

# Bestuursverslag 2025

Stichting Lunet



<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Governance</b>	<b>4</b>
<b>2. De koers van Lunet in 2025</b>	<b>4</b>
2.1 Missie en visie	4
2.2 Locaties	5
2.3 Cliënten	5
2.4 Koers 2025	5
<b>3. Een goed leven</b>	<b>6</b>
3.1 Zorgprogrammering en de zeven van het goede leven	6
3.2 Veranderende doelgroep en intensievere zorgvraag	8
3.3 Duale samenwerking	8
3.4 Van gezondheidscentrum naar behandel- en expertisecentrum	8
3.5 Participatie	9
3.6 Project “Ruimte voor Bewegen”	9
3.7 Onvrijwillige zorg (Wzd – Wet zorg en dwang)	9
3.8 Onderzoek en ontwikkeling	10
<b>4. Kwaliteit &amp; Veiligheid</b>	<b>10</b>
4.1 Voortgang kwaliteitsbeeld:	10
4.2 Cliënttevredenheid	10
4.3 Centraal verbeterregister	11
<b>5. Mooi werk</b>	<b>11</b>
5.1 Algemeen	11
5.2 Medewerkerstevredenheidsonderzoek	11
5.3 Leren en Ontwikkelen	12
5.4 Functiehuis	12
5.5 Vrijwilligers	12
<b>6. Inspraak en Medezeggenschap</b>	<b>13</b>
6.1 Cliëntmedezeggenschap en Ervaringsdeskundigheid	13
6.2 Ondernemingsraad	14
<b>7. Regionale samenwerking</b>	<b>14</b>
<b>8. Gezonde bedrijfsvoering</b>	<b>15</b>
8.1 Financiële resultaten 2025	15
8.2 Doorkijk naar 2026 (en verder)	16
8.3 Duurzaamheid en innovatie	16
<b>9. Kans- en Risicoleiderschap</b>	<b>17</b>
9.1 Overzicht risico’s en beheersingsmaatregelen	17
9.2 Schijnzelfstandigheid en DBA-proof werken	17
9.3 Digitale risico’s	18
9.4 Fraude en Compliance	18
<b>Bijlage 1 Strategische risico-inventarisatie</b>	<b>19</b>

# Inleiding

In 2025 heeft Lunet verder gewerkt aan de ingezette koers. Die koers is gericht op een goed leven voor onze cliënten, mooi werk voor onze medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. In dit jaar lag verder de nadruk op het *samen experimenteren* en *gewoon doen*.

Samen experimenteren betekende dat cliënten, medewerkers en partners actief betrokken werden bij het uitproberen van nieuwe manieren van werken. Gewoon doen stond voor het daadwerkelijk toepassen daarvan in het dagelijks werk. Deze aanpak paste bij de dynamiek van de zorg, waarin niet alles vooraf vast te leggen is en we uitgaan van de professionaliteit van onze medewerkers. Door te doen en te leren ontstond stap voor stap meer beweging in de ondersteuning van cliënten, in het werk van teams en in de ontwikkeling van de organisatie.

De ingezette koers is in 2025 op steeds meer plekken zichtbaar geworden. Tegelijkertijd vraagt deze werkwijze om voortdurende aandacht. Niet alle ontwikkelingen verlopen in hetzelfde tempo. Dat vraagt om zorgvuldigheid, reflectie en goede afstemming binnen en tussen teams.

In 2025 is het betrekken van het perspectief van cliënten verder versterkt. Inspraak, medezeggenschap en ervaringsdeskundigheid zijn steeds vanzelfsprekender onderdeel geworden van de manier waarop Lunet werkt en besluiten neemt. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting zorg en ondersteuning die dichter aansluit bij het dagelijks leven van cliënten. We zijn ons er van bewust dat we nog veel stappen te zetten hebben met elkaar.

Wij zijn trots op de stappen die samen zijn gezet. Wij zijn dankbaar voor de inzet en betrokkenheid van cliënten, verwanten, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Hun bijdrage maakt het mogelijk om de ingezette koers vast te houden en verder te bouwen aan een toekomstbestendig Lunet.

In dit bestuursverslag leggen wij, conform de Regeling openbare jaarverantwoording Wmg, verantwoording af over het gevoerde beleid en de resultaten in 2025.

Marcia Adams en Ronald de Lange  
raad van bestuur

# 1. Governance

Stichting Lunet (hierna: Lunet) hanteert de Governancecode Zorg als kader voor goed bestuur en toezicht. Bij de inrichting van de governance past Lunet de zeven principes uit deze code toe. In dit bestuursverslag en in de integrale Jaarverantwoording Zorg (DigiMV) legt de raad van bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid, de gemaakte keuzes en de behaalde resultaten in 2025.

De raad van bestuur en de raad van toezicht hebben ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid bij het toepassen van de Governancecode Zorg. Beide gremia handelen transparant en leggen verantwoording af over de wijze waarop zij hun taken uitvoeren. De raad van toezicht verantwoordt zijn handelen in het Jaarverslag interne toezichthouders 2025. In dit verslag wordt onder meer beschreven over welke onderwerpen overleg heeft plaatsgevonden met de raad van bestuur en andere belanghebbenden.

Bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Lunet maakt de raad van bestuur een zorgvuldige afweging tussen effecten op de korte en de lange termijn. Daarbij worden de belangen van cliënten, medewerkers, verwanten en maatschappelijke belangen betrokken. De raad van bestuur stuurt daarbij integraal op zorginhoud en bedrijfsvoering.

Voor de besturing van Lunet zijn de volgende reglementen en codes o.a. van belang:

- De statuten van Lunet en de reglementen voor de raad van bestuur en de raad van toezicht.
- De Governancecode Zorg 2022, waarin de zeven genoemde principes gevolgd worden voor het uitvoering geven aan goed bestuur en goed toezicht.
- Het kader goed bestuur van IGJ en NZa.
- Beroepscodes van medewerkers van Lunet. Medewerkers zijn bij aanstelling gehouden aan de beroepscodes die voor hun beroepsgroep gelden.
- Gedragscodes voor medewerkers en/of cliënten, beschikbaar in het interne documentmanagementsysteem.

De reglementen en de informatie over de naleving van de Governancecode Zorg en het kader goed bestuur zijn beschikbaar op: <https://lunet.nl/over-lunet/organisatie/bestuur-toezicht>.

## 2. De koers van Lunet in 2025

### 2.1 Missie en visie

Samen werken aan een goed leven is het vertrekpunt van Lunet. Wij werken samen met cliënten, verwanten, medewerkers en andere partners aan:

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

Lunet ondersteunt kinderen en (jong)volwassenen met een zorgvraag in hun streven naar een goed leven. Daarbij gaan we uit van wat iemand kan en wil. Wij zetten mensen in hun kracht zodat ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Samen werken we aan een zo zelfstandig mogelijke en volwaardige plek in de maatschappij.

Of het nu gaat om wonen, werken, leren of vrije tijd; Lunet is altijd betrokken, dichtbij en toegankelijk. We onderscheiden ons door de menselijke waarde en eigenheid als uitgangspunt te nemen bij alles wat we doen. Het contact van mens tot mens met oog voor elkaar is wat telt. Iedere dag weer.

## 2.2 Locaties

Lunet heeft een stevige basis in de regio Eindhoven en de Kempen. Met circa 180 locaties is Lunet voor cliënten dichtbij en goed bereikbaar. Binnen dit werkgebied ondersteunt, begeleidt en behandelt Lunet mensen met een verstandelijke beperking van alle leeftijden. Cliënten en verwanten kunnen bij Lunet terecht voor ondersteuning bij wonen, werken, leren en vrije tijd. Deze ondersteuning wordt geboden vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Jeugdwet (Jw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).



