



# Bestuursverslag Stichting Lunet 2024

Samen werken aan een goed leven

# Inhoudsopgave

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                                                         | 3  |
| 1. Governance .....                                                    | 4  |
| 2. De koers van Lunet in 2024 .....                                    | 5  |
| 2.1 Missie en visie.....                                               | 5  |
| 2.2 Locaties.....                                                      | 5  |
| 2.3 Cliënten.....                                                      | 6  |
| 2.4 Keuzes maken voor toekomstbestendige zorg. ....                    | 6  |
| 2.5 Nieuwe organisatiestructuur .....                                  | 7  |
| 2.6 Nieuwe bestuurder .....                                            | 8  |
| 3 Een goed leven .....                                                 | 8  |
| 3.1 Investeren in kwaliteit van zorg .....                             | 8  |
| 3.1.1 Zorgprogrammering.....                                           | 8  |
| 3.1.2 Visie participatie .....                                         | 9  |
| 3.1.3 Doorontwikkeling gezondheidscentrum .....                        | 11 |
| 3.1.4 Verhuizingen / plaatsingen.....                                  | 11 |
| 3.1.5 Slikpreventie en valpreventie / hygiëne infectie preventie ..... | 11 |
| 3.1.6 Ruimte voor bewegen .....                                        | 12 |
| 3.2 Medezeggenschap cliënten: De CCMR.....                             | 13 |
| 3.3 Ervaringsdeskundigheid .....                                       | 14 |
| 3.4 Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) .....                           | 15 |
| 3.5 Kwaliteitsbeeld .....                                              | 15 |
| 3.6 Leren en verbeteren .....                                          | 16 |
| 3.6.1 Interne audits.....                                              | 16 |
| 3.6.2 ISO audit.....                                                   | 16 |
| 3.6.3 MIC (melding incident client) .....                              | 16 |
| 3.6.4 MIM (melding incident medewerker) .....                          | 17 |
| 3.7 Onvrijwillige zorg (Wzd - wet zorg en dwang) .....                 | 18 |
| 3.8 Klachten cliënt.....                                               | 18 |
| 4 Mooi werk .....                                                      | 19 |
| 4.1 Investeren in onze medewerkers.....                                | 19 |
| 4.1.1 Nieuw Functiehuis .....                                          | 19 |
| 4.1.2 Visie op veilig wonen en werken .....                            | 19 |
| 4.1.3 Talentmanagement en investeer in jezelf maand.....               | 19 |
| 4.1.4 Van A tot Zomer.....                                             | 19 |

|       |                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2   | De Ondernemingsraad (OR).....                                        | 20 |
| 4.3   | Investeren in kennis .....                                           | 20 |
| 4.3.1 | Scholing zorgprogramma's .....                                       | 20 |
| 4.3.2 | Wetenschappelijk onderzoek.....                                      | 21 |
| 4.4   | Vrijwilligers .....                                                  | 22 |
| 4.5   | Instroom en uitstroom van medewerkers .....                          | 22 |
| 4.5.1 | Instroom – investeren in het aantrekken van nieuwe medewerkers ..... | 22 |
| 4.5.2 | Uitstroom .....                                                      | 23 |
| 4.6   | Verzuim en verzuimpreventie .....                                    | 24 |
| 4.7   | Klachten medewerkers.....                                            | 25 |
| 4.8   | Roosteren .....                                                      | 26 |
| 4.9   | Personeel niet in loondienst (PNIL) .....                            | 26 |
| 5     | Regionale samenwerking.....                                          | 27 |
| 5.1   | Samenwerking met zorgkantoor.....                                    | 27 |
| 5.2   | Regiotafel VG .....                                                  | 27 |
| 5.3   | Overige samenwerkingen .....                                         | 27 |
| 6     | Gezonde bedrijfsvoering .....                                        | 28 |
| 6.1   | Financiën.....                                                       | 28 |
| 6.1.1 | Algemeen .....                                                       | 28 |
| 6.1.2 | Beknopte winst en verliesrekening .....                              | 28 |
| 6.1.3 | Kengetallen.....                                                     | 29 |
| 6.1.4 | Liquiditeit en investeringen .....                                   | 29 |
| 6.1.5 | Financiële instrumenten.....                                         | 29 |
| 6.1.6 | Doorkijk naar 2025 .....                                             | 30 |
| 6.2   | Risk .....                                                           | 30 |
| 6.3   | Fraude en Compliancy .....                                           | 32 |
| 6.4   | Cliëntgebonden kosten (wie betaalt wat).....                         | 33 |
| 6.5   | Duurzaamheid: Green Deal MRE 2.0 .....                               | 33 |
| 6.6   | Sociaal ondernemen .....                                             | 34 |
| 6.7   | Implementatie AFAS en ONS-rooster .....                              | 34 |
| 6.8   | Technologische innovatie .....                                       | 34 |
| 6.8.1 | Innovatetheek .....                                                  | 34 |
| 6.8.2 | Carebuilder platform.....                                            | 34 |
| 6.9   | Informatieveiligheid en privacy .....                                | 35 |
| 6.10  | Vastgoed(strategie) .....                                            | 35 |

# Inleiding

Stichting Lunet werkt aan het realiseren van een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven en de Kempen. Een goed leven geven we vorm samen met onze cliënten zelf, familie en vertegenwoordigers, onze medewerkers en vrijwilligers én samen met onze maatschappelijke- en zorgpartners in de regio.

In dit bestuursverslag kijken wij - volgens de Regeling openbare jaarverantwoording Wmg (wet marktordening gezondheidszorg) - terug op wat Stichting Lunet in 2024 heeft betekend op het gebied van een goed leven voor onze cliënten, mooi werk voor onze medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering.

Marcia Adams en Ronald de Lange

Raad van bestuur Lunet, mei 2025

# 1. Governance

Stichting Lunet (in het vervolg zal gesproken worden over Lunet) hanteert de Governancecode Zorg voor de vormgeving van goed bestuur en toezicht. Lunet past de zeven genoemde principes uit deze code toe in bestuur en toezicht. De raad van bestuur legt in dit bestuursverslag 2024 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 de resultaten die zijn behaald.

De raad van bestuur en de raad van toezicht 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 toezicht legt verantwoording af over zijn handelen in het Jaarverslag interne toezichthouders 2024. In dat verslag komt naar voren op welke manier en over welke onderwerpen overleg en dialoog met het bestuur en overige belanghebbenden heeft plaatsgevonden.

De raad van bestuur richt zich bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Lunet op het vinden van de juiste balans tussen de effecten op de korte én de lange termijn. De raad van bestuur maakt een zorgvuldige en evenwichtige afweging tussen de belangen van de cliënten, de belangen van de medewerkers, de publieke en maatschappelijke belangen en de overige in aanmerking komende belangen die van invloed zijn. Om dit zorgvuldig én op basis van alle beschikbare informatie te kunnen doen, is er sprake van een intensieve samenwerking tussen alle betrokkenen (cliënten, verwanten, medewerkers, vrijwilligers, medezeggenschap en samenwerkingspartners). Waarin vanuit integraliteit (op het gebied van zowel zorginhoud als bedrijfsvoering) actuele informatie over alle organisatieonderdelen in dialoog wordt besproken en afgewogen besluitvorming plaatsvindt.

Voor de besturing van Lunet zijn de volgende reglementen en codes 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.
- Gedragcodes voor medewerkers en/of cliënten. In het documentmanagement systeem Zenya verzamelt Lunet de meest belangrijke beleidsdocumenten, protocollen en richtlijnen. Hiervan maken ook documenten deel uit die gedragcodes voor cliënten en/of medewerkers bevatten.

Voor de eerste twee punten geldt dat op de website van Lunet (<https://lunet.nl/over-lunet/organisatie/bestuur-toezicht>) informatie beschikbaar is over de naleving van de gedragcodes.

## 2. De koers van Lunet in 2024

### 2.1 Missie en visie

Samen werken aan een goed leven betekent:

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

Lunet ondersteunt kinderen en (jong)volwassenen met een ondersteuningsvraag 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 werken, leren, vrije tijd of wonen; Lunet is, indien nodig en gewenst, 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.

We investeren continu in de professionalisering van de ondersteuning, begeleiding, zorg en behandeling, in onze medewerkers, in informele zorg en in technologie. We staan open voor ieder mens en elke ondersteuningsvraag, waarbij we graag nauw samenwerken met andere organisaties om duurzame resultaten te behalen. Door relaties te bouwen en te onderhouden, kunnen we daadwerkelijk samen werken aan een goed leven.

### 2.2 Locaties

Lunet heeft sterke wortels in (de regio) Eindhoven en de Kempen. Met ruim 180 locaties is Lunet voor cliënten altijd dichtbij. Lunet ondersteunt, begeleidt en behandelt mensen met een verstandelijke beperking. Cliënten en verwanten rekenen op ons voor onder andere werk, vrije tijd en wonen. Dit doen we vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Jeugdwet (Jw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).



