomstbestendige en betaalbare gehandicaptenzorg. In het akkoord zijn vijf inhoudelijke ontwikkelthema's, ook wel kanslijnen genoemd, opgenomen. In de komende jaren worden door zorgaanbieders en zorgkantoren in de regio hierover afspraken gemaakt. De gemeenschappelijke ambitie is dat de meest kwetsbare mensen met een beperking tijdig betekenisvolle en passende zorg kunnen krijgen. De vijf kanslijnen zijn:

1. Elke client een betekenisvolle daginvulling.
2. Implementatie van bewezen arbeidsbesparende technologieën.
3. Iedere client een passend zorgniveau bij hun zorgvraag.
4. Iedere client een zo zelfstandig mogelijke, veilige plek in de samenleving.
5. Het eigen netwerk van de client stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in zorg en ondersteuning.

Alle kanslijnen passen goed in het strategisch beleid van Lunet en in de oplossingsrichtingen die in de uitwerking van de 13 sleutels zijn beschreven.

Lunet heeft in 2023 gekozen om zich vooral te richten op het ontwikkelen van de eerste en de tweede kanslijn.

3.4. Duurzaamheid: Green Deal Zorg MRE in ontwikkeling

Het gebruik van schone energie, het beperken van energieverbruik en het bijdragen aan klimaatverbetering zijn grote onderwerpen die maatschappelijk een hoge prioriteit hebben. Ze zijn dus ook voor Lunet van belang. Lunet heeft zich in 2022 aangesloten bij de Green Deal Zorg MRE (Metropool Regio Eindhoven). Het doel daarvan is om in de zorg stapsgewijs klimaatdoelstellingen te realiseren, met name op het gebied van CO₂-reductie en de energietransitie. Lunet en andere zorginstellingen worden door deelname (kosteloos) begeleid om duurzaamheidsbeleid gestructureerd in de interne bedrijfsvoering op te nemen.

In 2023 zijn 'coördinatoren duurzaamheid' aangesteld en er is een 'Green team' geformeerd. Het doel is om binnen 3 jaar te voldoen aan de Milieuthermometer Zorg niveau brons. De verschillende thema's hierin zijn: energie; (afval) water; gevaarlijke stoffen; (preventie) van afval; gezonde lucht, catering en voeding; reiniging; vervoer; inkoopbeleid; vastgoed management van duurzaamheid; groenbeheer (en meer biodiversiteit op de woonparken); 'healing environment', de groene zorgprofessional en innovatie. Het Green team kijkt ook naar subsidiemogelijkheden om acties op het gebied van duurzaamheid te bekostigen.

3.5. Strategisch opereren in een maatschappelijke context

Het vormgeven en in praktijk brengen van de strategie gebeurt niet in een maatschappelijk vacuüm. De huidige maatschappelijke gegevens en trends hebben een grote invloed op risico's en kansen om de doelen die Lunet zich stelt te kunnen halen. Hierover is met de raad van toezicht uitvoerig gesproken in 2023. De vraag die zich opdringt is: in hoeverre is de maatschappelijke vraag aan Lunet om meer zorgvragen in 2035 te beantwoorden een realistische vraag? In hoeverre zullen er grenzen gesteld gaan worden aan deze groei door de volgende maatschappelijke ontwikkelingen:

- Een oplopende zorgvraag, niet alleen in de sector van de gehandicaptenzorg, maar in alle sectoren van de zorg.
- Een tekort aan medewerkers in de zorg door vergrijzing van een groeiende bevolking en een overspannen arbeidsmarkt.
- Een daling van het aantal potentiële mantelzorgers in Nederland per zorgvrager.
- Stijging van energiekosten door globale ontwikkelingen.
- Stijging van de loonkosten door bovenstaande trends en daardoor stijging van de kosten voor producten en diensten.
- Kosten voor verduurzaming die (nog) geen structureel onderdeel uitmaken van de vergoedingen voor zorgverlening.
- Het groeiende aandeel van de zorg in de overheidsfinanciën, soms ten koste van sectoren waar ook investeringen noodzakelijk zijn.

Deze ontwikkelingen raken ook Lunet. In voorgaande jaren, nu, en in de toekomst. De boodschap, niet alleen in het akkoord betreffende de kanslijnen voor de sector GHZ, maar ook in het veel bredere integraal zorgakkoord is eigenlijk: beantwoord meer zorgvragen met hetzelfde (aantal) personeel en doe het anders dan in het verleden. 'Anders' betekent dan bijvoorbeeld: meer mensen met een beperking in het arbeidsproces betrekken; meer zorg wordt geleverd in en door het netwerk van cliënten, waar mogelijk in een ambulante context; meer digitale ondersteuning en digitale hulpmiddelen voor cliënten en medewerkers; minder bureaucratie en verkokering van zorg en welzijn.

Dat anders doen betekent in eerste instantie met een andere blik kijken naar de huidige zorgverlening en vervolgens naar het vinden van passende oplossingen.

4. Een goed leven voor cliënten

In dit hoofdstuk worden enkele ontwikkelingen en gebeurtenissen beschreven en toegelicht die van belang zijn voor de kwaliteit van zorg- en dienstverlening aan cliënten. Kansen die Lunet ziet voor een betere dienstverlening komen aan de orde maar ook een aantal risico's waarvoor de raad van bestuur zich gesteld zag in 2023 worden beschreven.

4.1. Zorgpaden en zorgprogramma's

Basaal in het denken over de toekomst staat bij Lunet het werken met zorgpaden en zorgprogramma's. In 2022 is begonnen met het opstellen en uitwerken van vier zorgpaden, te weten:

- Kind, Jeugd & Gezin
- LVB (licht verstandelijk beperkte) volwassenen
- EVB (ernstig verstandelijk beperkte) volwassenen
- EMB (ernstig meervoudig beperkte) volwassenen

Een zorgprogramma omvat afspraken over hoe Lunet zorg verleent en beschrijft een samenhangend zorgaanbod op basis van zorgbehoeften van cliënten en het gewenste resultaat. Per zorgprogramma, voor een subgroep uit het zorgpad, leidt dit tot een eenduidige visie en werkwijze. Er zijn 17 zorgprogramma's voor de 3 zorgpaden voor volwassenen en 11 zorgprogramma's binnen Kind Jeugd en Gezin. Belangrijke aspecten van een zorgprogramma betreffen onder meer het pedagogisch klimaat; de leefomgeving; de competenties van medewerkers en de ondersteuning van medewerkers in het dagelijks werken. Zorgpaden en zorgprogramma's baseren zich waar dat mogelijk is op conclusies en resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Bij de (verdere) uitwerking van de zorgprogramma's zijn ook de ondersteunende diensten betrokken omdat die eveneens een rol spelen in het totale proces. Het betreft medewerkers van Mens en Organisatie (M&O) (: opleiding en competenties van medewerkers; training en (bij)scholing van medewerkers; overlegvormen); Financiën (: zorgen voor de juiste balans tussen zorgvraag en inzet van zorg op geleide van de beschikbare middelen); Huisvesting (: het juiste vastgoed voor de diverse cliëntgroepen), Facilitair (: het beschikbaar stellen van de juiste middelen en materialen) en Communicatie. Daarnaast worden cliënten en cliëntvertegenwoordigers regelmatig meegenomen in de verschillende stappen van het totale proces om zorgpaden en zorgprogramma's te beschrijven en te implementeren.

In juni 2023 was het document over de kaders waarbinnen de zorgprogrammering opereert gereed. Dit is ter advies voorgelegd aan de medezeggenschapsorganen. Na positief advies is in november 2023 een definitief besluit genomen door de raad van bestuur over de zorgprogrammering en de implementatie daarvan in de komende jaren.