## 2.3 Cliënten

Eind 2025 (peildatum 31-12-2025) ondersteunde Lunet 2.666 unieke cliënten (2024: 2.580). Daarvan werden 355 unieke cliënten gefinancierd vanuit de Wmo (2024: 335) en 357 cliënten werden gefinancierd vanuit de Jeugdwet (2024: 373). De overige cliënten werden voornamelijk gefinancierd vanuit de Wlz.

## 2.4 Koers 2025

In 2025 heeft Lunet bewust verder gebouwd op de strategische koers 'Op weg naar een toekomstbestendig Lunet 2022–2026'. Na een periode waarin visie, structuren en zorgpaden zijn ontwikkeld, stond dit jaar vooral in het teken van het toepassen van deze keuzes in de dagelijkse praktijk. Daarbij ging het om samen ervaren wat de ingezette koers betekent voor cliënten, medewerkers en de organisatie.

De koers van Lunet is gebaseerd op de visie 'Samen werken aan een goed leven' en het kader van de 'Zeven van het Goede Leven'. Dit kader helpt om ondersteuning en zorg anders te organiseren.

Daarbij kijken we eerst naar wat de cliënt zelf kan en kan leren, en wat iemand kan betekenen voor anderen. Ook kijken we welke rol het netwerk van de cliënt kan spelen en hoe sociale en technologische innovaties kunnen ondersteunen. Professionele ondersteuning wordt ingezet waar dat nodig is. Zo wordt gewerkt aan een goede balans tussen een goed leven voor cliënten, mooi werk voor medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Lunet koos daarbij nadrukkelijk voor een lerende aanpak, waarin experimenteren, reflecteren en verbeteren hand in hand gaan.

Voor 2025 waren de speerpunten van Lunet:

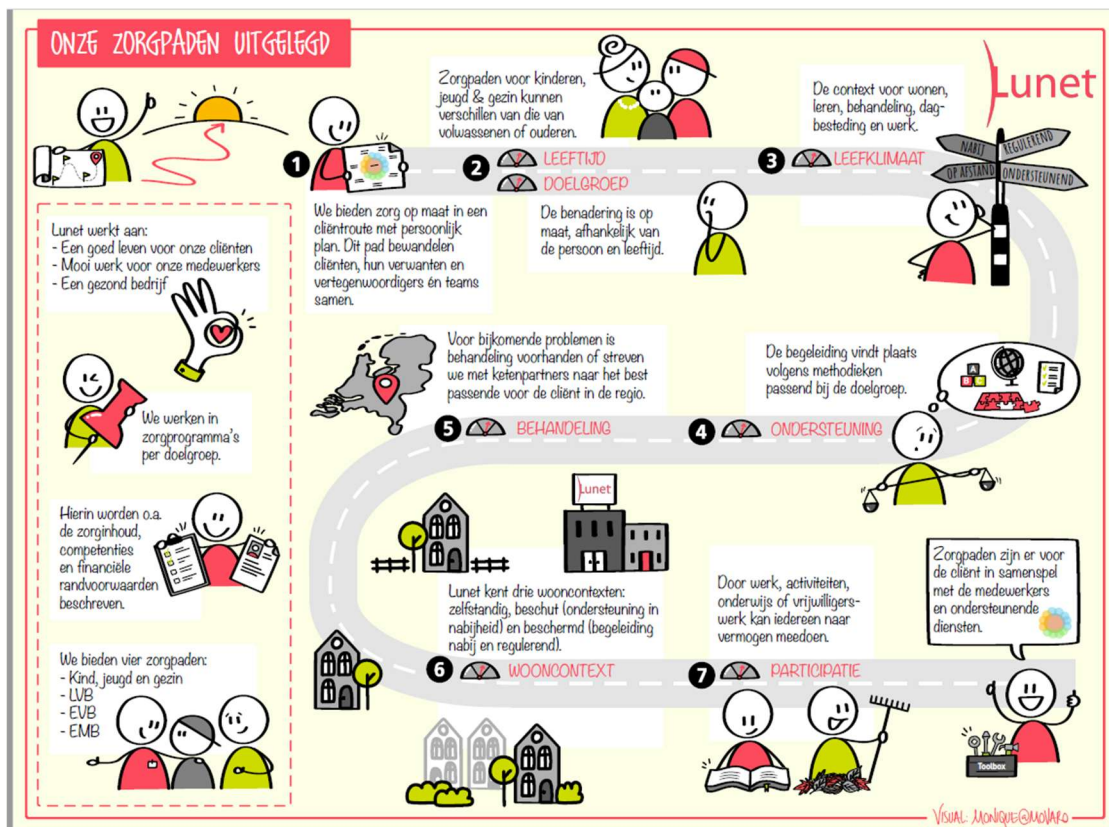
- Werken aan een goede balans tussen goed leven, mooi werk en een gezond bedrijf.
- Iedereen denkt mee bij Lunet, ook cliënten en hun netwerk.
- We werken vanuit de mogelijkheden van de cliënt. We investeren in een goed netwerk rondom de cliënt en organiseren ons werk anders.
- We proberen nieuwe dingen en leren daarvan. We gaan het gewoon met zijn allen samen 'doen'.

Deze speerpunten gaven richting aan de keuzes die in 2025 zijn gemaakt binnen zorg, ondersteuning en organisatieontwikkeling en vormen de basis voor verdere stappen in 2026.