## 2.3 Cliënten

In tabelvorm is op de volgende pagina het aantal unieke cliënten in zorg, het aantal nieuwe cliënten en het aantal cliënten dat uit zorg ging in 2024 weergegeven. Het aantal unieke cliënten wordt ook per financieringswijze uitgesplitst. Ter vergelijking worden ook de cijfers van 2022 en 2023 getoond.

| Aantal cliënten in 2024                                       |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Groep                                                         | 2022        | 2023        | 2024        |
| Aantal unieke cliënten                                        | 2.551       | 2.558       | 2.580       |
| Nieuwe cliënten (in jaar)                                     | 275         | 265         | 302         |
| Cliënten uit zorg (in jaar)                                   | 431         | 270         | 285         |
| Cliënten en financieringswijze                                | 2022        | 2023        | 2024        |
| Aantal unieke cliënten Wlz intramuraal                        | 1.344       | 1.343       | 1.376       |
| Aantal unieke cliënten Wlz VPT                                | 3           | 5           | 24          |
| Aantal unieke cliënten Wlz extramuraal                        | 387         | 388         | 377         |
| Aantal unieke cliënten Wlz indicatievrij                      | 0           | 0           | 4           |
| Aantal unieke cliënten Wmo                                    | 366         | 356         | 335         |
| Aantal unieke cliënten Jeugdwet                               | 336         | 349         | 373         |
| Aantal unieke cliënten overig                                 | 108         | 129         | 134         |
| Grondslag Verstandelijk gehandicapten (peildatum/peilperiode) | 1.710/1.815 | 1.691/1.781 | 1.726/1.808 |

## 2.4 Keuzes maken voor toekomstbestendige zorg.

Lunet geeft in 2024 wederom koers aan de organisatie volgens de belangrijkste uitgangspunten die beschreven zijn in het toekomstplan 2022-2026. De maatschappelijke verandering die er plaatsvindt heeft blijvend impact op het leven van onze cliënten, medewerkers en de regionale opdracht die Lunet wenst te vervullen. Dit betekent dat Lunet keuzes moet maken voor het behoud van de toekomstige ondersteuning en zorg. De gezondheidszorg heeft complexe, met elkaar samenhangende uitdagingen. Een periode waaraan we als maatschappij én als Lunet zelf invulling kunnen en moeten geven door de ondersteuning en zorg nu ook echt anders te organiseren. Dit vraagt van ons allemaal verbeeldingskracht, creativiteit, experimenteerruimte, keuzes maken en lef.

Lunet heeft een paar jaar geleden de beweging ingezet naar een toekomstbestendige organisatie. Hierbij gaan we uit van een goed leven van cliënten en mooi werk voor collega's, binnen de financiële kaders en vanuit een nieuw perspectief. We zijn inmiddels op weg om dat te realiseren. We merken dat het nodig is om de ingezette weg te versnellen. Zo voorkomen we dat we tegen grenzen aanlopen, waardoor een goed leven, mooi werk en een gezond bedrijf niet meer in balans zijn. Om deze versnelling te realiseren, moeten we nu keuzes maken, ons richten op de belangrijkste zaken en koers houden naar een toekomstbestendig Lunet. We zetten onverminderd de continuïteit en kwaliteit van ondersteuning en zorg voorop. Het inrichten van onze ondersteuning en zorg in zorgpaden waarbinnen we werken blijft daarbij onze leidraad.

Voor de (middel)lange termijn blijven we koers zetten naar een toekomstbestendig Lunet en versnellen we onder andere bij: De uitrol van de zorgprogramma's, de inzet van sociale en technologische innovatie door middel van de zeven van het goede leven, slim organiseren van participatie, capaciteitsmanagement en roosteren/plannen.

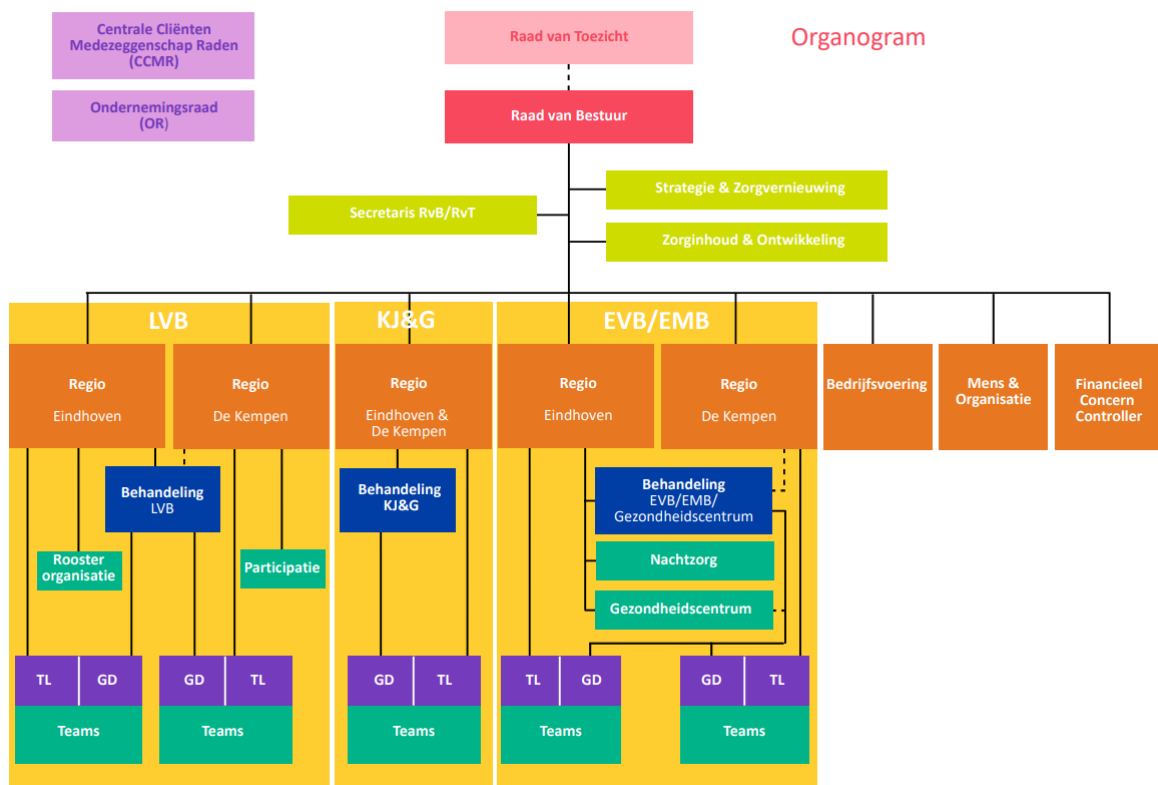
We zullen echter nog duidelijker de volgende vragen moeten stellen:

- Welke ondersteuning en zorg is passend voor de cliënt vanuit diens behoefte? We gaan hierbij uit van persoonsgerichte passende ondersteuning en zorg: wat kan de cliënt zelf of wat kan de cliënt zelf (weer) leren en/of voor een ander betekenen?
- Welke ondersteuningsvraag kan op een andere manier of door een ander persoon beantwoord worden dan door de zorgprofessional?
- Welke rol kan technologie bieden binnen het ondersteunings- en zorgproces?
- Hoe creëren we meer rust in de roosters en maken we een beweging naar zoveel mogelijk dezelfde gezichten op de groepen.

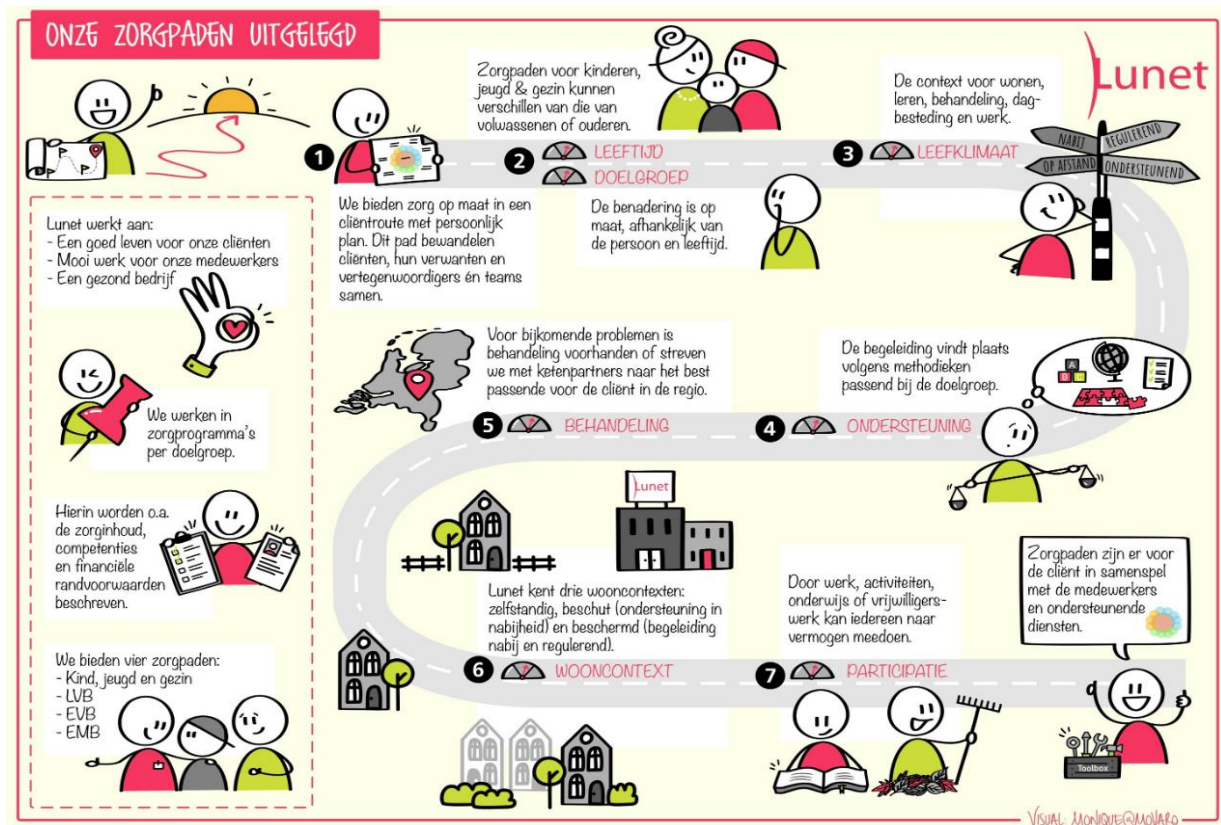
## 2.5 Nieuwe organisatiestructuur

In 2023 is besloten tot het wijzigen van de organisatiestructuur. Deze wijziging is onderdeel van het 'Toekomstplan 2022-2026' waarbij we de organisatie inrichten volgens zorgpaden en waarbij we in onze bedrijfsvoering uitgaan van de principes van integrale verantwoordelijkheid, dualiteit en eigenaarschap.