4.2. Proces rond inhoud en toetsing van kwaliteit van zorg

4.2.1. Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg

In 2023 is het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg vervangen door het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. Lunet past de bouwstenen van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg toe voor het onderzoeken en verbeteren van de kwaliteit van zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Er zijn vier bouwstenen:

- Het zorgproces rond de individuele persoon
- Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking
- Professionele ontwikkeling
- Inzicht in kwaliteit

Lunet legt in het Kwaliteitsbeeld 2023 verantwoording af over het onderzoek en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Dit Kwaliteitsbeeld wordt gedeponereerd bij het Zorginstituut Nederland. Het

kwaliteitsbeeld wordt ook gepubliceerd op de website van Lunet. In dit bestuursverslag volstaan wij met een verwijzing naar dit kwaliteitsbeeld.

4.2.2. ISO certificering en externe audit ISO

Lunet is ISO 9001:2015 gecertificeerd. Zie hiervoor verder paragraaf 2.2. van dit bestuursverslag. In november 2023 is een ISO-audit gehouden binnen Lunet met als focuspunten:

- Implementatie van het nieuwe Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) ONS.
- Medicatieveiligheid.
- De (inrichting van processen rond de) Wet Zorg en Dwang (WZD).

Begin 2024 wordt het auditverslag verwacht en zal door de raad van bestuur geacteerd worden naar aanleiding van suggesties voor verbetering van de zorg en dienstverlening.

De raad van bestuur heeft in 2023 besloten het ISO traject voort te zetten voor de jaren 2024-2026.

4.2.3. Inspectiebezoek IGJ inzake EHealth

In juni 2023 heeft de IGJ een bezoek gebracht aan Lunet betreffende de stand van zaken rond het EHealth- en zorgtechnologie-beleid van Lunet en de implementatie daarvan. In zijn rapportage schreef de IGJ waardering te hebben voor het uitwerkte beleid van Lunet en de zorgvuldige wijze waarop de invoering van bedrijfsbrede zorgapplicaties plaatsvindt. Er was ook een verbeterpunt: de informatiebeveiliging kan nog beter ingericht worden conform de geldende norm (NEN 7510). Naar aanleiding van dit verbeterpunt heeft Lunet een 0-meting laten uitvoeren en op basis daarvan een actieplan geschreven en een projectgroep samengesteld. In 2024 zullen verbeteringen worden geïmplementeerd.

4.2.4. Interne audits en checks door afdeling kwaliteit

In 2023 zijn binnen Lunet 31 interne onderzoeken gedaan binnen teams van Lunet naar aanleiding van meldingen van teams dan wel vragen van teams. Daarnaast zijn er 19 kwaliteitschecks gedaan in het kader van het ECD.

4.3. Nieuw ECD ('ONS') en digitale innovatie

Lunet heeft in 2023 een nieuw integraal elektronisch cliëntdossier (ECD) geïmplementeerd voor Lunet. Het heet 'ONS'. Het systeem wordt veel gebruikt in de VG-sector, maar ook binnen andere zorgsectoren. In 'ONS' komen de verschillende gegevens, afspraken en methodieken samen in één overzichtelijk begeleidingsplan voor de individuele cliënten van Lunet.

Doordat het een geïntegreerd systeem is met een eenvoudiger beheer van de applicaties kunnen rapportages en data-analyses eenvoudiger en meer tijdbesparend worden opgeleverd. Besparing van administratieve tijd voor de directe zorgmedewerkers is een voordeel van dit geïntegreerde systeem. Het systeem is ook ondersteunend bij het invoeren van zorgpaden.

Alle geplande zorg voor de client is in 'ONS' ingevoerd. ONS heeft ook een applicatie voor het roosteren van medewerkers. Dit wordt per 1 januari 2024 ingevoerd. Hierover is meer te lezen in paragraaf 5.4.

Lunet is in 2023 ook actief geweest op het gebied van digitale innovatie. Hierbij gaat het om nieuwe vormen van domotica, zoals inzet van "slim" incontinentie materiaal, sociale robotica, sokken die stress meten of andere attributen die aan of op het lichaam gedragen kunnen worden (horloges bijvoorbeeld) en informatie geven die de zorg kunnen verbeteren. In 2023 is bijvoorbeeld een pilot opgezet waarbij een robot als maatje voor de cliënt wordt ingezet. De inzet van lichaamsdragers leidt tot een verlaging van het aantal escalaties in gedrag. Ook in het 'Kwaliteitsbeeld 2023' van Lunet wordt hieraan uitgebreid aandacht besteed.

4.4. Toekomst zwembaden Lunet

In mei 2022 stuurde de raad van bestuur een brief aan de medezeggenschapsorganen van Lunet met daarin het voorgenomen besluit om de drie zwembaden (Eckartdal, De Donksbergen het KDC) van Lunet per 1 september 2022 te gaan sluiten. Tevens werd het besluit genomen om geen nieuwbouw te gaan plegen voor deze zwembaden die technisch gesproken aan het einde van hun levensduur zijn. Op 3 juni 2022 kondigde de raad van bestuur aan, na gebleken interne commotie bij cliënten, ouders en verwanten, om een aanvullend (extern) onderzoek te laten verrichten. Het instemmingsverzoek werd ingetrokken en besluitvorming uitgesteld in afwachting van de resultaten van het externe onderzoek.

Het onderzoeksrapport is in december 2022 gereed gekomen en de resultaten zijn in januari en maart 2023 en gedeeld met cliënten en verwanten. De hoofdconclusie van het onderzoek is “dat het niet aannemelijk is dat Lunet financieel in staat zal zijn om te investeren in nieuwe of vernieuwde zwembaden”. Omdat dit niet met volledige zekerheid te zeggen valt doet het rapport een aantal adviezen die in lijn liggen met het scenario: “organiseer zo spoedig mogelijk extern zwemmen (voor een beperkte groep cliënten) en sluit daarna de zwembaden”.

In 2023 is het volgende besloten c.q. ondernomen door het bestuur op basis van deze adviezen:

- De raad van bestuur heeft een maximaal bedrag vastgesteld om onderhoud te kunnen uitvoeren aan/in de afzonderlijke, sterk verouderde zwembaden
- Er is een noodplan gemaakt voor die cliënten (ruim 40) die zwemmen op basis van een therapeutische doelstelling (“medische indicatie”). Voor hen is extern zwemmen onderzocht, georganiseerd en er is extern proef gezwommen. Dit noodplan is gemaakt omdat technische staat van de zwembaden van Lunet slecht is.
- Eind december 2023 waren met 240 van de 280 cliënten en/of hun vertegenwoordigers gesprekken gevoerd over alternatieve activiteiten in plaats van zwemmen.
- In het vierde kwartaal van 2023 zijn de basisafspraken rond zorgpaden en zorgprogramma’s vastgesteld.
- In het vierde kwartaal van 2023 is de vastgoedstrategie van Lunet opgeleverd.
- Cliënten, vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers en vrijwilligers zijn geïnformeerd, via diverse kanalen, over de voortgang.

In 2024 zal nadere informatie en besluitvorming plaatsvinden.

4.5. Arbeidsparticipatie: werk voor cliënten binnen Lunet

In 2023 is aan 18 cliënten van Lunet een werkervaringsovereenkomst aangeboden om te werken als woonhulp. Dit is een pilot voor de duur van één jaar. Dit is een onderdeel van het beleid rond arbeidsparticipatie van cliënten dat Lunet aan het ontwikkelen is. In 2024 volgt evaluatie van de pilot.

4.6. Beleid rond Middelengebruik

In februari 2023 is het visiedocument Middelengebruik (gebruik van alcohol en drugs) in definitieve vorm opgeleverd inclusief een bijbehorend actieplan voor 2023 (en 2024). De raad van bestuur heeft, na adviezen van de CCMR en de OR, het document laten bijstellen. Ook is er, op basis van het beleidsdocument, een meer praktische handleiding gemaakt voor medewerkers. Deze is voor iedereen toegankelijk binnen het systeem I-lunet. Belangrijk is dat eind 2023 twee medewerkers zijn aangesteld die breed in de organisatie adviezen kunnen geven over omgaan met middelengebruik.