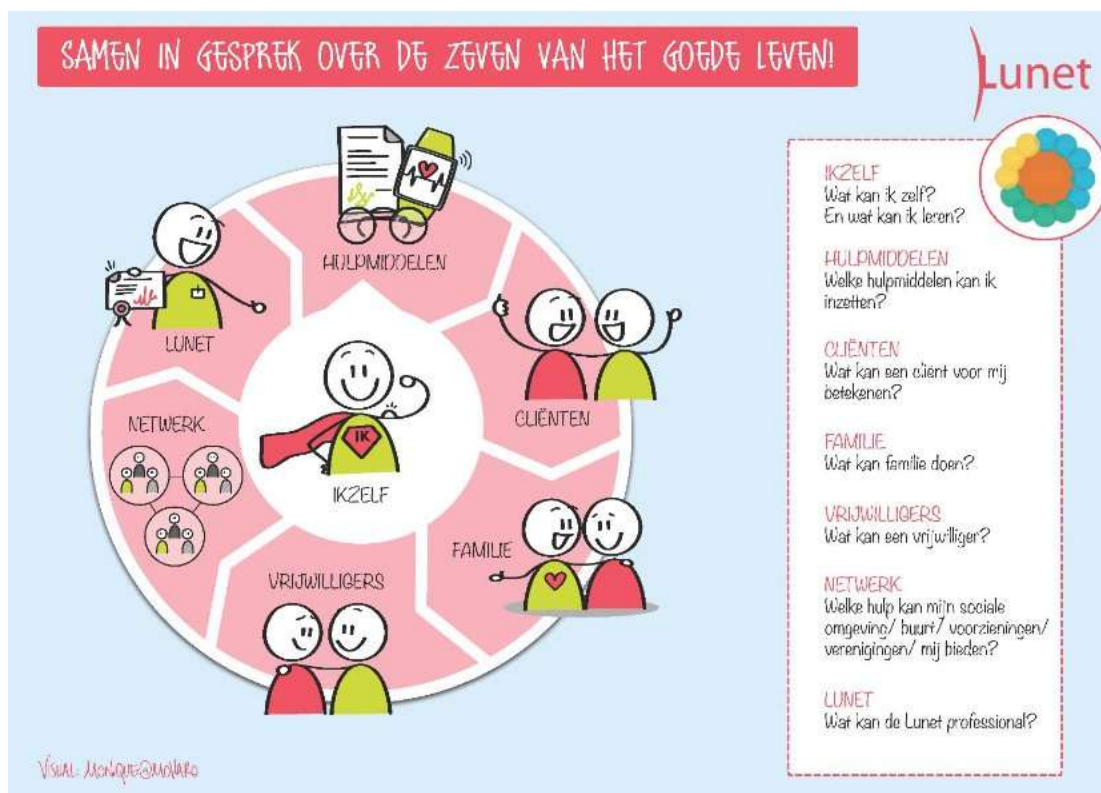
## **3. Een goed leven**

### **3.1 Zorgprogrammering en de zeven van het goede leven**

Om richting te geven aan wat een goed leven, mooi werk en een gezonde bedrijfsvoering betekenen voor verschillende cliëntgroepen, zijn in 2025 de zorgpaden en de zorgprogramma's verder doorontwikkeld. Een zorgpad beschrijft op hoofdlijnen deze uitgangspunten en vormt het kader waarbinnen keuzes worden gemaakt. Binnen elk zorgpad zijn meerdere zorgprogramma's uitgewerkt, die concreet beschrijven hoe ondersteuning wordt ingericht voor cliëntgroepen met vergelijkbare ondersteuningsbehoeften.



De 'Zeven van het Goede Leven' ondersteunen deze inrichting door het gesprek met cliënten, verwanten en teams te structureren: wat kan de cliënt zelf, wat kan het netwerk of technologie betekenen en waar is professionele ondersteuning nodig. Het kader helpt daarmee om keuzes explicieter, consistentier en meer persoonsgericht te maken.



De zorgprogramma's worden steeds nadrukkelijker benut als inhoudelijk kader bij het beantwoorden van ondersteuningsvragen van cliënten. Per locatie wordt gewerkt aan het verder concretiseren van passende leefklimaten, in samenwerking met cliënten, teams en waar nodig verwanten. Deze uitwerking is nog in ontwikkeling en vraagt per zorgpad en locatie een eigen tempo.

## **3.2 Veranderende doelgroep en intensievere zorgvraag**

In meerdere directoraten wordt een duidelijke verschuiving zichtbaar naar cliënten met een complexere en intensievere zorgvraag. Dit betreft onder andere LVB+, ouder wordende cliënten, cliënten met autisme en kinderen met EVB+. Deze ontwikkeling vraagt meer nabijheid, specialistische kennis en continuïteit in begeleiding. Dit staat onder druk door krapte op de arbeidsmarkt en wisselende personele inzet. Hierdoor ontstaat spanning tussen veiligheid, kwaliteit van zorg en werkbaarheid.

Als reactie hierop zijn gerichte acties ingezet. Lunet werkt met zorgprogrammering en vanuit de *'Zeven van het Goede Leven'* maken we samen bewustere keuzes in wat cliënten zelf kunnen, wat het netwerk en technologie kan bijdragen en waar professionele inzet nodig is. Taken worden anders georganiseerd, met meer taak- en functiedifferentiatie (zoals woonhulp, locatie-ondersteuners en begeleiding tussen wonen en dagbesteding). Daarnaast is ingezet op preventief werken, versterking van vaste teams en vermindering van PNIL.

## **3.3 Duale samenwerking**

De verdere professionalisering van de zorg vroeg ook om een versterking van de samenwerking tussen zorginhoud en bedrijfsvoering. In 2024 is daarom een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, gericht op meer nabijheid bij teams en samenhang in sturing vanuit zorgpaden. In 2025 is deze structuur op verzoek van de raad van bestuur en de Ondernemingsraad extern geëvalueerd.

Uit het onderzoek blijkt dat de gekozen structuur een solide basis heeft, maar dat verdere versterking nodig is. De raad van bestuur heeft deze conclusies onderschreven en besloten de adviezen over te nemen. Dit leidt tot een verdere versterking van het zorginhoudelijk fundament door alle zorginhoudelijke expertise per 1 januari 2026 onder te brengen in het directoraat Zorginhoud, Ontwikkeling en Expertise.

In 2025 is daarnaast de duale samenwerking verder verdiept. Op strategisch en tactisch niveau geven directeuren en hoofden behandeling gezamenlijk richting aan zorginhoud en bedrijfsvoering binnen de zorgpaden. Zij dragen daarbij samen verantwoordelijkheid voor kwaliteit, continuïteit en uitvoerbaarheid. Ook op teamniveau is de samenwerking tussen teamleiders en gedragsdeskundigen versterkt. Dit heeft bijgedragen aan meer samenhang in besluitvorming en duidelijkere kaders, wat in meerdere teams leidde tot meer rust op de werkvloer, ondanks aanhoudende personele uitdagingen.

## **3.4 Van gezondheidscentrum naar behandel- en expertisecentrum**

Om de zorginhoudelijke expertise beter te verbinden met de zorgpaden en de strategische koers, is in 2025 het gezondheidscentrum opnieuw gepositioneerd binnen de organisatie. In de loop van het jaar is de samenwerking met het directoraat Zorginhoud & Ontwikkeling verder versterkt. Dit traject is afgerond met de definitieve positionering per 1 januari 2026 binnen het directoraat Zorginhoud, Ontwikkeling & Expertise en de naamswijziging naar behandel en expertisecentrum.

Het behandel en expertisecentrum richt zich op het versterken van normalisatie en preventie in samenwerking met regionale partners. Voor alle zorgpaden is passende specialistische expertise beschikbaar, in lijn met de geldende professionele standaarden. In 2025 lag de focus op het versterken van de basis en het verduidelijken van de zorginhoudelijke richting vanuit het toekomstplan. Daarmee is een fundament gelegd, al is de verdere opbouw in de loop van het jaar vertraagd. In 2026 worden concrete vervolgstappen gezet door initiatieven te bundelen in een programmastructuur. De regionale samenwerking op dit onderwerp is in 2025 verder verdiept, onder andere via de regionale VGpoli.

### **3.5 Participatie**

Participatie vormt een belangrijk onderdeel van een goed leven. Lunet streeft ernaar dat cliënten meer deel uitmaken van de samenleving en dat participatie aansluit bij het dagelijks leven. In 2025 zijn hierin concrete stappen gezet. Cliënten participeren vaker, bijvoorbeeld via werkzaamheden zoals ‘De Aanpakkers’ op het hoofdkantoor en via inzet bij regionale onderaannemers. Dit draagt bij aan meer eigen regie en een betekenisvolle daginvulling.

Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat participatie nog niet voor alle cliënten vanzelfsprekend is. Met name voor cliënten met een licht verstandelijke beperking en cliënten met een intensieve zorgvraag is maatwerk nodig. De ontwikkeling verloopt niet overal in hetzelfde tempo. Dit komt onder andere door wisselende belastbaarheid van cliënten en doordat randvoorwaarden nog niet altijd passend zijn. In 2025 is vooruitgang geboekt, maar nog niet in gelijke mate voor alle cliënten en locaties.

In 2026 ligt de nadruk op het verder versterken en verbreden van participatie. Daarbij wordt ingezet op passende ondersteuning per doelgroep en het verbeteren van randvoorwaarden, zodat meer cliënten duurzaam deel kunnen uitmaken van de samenleving.

### **3.6 Project “Ruimte voor Bewegen”**

Bewegen draagt bij aan gezondheid, welzijn en kwaliteit van leven. Met die gedachte is het project *Ruimte voor Bewegen* opgezet, met als doel bewegen aantrekkelijker en toegankelijker te maken voor cliënten, als onderdeel van het dagelijks leven. In 2025 zijn samen met cliënten en andere betrokkenen de behoeften op het gebied van bewegen in kaart gebracht, uitgesplitst naar doelgroepen. Ook zijn de beweegmogelijkheden binnen en buiten Lunet geïnventariseerd.