Onze zorgpadstrategie stelt ons in staat het ondersteuningsklimaat voor onze cliënten zo in te richten dat we nog beter aan kunnen sluiten bij de ondersteuningsbehoefte van de client. De nieuwe organisatiestructuur is per januari 2024 doorgevoerd. De nieuwe structuur ziet er schematisch uit als onderstaand.



Het jaar 2024 heeft in het teken gestaan van de implementatie van deze structuur. De zorgpadstrategie is operationeel en er is gewerkt aan de implementatie van de zorgprogrammering. Zorgprogramma's worden per zorgpad op maat vormgegeven en ingericht. De basisscholing zorgprogrammering wordt uitgevoerd, zodat er volgens een eenduidige visie en werkwijze ondersteuning en zorg aan onze cliënten geboden wordt.



## 2.6 Nieuwe bestuurder

Per 1 februari 2024 verliet Hilda Barnhoorn Lunet als bestuurder. In 2023 is – bij de vernieuwde inrichting van de organisatiestructuur - besloten dat er sprake zal zijn van een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht is daarom in 2023 gestart met de werving van een nieuw lid raad van bestuur. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van Marcia Adams als lid raad van bestuur per 1 oktober 2024.

## 3 Een goed leven

### 3.1 Investeren in kwaliteit van zorg

#### 3.1.1 Zorgprogrammering

In 2023 heeft de focus van Lunet met name gelegen op het ontwikkelen van zorgpaden en zorgprogramma's en de daarbij behorende nieuwe organisatiestructuur. In 2024 heeft de nadruk gelegen op het daadwerkelijk implementeren van deze structuur en de doorontwikkeling én de eerste stappen van implementatie van de zorgprogrammering. De hoofden behandeling vervulden in de doorontwikkeling van de zorgprogrammering een belangrijke rol, samen met een

grote klankbordgroep bestaande uit cliënten, verwanten, medewerkers en directie. Daarnaast is er in deze fase aandacht geweest voor de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en het primair proces. De leidinggevende partners (de teamleider en de gedragsdeskundige) die samenwerken vanuit dualiteit zijn aan de slag gegaan om de teams te begeleiden en te vormen naar de toekomst.

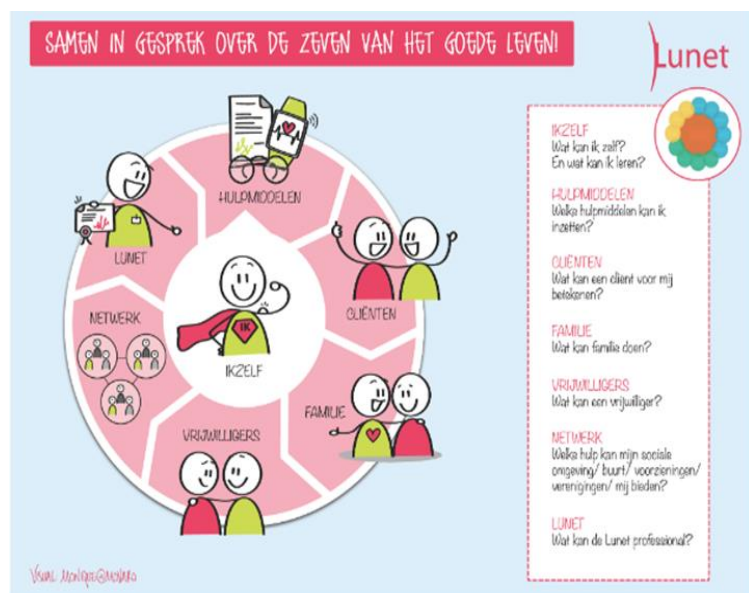
Het leren van nieuwe werkprocessen en het doorbreken van langdurig ingesleten gedrags- en cultuurpatronen is een intensief proces. De eerste stappen om invulling te geven aan een samenwerking volgens nieuwe werkwijzen met daarbij behorend eigenaarschap en verantwoordelijkheden zijn gezet. De visie op leiderschap is vastgesteld en er vinden (in verbinding) leiderschapsprogramma's plaats voor de duale leiders binnen elk niveau van de organisatie (teamleider en gedragsdeskundige, directeur en hoofd behandeling). De basisscholing zorgprogrammering is gestart voor alle medewerkers in het primair proces. De trainingen kwaliteit van bestaan van onze cliënten en het kijken naar gedrag van ons zelf en onze cliënten zijn daar onderdeel van.

In de zorgprogramma's van Lunet staat de persoonlijke ondersteuningsvraag centraal. Lunet heeft de verantwoordelijkheid om de ondersteuningsvraag van de client passend te beantwoorden. We ondersteunen de client in het nemen van eigen regie en bekijken hoe wij als professionals deze vraag samen met de (mede)cliënt, betrokken familie, netwerk of vrijwilligers kunnen beantwoorden. Dit vraagt om een andere benadering waarin we samen gaan werken aan oplossingen en mogelijkheden. Deze herijking zorgt voor een verbeterde balans tussen een goed leven, mooi werk én gezonde bedrijfsvoering. Lunet heeft daarop een versnelling gemaakt en zichzelf fundamentele vragen gesteld over hoe passende ondersteuning en zorg samen kan gaan met innovatieve en sociale technologie: Lunet gaat werken met "de 7 van het goede leven".

In december 2024 is samen met cliënten, verwanten, vrijwilligers en medewerkers bovenstaande praatplaat opgesteld over de zeven van het goede leven om met elkaar het gesprek te voeren hoe de ondersteuningsvraag van de client het best passend beantwoordt kan worden.

### 3.1.2 Visie participatie

Participatie draagt bij aan kwaliteit van leven. Participatie is van groot belang voor ieder mens omdat het uitvoeren van betekenisvolle activiteiten een positieve bijdrage levert aan het welbevinden, de zingeving, het sociale netwerk en het (indien mogelijk) een financiële beloning biedt. Lunet beschouwt participatie breder dan alleen maar dagbesteding. In 2023 is – naar aanleiding van de kanslijn vanuit de VGN - de ambitie geformuleerd dat in 2026 elke client maatschappelijk mee kan doen naar wens en vermogen.



In 2024 heeft Lunet een inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling doorgemaakt:

- De visie op participatie binnen Lunet is uitgewerkt en vastgesteld. De visie van Lunet sluit aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen rondom participatie. De belangrijkste uitgangspunten van de visie van Lunet zijn:
  - Participatie is altijd maatwerk en wordt afgestemd op de wensen en behoeften van de cliënt, gebruikmakend van de participatieladder.
  - Iedereen binnen Lunet krijgt kansen om zich te ontwikkelen op de manier die bij hem past.
  - Ondersteuning vindt zoveel mogelijk plaats in verbinding met de samenleving, variërend in nabijheid, locatie, intensiteit en activiteit.
- De flexibiliteit van de inrichting van de organisatieonderdelen participatie in relatie tot wonen is onder de loep genomen.
- Alle processen m.b.t. de huidige inrichting en uitvoering van participatie zijn geanalyseerd en op basis daarvan zijn verbeterpunten geformuleerd.
- Er is een plan van aanpak opgesteld van waaruit de visie in 2025 vertaald zal worden in acties.

Naast organisatorische ontwikkelingen zijn er in 2024 ook nieuwe en bestaande initiatieven geweest waar cliënten in participeren.

Enkele mooie voorbeelden waar cliënten met trots participeren zijn:



LuuXX is een social label van Lunet waar onze cliënten unieke hippe, creatieve en ook lekkere producten maken. LuuXX draait om meedoen. Dit doen we door het inzetten van ieders talent en vaardigheden. Bij LuuXX worden op verschillende locaties in de regio Eindhoven en De Kempen leuke, mooie en lekkere producten gemaakt. Van ambachtelijk tot creatief, uniek en kunstzinnig. Onze zelfgemaakte producten worden in onze LuuXX winkels verkocht.



Het Fietsproject Het Laar werkt samen met stichting Leergeld dat kinderen van ouders met een minder besteedbaar inkomen ook een mooie fiets hebben.

Op zondag 22 december vond een bijzondere uitzending plaats vanuit de LuuXX-locatie van Lunet aan de Kleine Berg in Eindhoven. Het populaire actualiteitenprogramma van Radio 1, gepresenteerd door Frank Evenblij en Erik Dijkstra, stond volledig in het teken van Lunet en haar cliënten. Een unieke kans om verhalen te delen en een podium te bieden aan mensen met een licht verstandelijke beperking.



## Cliënten van Lunet in Geldrop geven weesfietsen een tweede leven

**GELDROP** - Bij dagbesteding Het Laar in Geldrop worden weesfietsen door cliënten van Lunet opgeknapt. De fietsen, die door hun eigenaren zijn achtergelaten, worden verkocht of geschonken aan een goed doel. De fietsenmakerij bestaat tien jaar en Michael van den Burg is sinds de oprichting begeleider.