4.7. Noodopvang vluchtelingen Oekraïne

Lunet heeft in 2023 22 gemeentelijke opvangplekken voor Oekraïense vluchtelingen gerealiseerd op woonpark Eckartdal. Verder zijn in de gemeente Valkenswaard 12 plaatsen gerealiseerd. Voor 2024 is er een nieuwe subsidie aangevraagd bij de twee gemeente om de noodopvang te kunnen continueren. De noodopvang is voor families die een gezinslid hebben met een verstandelijke beperking.

5. Mooi werk voor medewerkers

5.1. Omgaan met personeelskrapte

Ook in 2023 hebben cliënten, verwanten en medewerkers van Lunet dagelijks de gevolgen van de huidige krapte op de arbeidsmarkt ondervonden. Lunet onderneemt gerichte acties om medewerkers te behouden voor de zorg, nieuw personeel aan trekken en het verzuim te reduceren. Ook is er beleid over het inzetten van inhuurkrachten.

In vakantieperiodes, met name de zomervakantie, ervaart Lunet de personeelskrapte het zwaarst en gaat dan over tot speciale maatregelen om de zorg te kunnen continueren. In 2023 is Lunet de zomerperiode goed doorgekomen, mede door gebruik te maken van ervaringen in de voorgaande jaren (o.a. door actief beleid om stagiaires te behouden voor de zomerperiode).

Lunet investeert in een veelheid van activiteiten om deze problematiek het hoofd te bieden:

- Het *behouden* van bestaande medewerkers. Hiervoor is, onder andere, in het eerste kwartaal van 2023 beleid vastgesteld rond hybride werken.
- Het *uitbreiden van mogelijkheden* voor bestaande medewerkers. Lunet voert actief beleid over het kunnen uitbreiden van contracten van bestaande medewerkers; het beter roosteren; beleid om inzet op basis van bekwaamheid mogelijk te maken en niet alleen op basis van diploma (: ‘bekwaam is bevoegd’).
- Het inzetten van methodes en instrumenten in relatie tot *sociale en technologische innovatie* zoals de inzet van domotica en de beperking van administratieve handelingen door verbeterde informatiesystemen (zie ook paragraaf 4.3 en 6.3).
- Het *opleiden* van nieuwe medewerkers door een gericht beleid rond leerlingen, stagiaires en zij-instromers.
- Het *werven* van nieuwe medewerkers door campagnes en het inzetten van ambassadeurs door Lunet.
- Het *reduceren van arbeidsverzuim* (zie verder paragraaf 5.2).
- Het mogelijk maken dat *cliënten als woonhulp* hun bijdrage kunnen leveren in het arbeidsproces (zie paragraaf 4.5).
- Het organisatorisch zo slim mogelijk *inzetten van inhuurkrachten* zodat bekendheid met cliënten de grootste kans van slagen heeft. Bij cliënten die een complexe zorgbehoefte hebben blijft het moeilijk om voldoende bekwaam en bekend personeel in te zetten (zie verder paragraaf 5.4).
- De *inzet van vrijwilligers*, onder andere door beleid waarin de vrijwilligers gekoppeld worden aan de teamleider en beleid waarin een match gemaakt wordt tussen de vraag van een client en de kwaliteiten en/of ontwikkelpunten van de vrijwilliger.

Verder is er veel te winnen door meer aandacht en nabijheid van leidinggevenden. In het kader hiervan is de ‘span of attention’ van teamleiders in de nieuwe organisatiestructuur verkleind. Ook de gedragsdeskundigen hebben een duidelijke rol binnen een vaste organisatie-eenheid gekregen. De nieuwe organisatiestructuur wordt vanaf 1 januari 2024 ingevoerd.

Het beleid van Mens en Organisatie (M&O) volgt een integrale aanpak: zorgpaden en zorgprogramma’s, de vastgoedstrategie en digitale ondersteuningsinstrumenten en domotica zijn medebepalend voor een adequaat personeels- en opleidingsbeleid.

5.2. Arbeidsverzuim

Het verzuim (8,7%) is binnen Lunet in 2023 gezakt ten opzichte van 2022 (9,5%). Er is echter nog steeds sprake van hoog langdurig verzuim. Medewerkers ervaren hoge werkdruk en hoog werktempo. Er is sprake van onderbezetting en er wordt een groot beroep gedaan op vaste medewerkers om extra diensten te werken. Bij de medewerkers met langdurig verzuim is in 50% sprake van (complexe) psychologische

problemen met een veelheid aan klachten die vragen om specialistische behandeling. Wat niet helpt is dat voor behandeling hiervan lange wachttijden zijn (in de specialistische ggz) voor langdurende trajecten. Een belangrijke oorzaak van verzuim is, naast de onderbezetting, ook de veranderende doelgroep met meer gedragsproblematiek. Daarnaast is ook het hoge verzuim onder de groep medewerkers onder 35 jaar opvallend. Voor 2024 is vanuit afdeling M&O een plan opgesteld om aan de slag te gaan met psychosociale problematiek. Daarnaast worden leidinggevendenden opgeleid om preventief in gesprek te gaan met medewerkers om zo verzuim te voorkomen.

5.3. Roosteren

Mede door signalen van de OR heeft het thema roosteren prominent op de agenda gestaan van de raad van bestuur. Door het (proces van) roosteren te verbeteren kan bijgedragen worden aan het behoud van medewerkers en kan de tevredenheid van medewerkers verhoogd worden. Met name is de nadruk gelegd op verbeteringen in de uitvoering van het beschreven roosterproces. In 2023 is het eigenaarschap rond het thema beter belegd, is de functie van de roosteraar van de betreffende organisatorische eenheid verduidelijkt en verbeterd en er is een nieuw roostersysteem (ONS) per 1 januari 2024 geïmplementeerd. Bij het roosteren speelt ook een cultuuraspect: het je houden aan beschreven afspraken en medewerkers aanspreken als dit niet gebeurt.

De raad van bestuur heeft op basis van bovenstaande punten een notitie geschreven om het beleid rond roosteren te herzien. Ook is de nieuwe organisatiestructuur in dit beleid verwerkt. De OR is gevraagd om instemming met dit nieuwe beleid. Eind 2023 was dit nog niet afgerond. Begin 2024 staat besluitvorming door de raad van bestuur op de planning, na advisering door de OR.

5.4. Herstelprogramma voor vier organisatorische eenheden (OE)

In vier organisatorische eenheden (OE) speelde de personeelskrapte het sterkst. Deze OE's zijn eenheden waar cliënten wonen met complexe gedragsproblematiek (LVB+ en EVB+). Op deze OE's is sprake van een hoog arbeidsverzuim, een hoog percentage invalkrachten en relatief veel incidenten. In maart 2023 zijn herstelplannen voor iedere afzonderlijke OE geschreven, goedgekeurd door de raad van bestuur en vervolgens tot uitvoering gebracht. Er is veel geïnvesteerd in teamleiders en coördinerend begeleiders op deze eenheden. Ook was er extra ondersteuning vanuit M&O voor preventie van verzuim, verzuimbegeleiding, aantrekken van nieuwe medewerkers en vaste invalkrachten. Voor verwanten zijn familieavonden georganiseerd. Er was in november 2023 sprake van wisselend succes in het herstel van deze eenheden. De herstelprogramma's blijven doorlopen in 2024.