Deze inventarisatie laat zien dat er veel mogelijkheden zijn, maar dat het aanbod versnipperd is en niet altijd goed zichtbaar voor cliënten, medewerkers en verwanten. Hierdoor ontbreekt samenhang en overzicht. In 2025 is daarom onderzocht hoe meer bewustzijn, verbinding en afstemming rond bewegen kunnen worden gerealiseerd. In 2026 wordt hier vervolg aan gegeven met de inzet van een kwartiermaker Bewegen, die op basis van behoeften, inventarisatie en aanbevelingen werkt aan een samenhangende aanpak en een nieuwe beweegcultuur binnen Lunet.

### **3.7 Onvrijwillige zorg (Wzd – Wet zorg en dwang)**

Zorgvuldige omgang met onvrijwillige zorg blijft een belangrijk aandachtspunt. In 2025 is Lunet verder gegaan met het versterken van de toepassing van de Wet zorg en dwang (Wzd). Daarbij is gestart met de inrichting van

decentrale Wzd-commissies per zorgpad en zijn voorbereidingen getroffen om de samenhang tussen centrale en decentrale commissies te versterken. Hiermee is de governance rondom de Wzd verder verbeterd.

Daarnaast is ingezet op vernieuwing van Wzd-scholing, met het oog op bewustwording en handelingszekerheid bij medewerkers.

### **3.8 Onderzoek en ontwikkeling**

Onderzoek en ontwikkeling vormen een belangrijke basis voor het verbeteren van zorg en ondersteuning. Binnen Lunet komen onderzoeksvragen voort uit de dagelijkse praktijk en richten zij zich op direct toepasbare verbeteringen. De nadruk ligt op praktijkgericht onderzoek in samenwerking met kennisinstellingen, waarbij kennis actief wordt gedeeld.

In 2025 is praktijkgericht onderzoek uitgevoerd naar behandelingen voor mensen met een licht verstandelijke beperking en bijkomende problematiek. Samen met Fivoor en de Radboud Universiteit wordt onderzoek gedaan naar Dialectische Gedragstherapie en Narratieve Exposure Therapie, mede mogelijk gemaakt door ZonMwsubsidies. Dit heeft geleid tot concrete behandelmateriaal, die breder worden ingezet binnen de gehandicaptenzorg.

Daarnaast is gewerkt aan de doorontwikkeling van het Persoonlijk Toekomstplan. In 2025 is hiermee ervaring opgedaan in een proeftuin en zijn tien medewerkers opgeleid. In 2026 wordt de methodiek toegepast bij dertig cliënten en wordt het effect op regie en kwaliteit van leven onderzocht.

Lunet participeert tevens in het onderzoek *Samen werken aan een betere leefomgeving voor mensen met EVB*, onderdeel van een Professional Doctorate-traject aan de Hanzehogeschool Groningen. In 2026 worden aangepaste woonomgevingen gevolgd met onderzoek naar effecten op cliënten en medewerkers.

## **4. Kwaliteit & Veiligheid**

### **4.1 Voortgang kwaliteitsbeeld:**

Volgens het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg stelt Lunet eens per twee jaar een kwaliteitsbeeld op. In het tussenliggende jaar maakt Lunet een voortgangsbericht. Met het kwaliteitsbeeld wordt inzicht gegeven in hoe bij Lunet wordt gewerkt aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking. Over verslagjaar 2024 heeft Lunet een voortgangsbericht opgesteld, dat is gepubliceerd op de website van Lunet (<https://lunet.nl/nieuws/2025/10/samen-vooruit-het-kwaliteitsbeeld-van-lunet-2024>). In het eerste kwartaal van 2026 wordt het kwaliteitsbeeld over verslagjaar 2025 opgesteld.

### **4.2 Cliënttevredenheid**

Inzicht in de ervaringen en tevredenheid van cliënten en verwanten is een belangrijk onderdeel van kwaliteitsverbetering. Lunet voert daarom eens per drie jaar een uitgebreid cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uit. Om ook in de tussenliggende jaren zicht te houden op tevredenheid, is in 2025 verkend hoe dit op een

eenvoudige en passende manier kan worden ingericht. In december 2025 heeft de raad van bestuur besloten tot de invoering van een verkort CTO. In 2026 wordt het verkorte CTO geïmplementeerd.

Uit het CTO over 2024 bleek dat cliënten en verwanten vooral behoefte hebben aan meer continuïteit, vaste gezichten en meer rust en veiligheid in de ondersteuning. In 2025 zijn deze uitkomsten door teamleiders en gedragsdeskundigen samen met de teams opgepakt. Daarbij is ingezet op het verminderen van externe inzet, het versterken van vaste teams en het werken volgens de uitgangspunten van de *'Zeven van het Goede Leven'*. Dit heeft bijgedragen aan meer samenhang en voorspelbaarheid in de ondersteuning voor cliënten.

### **4.3 Centraal verbeterregister**

Om verbeteracties beter te kunnen volgen en borgen, is in het vierde kwartaal van 2025 het centraal verbeterregister opgeleverd. Dit register biedt inzicht in lopende verbetermaatregelen en ondersteunt de borging van de PDCA-cyclus. Verbetermaatregelen naar aanleiding van onder andere audits, incidenten en onderzoeken worden hierin vanaf 2026 vastgelegd. Directeuren hebben hierdoor direct inzicht in de verbeterplannen binnen hun zorgpad, wat de sturing en opvolging versterkt.

## **5. Mooi werk**

### **5.1 Algemeen**

Onze medewerkers vormen de kern van de organisatie en zijn bepalend voor de kwaliteit en continuïteit van zorg. Dagelijks zetten zij zich als betrokken en deskundige professionals in voor een goed leven voor cliënten en voor mooi werk voor elkaar. Goede ondersteuning vraagt om aandacht, vakmanschap en samenwerking met het netwerk van de cliënt. Daarom investeert Lunet structureel in de ontwikkeling, inzetbaarheid en duurzame verbinding van medewerkers. In 2025 hadden wij 2.367 unieke medewerkers in dienst (2024: 2.332).

Het aantrekken en behouden van medewerkers is daarbij een belangrijke randvoorwaarde. Lunet werkt continu aan het versterken van het werkgeverschap, met aandacht voor een zorgvuldige instroom en het creëren van voorwaarden voor langdurige betrokkenheid. Daarbij staan een goede match, duidelijkheid in verwachtingen en ruimte voor professioneel handelen centraal.

Tegelijkertijd staat het werken in de zorg onder druk door maatschappelijke ontwikkelingen en arbeidsmarktkrapte. Dit vraagt om blijvende aandacht voor vitaliteit, werkdruk en een veilige en ondersteunende werkomgeving. Lunet blijft hier gericht in investeren, vanuit de overtuiging dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers onlosmakelijk verbonden is met toekomstbestendige zorg.

### **5.2 Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

Inzicht in hoe medewerkers hun werk ervaren is een belangrijke indicator voor mooi werk. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat in 2025 een stijgende lijn zien in algemene tevredenheid en werkgeluk; beide scores een 7,1. Ook op thema's als samenwerking, waardering, werkdruk en vitaliteit zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar ten opzichte van 2022.

Tegelijkertijd blijven cultuur, leiderschap, fysieke en sociale veiligheid, werkdruk, werkplezier en samenwerking binnen en tussen teams belangrijke aandachtspunten. Op basis van de uitkomsten hebben leidinggevendenden samen met hun teams verbeterpunten geformuleerd en is gewerkt aan gerichte opvolging. Teamleiders zijn gestimuleerd om vaker het gesprek te voeren over welzijn, ambities en ontwikkeling. De eerste effecten hiervan zijn zichtbaar in nog meer aandacht voor medewerkers en verbeterde samenwerking. In 2026 blijft verdere opvolging en borging van deze verbeterpunten nodig.