### 3.1.3 Doorontwikkeling gezondheidscentrum

Lunet is op basis van het toekomstplan begin 2024 organisatorisch heringericht. Daarbij is de keuze gemaakt dat het Gezondheidscentrum organisatorisch is ingedeeld onder het directoraat EVB Eindhoven. De doorontwikkeling van het Gezondheidscentrum is afgelopen jaren achtergebleven door tal van redenen zoals de (post-)Corona fase die vooral op het Gezondheidscentrum een groot beroep deed, de opvolgende wisselingen op managementniveau en de ontstane onduidelijkheid rondom positionering en eindverantwoordelijkheid. Daarbij speelt ook nationaal en regionaal meer dan ooit de noodzaak om te gaan samenwerken om zo de schaarse deskundigheid en middelen effectief voor de juiste zorgvragers in te zetten.

Lunet heeft als visie om gezamenlijk met andere partners verantwoordelijkheid te nemen in de regio en hiervoor samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit geldt ook voor het effectief benutten van schaarse deskundigheid. Vanaf juni 2024 is de regionale arts VG-poli gestart. Hierin werkt Lunet samen met andere VG-instellingen met als doel om toegankelijkheid naar passende zorg en de juiste behandelaar op de juiste plek voor mensen met een verstandelijke beperking, ongeacht de woonsituatie binnen de regio te garanderen.

In lijn met het bovenstaande is Lunet in 2024 gestart met het opstellen van een nieuwe visie voor het gezondheidscentrum. Vanuit deze visie wordt in 2025 een plan opgesteld en gestart met de implementatie.

### 3.1.4 Verhuizingen / plaatsingen

Lunet is in 2024 mede op verzoek van de CCvR gestart met het schrijven van up to date beleid en procedures rondom de plaatsingen van nieuwe cliënten en verhuizingen van bestaande cliënten. Door de implementatie van de zorgpaden en zorgprogramma's en de nieuwe organisatiestructuur is dit proces veranderd. Het nieuwe document beschrijft hoe dat Lunet vanuit de dialoog over de ondersteuningsvraag van de cliënt omgaat met het plaatsen van nieuwe cliënten, verhuishwensen van cliënten, verhuisverzoeken van Lunet aan cliënten, verhuizingen van groepen cliënten en in welke situaties dat Lunet kan overgaan tot een verplichte verhuizing van de cliënt. Naar verwachting wordt dit traject in 2025 afgerond.

### 3.1.5 Slikpreventie en valpreventie / hygiëne infectie preventie

In 2024 is er gewerkt aan verbeteracties waardoor we een aantal veelvoorkomende gezondheidsrisico's voor onze cliënten proberen te verkleinen.

- Het proces rondom de verslikking van onze cliënten is multidisciplinair onder de loep genomen wat heeft geleid tot een nieuw werkproces en vastgelegd beleid. Een belangrijk onderdeel van deze verbeteringen is het tijdig signaleren van slikproblemen. Hierbij wordt ook een link gelegd naar hoe andere gezondheidsrisico's, zoals valrisico, tijdig gesignaleerd kunnen worden.
- Fysiotherapeuten zien steeds meer cliënten die zijn gevallen, met lichamelijke gevolgen zoals heupfracturen. Er is een wetenschappelijk onderzoeksvoorstel ingediend bij ZonMw, getiteld "Implementatie van valpreventie bij ouderen met lichte tot ernstige verstandelijke beperkingen". Dit voorstel beoogt een aangepaste richtlijn, materialen en een implementatieplan te ontwikkelen die ook door andere organisaties in de gehandicaptenzorg gebruikt kunnen worden om de bewustwording over valpreventie te vergroten en het aantal valincidenten te verminderen.
- In opdracht van de raad van bestuur is in september 2024 een commissie hygiëne en infectiepreventie gestart met als opdracht de strategische ontwikkeling, bewaking en borging van het hygiëne- en infectie(preventie)beleid. De commissie werkt in 2024 aan de

ontwikkeling van een nieuw uitbraakbeleid voor infectieziekten en aan het verbeteren van de handhygiëne binnen Lunet.

### 3.1.6 Ruimte voor bewegen

In 2024 heeft Lunet vervolg gegeven aan het eerder uitgevoerde onderzoek en daaruit voortkomende aanbevelingen met betrekking tot de toekomst van de zwembaden, daar de zwembaden verouderd en technisch aan het einde van hun levenscyclus zijn. Deze aanbevelingen luiden:

- Het maken van een uitvoerbaar noodplan voor cliënten die therapeutisch zwemmen.
- Het voeren van gesprekken met cliënten en vertegenwoordigers over alternatieve vormen van bewegen.
- Het opstellen van een vastgoedbeleid en meerjaren investeringsbegroting.
- Het afronden van het dagbestedingsbeleid.
- Het periodiek informeren van cliënten en verwanten over de voortgang.

In januari 2024 zijn verwanten en cliënten geïnformeerd over de vorderingen van bovenstaande aanbevelingen. Daaropvolgend is in februari besloten én gecommuniceerd dat definitieve besluitvorming, gezien de input vanuit deze bijeenkomst, niet opportuun geacht wordt.

Lunet besluit in vervolg daarop het project “ruimte voor bewegen” te starten, om te komen tot een passend en bestendig beweegaanbod. Zwemmen/zwemtherapie kan daar onderdeel van zijn. Het doel is om samen te ontdekken hoe beweging op een leuke, veilige en toegankelijke manier onderdeel kan worden van het dagelijks leven van onze cliënten. Dit past in het toenemende bewustzijn van gezond en vitaal leven om aandoeningen te voorkomen.

Binnen het project “ruimte voor bewegen” is in 2024 de beweegbehoefte per zorgpad in kaart gebracht door middel van het houden van klankbordsessies met cliënten, vertegenwoordigers en medewerkers uit verschillende disciplines en expertises. Daarbij stonden vragen centraal zoals: 'Wat is bewegen?', 'Wat kan iemand zelf en waar heeft iemand hulp bij nodig?', 'Wat kan je als organisatie bieden en wat kan samen met andere organisaties of verenigingen?

De belangrijkste conclusies zijn:

- Lunet heeft veel mogelijkheden tot bewegen. Verbeterpunten zitten met name in zichtbaarheid, coördinatie en samenwerking.
- Ieder zorgpad vraagt een andere vorm van bewegen.
  - Voor EVB/EMB geldt de behoefte aan maatwerk in een beschermde omgeving.
  - Voor LVB geldt de behoefte aan normalisatie en inclusie in de samenleving.
  - Voor KJ&G geldt de behoefte aan een veilige omgeving met juiste materialen en passende methodiek.
- Bewegen dient in een bredere context gezien te worden en gecombineerd te worden met het thema gezond en vitaal leven (lifestyle).

In 2025 zal besluitvorming volgen hoe bewegen en lifestyle verder ingebed worden in de organisatie.

## 3.2 Medezeggenschap cliënten: De CCMR

De raad van bestuur heeft in 2024 5 keer een overlegvergadering gehad met de deelraad cliënten van de CCMR en 4 keer met de deelraad vertegenwoordigers van de CCMR. Daarnaast is er in de lijn en het verlengde van de nieuwe medezeggenschap vanuit de CCMR structurele deelname geweest aan de werkgroepen rondom vastgoed, cashless betalen en cliëntgebonden kosten. De CCMR heeft deelgenomen aan inspraak-/klankbordsessies rondom zorgpaden en zorgprogrammering, medezeggenschap, de vastgoedstrategie, sociale innovatie en ruimte voor bewegen.

2024 heeft voornamelijk in het teken gestaan van het ontwerpen van een nieuwe medezeggenschapsstructuur en cultuur die past bij de toekomstvisie en organisatiestructuur van Lunet in lijn met de WmcZ 2018. In dit nieuwe ontwerp is de ambitie de volgende uitgangspunten terug te laten komen:

- Cultuur: zorgen dat cliëntmedezeggenschap en inspraak een vanzelfsprekendheid wordt bij alle medewerkers, cliënten en clientvertegenwoordigers. Heldere kaders en spelregels waardoor voor alle betrokkenen duidelijkheid bestaat over de mogelijkheid en manier van inspraak.
- Deskundigheidsbevordering: borgen van kennisontwikkeling en kennisdeling met betrekking tot medezeggenschap en inspraak binnen de organisatie.
- Structuur: De nieuwe medezeggenschapsstructuur functioneert als communicerende vaten waardoor maximale verbinding ontstaat tussen centrale-, regionale- en lokale niveaus.

In het proces om tot deze nieuwe structuur te komen, zijn verschillende stappen gezet: De huidige medezeggenschapsraden zijn actief betrokken en er hebben inspraakbijeenkomsten plaatsgevonden voor medewerkers, cliënten en clientvertegenwoordigers.

In april is het voorgenomen besluit omtrent de nieuwe medezeggenschapstructuur aangeboden aan de actieve clientmedezeggenschapsraden. Naast een beschrijving op lokaal, regionaal en centraal niveau, is er voor iedere laag een aparte medezeggenschapsregeling gemaakt, alsmede profielen voor de raadsleden.