5.5. Beleid rond inhuur ZZP en invalkrachten

In 2021 zijn er verbetermaatregelen ingezet om terug te gaan naar 'werken volgens de (personeels)norm'. Dat leidde tot minder inzet van personeel en een stabilisatie van het aantal ZZP'ers in 2021 en 2022. In 2023 was er ondanks alle maatregelen weer sprake van een groei. Lunet wil nog steeds het aantal ZZP'ers waarop een beroep wordt gedaan reduceren. Een "flexibele schil" van invalkrachten zal altijd nodig zijn, maar wel op een andere manier georganiseerd en kleiner van omvang dan nu het geval is. Wat zijn de maatregelen die Lunet heeft genomen in 2023:

- De maatregelen zoals in paragraaf 5.1 tot en met 5.3 genoemd om om te gaan met personeelskrapte, arbeidsverzuim en roosteren.
- Met bureaus waarmee Lunet werkt het kader van de inzet van ZZP'ers worden afspraken gemaakt over de aard en omvang van het werk en over kwaliteitseisen die Lunet stelt.
- Lunet bereidt zich voor op strengere wet- en regelgeving voor ZZP'ers (in de zorg) in 2025. Dat geldt ook voor het nieuwe 'Fiscaal Kader ZZP zorg' (medio 2024).

6. Een gezonde bedrijfsvoering

Er hebben in 2022 positieve ontwikkelingen plaatsgevonden in het kader van de financiën, de zorgcontractering, de digitale innovatie en het vastgoed binnen Lunet. Veel ontwikkelingen zijn gekoppeld aan het onderkennen van risico's (en kansen) en het nemen van maatregelen om die risico's het hoofd te bieden of de aanwezige kansen te benutten. Deze onderwerpen komen onder andere ter sprake in dit hoofdstuk.

6.1. Financiën

6.1.1. Algemeen

Financieel beleid

Financiën zijn geen doel op zich, maar wel een zeer belangrijke randvoorwaarde om continuïteit in de organisatie te borgen en succesvol te zijn. Vandaar dat deze specifiek benoemd staat als een van de drie pijlers van Lunet (goed leven, mooi werk, gezonde bedrijfsvoering). Lunet wil ook in de toekomst haar strategische doelstellingen kunnen blijven realiseren, daarbij is een verantwoord financieel beleid en daaraan verbonden adequate inrichting en financieel instrumentarium noodzakelijk.

In de eerste helft van 2023 heeft een nadere doorrekening van de strategische richting plaatsgevonden. Het jaar 2023 heeft verder in het teken gestaan om de organisatie klaar te maken voor de verdere uitrol van het toekomstplan. Dit hield onder meer in een nieuwe organisatiestructuur gebaseerd op de zorgpaden, het herbeleggen van verantwoordelijkheden binnen Lunet, het aanpassen van de mandaatregeling, het implementeren van de nieuwe systemen (ONS en AFAS) en de kaders bepalen van een vernieuwde planning- en controlcyclus. In dit bestuursverslag wordt op andere plaatsen hierop nader ingegaan

Planning en controlcyclus

Lunet maakt gebruik van de planning- en controlcyclus als instrument voor sturing, beheersing en optimalisatie van de bedrijfsvoering. In paragraaf 2.2. van dit bestuursverslag wordt dit uitgebreid beschreven.

De nieuwe organisatiestructuur vergt een vernieuwde planning- en controlcyclus. In dit kader is opnieuw gekeken naar de verantwoordelijkheden, de verantwoordings- en stuurinformatie en is invulling gegeven van ondersteuning aan de 'regiodirecteuren zorg' door middel van Business Partners. Er is een vernieuwde planning- en control cyclus afgesproken die invulling geeft aan het vaststellen, sturen, bijstellen en realiseren van doelstellingen op de drie pijlers van Lunet. Onderdeel hiervan is dat maandelijks de resultaten worden besproken met de concerncontroller en raad van bestuur. De vernieuwde planning- en controlcyclus start op 1 januari 2024 en zal geoptimaliseerd worden in de loop van 2024.

6.1.2. Beknopte winst en verliesrekening

In de onderstaande tabel dienen de vermelde bedragen x € 1.000 gelezen te worden (Zie volgende pagina).

<i>Omschrijving</i>	<i>2023</i>	<i>%</i>	<i>2022</i>	<i>%</i>	<i>Mutatie</i>
Opbrengsten WLZ	154.926	89,5%	147.169	89,6%	7.757
Opbrengsten Sociaal domein (WMO/JW)	12.657	7,3%	12.329	7,5%	328
Overige opbrengsten	5.504	3,2%	4.772	2,9%	732
Totaal opbrengsten	173.087	100,0%	164.270	100,0%	8.817
Personeelskosten incl. PNIL (excl. overige personeelskosten)	123.182	71,2%	113.140	68,9%	10.042
Kapitaalslasten (incl. oprenting en mutatie disconteringsvoet voorz.)	4.269	2,5%	3.635	2,2%	634
Overige bedrijfskosten	48.143	27,8%	46.680	28,4%	1.463
Totaal kosten	175.594	101,4%	163.455	99,5%	12.139
Resultaat boekjaar	-2.506	-1,4%	815	0,5%	-3.321

Een korte toelichting:

- De stijging van de opbrengsten WLZ van circa € 7,8 miljoen is voornamelijk toe te schrijven aan een indexering van de tarieven, toename voor vergoeding voor de complexere zorg (o.a. toeslag VG7) én een verschuiving van zorgzwaarte van de cliëntpopulatie.
- De personeelskosten zijn gestegen met ruim € 10 miljoen. Dit komt door de cao aanpassingen in 2023 en door duurder en meer inzet van personeel niet in loondienst. Een deel van deze kosten zijn in 2023 niet vergoed in de tarieven (opbrengsten) waardoor de verhouding personeelskosten versus bedrijfsopbrengsten stijgt.
- De kapitaalslasten laten een vertekend beeld zien door de bate vanuit de verdiscontering van voorzieningen (2023: € 0,2 miljoen; 2022: € 2,2 miljoen). Daartegenover staat een rentebate in 2023 van € 0,6 miljoen voor uitgezette spaargelden in 9- en 12-maands spaardeposito's, terwijl gedurende een deel van 2022 nog sprake was van negatieve rente (2023: € 0,2 lagere rentelaten). Daarnaast zijn de afschrijvingskosten gedaald met € 0,7 miljoen door volledig afschreven activa en in 2022 sprake was van versnelde afschrijvingen.
- De overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 5,7 miljoen indien dotaties van voorzieningen buiten beschouwing worden gelaten. De belangrijkste oorzaak hierin is de (later) doorgerekende inflatie door leveranciers of aflopende prijsafspraken (o.a. bij energiekosten). De grootste stijging wordt veroorzaakt door toegenomen projectkosten (zie toelichting liquiditeit), voeding en onderhouds- en energiekosten.

Voor een nadere verdieping van de cijfers wordt verwezen naar de (toelichting op de) jaarrekening.

6.1.3. Kengetallen

Het negatieve resultaat 2023 heeft een negatief effect op de kengetallen, waarbij de meeste kengetallen nog altijd (ruimschoots) voldoen aan de normen. De normen zijn met name intern gesteld. Lunet heeft op dit gebied geen afspraken met externe partijen/financiers.

	<i>2023</i>	<i>2022</i>	<i>Norm</i>
Rendement (netto resultaat/totaal bedrijfsopbrengsten)	-1,4%	0,5%	>2%
Solvabiliteit (eigen vermogen /totale vermogen)	43,0%	43,2%	>25%
Current ratio (vlottende activa/vlottende passiva)	1,85	1,95	>1,25%
DSCR (EBITDA/(rente + aflossingen))	0,7	1,6	>1,3
ICR (EBITDA/rente)	2,0	4,2	>2,0
Loan to value (vreemd vermogen lang/MVA)	48,7%	49,6%	<70%

6.1.4. Liquiditeit

Lunet heeft thans een ruime liquiditeitspositie (circa € 59 miljoen). Desondanks is binnen Lunet specifieke aandacht voor de ontwikkeling van de liquiditeitspositie. Zoals in onderstaande tabel zichtbaar is was de kasstroom uit operationele activiteiten in 2023 slechts licht positief.