### **5.3 Leren en Ontwikkelen**

In 2025 heeft Lunet geïnvesteerd in het versterken van de kennis en vaardigheden van medewerkers. Doel hiervan is om medewerkers een gezamenlijk en stevig fundament te bieden voor het zorgvuldig en passend ondersteunen van cliënten. In 2025 zijn de basisscholingen 'Kwaliteit van Bestaan', 'Kijken naar gedrag, kijken naar jezelf' en 'Wzd/Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling' breed aangeboden. Waar mogelijk zijn deze scholingen toegespitst op de verschillende zorgpaden.

Daarnaast is in 2025 geïnvesteerd in de verdere opleiding van gedragsdeskundigen. Er is gestart met het opleidingsplan voor Orthopedagoog Generalist (OG), waarmee wordt ingezet op het versterken van deskundigheid bij complexe zorgvragen. In de zomer van 2025 zijn zes gedragsdeskundigen gestart met deze opleiding.

### **5.4 Functiehuis**

Om medewerkers duidelijkheid te bieden over rollen, verantwoordelijkheden en ontwikkelmogelijkheden, is in 2025 verder gewerkt aan de vernieuwing van het functiehuis. De functies van begeleiders, aspirant-begeleiders en locatieondersteuners zijn geactualiseerd. In totaal zijn ruim 1.800 medewerkers overgezet naar een nieuwe functiebeschrijving, waarmee een belangrijke mijlpaal is bereikt in het uniformeren van het functiehuis.

In 2026 wordt het functiehuis verder uitgewerkt voor leidinggevende functies, functies binnen het behandel en expertisecentrum, agogische functies en de ondersteunende diensten. Hiermee wordt verder gewerkt aan transparantie, loopbaanperspectief en een eenduidige functiewaardering.

### **5.5 Vrijwilligers**

Vrijwilligers vervullen een waardevolle rol in het dagelijks leven van cliënten en in de ondersteuning door medewerkers. In 2025 is het team vrijwilligers versterkt met twee kwartiermakers vrijwilligerswerk. Hun opdracht is gericht op het vormgeven van een inclusieve en goed georganiseerde vrijwilligersstructuur, waarin vrijwilligers zich verbonden voelen en duurzaam kunnen bijdragen. In 2025 zijn de kwartiermakers gestart met het verkennen en opbouwen van deze structuur.

## 6. Inspraak en Medezeggenschap

### 6.1 Cliëntmedezeggenschap en Ervaringsdeskundigheid

#### 6.1.1 Cliëntmedezeggenschap: de CCMR

Cliëntmedezeggenschap vormt een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke besluitvorming binnen Lunet. In 2025 heeft de raad van bestuur diverse overlegvergaderingen gevoerd met de deelraad cliënten (CCR) en met de deelraad vertegenwoordigers (CCvR) van de Centrale Cliëntenmedezeggenschapsraad (CCMR). Daarnaast heeft de CCMR structureel deelgenomen aan verschillende werkgroepen.

In 2025 heeft de CCMR diverse advies- en instemmingsvragen behandeld. Daarnaast heeft de CCMR ongevraagd advies uitgebracht over diverse onderwerpen. .

#### 6.1.2 Nieuwe medezeggenschapsstructuur

De doorontwikkeling van de medezeggenschap heeft in 2024 en 2025 veel aandacht gevraagd. In deze periode is driemaal een instemmingsverzoek voor een nieuwe medezeggenschapsstructuur voorgelegd aan de cliëntmedezeggenschapsraden.

Bij deze derde versie hebben nagenoeg alle raden ingestemd. Een aantal raden heeft aangegeven niet in te stemmen. Na zorgvuldige afstemming is vastgesteld dat hiermee een impasse is ontstaan. De raad van bestuur heeft zich eind 2025 beraad op de vervolgstappen.

#### 6.1.3 Lokale medezeggenschap en inspraak

Naast de centrale medezeggenschap vindt inspraak ook op lokaal niveau plaats. In 2025 waren vijf lokale cliëntenmedezeggenschapsraden actief. Daarnaast is een jongerenraad gestart en zijn de eerste klankbordgroepen ingericht. Hiermee is de lokale betrokkenheid van cliënten verder verbreed.

Sinds mei 2025 werkt een werkgroep aan het werven van nieuwe raadsleden en het vergroten van de zichtbaarheid en toegankelijkheid van lokale medezeggenschap en inspraak. Op locaties waar het vormen van een vaste raad niet haalbaar is, wordt ingezet op passende vormen van lokale inspraak, met actieve ondersteuning van consulenten medezeggenschap.

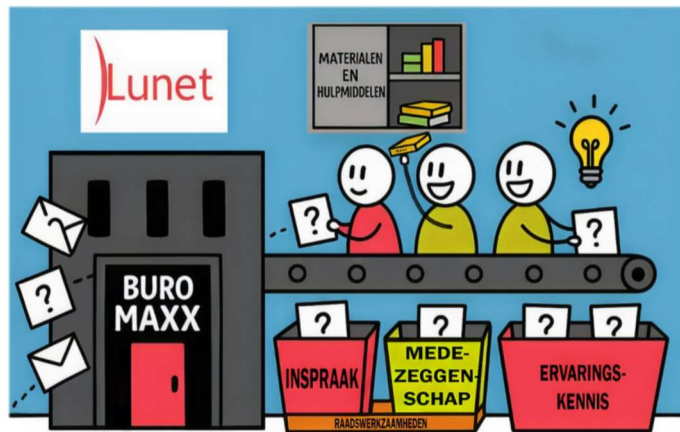
#### 6.1.4 Versterking van medezeggenschap en cliëntbetrokkenheid

Om medezeggenschap en cliëntbetrokkenheid verder te versterken, is in 2025 op verschillende manieren ingezet op ontmoeting, dialoog en bewustwording. Tijdens de landelijke *Week van de Medezeggenschap* is op woon en dagbestedingslocaties op een toegankelijke en verbindende manier aandacht besteed aan inspraak en de stem van cliënten.

Daarnaast vond op 30 september 2025 de themabijeenkomst *'Niets over ons, zonder ons – van visie naar praktijk'* plaats. Tijdens deze bijeenkomst gingen cliënten, verwanten, bestuurders, directeuren en leden van de raad van toezicht met elkaar in gesprek over zeggenschap en het vanzelfsprekend betrekken van het cliëntperspectief. Deze activiteiten droegen bij aan verbinding, gezamenlijke reflectie en verdere verankering van cliëntbetrokkenheid en vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van ervaringsdeskundigheid binnen Lunet.

### 6.1.5 Buro MAXX (Medezeggenschap Advies eXtra eXpertise)

In het verlengde van deze ontwikkelingen is in 2025 verder gewerkt aan de positionering en doorontwikkeling van Buro MAXX. Deze werkplek voor cliënten en medewerkers ontwikkelt zich tot een herkenbare 'voordeur' waar vragen over het betrekken van het cliëntperspectief samenkomen. Door cliënten (met ondersteuning van medewerkers) wordt besproken welke vorm van cliëntbetrokkenheid passend is: inspraak, medezeggenschap en/of de inzet van ervaringskennis. Dit wordt gevisualiseerd in deze afbeelding, die is gemaakt met cliënten. In het vierde kwartaal van 2025 is via gezamenlijke inspraakmomenten toegewerkt naar een visie. Deze vormt de basis voor de verdere doorontwikkeling in 2026, waarin Buro MAXX uitgroeit tot een centrale spil in het versterken van cliëntbetrokkenheid binnen Lunet



## 6.2 Ondernemingsraad

In 2025 richtte de ondernemingsraad (OR) van Lunet zich op het versterken van de medezeggenschap in een periode van stabilisatie na de organisatiestructuurwijziging van 2024. De OR volgde de organisatieontwikkelingen nauwgezet en had structureel aandacht voor het tijdig betrekken van medewerkers. De OR voerde diverse overlegvergaderingen met de raad van bestuur en de directeur Mens & Organisatie. Per onderwerp werd gezamenlijk bepaald welke rol van de medezeggenschap passend was: formeel waar nodig en procesgericht waar mogelijk, in lijn met de 'Visie op Medezeggenschap Medewerkers' van Lunet. De OR was tevens actief betrokken bij verschillende werk en stuurgroepen en leverde daarin vroegtijdig input vanuit het medewerkersperspectief.