De CCMR heeft – namens alle actieve cliëntenraden - medio augustus laten weten niet in te stemmen met de instemmingsvraag. De raden omarmen de gedachtegang om medezeggenschap zo dicht mogelijk bij de client in te richten, echter verschillen zij - en hun achterban – op sommige punten van mening over de specifieke invulling hiervan. In vervolg hierop is overleg geweest tussen de raad van bestuur en de CCMR om samen duidelijk te krijgen op welke punten er een verschil van inzicht aanwezig was. Op basis van een aantal inhoudelijke feedbackpunten vanuit de CCMR is een aangepast instemmingsverzoek eind december naar de cliëntenraden toe gestuurd. De procedure om de nieuwe medezeggenschapregeling vast stellen is in 2024 niet afgerond. In 2025 krijgt dit traject een vervolg.

De bemensing van de raden is een aandachtspunt. Door echt goed te luisteren naar de wensen en behoeftes, heldere communicatie en eenduidige informatie proberen we mensen te enthousiasmeren. Samen praten over wat goed gaat en wat beter kan helpt. Om inspraak en lokale medezeggenschap te implementeren en borgen binnen Lunet, zijn consultants

medezeggenschap aangesteld die cliënten, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers hierbij gaan ondersteunen.

Medio 2024 zien we een verdere toename van bewustheid om cliëntmedezeggenschapsraden te betrekken bij de besluitvorming. Een mooie verbetering waarbij we ook aandachtspunten naar voren zien komen, namelijk: het moment van informeren en start van de betrokkenheid, alsmede de hoeveelheid van vraagstukken. Al met al een positieve verandering, waarbij de raden tevens aangeven lerend te zijn in het behandelen van de inhoud en toename van de onderwerpen die voorgelegd worden. Er is veel geïnvesteerd in het versterken van inspraak op lokaal niveau: de consulenten medezeggenschap hebben kennismakingsgesprekken gevoerd met de teamleiders en gedragsdeskundigen en zijn aangesloten bij het lokale groepsoverleg. Dit om op maat vervolg te geven aan het stimuleren en implementeren van lokale inspraak.

In lijn met de gedachtegang van het voorgenomen besluit inzake de nieuwe cliëntmedezeggenschapsstructuur, zijn er in 2024 lokale cliënt medezeggenschapsraden gestart op locatie Voortseweg 2 en locatie de Poten 85-87.

### 3.3 Ervaringsdeskundigheid

Lunet zet zich sinds 2023 actief in om de inzet van ervaringsdeskundigheid verder te ontwikkelen. Ervaringsdeskundigen spelen een essentiële rol in het vertalen van de eigen

ervaringen van cliënten naar verbeteringen in ondersteuning en zorg. Door hun unieke perspectief te combineren met professionele en wetenschappelijke kennis, sluiten ondersteuning, zorg en beleid beter aan op de behoeften van cliënten.

Binnen Lunet kunnen cliënten gaan werken bij Buro Maxx. Maxx staat voor Medezeggenschap, adviseren en extra expertise en de cliënten denken mee bij meerdere onderwerpen en projecten. Ook hebben zij samengewerkt aan de lancering van de nieuwe Lunet-app speciaal voor cliënten.

Om ervaringsdeskundigheid verder te versterken, heeft het Leercentrum van Lunet de cursus *Ervaringsdeler* ontwikkeld, waar vier cliënten met veel enthousiasme aan zijn gestart. Daarnaast volgen drie cliënten de opleiding tot ervaringsdeskundige bij Fontys, in samenwerking met het Consortium Ervaringsdeskundigheid. Dit is een samenwerking tussen 11 VG-

## De 6 hoogtepunten van team ervaringsdeskundigen Lunet in 2024

### 1 Team vergaderingen

Juli 2024 eerste teamvergadering ervaringsdeskundigen en nu elke maand een overleg.

- We zijn trots op ons echte team.
- Positieve energie
- Lunet brengt ons samen
- Waardering naar elkaar
- Ontwikkeling als persoon en als team

### 2 Scholing teamleden



- Cursus bij het leercentrum voor ervaringsdeler.
- Opleiding vanuit consortium 'ik deel mijn ervaring' op de Fontys tot ervaringsdeskundige en stage bij Lunet.

### 3 Samenwerking gemeente Eindhoven

Het project de toekomstige stad. Samen ontwikkelden we een op maat gesneden gesprekstool om mensen met een licht verstandelijke beperking een volwaardige gesprekspartner te laten zijn.

Het was gaaf om hier aan mee te werken en dat er echt geluisterd wordt naar ons!

### 4 Gastlessen scholen

We hebben gastlessen mogen geven met verschillende thema's zoals:

- Wat is een licht verstandelijke beperking?
- Camoufleren beperking.
- Wat is fijne begeleiding?
- Wat betekent het hebben van NAH?
- Het vergeten Kind.

Dit hebben we gedaan bij:

- Summa college
- Avans hogeschool

### 5 Andere opdrachten:

We hebben onder andere samengewerkt met:

- Onderzoeker Lunet in focusgroep NET
- Ambassadeurs voor rondleidingen woonparken voor studenten en scholieren.
- Consortium ervaringsdeskundigheid, bijvoorbeeld raad van ervaringsdeskundigen.
- Trainers kwaliteit van bestaan.

### 6 Wensen 2025

- Plek waar we wekelijks samen kunnen komen.
- Verder bouwen als team.
- Meer gastlessen geven.
- Bijdragen bij interne scholingen.
- Inloopgroepen en themabijeenkomsten
- Podcast opnemen.
- Meer bekendheid voor ons als ervaringsdeskundigen.
- Meedenken in beleid
- Meedenken in onderzoek

instellingen, CZ zorgkantoor en Fontys Sociale Studies.

In 2024 is er gewerkt aan het beleid en een werkinstructie rondom ervaringsdeskundigheid binnen Lunet. In 2025 wordt dit traject vervolgd. Er moeten nog enkele keuzes worden gemaakt over de voorwaarden en de structurele inbedding van ervaringsdeskundigheid binnen Lunet. De positie van ervaringsdeskundigen wordt nog verder afgestemd op de visie van de organisatie en de kaders van (arbeids)participatie.

### 3.4 Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

In 2024 heeft Lunet een cliënttevredenheidsonderzoek uit laten voeren door onderzoeksbureau Quality Cube. Lunet voert 1 keer per 3 jaar een uitgebreid CTO uit. Ten opzichte van de laatste onderzoeken (2021 en 2019) is een stijgende lijn zichtbaar over de ervaren kwaliteit van ondersteuning door zowel cliënten, cliëntvertegenwoordigers als begeleiders. Cliënten geven Lunet een rapportcijfer van 8,2, cliëntvertegenwoordigers een 7,6 en begeleiders een 7,3.

Als belangrijkste sterke punten worden genoemd: Er is veel waardering voor de zorgzaamheid, de prettige omgang en het luisterend oor en inlevend vermogen van de begeleiders. De vertegenwoordigers zijn ook positief over de eigen communicatie en samenwerking met de begeleiders van hun verwant. Als belangrijkste aandachtspunt is de continuïteit in de ondersteuning genoemd. Respondenten maken zich zorgen over de beschikbaarheid van bekende en vaste gezichten voor de cliënten. Lunet hecht waarde aan het continue blijven meten van de cliënttevredenheid om daar lering uit te kunnen trekken. De keuze is dan ook gemaakt om in de tussenliggende jaren een CTO light versie uit te voeren.

**Gemiddelde cijfers Cliënttevredenheidsonderzoek per groep die bevraagd is (voor alle vormen van ondersteuning en zorg)**

|                                   | 2021    |                  | 2024    |                  |
|-----------------------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| Groep                             | Respons | Gemiddeld Cijfer | Respons | Gemiddeld Cijfer |
| Cliënten                          | 61%     | 8                | 57%     | 8,2              |
| Verwanten c.q. vertegenwoordigers | 31%     | 7,5              | 31%     | 7,6              |
| Begeleiders                       | 50%     | 7,1              | 73%     | 7,3              |

### 3.5 Kwaliteitsbeeld

Volgens de richtlijn van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg stelt Lunet tweejaarlijks een kwaliteitsbeeld op. Met behulp van het kwaliteitsbeeld ontstaat zicht op de kwaliteit van bestaan van mensen met een beperking en op de kwaliteit van de ondersteuning en zorg die zorgaanbieders verlenen.

Het kwaliteitsbeeld van 2023 van Lunet is te vinden op [Organisatie informatie Lunet](#). In 2025 zal er een voortgangsbericht opgesteld en gepubliceerd worden.

## 3.6 Leren en verbeteren

### 3.6.1 Interne audits

In 2024 zijn bij Lunet 24 interne audits uitgevoerd binnen de teams van het primair proces. De audits worden uitgevoerd door het intern auditorenteam, bestaande uit 22 medewerkers uit het primair proces en de ondersteunende diensten. De audits worden in duo's afgenomen.

De volgende thema's zijn tijdens de audit specifiek bekeken: het persoonlijk ondersteuningsplan, incidenten, BHV, onvrijwillige zorg en medicatieveiligheid. Daarnaast was het verplicht met het team voor één keuzethema te kiezen: informatieveiligheid, bevoegd en bekwaam, sociale veiligheid of cliëntmedezeggenschap. De uitkomsten van de audit worden voor elk team in een interne auditkaart vastgelegd waarmee de opbrengst (wat gaat goed, wat kan beter) op teamniveau wordt teruggekoppeld. De teamleider en gedragsdeskundige bespreken dit met het team en maken (waar nodig) verbeterafspraken. Daarnaast vindt er een analyse plaats van de interne auditkaarten op zorgpadniveau om op zorgpadniveau verbetermaatregelen te nemen en te monitoren.