(x € 1.000)	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.210	15.029
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.853	-2.122
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.453	-2.885
Mutatie geldmiddelen	-3.096	10.022

De kasstroom uit de operationele activiteiten laten echter een vertekend beeld zien. Enerzijds was er sprake van een verschuiving tussen de jaren 2021 en 2022 (ten gunste van boekjaar 2022 circa € 4,5 miljoen) door incidenteel hoge vorderingen op het zorgkantoor CZ. Anderzijds zitten er in het huidige boekjaar in de kasstromen uit operationele activiteiten hoge incidentele projectkosten. Voor circa € 1,9 miljoen heeft dit betrekking op niet activeerbare implementatiekosten in het kader van investeringen met betrekking tot het netwerk, software (ONS en AFAS) en domotica. Daarnaast vertroebelt de oprenting van de voorzieningen (2023 2,1 miljoen lager dan in 2022) het inzicht. Tenslotte heeft het negatieve resultaat 2023 een negatieve impact op de kasstroom uit operationele activiteiten.

De financieringskasstroom is hierbij redelijk constant. Binnen de leningenportefeuille is enkel sprake van vastrentende leningen. Er zijn door Lunet afgelopen jaren geen nieuwe leningen aangegaan.

Door de uitstel van de vaststelling van de vastgoedstrategie heeft Lunet, na overleg met de raad van toezicht, in 2023 een drietal spaardepoties afgesloten, elk € 10 miljoen, met een looptijd van tussen de 9 en 12 maanden bij Nederlandse systeembanken. Op deze wijze hebben de tijdelijk overtollige middelen toch optimaal en risicoloos kunnen renderen.

6.1.5. Financiële instrumenten

Lunet heeft een treasury statuut ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is het waarborgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Het ter beschikking staande kapitaal is uitsluitend bestemd voor de activiteiten van Lunet. De stichting maakt, conform het beleid en treasury statuut, geen gebruik van financiële derivaten. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de algemene waarderingsgrondslagen van de jaarrekening.

6.1.6. Risico's en beheersing

De overheid, en controlerende instanties, leggen op basis van wet- en regelgeving een steeds hogere claim op de administratieve verantwoordingsplicht bij zorgorganisaties. Dit ondanks de lang uitgesproken wens om de regeldruk in de zorg te verminderen wordt dit in de praktijk niet zichtbaar. Van regeldruk kan zowel direct als indirect sprake zijn. Rondom de Corporate Sustainability Reporting Directive bijvoorbeeld zullen organisaties, als onderdeel van de keten, al op korte termijn informatie moeten verstrekken. Soms past dit binnen de visie van Lunet. Op andere gebieden wordt de hoeveelheid wet- en regelgeving in de zorg als een behoorlijke last ervaren die ten koste gaat van de directe zorgverlening.

In 2023 is, op deelgebieden, nader geïnvesteerd in de interne risicobeheersing binnen Lunet. Afgelopen jaar heeft de focus gelegen op de fiscale risicobeheersing. Dit heeft erin geresulteerd dat Lunet en de belastingdienst het nieuwe Horizontaal Toezicht convenant in november 2023 hebben getekend.

In de komende jaren wil Lunet de huidige interne risicobeheersings- en controlesystemen nader tegen het licht houden. De doorontwikkeling van deze risicobeheersings- en controlesystemen moeten verder gaan waarborgen dat Lunet relevante wet- en regelgeving naleeft ('compliance') en nader inzicht krijgen van de belangrijkste risico's ('risk').

6.1.7. Toekomstverwachting en risico's

De zorg moet duurzamer georganiseerd worden. Zowel duurzaam rondom de leefomgeving en het milieu als duurzaam in relatie tot de arbeidsmarkt en de betaalbaarheid en organisatie. Dit geeft een spanningsveld tot de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg in Nederland.

Om de zorg vanuit de Wlz ook in de toekomst te kunnen bieden, hebben Lunet en CZ een intentieverklaring ondertekend. De komende vijf jaar gaan we samen intensief samenwerken om de VG-sector in de regio Zuidoost-Brabant toegankelijk, betaalbaar, duurzaam en van goede kwaliteit te houden. Om dit te realiseren verkent Lunet diverse richtingen, zoals specialisatie, samenwerking met andere zorgorganisaties, inzet van domotica en het gesprek voeren rondom sociale innovatie.

Het meest elementaire onderwerp voor 2024 is zorgen dat de “Basis op orde” komt, op alle terreinen. Niet alleen op financieel vlak, maar ook binnen de zorg. Het gaat dan om de invoering van de nieuwe organisatiestructuur, de invoering van integrale verantwoordelijkheid bij teamleiders en regiodirecteuren en het werken met duale verantwoordelijkheden tussen teamleiders en gedragskundige. Daarnaast moet de implementatie van de zorgpaden en zorgprogramma's verder zijn beslag krijgen. Naast de genoemde punten zijn er voor 2024 nog 4 andere belangrijke punten genoemd in het jaarplan:

- *Participatie.* We moeten stappen zetten in het op een goede manier vormgeven van dagbesteding, vrije tijd, de rol van de cliënt in de organisatie, ervaringsdeskundigheid en cliënten de ruimte geven om mee te doen in de maatschappij.
- *Samenwerking.* Het regionaal oppakken van de uitdagingen en knelpunten binnen de VG-sector is noodzaak geworden om ook in de toekomst zorg en ondersteuning te kunnen verlenen aan cliënten met een verstandelijke beperking. Deze maatschappelijke opgave kunnen we niet alleen vervullen, daarvoor is (regionale) samenwerking onontbeerlijk.
- *Innovatie.* Gezien alle ontwikkelingen zal de toekomst veel van onze organisatie eisen en zullen we op een andere manier moeten gaan werken, met onder andere meer inzet van zowel technische- als sociale innovatie.
- *Medezeggenschap.* Het uitgangspunt “Medezeggenschap volgt zeggenschap” houdt in dat de medezeggenschap van onderuit de organisatie (vanuit cliënten/teams) moet worden opgebouwd. Dat betekent dat de huidige medezeggenschapstructuur moet worden aangepast waarbij de zorgpaden en zorgprogramma's als goede basis kunnen dienen. Verder zal het groepsoverleg moeten worden verstevigd.

Boven de sector gehandicaptenzorg (of veelal boven de totale gezondheidssector) hangen belangrijke risico's waar ook Lunet last van heeft. Dit zijn:

- De vraag hoe de zorg de komende jaren gefinancierd gaat worden. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft de beweging ingezet naar passende zorg. Concreet betekent dit dat we met dezelfde middelen meer moeten bereiken/leveren. Daarbij staan de tarieven onder druk ondanks het tijdelijke uitstel van kortingen op de tarieven.
- De gezondheidssector heeft daarnaast, meer dan voorheen, te maken met een hoge onzekerheid met betrekking tot de continuïteit en de voorwaarden in contracten met gemeenten voor de Wmo en Jeugdwet. Rondom de Wmo heeft Lunet dat in afgelopen jaren aan den lijve ondervonden. Deze onzekerheid en druk zal naar verwachting de komende jaren enkel groter worden.
- Er is sprake van een verdere toename van de complexiteit van het gedrag van een specifieke groep cliënten die veelal op het snijvlak zitten van een verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek. Naast een zorginhoudelijke grens, met daarbij gevaar en psychische belasting van onze medewerkers, zijn we genooddaakt voor deze cliënten een zorginzet te doen die vaak hoger is dan de huidige financiering toelaat. Dit is een trend van de afgelopen jaren die zich voortzet en wat zorginhoudelijke en financiële druk geeft op organisatieonderdelen binnen Lunet.