Het betrekken van medewerkers bleef een belangrijk uitgangspunt. Via het Digipanel, achterbanoverleggen en werkbezoeken haalde de OR signalen op over onder meer de zomerperiode, het professioneel statuut en de Resultaat en Ontwikkelgesprekken. Ook vond overleg plaats met de raad van toezicht en werden gezamenlijke werkbezoeken afgelegd.

## 7. Regionale samenwerking

Samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio vormde ook in 2025 een belangrijk speerpunt in de koers van Lunet. Binnen Zuidoost-Brabant participeert Lunet actief in de regionale VG-regiotafel, waarin aanbieders gezamenlijk optrekken rond thema's als technologische innovatie, sociale innovatie en schaarste aan expertise. Met ondersteuning van transitie middelen zijn concrete projectgroepen ingericht, waarin kennis wordt gedeeld en gezamenlijk wordt ontwikkeld. Daarnaast is samengewerkt met diverse zorgpartners, waaronder in trajecten op het snijvlak van VG, GGZ en maatschappelijke opvang, en in pilots voor ambulante en specialistische ondersteuning. Deze samenwerkingen maken het mogelijk om cliënten beter en sneller passende ondersteuning te bieden en om expertise regionaal te bundelen. De ervaringen in 2025 bevestigen dat veel maatschappelijke en zorginhoudelijke vraagstukken niet door individuele organisaties kunnen worden opgelost, maar vragen om duurzame regionale verbinding en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voorbeelden van succesvolle samenwerkingen van Lunet zijn opgenomen op onze website: <https://lunet.nl/over-lunet/organisatie/samenwerkingen>.

## 8. Gezonde bedrijfsvoering

Een gezonde bedrijfsvoering vormt een essentiële randvoorwaarde voor het realiseren van een goed leven en mooi werk. Financiën zijn geen doel op zich, maar gelden wel als noodzakelijk fundament om continuïteit in de organisatie te borgen en de strategie vorm te kunnen geven. Daarom is gezonde bedrijfsvoering één van de drie pijlers van Lunet.

Lunet werkt sinds 2024 met een vernieuwde planning-- en controlcyclus, die wordt ingezet als instrument voor sturing en beheersing van de organisatie. In 2025 heeft dit bijgedragen aan het voeren van het inhoudelijk goede gesprek, onder meer door een versterkte rol van de businesspartners en verbeterde kwaliteit van managementrapportages. In 2026 wordt ingezet op verdere verfijning en borging van deze cyclus, zodat de organisatie ook op langere termijn goed bestuurbaar blijft.

### 8.1 Financiële resultaten 2025

In 2025 heeft Lunet uitvoering gegeven aan het vastgestelde beleid en de daaruit voortvloeiende doelstellingen. De activiteiten in het verslagjaar waren gericht op:

- het continueren van verantwoorde zorgverlening;
- het waarborgen van kwaliteit en veiligheid van zorg;
- het beheersen van bedrijfsvoering en financiën.

Het financieel beleid in 2025 was gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Er is gestuurd op een verantwoorde balans tussen inkomsten en uitgaven, met aandacht voor doelmatige besteding van middelen.

In de afgelopen jaren zijn stappen gezet om naar een duurzame verbetering te komen van het financiële resultaat. Dit heeft erin geresulteerd dat in 2025, in tegenstelling tot afgelopen jaren, een positief resultaat is behaald. Het resultaat 2025 bedraagt circa € 1 miljoen (waarvan circa € 0,4 miljoen incidenteel). De belangrijkste kengetallen zijn als volgt, waarbij voor een nadere duiding verwezen wordt naar de jaarrekening en de bijbehorende toelichting. Er is voor Lunet geen sprake van aanvullende externe financieringsbehoeften.

#### Kengetallen

(x € 1.000)

Omschrijving	2025	2024
Resultaat	1.017	-1.438
Omzet	201.584	189.055
Totale kosten	200.567	190.493
- Waarvan totale personeelskosten (incl. PNIL)	144.594	138.793
- Waarvan overige kosten	52.618	48.946
- Waarvan kapitaalslasten	3.355	2.754
Liquiditeit per 31 december	62.981	61.754
Solvabiliteit (norm > 25%)	41,2%	40,7%

## 8.2 Doorkijk naar 2026 (en verder)

De wereld om ons heen verandert en vraagt een verandering van onze manier van werken. We bevinden ons in een periode van transitie als het gaat om de arbeidsmarkt, de financiële ontwikkelingen, klimaatverandering, informatiebeveiliging en (on)rust in de samenleving. We zullen samen aan de slag moeten om te behouden waar we trots op zijn en om tot daadwerkelijke participatie van mensen met een verstandelijke beperking in onze maatschappij te komen.

Wij zien een toekomst waarin mensen naar elkaar omkijken en zich verbonden voelen. Een samenleving waarin we elkaar helpen en waar ieder zijn eigen steentje aan bijdraagt. In zo'n omgeving verandert ook onze rol: in plaats van vóór mensen te zorgen, maken we het mogelijk dat mensen kunnen meedoen. Bij Lunet ontdekken we talenten: van mensen zelf, van hun familie en burens, en van de zorg. Door die talenten te verbinden, bouwen we aan een goed leven voor iedereen. Om een goed leven voor iedereen waar te maken, moeten we het goede voorbeeld blijven geven. Wij maken ons sterk voor:

- Een samenleving waar iedereen bij hoort.
- Een samenleving waarin iedereen bijdraagt.
- Het zien, aanmoedigen en verbinden van talent.
- Een toekomst waarin mensen er voor elkaar zijn.

Uiteindelijk ligt de oplossing in anders kijken, anders denken en anders werken. Daarvoor hebben we verbeeldingskracht, creativiteit en maakkracht nodig.

Om dit allemaal te kunnen realiseren is een gezonde bedrijfsvoering nodig, wat we financieel vertalen naar een constant rendement van minstens 1,5% noodzakelijk. Om dit te bereiken zullen we met elkaar ons blijven inzetten voor een goed leven en mooi werk en continu bezig blijven met verbeteren. Daarbij zullen we zoveel mogelijk vormgeven vanuit de *'Zeven van het Goede Leven'*, blijven investeren in onze medewerkers, cliënten en hun netwerk en onze partners. Voor 2026 is een begroting afgegeven met een positief resultaat van € 1,0 miljoen.

## 8.3 Duurzaamheid en innovatie

In 2025 heeft Lunet verdere stappen gezet om duurzaamheid structureel te verankeren in de organisatie, in samenhang met de strategische koers 'Op weg naar een toekomstbestendig Lunet 2022–2026'. Duurzaamheid wordt daarbij breed benaderd en omvat zowel ecologische, sociale als organisatorische aspecten. In de bedrijfsvoering is gewerkt aan het bewuster en doelmatiger inzetten van middelen, onder meer op het gebied van vastgoed, energiegebruik, het beperken van verspilling en ondersteunende processen.