### 3.6.2 ISO audit

Sinds 2017 is Lunet gecertificeerd volgens de internationale kwaliteitsnormen van het ISO 9001:2015 keurmerk. Het certificaat laat zien dat we binnen Lunet systematisch werken aan kwaliteit en veiligheid. Elk jaar controleert een externe auditor of we nog voldoen aan de eisen van het keurmerk. In november 2024 heeft de ISO audit plaatsgevonden. Hierbij stonden 4 focuspunten centraal: De duale aansturing, het verpleegkundig team, informatieoverdracht voor cliënten en locatieveiligheid. Uit de audit komt naar voren dat er sprake is van een positief beeld over de kwaliteit van zorg en de betrokkenheid van de beroepskrachten bij de cliënten. Bij een volgende ISO audit (verwacht voorjaar 2026) zijn in elk geval de risico-inventarisatie voor cliënten en het versiebeheer van zorginhoudelijke documenten als focuspunten bepaald.

### 3.6.3 MIC (melding incident client)

Als medewerker kan je geconfronteerd worden met onverwachte niet bedoelde gebeurtenissen. Lunet kent een laagdrempelige meldcultuur, waarin de meldingsbereidheid hoog is. Niet alle meldingen hebben veel impact en/of grote consequenties voor de cliënt of omgeving. Incidenten worden op basis van de gevolgen voor de cliënt en herhalingskans automatisch gecategoriseerd via een risicoscore: groen (er zijn geen gevolgen), geel (lichte gevolgen), oranje (ernstige gevolgen) of rood (calamiteit of blijvende gevolgen).

In 2024 had het merendeel van de meldingen een groene (39,1%) of gele (53,6%) risicoscore. Het aandeel incidentmeldingen met een oranje risicoscore was 5,9% en met een rode risicoscore 1,5%. De teamleider weegt bij incidenten met een oranje- of rode risicoscore af of er vervolgstappen nodig zijn, zoals een intern onderzoek of een IGJ-melding. Het aantal meldingen over de afgelopen jaren laat een dalende trend zien.

| Aantal meldingen per jaar |        |        |        |
|---------------------------|--------|--------|--------|
|                           | 2022   | 2023   | 2024   |
| Aantal meldingen          | 20.968 | 18.091 | 17.281 |
| Gemiddeld per dag         | 57     | 50     | 47     |

In onderstaand schema staat een overzicht op hoofdlijnen over 2024.

| Meldingen incident cliënt 2024                                                                                                                                                                                     |                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aard                                                                                                                                                                                                               | doorlooptijd                                                                               | Meldratio per zorgpad per client per maand                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agressie (56%)</li> <li>• Medicatie (17%)</li> <li>• Anders (16%)</li> <li>• Vallen (8%)</li> <li>• Vermissing (2%)</li> <li>• Niet nakomen zorgafspraken (1%)</li> </ul> | Op 2 januari 2025 waren er 1453 die niet binnen 6 weken beoordeeld zijn en nog open staan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EVB/EMB: 0,8 incidenten</li> <li>• LVB: 0,33 incidenten</li> <li>• KJ&amp;G: 0,26 incidenten</li> <li>• Zorgvernieuwing: 0,43 incidenten</li> </ul> |

Lunet is verplicht om situaties rondom geweld in de zorgrelatie, ontslag wegens disfunctioneren, (vermoedens) ernstig tekortschietende onvrijwillige zorg en calamiteiten te melden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De meldingen die Lunet in 2024 heeft gedaan bij de IGJ hadden betrekking op de categorie 'geweld in de zorgrelatie'. Er zijn geen calamiteitsmeldingen gedaan in 2024. Lunet heeft in 2024 zes meldingen gemaakt bij de IGJ. In 2022 en 2023 was steeds sprake van een viertal meldingen.

Lunet heeft stappen gezet tot het vormen van een centrale MIC commissie in 2025. Met als doel het leren en verbeteren naar aanleiding van (bijna) incidenten op organisatieniveau te stimuleren, trends en ontwikkelingen te signaleren en op basis hiervan te adviseren. De commissie zal zich daarnaast bezighouden met het zicht op het incidentenbeleid als geheel en zal periodiek evalueren. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de kwaliteitsverbetering en risicobeheersing van de cliëntzorg. Het beoordelen en analyseren van incidenten op cliënt- en teamniveau blijft, ook met een centrale MIC-commissie, belegd bij de cliëntbegeleider en gedragsdeskundige. Zij kunnen het beste inschatten waarom een incident is ontstaan en welke verbeteracties op cliënt- en teamniveau nodig zijn. Door vanuit verschillende invalshoeken te stimuleren, analyseren en te monitoren, wordt het leren en verbeteren van incidenten binnen Lunet steviger neergezet en wordt invulling gegeven aan de behoefte om op een meer overstijgende manier naar incidenten te kijken.

### 3.6.4 MIM (melding incident medewerker)

Als medewerker kan je geconfronteerd worden met onverwachte, niet bedoelde situaties. In deze situaties maken medewerkers een melding (MIM). In 2024 zijn in totaal 613 meldingen gedaan. Deze meldingen hebben met name betrekking op agressie vanuit cliënten naar medewerkers en de combinatie van roosterproblematiek en werkdruk. Verder is een toename te zien van meldingen over de bereikbaarheidsdienst en grensoverschrijdend gedrag (naar en tussen medewerkers).

Naar aanleiding van een melding kan er op maat nazorg geboden worden aan medewerkers en bestaat de mogelijkheid om te leren en te verbeteren en er voor te zorgen dat de werkomstandigheden voor de medewerker zo veilig mogelijk zijn.

Ook voor de MIM geldt dat de meldingsbereidheid binnen Lunet een hoog is. Het aantal meldingen is de afgelopen jaren stabiel geweest. Positief is dat het aantal tijdig afgehandelde meldingen fors is gestegen. Van 29% in 2022 naar 73% in 2024.

|                                                 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Aantal meldingen                                | 625  | 605  | 613  |
| Afgehandeld binnen de norm van zes weken (in %) | 29%  | 50%  | 73%  |

### 3.7 Onvrijwillige zorg (Wzd - wet zorg en dwang)

De commissie Wzd heeft als taak om binnen Lunet de kwaliteit van zorg te bewaken bij het toepassen van onvrijwillige zorg. Verder ondersteunt de commissie bij het ontwikkelen, evalueren en uitvoeren van het beleid en ontwikkelen zij scholing en voorlichting.

Door de inzet van scholing en gerichte voorlichting is in 2024 bereikt dat er meer bewustwording is ontstaan rondom de Wzd. Dit is onder meer te zien in de stijging van het aantal geldige maatregelen onvrijwillige zorg (OZ-maatregelen). Dit betreft het aantal onvrijwillige zorg maatregelen die op tijd geëvalueerd zijn. Het percentage is gestegen van 48,9% naar 63,8%. Daarmee behalen we ons doel van 90% geldigheid nog niet.

Bij zorginstellingen waar de WZD van kracht is, zijn huisregels verplicht. Het is niet toegestaan om in de huisregels vormen van onvrijwillige of verplichte zorg op te nemen. Daarom is in 2024 vanuit de Wzd-commissie een werkwijze opgesteld voor het beoordelen van huisregels. Hierdoor worden huisregels nu regelmatig gecontroleerd op onvrijwillige zorg.

Per 1 november 2024 volgt Lunet de bestuurlijke afspraken Wzd, waarbij de WZD commissie zicht houdt op de gewenste verbeteringen; aandacht voor het versterken van de rechtspositie van de cliënt en het verminderen van de regeldruk voor medewerkers. Dit heeft met name gevolgen voor het proces waarmee onvrijwillige zorg geëvalueerd wordt. Er is een leidraad ontwikkeld om de regievoerend behandelaar hierin te ondersteunen.

### 3.8 Klachten cliënt

Klachten of uitingen van onvrede die gemeld werden door cliënten zijn behandeld door de cliëntenvertrouwenspersoon ('CVP algemeen' en 'CVP WZD'). Hieronder het overzicht over de aantallen in 2024.

| Klachten behandeld door CVP en meldingen bij IGJ                  |      |      |      |  |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|--|
| Type                                                              | 2022 | 2023 | 2024 |  |
| Klachten of uitingen van onvrede zorgverlening behandeld door CVP | 75   | 91   | 85   |  |
| Kwesties afgehandeld in kader Wet Zorg en Dwang (CVP WZD)         | 22   | 19   | 19   |  |
| Klachten behandeld door klachtencommissie                         | 5    | 5    | 3    |  |
| Vragen of klachten via Jeugdstem (vertrouwenswerk Jeugdhulp VWS)  | x    | x    | 0    |  |

| Top 5 Inhoudelijke aard van de klachten behandeld door CVP |                             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| •                                                          | Zorg en ondersteuning (65%) |
| •                                                          | Mede cliënten (18%)         |
| •                                                          | Organisatie en beleid (10%) |
| •                                                          | Verblijf (6%)               |
| •                                                          | Onvrijwillige zorg (3%)     |

| Top 3 Inhoudelijke aard van de ingediende kwesties bij de CVP WZD |
|-------------------------------------------------------------------|
| • Eigen leven inrichten                                           |
| • Bewegingsvrijheid                                               |
| • Insluiten                                                       |

NB Er zijn geen formele klachten ingediend bij de CVP WZD. 9 van de 21 ingediende kwesties hadden geen betrekking op onvrijwillige zorg en zijn buiten deze top 3 gelaten.