- De krapte op de arbeidsmarkt kan er tevens voor zorgen dat de kwaliteit van de te leveren zorg onder druk komt te staan of, in het uiterste geval, de benodigde zorg niet geleverd kan worden. Dit vanuit de hoge werkdruk met als gevolg een hoog ziekteverzuim en inzet van externe inhuur.
- Daarnaast heeft ook de zorg te maken met grote kostenstijgingen door inflatie en CAO aanpassingen. De indexaties van de tarieven kunnen deze kostenstijgingen niet volgen, waardoor er druk komt te staan op het financieel resultaat.
- De uitkomst van landelijke aanpassingen van de wet- en regelgeving rondom de inzet van ZZP'ers in de primaire zorg én de handhaving vanuit de belastingdienst hierop kan een belangrijk effect hebben op de arbeidskrapte en personeelskosten. Dit vormt een financieel risico, daarnaast zal ook de inzet van ZZP'ers beperkt gaan worden om deze risico's te verlagen. Wetgeving zal hierin dwingend gaan worden. Deze ontwikkeling zorgt voor een verdere druk op de arbeidsmarkt.
- Lunet zit met een investerings- en financieringsopgave. Op basis van de definitieve vastgoedstrategie zullen de komende jaren diverse vastgoedprojecten op de agenda komen. Gezien de stijgende rentes en stijgende bouwkosten wordt het complexer om sluitende businesscases te realiseren. Doordat de financiële resultaten bij ons, maar ook in de sector, onder druk staan, zal het in de toekomst lastiger worden om financiering aan te trekken, maar ook om ze te borgen bij het Waarborgfonds voor de zorgsector (WFZ).

6.2. Zorgcontractering

6.2.1. Zorgkantoor CZ: afspraken in het kader van de Wlz

In 2022 zijn afspraken met het Zorgkantoor CZ gemaakt over de zorginkoop Wlz bij Lunet voor het jaar 2023. Op basis van deze afspraken zijn zorg en diensten aan cliënten aangeboden.

Verder is de 'Uitvraag herschikking 2023' tijdig ingediend door Lunet zonder grote veranderingen (geen over- of onderproductie). De ophoging tarief VG7 is, middels een bestuurdersverklaring vanuit Lunet, akkoord bevonden door Zorgkantoor CZ. Dit bedrag is meegenomen bij de herschikking.

De volgende thema's waren belangrijk in 2023 in het kader van afspraken met Zorgkantoor CZ:

Transitiemiddelen

- Project Hume (zie paragraaf 6.3.2) is financieel en inhoudelijk afgerond in 2023 en zal een vervolg krijgen in 2024, waarbij de focus gelegd op de LVB doelgroep. Lunet is penvoerder.
- De stuurgroep LVB+ heeft gewerkt aan een sluitend aanbod voor deze groep cliënten met een complexe ondersteuningsvraag. De kennis is geborgd en de laatste werkwijzen worden in 2024 geïmplementeerd. De extra middelen zijn toegekend en verrekend in 2023.
- Rondom regionale samenwerking heeft Lunet samen met collega instellingen SWZ en Severinus in 2023 een intensief samenwerkingstraject doorlopen om te komen tot nieuwe werkwijzen en inzichten voor de regionale ontwikkelingen binnen de VG. Een en ander wordt in 2024 verder vormgegeven binnen de regiotafel VG Zuid Oost Brabant (zie ook paragraaf 3.2)
- Project Sociale Robotica is positief afgerond in 2023, het project is binnen de begroting gebleven en heeft geleid tot nuttige inzet van robot IVY binnen Lunet (zie paragraaf 6.3.2)
- Het project 'Schaarste aan expertise binnen de regio' is afgerond en kent een vervolg in 2024. In 2023 heeft een inventarisatie plaatsgevonden van alle aanwezige expertise binnen de VG sector in de regio, waarbij huidige en toekomstige tekorten zijn geduid.

Tariefsystematiek

Het richttariefpercentage voor de sector GZ bedraagt 96%. Lunet heeft met zorgkantoor een percentage van 95,8% afgesproken (evenals voorgaande jaren). Daarnaast is er een percentage voor Logeren, DTV en VPT van 100% voor 2023 en 2024 afgesproken. Naar aanleiding van vragen over en bezwaren tegen de passage in het zorginkoopdocument GHZ waarin een afslag op de NHC/NIC component werd aangekondigd, heeft CZ zorgkantoor in de nota van wijziging haar beleid aangepast en de korting voor 2024 laten vervallen.

6.2.2. Contractering door gemeenten in het kader van de Wmo en de Jeugdzorg

De volgende ontwikkelingen vonden in 2023 plaats:

- In 2023 heeft er een minimale indexatie plaatsgevonden, zeker gezien de gestegen kosten van energie en personeel.
- Lunet is nieuw gegund op de producten 'intensieve ambulante gezinsbehandeling' en 'gezinshuis'.
- In 2023 is gestart met een nieuw contract *Wmo ambulante begeleiding* voor gemeenten in de Kempen en de Dommelvallei. Een belangrijke verandering in het contract is de gewijzigde financieringsvorm. Dit levert voor Lunet minder inkomsten op dan voorheen. Ook zijn deze gemeentes terughoudend met het indiceren voor het Wmo product 'begeleiding groep'. De aanneming van Lunet is dat er vanaf 2023 minder inkomsten zullen zijn vanuit dit contract
- Er vonden geen wezenlijke veranderingen plaats in het kader van de contracten *Jeugdzorg in de gemeenten*.

6.3. Digitale innovatie

6.3.1. Het nieuwe applicatielandschap van Lunet: de drie basale systemen ONS, AFAS en Carebuilder

Met de invoering van drie hoofdsystemen is het applicatielandschap van Lunet veel eenvoudiger geworden en hebben medewerkers slechts enkele systemen nodig om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Aan welke drie hoofdsystemen is gewerkt in 2023:

- ONS is een verzamelnaam voor de diverse applicaties van het bedrijf Nedap. Met ONS kunnen zorgorganisaties de zorg vastleggen, plannen, rapporteren en zorgplannen opstellen. ONS is het nieuwe ECD van Lunet. In 2023 is dit geïmplementeerd. De nieuwe roosterapplicatie ONS voor medewerkers wordt per 1 januari 2024 van kracht. Voor cliënten en verwanten is de app Caren in gebruik genomen om bijvoorbeeld (delen van) rapportages over de cliënt te kunnen inzien.
- Het systeem AFAS bevat alles rond financiën en bedrijfsvoering. In 2023 is hard gewerkt om op 1 januari 2024 geheel over te gaan op AFAS, met uitzondering van facilitaire gegevens en databestanden.
- Het systeem Carebuilder is een domoticaplatform ter ondersteuning van de zorg. Bijvoorbeeld: signalering in het kader van nachtzorg, oproep (alarmering) in kader van zorg, valdetectie, EHealth etc.

6.3.2. Innovatie: inzet van domotica

Bij domotica gaat het om de integratie van technologie en diensten ten behoeve van een betere kwaliteit van wonen en leven. Op het gebied innovatieve domotica zijn in 2023 door Lunet de volgende activiteiten ondernomen:

- Lunet is gestart met een project om IVY, een sociale robot, in te zetten. IVY heeft binnen Lunet bij aanvang 6 cliënten begeleid, altijd samen met de cliëntbegeleider. Na programmering kan IVY in de leefruimte van de cliënt zelfstandig opdrachten uitvoeren. Bijvoorbeeld het plannen en herinneren aan activiteiten die de cliënt gaat doen of informeren hoe het met iemand gaat.
- ArQive is een toepassing die het mogelijk maakt zorg gerelateerde foto's en video's veilig te maken, te bewerken, op te slaan, te delen of te verwijderen. Het waarborgt informatieveiligheid en privacy van cliëntgegevens. ArQive kan gekoppeld worden aan ONS.
- HUME meet stress en stressopbouw en maakt dit zichtbaar op een dashboard. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in het stressniveau van een client. HUME wordt vooral ingezet bij cliënten met onbegrepen gedrag. Door vroegtijdige signalering en regulering van stress kan de zorgverlener probleemgedrag verminderen en zelfs voorkomen. HUME bestaat o.a. uit een slimme sok (met sensoren) voor het meten van stress.