Daarnaast is in 2025 ingezet op het voldoen aan de afspraken uit de Green Deal Zorg 2.0, met per regio en stafafdeling aandacht voor minimaal één duurzaamheidsinitiatief. Technologische innovatie draagt eveneens bij aan duurzaamheid, bijvoorbeeld door digitale ondersteuning en taakgericht werken, wat leidt tot minder administratieve lasten en efficiëntere zorginzet.

Duurzaamheid heeft bij Lunet ook een duidelijke sociale component. In 2025 is geïnvesteerd in veilige werkomstandigheden, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Door deze integrale benadering levert Lunet een bijdrage aan toekomstbestendige zorg, een gezonde bedrijfsvoering en het maatschappelijke doel van de Green Deal Zorg: goede zorg met zo min mogelijk impact op mens en milieu.

# 9. Kans- en Risicoleiderschap

## 9.1 Overzicht risico's en beheersingsmaatregelen

Risicomanagement bij Lunet is gericht op het tijdig herkennen en beheersen van factoren die het realiseren van organisatiedoelen kunnen beïnvloeden. Lunet onderkent, net als andere zorgorganisaties, dat zij opereert in een omgeving met zowel interne als externe risico's en onzekerheden. De belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen zijn vastgelegd in een periodiek geactualiseerde risicoanalyse. De matrix in bijlage 1 geeft de voor Lunet meest relevante strategische risico's, maar is niet uitputtend.

De maatschappelijke context waarin Lunet werkt, wordt gekenmerkt door toenemende complexiteit. Ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte, veranderende en complexere zorgvragen, samenwerking in de wijk, technologische innovatie, financiële druk en internationale onzekerheden brengen risico's en onzekerheden met zich mee. Tegelijkertijd vragen deze ontwikkelingen om wendbaarheid en bieden zij ook kansen om zorg en ondersteuning anders en beter te organiseren.

In 2025 is daarom gekozen voor een bredere benadering van risico's. Risico's worden niet alleen beperkt, maar ook bekeken in samenhang met kansen en strategische keuzes. Door te sturen op transparantie, samenwerking en lerend vermogen wordt gewerkt aan een organisatie die onzekerheden bewust afweegt en beheerst. Deze ontwikkeling vraagt om leiderschap dat ruimte biedt voor vernieuwing, met oog voor beheersbaarheid en continuïteit. In dat kader spreekt Lunet over kansen en risicoleiderschap.

Naast strategische risico's onderkent Lunet ook tactische en operationele risico's. Ter beheersing hiervan zijn in 2025 diverse interne- en externe audits en controles uitgevoerd. Deze audits dragen bij aan het inzicht in de werking van processen en aan het verder versterken van de interne beheersing.

### 9.1.1 Kans- en risicoleiderschap

Om inzicht te krijgen in de volwassenheid van kansen en risicomanagement binnen de organisatie, is een quickscan uitgevoerd. Met de adviezen uit de quickscan zijn we in 2025 aan de slag gegaan. Om dit echt te borgen in de organisatie is dit een meerjarig traject. Naar aanleiding van de quick scan zijn er workshops over kansen en risicoleiderschap georganiseerd. Deze bijeenkomsten hebben bijgedragen aan gezamenlijke bewustwording en een gedeeld beeld van de gewenste ontwikkeling.

Begin 2026 wordt een beleidsdocument opgesteld waarin wordt vastgelegd hoe Lunet omgaat met onzekerheden via kansen en risicoleiderschap. Daarbij staat niet het vermijden van risico's centraal, maar het bewust en transparant afwegen van kansen en risico's in relatie tot de organisatiedoelen. In 2026 wordt na vaststelling van dit beleid gestart met de implementatie. Kansen en risicoleiderschap wordt daarbij verder verankerd in de organisatie en gekoppeld aan de planning en controlcyclus en de nieuw te ontwikkelen strategie 2027–2031.

## 9.2 Schijnzelfstandigheid en DBA-proof werken

Vanaf 1 januari 2025 kan de Belastingdienst handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Lunet heeft (zoals ook opgenomen in bijlage 1) in 2025 gerichte beheersmaatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, waaronder het verminderen van de inzet van zzp'ers. Deze maatregelen maken onderdeel uit van het project DBA-proof werken.

### **9.3 Digitale risico's**

De toenemende digitalisering vraagt om expliciete aandacht voor digitale risico's en continuïteit. In 2025 is binnen Lunet verder ingezet op het beheersen van digitale risico's en het borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid van de informatievoorziening. ICT en informatiemanagement zijn daarbij benaderd als randvoorwaardelijk voor veilige zorg, betrouwbare sturing en besluitvorming.

Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was het versterken van de digitale weerbaarheid van de organisatie. Daartoe zijn maatregelen genomen op het gebied van informatieveiligheid, privacy en bewustwording bij medewerkers. Ook is de monitoring van digitale dreigingen versterkt, zodat risico's tijdig worden gesignaleerd en opgevolgd. Hiermee is een volgende stap gezet in het beheersen van cyber- en continuïteitsrisico's.

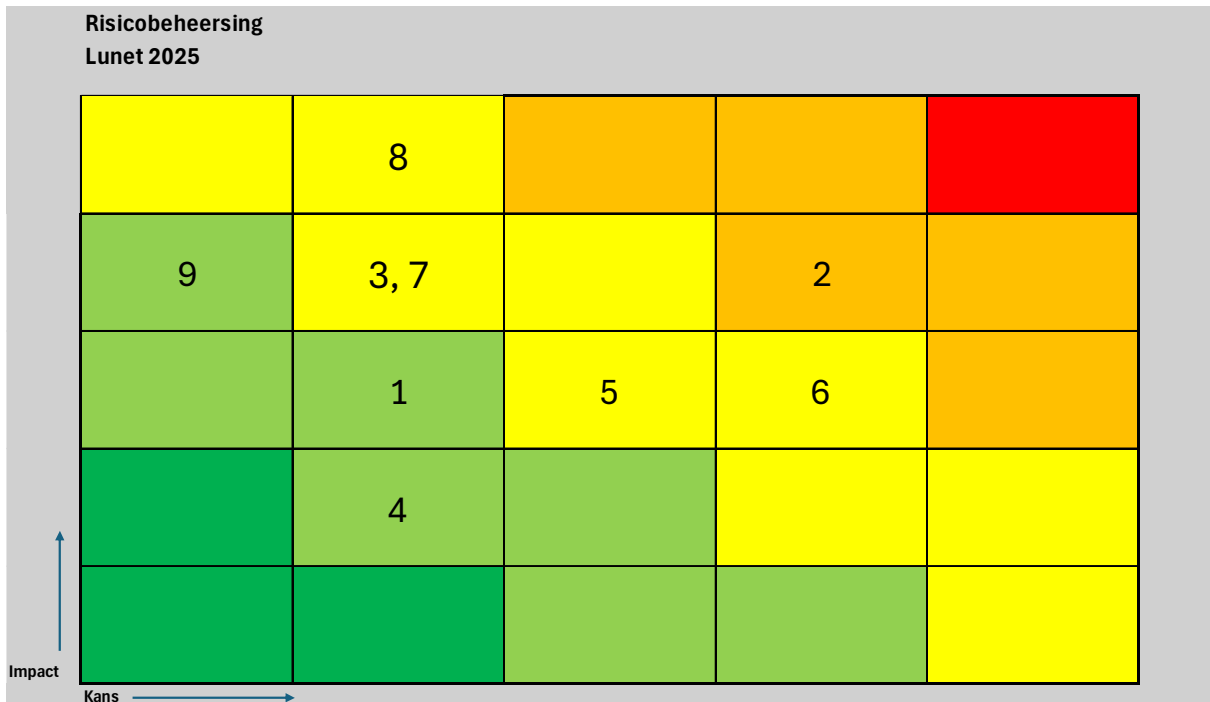
Daarnaast is in 2025 ingezet op het borgen van de stabiliteit van het applicatielandschap en de betrouwbaarheid van gegevens. De informatievoorziening is daarmee voldoende robuust gebleken om het primaire proces en de planning- en controlcyclus te ondersteunen. Tegelijk is gericht gewerkt aan doorontwikkeling waar dit nodig is om toekomstige risico's te beperken en de beheersbaarheid van de organisatie te versterken.