## 4 Mooi werk

### 4.1 Investeren in onze medewerkers

#### 4.1.1 Nieuw Functiehuis

Lunet werkt in 2024 aan de implementatie van een nieuw Functiehuis. De belangrijkste reden voor het nieuwe functiehuis is transparantie. Lunet wil een organisatie zijn waarin je je groei- en ontwikkelingsmogelijkheden kan zien. Om dit te bereiken zetten we in op meer algemene beschrijvingen van onze functies, beschreven op rol en verantwoordelijkheden. We willen onze functiebeschrijvingen graag arbeidsconform actualiseren en moderniseren, zodat we ze voor langere tijd kunnen gebruiken, het Functiehuis sluit daardoor ook beter aan op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Dit traject is nog niet afgerond en loopt in 2025 nog door.

#### 4.1.2 Visie op veilig wonen en werken

Het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking en intensieve ondersteuningsvraag, waaronder probleemgedrag, stelt hoge eisen aan onze medewerkers. Veiligheid van onze medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor het bieden van goede ondersteuning en zorg voor cliënten. We streven naar een organisatiecultuur waarin cliënten en medewerkers zichzelf kunnen zijn, de cliënt er prettig kan wonen en de medewerker er fijn kan werken.

Een veilige werkomgeving voor medewerkers en een veilige woonomgeving voor cliënten kunnen niet los van elkaar gezien worden. Met dit als reden heeft Lunet in 2024 een herijkte visie op een veilig goed leven en mooi werk vastgesteld. Een stuurgroep staat aan het roer om de vervolgacties die vastgelegd zijn in de roadmap in 2025 uit te voeren. Hieronder valt: uitvoering geven aan passende ondersteuning en zorg, interne scholing en een vernieuwd aangiftebeleid.

#### 4.1.3 Talentmanagement en investeer in jezelf maand

Lunet heeft meerdere vitaliteits- en loopbaancoaches. Deze helpen medewerkers met advies over vitaliteit en loopbaan. Zij ondersteunen met het omgaan met stress, het zoeken en vinden van uitdaging en het benutten van talenten en kwaliteiten.

Daarnaast biedt Lunet de “investeer in jezelf maand”. De maand april stond in het teken van investeer in jezelf maand. Daarin biedt Lunet ruim 30 workshops aan om medewerkers helpen te ontspannen, verbinding met elkaar te krijgen of goed voor zichzelf te zorgen.

#### 4.1.4 Van A tot Zomer

In 2024 zijn alle collega's die betrokken zijn bij de zomercoördinatie, het zomerrooster en het vakantieprogramma samengevoegd in één werkgroep. Dit met als doel er samen voor te zorgen dat onze cliënten een fijne zomer hadden. Zij zorgden er onder andere met ondersteuning vanuit de ondersteunende diensten voor dat de ondersteuning en zorg ook gedurende de zomerperiode

gecontinueerd kon worden. Daarnaast is op de woonparken De Donksbergen en Eckartdal en op diverse wijkpunten een zomerprogramma georganiseerd met diverse activiteiten en heeft team bewegen voor het eerst een zomersportprogramma voor cliënten uit alle zorgpaden opgezet.

## 4.2 De Ondernemingsraad (OR)

2024 heeft voor de OR in het teken gestaan van de doorontwikkeling van medezeggenschap voor medewerkers. De structuurwijziging van de organisatie, het werken op een nieuwe manier in rollen en het aansluiten bij de veranderde vraag van medewerkers, zorgden ervoor dat de OR nagedacht heeft over hoe verder toe te groeien naar een toekomstbestendige medezeggenschap. Het plan is besproken met de raad van bestuur, de vervolgstappen vinden plaats in 2025 in een plan van aanpak.

In 2024 heeft de OR zeven keer een overlegvergadering gehad met de raad van bestuur. Er zijn zes formele advies- of instemmingsaanvragen voorgelegd. De eerder gemaakte keuze, voor een meer procesgerichte rol van de OR vanuit de Visie op Medezeggenschap, heeft als gevolg dat er minder formele trajecten geweest zijn. Bij onderwerpen stemmen de OR en RvB samen af welke rol de OR in het proces wil. Dit om toe te werken naar het doel dat medewerkers meedenken over de inhoud en de OR een faciliterende procesrol neemt.

| Onderstaande onderwerpen besprak de OR samen met de RvB:                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• De organisatiewijziging en de gevolgen hiervan</li> <li>• Roosteren en het roostersysteem ONS</li> <li>• Leiderschap</li> <li>• Inzet PNIL</li> <li>• Goed werkgeverschap</li> <li>• Regionale samenwerking(en)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturen op financiën/toekomstbestendig Lunet</li> <li>• Maaltijdverstrekking</li> <li>• Advies beleid Werving &amp; selectie</li> <li>• Sociaal Plan</li> <li>• Nieuwe zorgconcepten</li> </ul> |

De OR sloot in 2024 aan bij verschillende werk- en stuurgroepen, zoals bijvoorbeeld regionale samenwerking, green deal, functiehuis, flexibele schil en capaciteitsplanning. Er heeft eenmaal een formeel overleg plaatsgevonden met de raad van toezicht en eenmaal in een informele vorm.

Om op een snelle manier informatie te krijgen van medewerkers over een bepaald onderwerp, gebruikt de OR een Digipanel via Teams. Het Digipanel bestaat uit een groep medewerkers die zich vooraf heeft aangemeld. Zo denken zij samen mee met de OR. Regelmatig stuurt de OR via het Digipanel een korte vraag en/of enquête. De onderwerpen zijn divers en soms alleen voor een specifieke groep medewerkers. Over de volgende onderwerpen hebben de leden van het Digipanel in 2024 meegedacht: trots op Lunet – het roostersysteem ONS – inzet van vrijwilligers – roosters op tijd klaar – zomerperiode (van A tot Zomer) – speerpunten OR – veilig werken met LVB.

In april 2024 vonden er verkiezingen van de OR plaats. Er hebben 5 nieuwe leden plaatsgenomen in de OR.

## 4.3 Investeren in kennis

### 4.3.1 Scholing zorgprogramma's

De zorgpaden en zorgprogramma's zijn onze basis om 'een goed leven' van onze cliënten vorm te geven. Er zijn een drietal basisscholingen binnen het thema 'een goed leven' ontwikkeld voor al

onze medewerkers met als doel deze visie op onze ondersteuning en zorg ‘handen en voeten’ te geven namelijk:

- Kwaliteit van bestaan
- Kijken naar gedrag, kijken naar jezelf
- WZD (Wet zorg en dwang) en Meldcode.

Alle medewerkers in het primair proces volgen deze scholing. De scholing is er op gericht om onze medewerkers in staat te stellen om:

- Vanuit de bril ‘menswaardige onvoorwaardelijke’ zorg te bouwen aan kwaliteit van bestaan voor onze cliënten.
- Op eenzelfde manier naar het gedrag van cliënten kijken en te interpreteren, waarbij het biopsychosociale model (gezondheid wordt niet alleen bepaald door biologische factoren, maar ook door psychologische en sociale factoren) het uitgangspunt is.
- De relatie tussen het eigen gedrag van medewerkers en het effect daarvan op het gedrag van de client te begrijpen. Gedrag is daarmee het resultaat van de persoon in relatie tot de context.
- Reflecterend op zichzelf te zijn. Eenieder is mens en maakt fouten; oordeelvrij, validerend, en met een handvat als een gedragsanalyse willen we een lerende context zijn.

#### 4.3.2 Wetenschappelijk onderzoek

In het toekomstplan van Lunet is opgenomen dat Lunet zich wil ontwikkelen van een generalistische naar een specialistische organisatie op het gebied van cliënten met een lichte en ernstige verstandelijke beperking met probleemgedrag als copingmechanisme. Om te specialiseren is het van belang een lerende organisatie te zijn. Kennis wordt ontwikkeld door onder andere actief te zijn op het gebied van toegepast wetenschappelijk onderzoek.

Lunet is in 2024 in samenwerking met ketenpartners gestart met een tweetal onderzoeken. Voor beide onderzoeken is door ZonMW (een samenwerkingsverband van ZorgOnderzoek Nederland (ZON) en het gebiedsbestuur Medische Wetenschappen (MW) een subsidie toegekend.

- Narratieve exposure therapie (NET) bij mensen met LVB en PTSS: in samenwerking met de Radboud Universiteit, Arq National Psychotraumacentrum, de HAN en Pluryn werkt Lunet aan onderzoek naar de behandeling van (psycho)traumaklachten bij mensen met LVB. De komende drie jaar willen we NET aanpassen en doorontwikkelen, zodat deze traumatherapie nog beter toepasbaar is voor mensen met een LVB.
- Effectiviteit van Dialectische Gedragstherapie (DGT) voor mensen met LVB, zelfbeschadiging en agressie: in samenwerking met de Radboud Universiteit, Fivoor en Pluryn werkt Lunet de komende vier jaar aan de implementatie van en verder onderzoek naar de effectiviteit van DGT bij mensen met LVB.

Naast toegepast wetenschappelijk onderzoek heeft Lunet in 2024 ook de stap gezet om zelf orthopedagoog-generalisten (OG) te gaan opleiden. Om ook in de toekomst de juiste antwoorden te hebben op vragen die er komen leidt Lunet naast GZ-psychologen nu ook orthopedagoog-generalisten op. De OG is een specialist die complexe problemen en situaties kan overzien en hanteren; vanuit een dialogisch, systemisch en veranderingsgerichte blik. Hiermee is Lunet beter in staat om niet alleen naar de cliënt als individu te kijken, maar gedrag te zien in relatie tot de persoon zelf en de context om zo de ondersteuningsvraag van de client te kunnen beantwoorden.