6.4. Vastgoed

De volgende ontwikkelingen hebben onder andere plaatsgevonden op het gebied van Vastgoed.

6.4.1. Strategie Vastgoed

In 2022 is er een onderzoek gestart naar de stand van zaken rond het huidige vastgoed (gebouwelijke staat; onderhoud; duurzaamheid; geschiktheid naar de toekomst; eigen vastgoed en huurcontracten etc.) en er is gekeken naar de wensen voor de toekomst. Nadat het vastgoedbeleid in juni 2023 is opgeleverd, is in september 2023 een vastgoedrapport opgeleverd. In dit rapport zijn ook resultaten van het project 'Zorgprogramma's en Zorgpaden' (welke cliënten en hoeveel cliënten hebben welke behoeften) en de uitkomsten van onderzoeken in het kader van het Toekomstplan verwerkt (welke cliënten kunnen we in de toekomst verwachten in de regio Eindhoven en met welke organisaties werken we inhoudelijk en organisatorisch nauw samen om de vragen van deze cliënten te beantwoorden).

Eind 2023 heeft de raad van bestuur geconcludeerd dat er een verdiepingsslag gemaakt dient te worden om te komen tot een vastgoedstrategie. In 2024 wordt dus verder gewerkt aan de vastgoedstrategie en een bijbehorend planningsprogramma. Een brede vertegenwoordiging van cliënten (en hun vertegenwoordigers), van medewerkers en management is hierbij intensief betrokken.

6.4.2. Verhuizing centraal kantoor

Het huurcontract van het centraal kantoor op Croy te Eindhoven eindigde per 31 december 2022. De raad van bestuur heeft in 2021 het besluit genomen dit contract niet te verlengen en te gaan verhuizen naar een pand in de Zernikestraat te Eindhoven. Het nieuwe kantoorpand is kleiner omdat, door het beleid van Lunet inzake hybride werken (deels thuis, deels op kantoor), er minder kantoorruimte nodig is. In de laatste weken van 2022 en de eerste week van januari 2023 heeft de verhuizing plaatsgevonden.

6.5. Centrale 24

Lunet heeft een deelneming in Centrale 24. Centrale 24 levert diensten in het kader van de persoons-alarmering en de nachtzorgalarmering. In 2022 en 2023 is de deelneming strategisch, inhoudelijk, personeels-technisch en financieel geanalyseerd door Lunet en er is overleg gevoerd met de directie van Centrale24 hierover. In 2023 is de zorg op afstand die door Centrale 24 geleverd werd aan Lunet succesvol overgedragen aan Lunet. Het Lunet contract met Centrale 24 is in 2023 formeel beëindigd.

6.6. Cliëntgebonden kosten

Voor cliënten en hun vertegenwoordigers is het noodzakelijk dat zij weten welke kosten in de zorg- en dienstverlening Lunet voor zijn rekening neemt en welke kosten voor de cliënt zelf zijn. Dit staat beschreven in de brochure 'Waar zorgt Lunet voor en wat betaalt u zelf?'. Ook staan hierin de tarieven vermeld voor bepaalde diensten die Lunet levert of kan leveren aan cliënten. Voor cliënten is een vereenvoudigde versie van de brochure gemaakt. Beide zijn op de website van Lunet te vinden. De afspraken strekken zich uit over de onderdelen wonen, kleding en wassen, eten en drinken, persoonlijke verzorging, extra begeleiding en vervoer, vrije tijd, cursussen en uitstapjes, hulpmiddelen en overige diensten, verzekeringen etc.

Jaarlijks vindt overleg plaats met de CCMR over veranderingen in de brochure en eventuele wijziging van tarieven. Bij wijzigingen in deze regeling hebben de raden instemmingsrecht.

In 2023 is extra aandacht uitgegaan naar:

- Controle op en naleving van de gemaakte afspraken in de regeling 'Waar zorgt Lunet voor en wat betaalt u zelf?'
- Het wegwerken van achterstanden in de facturering aan cliënten
- Indexering van de tarieven in de regeling per 1 januari 2024. Dit met uitzondering van de waskosten en kosten voor maaltijden. Hierover is een instemmingsaanvraag ingediend. De besluitvorming hierover is in 2023 niet afgerond en zal begin 2024 plaatsvinden.

7. Medezeggenschap

Medezeggenschap van cliënten en medewerkers is een groot goed. Medezeggenschap is wettelijk vastgelegd, respectievelijk in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) en in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De Raad van Bestuur past daarnaast de principes van de Governancecode Zorg (2022) toe voor het scheppen van goede randvoorwaarden en het waarborgen van een adequate invloed van belanghebbenden.

Voor de Raad van Bestuur zijn de volgende thema's belangrijk om in dit bestuursverslag te vermelden.

7.1. Een nieuwe medezeggenschapsregeling voor cliënten en hun vertegenwoordigers

In 2020 is Lunet begonnen met het aanpassen van de oude medezeggenschapsregeling aan de eisen van de (nieuwe) Wmcz 2018. Een nieuwe medezeggenschapsregeling is per 1 januari 2023 van kracht worden. Aan de nieuwe medezeggenschapsregeling is ook een nieuw huishoudelijk reglement gekoppeld en een faciliteitenregeling.

In november 2023 is door de raad van bestuur het definitieve besluit genomen voor de aanpassing van de organisatiestructuur, na advisering van de OR en de CCMR. Naar aanleiding hiervan voert de raad van bestuur overleg met CCMR en haar achterban over een aanpassing in de medezeggenschapsstructuur, zodat deze beter aansluit bij de nieuwe organisatiestructuur. Tevens wordt bij dit overleg onderzocht of een meer lokale vorm van zeggenschap gewenst en mogelijk is.

In september en november 2023 hebben een aantal vertegenwoordigers van twee afzonderlijke 'woningen/afdelingen' een verzoek gedaan om een uitspraak van de LCvV (Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden) inzake de interpretatie van art. 3 lid 4 van de Wmcz 2018. Het gaat hierbij om de vraag of Lunet verplicht is (en onder welke voorwaarden) om een lokale cliëntenraad in te stellen met alle formele rechten die uit de Wmcz voortvloeien. De LCvV is het orgaan in Nederland dat, indien partijen niet tot overeenstemming kunnen komen, hierover een uitspraak kan doen. Eén verzoek is behandeld in december 2023; het andere verzoek zal in 2024 worden behandeld door de LCvV.

De LCvV heeft in december 2023 geoordeeld dat Lunet binnen 6 maanden een lokale cliëntenraad voor de betreffende locatie dient in te richten, tenzij een representatief te achten delegatie van cliënten en/of vertegenwoordigers voor die tijd heeft aangegeven daar geen behoefte aan te hebben. Lunet heeft, gezien bovenstaande gesprekken, besloten geen verdere juridische stappen tegen deze uitspraak te ondernemen.