### **9.4 Fraude en Compliance**

Lunet hecht groot belang aan integer handelen en het naleven van wet- en regelgeving. Het voorkomen van fraude en diefstal is vastgelegd in interne procedures en regelingen. In 2025 is de frauderisicoanalyse geactualiseerd. Hiermee zijn de belangrijkste frauderisico's en bijbehorende beheersmaatregelen opnieuw in beeld gebracht. Hoewel aanwezige procedures, controles en andere maatregelen het risico op fraude beperken, kan dit risico niet volledig worden uitgesloten.

Compliance is een structureel onderdeel van de organisatie en richt zich breder dan fraude alleen. Er wordt actief gemonitord op risico's en onrechtmatigheden in relatie tot wet- en regelgeving. Dit gebeurt onder meer door periodieke controles op wijzigingen in wet- en regelgeving en door controles op de zorgregistratie voorafgaand aan declaratie. Met deze werkwijze wordt bijgedragen aan een beheerste, transparante en verantwoorde bedrijfsvoering.

# Bijlage 1 Strategische risico-inventarisatie



	Thema	Omschrijving	Weging 2025	Ingezette Maatregelen
1	Kwaliteit van zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>De ondersteuningsvragen van onze cliënten worden steeds complexer en behelzen meerdere zorgdomeinen (bv. combi VG en GGZ).</li> <li>Het risico dat we niet voldoen aan de vereiste normen. Door ondermaatse zorg daalt tevredenheid, krijgen we klachten, aanwijzingen of boetes.</li> <li>Overgang van aanbodgerichte zorg naar vraaggerichte organisatie waarbij de vraag van de cliënt centraal staat. Dit op meerdere levensdomeinen (wonen, werken en vrije tijd).</li> <li>Cliënten blijven vaker en langer thuis wonen en de zorg binnen organisaties wordt steeds kleinschaliger georganiseerd.</li> <li>Impact van technologische innovaties op zorg en ondersteuning (zorg op afstand, zorgapps en robotica)</li> </ul>	Kans: 2 Impact: 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie zorgprogrammering</li> <li>Duaal leiderschap</li> <li>Scholing</li> <li>Uitrol zeven van het goede leven</li> <li>Project Carebuilder</li> <li>Pilots met betrekking tot nadere inzet van domotica</li> <li>Doorontwikkeling participatie</li> <li>Interne audits en externe ISO-audit</li> </ul>

2	Personeel / arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toenemende druk op de arbeidsmarkt vanuit de zorgkloof en concurrentie vanuit VVT en andere VG aanbieders.</li> <li>• Belastingdienst handhaaft op Wet DBA</li> <li>• Vanuit warme betrokkenheid bij de doelgroep doen wij soms meer dan van ons verwacht en gevraagd wordt.</li> <li>• Hoog langdurig verzuim</li> </ul>	Kans: 4 Impact: 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing</li> <li>• Implementatie nieuw functiehuis</li> <li>• Talentmanagement</li> <li>• Leiderschapsprogramma</li> <li>• Project capaciteitsmanagement</li> <li>• Project onboarding</li> <li>• Project DBA proof werken</li> <li>• Beleid afbouw ZZP</li> <li>• Zeven van het goede leven</li> <li>• Versterken afdeling werving- en selectie</li> <li>• Doorontwikkeling intern flexbureau</li> <li>• Inkooptraject uitzend- en detacheringbureaus</li> <li>• Pilots met betrekking tot nadere inzet van domotica</li> <li>• Teamcoaching</li> <li>• Project veilig werken</li> <li>• Aanbod voor Preventief medisch onderzoek</li> <li>• Vernieuwd verzuimproces</li> </ul>
3	Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezonde bedrijfsvoering is een voorwaarde</li> <li>• Vastgoed dat niet meer past bij (toekomstige) ondersteuningsvragen van cliënten.</li> <li>• Benodigd onderhoud aan vastgoed</li> <li>• Green deal Duurzame Zorg 3.0</li> </ul>	Kans:2 Impact: 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalisatie planning- en controlcyclus</li> <li>• Maandrapportages en kwartaalrapportages</li> <li>• Ontwikkeling en vaststellen strategisch vastgoedplan en DMJOP</li> <li>• Project green deal</li> </ul>
4	Regionale samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschuiving benodigd naar vernieuwende ondersteuning die aantrekkelijk is voor cliënten en samenwerkingspartners</li> <li>• Verbinding met buurtbewoners in de wijken en dorpen</li> </ul>	Kans: 2 Impact: 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische samenwerking zorgkantoor</li> <li>• deelname in regionale samenwerkingsverbanden</li> <li>• doorontwikkeling regionale VG poli</li> <li>• Doorontwikkeling participatie</li> </ul>
5	Medezeggenschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benodigde aansluiting van de structuur van de medezeggenschap op de vernieuwde organisatiestructuur, waarbij inspraak en zeggenschap vanzelfsprekend is.</li> </ul>	Kans: 3 Impact: 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorstel nieuwe clientmedezeggenschap (structuur en regeling)</li> <li>• doorontwikkeling medezeggenschap medewerkers</li> </ul>
6	Privacy en security	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico op datalekken met gevolgen voor cliënten en medewerkers en bedrijfsvoering.</li> <li>• Vanuit steeds verdere digitalisering is steeds uitgebreider toezicht noodzakelijk.</li> <li>• Toenemende cyberdreiging als gevolg van geopolitieke situatie.</li> </ul>	Kans: 4 Impact: 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen privacybeleid</li> <li>• Opstellen cyber incident respons plan</li> <li>• Voldoen aan NEN 7510 richtlijn</li> <li>• Trainingen op het gebied van dataveiligheid</li> </ul>

7	Fraude en compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voorkomen van fraude en diefstal is onderdeel van interne procedures en werkwijzen</li> <li>• Toetsing van werkwijzen en procedures aan (wijzigende) wet- en regelgeving.</li> </ul>	Kans: 2 Impact: 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitscode</li> <li>• Klokkenuidersregeling</li> <li>• MIM-meldingen</li> <li>• Interne controles en audits</li> <li>• Externe audits</li> </ul>
8	Grootschalige verstoring NUTS-voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitieke situatie zorgt voor verhoogde kans op hybride</li> <li>• Toenemende druk op het Nederlandse stroomnetwerk</li> </ul>	Kans: 2 Impact:5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen instrumentarium bedrijfscontinuïteit waaronder noodpakketten</li> <li>• Deelplanvorming voor grootste risico's</li> </ul>
9	Pandemie / langdurige en grootschalige uitbraak infectieziekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle verspreiding infectieziekten door: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gedeelde woon- en sanitaire voorzieningen</li> <li>○ Niet (zelfstandig kunnen) toepassen van maatregelen</li> </ul> </li> </ul>	Kans:2 Impact:4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorming uitbraakteams</li> <li>• Beleid op Hygiëne en infectiepreventie</li> <li>• HIP-commissie</li> </ul>

## Contact

### Bezoekadres

Zernikestraat 17  
5612 HZ Eindhoven

### Postadres

Postbus 270  
5600 AG Eindhoven

**088 - 551 50 00**

[www.lunet.nl](http://www.lunet.nl)