7.2. Functionaris medezeggenschap cliënten en verwanten

De WMCZ 2018 beschrijft dat een instelling die erop is ingericht cliënten langdurig te laten verblijven, haar cliënten en hun vertegenwoordigers in de gelegenheid moet stellen inspraak uit te oefenen in aangelegenheden die direct van invloed zijn op het dagelijks leven van de cliënten. Lunet faciliteert dit in de groepsoverleggen voor cliënten en clientvertegenwoordigers. Vastgesteld is dat deze vorm van inspraak lang niet overal een vanzelfsprekendheid is, en dat er behoefte is aan een breed verbetertraject. Hiervoor heeft de raad van bestuur in juli 2023 een functionaris medezeggenschap aangesteld die een plan van aanpak zal maken om inspraak en medezeggenschap binnen Lunet verder te ontwikkelen. Dit plan beschrijft een ambitie op 3 hoofdlijnen:

- **Cultuur:** Medezeggenschap en inspraak een vanzelfsprekendheid maken bij alle medewerkers van Lunet, cliënten en cliëntvertegenwoordigers.
- **Structuur:** De nieuwe medezeggenschapsstructuur functioneert als communicerende vaten waardoor maximale verbinding ontstaat.
- **Deskundigheidsbevordering:** Kennisontwikkeling en kennisdeling omtrent medezeggenschap en inspraak zijn geborgd binnen de organisatie.

Aansluitend bij de nieuwe organisatiestructuur heeft de nadruk vanaf november 2023 gelegen op het toewerken naar een nieuwe medezeggenschapsstructuur. Samen met de CCMR worden de diverse opties hiervoor in kaart gebracht en gevisualiseerd in een 'huis van medezeggenschap', dat als onderlegger wordt gebruikt in de dialoog met de huidige cliënt medezeggenschapsraden en hun achterban. Inspraak middels groepsoverleggen is hierbij het fundament, gevolgd door medezeggenschap op lokaal, regionaal en centraal niveau.

7.3. De OR: medezeggenschap 3.0

De OR en de raad van bestuur werken volgens een gezamenlijke opgestelde visie over het functioneren van de medezeggenschap voor medewerkers en over de kernwaarden in de onderlinge samenwerking tussen de OR en de raad van bestuur. Belangrijke elementen in deze manier van werken zijn:

- Medewerkers die geen OR-lid zijn, worden nauw betrokken bij ontwikkelingen en de veranderingen in de organisatie en worden gestimuleerd om invloed hierop uit te oefenen.
- De raad van bestuur betreft de OR vroegtijdig bij beleidsvorming. De OR is een sparringpartner van de raad van bestuur.
- De OR houdt met regelmaat enquêtes over veiligheid, gezondheid en welzijn onder medewerkers en stelt die vervolgens ter beschikking aan de raad van bestuur; de resultaten worden voorzien van een aantal aanbevelingen.
- Bij onderwerpen en thema's rond advies en instemming die zich daarvoor lenen is een gezamenlijke aanpak van de centrale medezeggenschapsraad (van cliënten en verwanten), de OR en de raad van bestuur wenselijk. Uiteraard met inachtneming van ieders rol.

Dit alles maakt dat de OR en de raad van bestuur hun aandacht hebben verschoven van een procedurele aanpak (rond een advies) naar een procesaanpak waarin dialoog over de inhoud én de organisatie van het betrekken van de juiste medewerkers centraal staat.

Eind 2023 hebben de OR en de raad van bestuur nader van gedachten gewisseld over de verdere ontwikkeling van 'medezeggenschap 3.0' en over de consequenties van de nieuwe organisatiestructuur op het functioneren van de ondernemingsraad. In 2024 wordt onderzocht of nadere afspraken noodzakelijk zijn.

7.4. Overlegvergaderingen met en adviezen van de medezeggenschapsorganen

7.4.1. De CCMR

De raad van bestuur heeft in 2023 4 keer een overlegvergadering gehad met de deelraad cliënten van de CCMR en 5 keer met de deelraad vertegenwoordigers van de CCMR. Er zijn in 2023 8 advies- of instemmingsaanvragen aan de CCMR voorgelegd. Bijna alle aanvragen komen als onderwerp in dit bestuursverslag aan de orde, behalve adviezen over selectie en benoeming van functionarissen.

De top 7 van onderwerpen die het meest in de afzonderlijke overlegvergaderingen zijn besproken luidt als volgt (in volgorde van aantal keren besproken):

- de medezeggenschap voor cliënten en verwanten (: meer aandacht voor de ontwikkeling en versterking van groepsoverleggen en clusterraden; aanstelling en opdracht van een kwartiermaker medezeggenschap; bureau medezeggenschap voor cliënten);
- de toekomstbestendigheid van de zwembaden van Lunet (: uitkomsten onderzoek; vervolgcities en vorderingen);
- het belang van vaste medewerkers op groepen en vaste invalkrachten (waaronder ook: tekort aan medewerkers, verzuim van medewerkers en herstelplannen van enkele specifieke organisatorische eenheden binnen Lunet);
- de ontwikkeling van zorgpaden en zorgprogramma's, de consequenties voor cliënten en medewerkers en de implementatie ervan;

- de wijziging in de organisatiestructuur;
- de vorderingen en monitoring rond jaarplan en begroting voor 2023, de relatie naar het 'Toekomstplan 2022-2026' van Lunet en de monitoring ervan.
- het beleid rond middelengebruik (en in breder perspectief: het veiligheidsbeleid van Lunet rond cliënten).

7.4.2. De OR

De raad van bestuur heeft in 2022 7 keer een overlegvergadering gehad met de OR. Er zijn 17 advies- of instemmingsaanvragen aan de raad voorgelegd. Bijna alle aanvragen worden in dit bestuursverslag als onderwerp besproken, met uitzondering van adviezen over de selectie en benoeming van functionarissen. De top 7 van onderwerpen die het meest in de afzonderlijke overlegvergaderingen zijn besproken luidt als volgt (in volgorde van aantal keren besproken):

- de wijziging van de organisatiestructuur;
- de ontwikkeling van zorgpaden en zorgprogramma's, de consequenties en de implementatie ervan;
- verbeteringen in het roosteren van medewerkers in het primair proces;
- middelengebruik bij cliënten: het beleid, de vertaling ervan voor medewerkers, en het plan van aanpak rond middelengebruik;
- de vorderingen rond jaarplan en begroting voor 2023;
- de regionale samenwerking tussen zorginstellingen;
- de inzet van ZZP'ers en de positie van de vaste medewerkers van Lunet.

8. Governance

In 2022 werd een nieuwe Governancecode van kracht. Lunet hanteert de Governancecode Zorg 2022 voor de vormgeving van goed bestuur en goed toezicht. Lunet past de zeven genoemde principes, en hun invulling, toe in bestuur en toezicht.

De raad van bestuur en de raad van toezicht van de zorgorganisatie hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor de integrale toepassing van de code. Ze zijn daar transparant over en verantwoorden zich over de keuzes die ze daarin maken.

De raad van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Lunet en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van bestuur maakt een zorgvuldige en evenwichtige afweging tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen, de belangen van medewerkers en de overige in aanmerking komende belangen van interne en externe belanghebbenden.

De raad van bestuur legt in dit Bestuursverslag 2023, en in de (totale) Jaarverantwoording Zorg (DigiMV) verantwoording af over het gevoerde beleid, de gemaakte keuzes in relatie tot de risico's en de kansen, en over de resultaten die zijn behaald.

De raad van toezicht legt zelf verantwoording af over zijn handelen in het Jaarverslag 2023 van de raad van toezicht. De raad van bestuur verwijst graag naar dit verslag waarin ook het overleg met en de dialoog tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur wordt beschreven.

Voor de raad van bestuur is in het kader van de besturing en de koers van de organisatie ook het overleg met de directeuren van Lunet van groot belang. In het directieteam overleg (DTO) geven de directeuren advies aan de raad van bestuur over alle beleidsterreinen van de zorg, worden risico's en kansen integraal benaderd en in dialoog besproken. Verder worden de best mogelijke oplossingen in het kader van strategie en beleid gezocht. De raad van bestuur gaat tijdens of direct na het DTO tot besluitvorming over. Daarnaast worden besluiten genomen in het overleg van de raad van bestuur. Besluiten worden schriftelijk vastgelegd in twee besluitenlijsten en er vindt communicatie over besluitvorming plaats naar interne en externe belanghebbenden.