## 4.4 Vrijwilligers

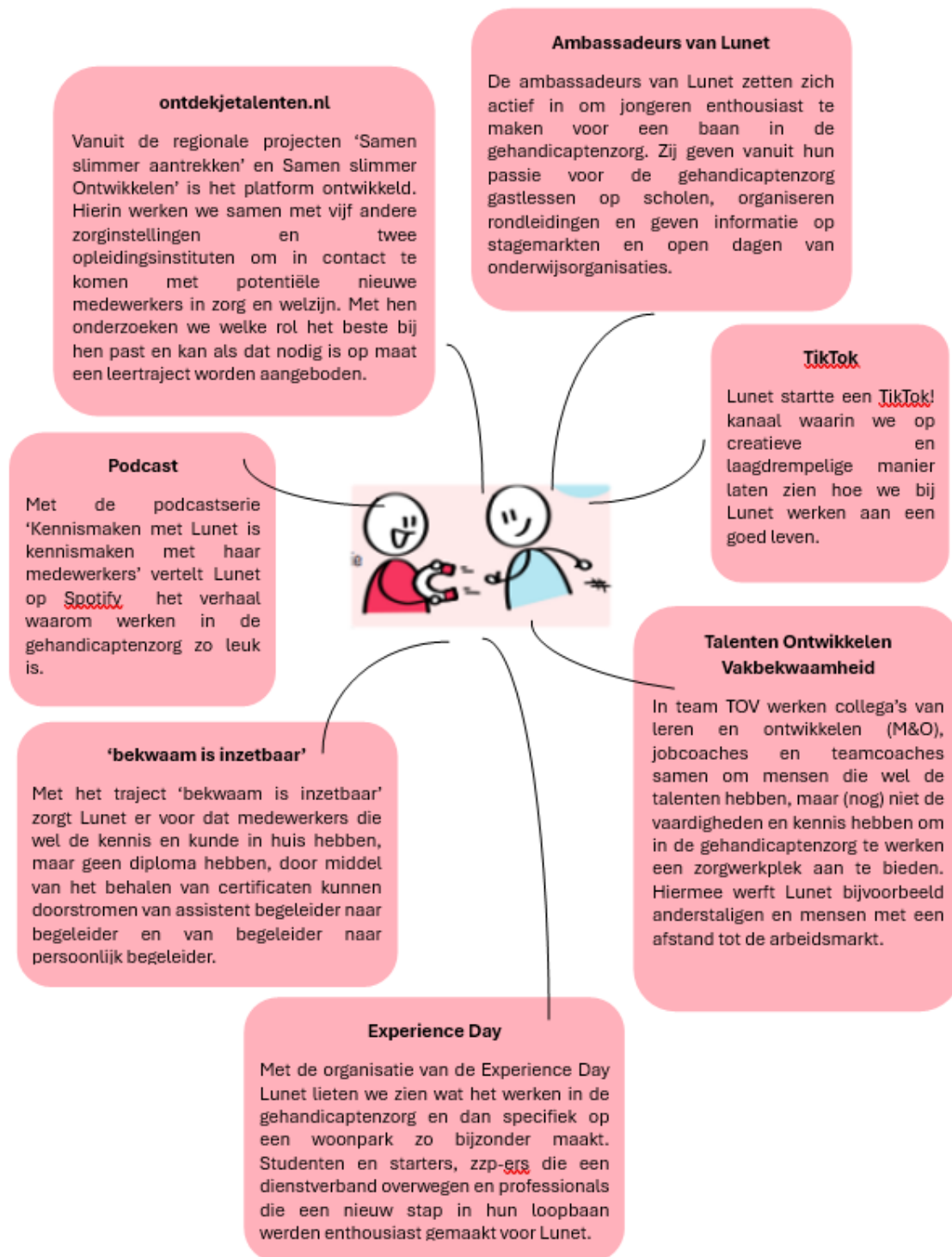
Uit het toekomstplan van Lunet blijkt dat de zorgkloof toeneemt. Er is een verwachte groei van VG cliënten en een sterk vergrijzende samenleving. Gevolg hiervan is dat er minder personeel is voor meer cliënten in de toekomst. Sociale innovatie kan hier een antwoord op zijn. Dat betekent dat Lunet kijkt naar hoe we de ondersteuning en zorg op een andere wijze kunnen gaan invullen. Naast de familie en het netwerk van de client, zijn onze vrijwilligers een extreem waardevolle toevoeging. Informele zorg, waaronder vrijwilligers vormt een verrijking van het leven van onze cliënten en omgekeerd is het vrijwilligerswerk bij Lunet een verrijking van het leven van de vrijwilliger. In 2024 is samen met onze huidige vrijwilligers, een aantal pilotteams en de OR gewerkt aan het opstellen van een nieuw vrijwilligersbeleid. Lunet heeft de ambitie om een organisatie te zijn:

- Met een breed aanbod aan vrijwilligerswerk.
- Waar de dialoog gevoerd wordt met vrijwilligers.
- Waar waardering is voor vrijwilligers.
- Die ontwikkeling biedt aan vrijwilligers.

## 4.5 Instroom en uitstroom van medewerkers

### 4.5.1 Instroom – investeren in het aantrekken van nieuwe medewerkers

Net als in voorbije jaren was er ook in 2024 sprake van een krappe arbeidsmarkt waar cliënten, verwanten en medewerkers de gevolgen van ondervinden. Vanuit dit gegeven probeert Lunet medewerkers te behouden, nieuw personeel aan te trekken en het verzuim te verlagen. Dit heeft geleid tot een instroom van 341 medewerkers. De volgende pagina bevat een overzicht van de initiatieven die zijn opgestart in 2024 of een vervolg hebben gekregen in 2024.



#### 4.5.2 Uitstroom

In 2024 verlieten 406 medewerkers Lunet. Door middel van exit-interviews probeert Lunet te achterhalen welke redenen medewerkers hebben om de organisatie te verlaten. Over het vierde kwartaal van 2024 is een analyse uitgevoerd. De analyse wordt gebruikt als input voor verbeteracties ten behoeve van het behoud van personeel. De drie meest genoemde redenen waren:

- Ontwikkelingsmogelijkheden (denk aan: loopbaanperspectief, nieuwe kennis)
- Persoonlijke omstandigheden (denk aan: gezondheid, ouderschap, verhuizing)
- Samenwerking en werksfeer (denk aan: sfeer, besluitvorming, contact met collega's)

De meeste aanbevelingen die door medewerkers die Lunet verlieten aangegeven werden hadden betrekking op de thema's:

- Luisteren naar personeel (meer aandacht en waardering voor vast personeel en betere communicatie en betrokkenheid)
- Werkdruk en ondersteuning (hoge werkdruk en onderbezetting aanpakken en ondersteunende diensten ondersteunend laten zijn).

In onderstaande tabel staat het aantal medewerkers, nieuwe medewerkers, medewerkers die Lunet verlieten en het aantal openstaande vacatures.

| Aantal medewerkers                    |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| Medewerkers                           | 2022  | 2023  | 2024  |
| Aantal unieke medewerkers (per 31-12) | 2.376 | 2.373 | 2.332 |
| Nieuwe medewerkers                    | 298   | 353   | 341   |
| Medewerkers die Lunet verlieten       | 460   | 368   | 406   |
| Aantal openstaande vacatures          | 159   | 205   | 227   |

## 4.6 Verzuim en verzuimpreventie

Het verzuimpercentage van 8,3 over 2024 bij Lunet was nagenoeg gelijk met het verzuimpercentage van 8,23 % binnen de totale gehandicaptenzorg (bron: branche vwerker gehandicaptenzorg kwartaal 2024-4 Vernet). Anders dan binnen de branche (een stijging van 0,12%), daalde het ziekteverzuim bij Lunet met 0,4%. In 2023 was het ziekteverzuimpercentage voor Lunet nog 8,7% en lag het percentage voor de gehandicaptenzorg op 8,11%.

Ook de meldingsfrequentie (het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker op jaarbasis) is gedaald (naar 0,917) en lag daarmee onder het voor de gemiddelde van de gehandicaptenzorg (1,22).

| Verzuim van medewerkers        |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|
| Arbeidsverzuim                 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Voortschrijdend arbeidsverzuim | 9.5% | 8.7% | 8.3% |

Veel van het langdurig verzuim wordt veroorzaakt door psychosociale problematiek. Daarom kunnen medewerkers vanaf 2024 zonder wachttijd gebruik maken van vitaliteitscoaches van Lunet, bedrijfsmaatschappelijk werk en psychologische begeleiding. Mede hierdoor was er in 2024 sprake van een lichte daling van het langdurig verzuim wegens psychische aandoeningen. Helaas blijft er nog steeds sprake van lange wachttijden in de gespecialiseerde GGZ, waardoor medewerkers met ernstige problematiek nog steeds lang moeten wachten op hun behandeling.

Lunet heeft in 2024 stevig ingezet op verzuimpreventie. Alle leidinggevendenden zijn getraind in preventieve gespreksvoering. Dit voor zowel vroegtijdige stresssignalering als voor het thema frequent verzuim. Daarnaast is Lunet gestart met het preventief medisch onderzoek (PMO). In de PMO-vragenlijsten komen thema's naar voren als werkdruk, leefstijl, stressklachten maar ook

fysieke belasting en beeldscherm werk (indien van toepassing). Vanuit de vragenlijst wordt in een persoonlijk gesprek verder ingezoomd op duurzame inzetbaarheid. In 2023 was er sprake van een opvallend hoog verzuim voor medewerkers jonger dan 35 jaar. Daarom is voor medewerkers jonger dan 35 jaar speciale aandacht in het PMO. Met hen wordt onder meer specifiek gesproken over het opbouwen van veerkracht en het omgaan met feedback.

## 4.7 Klachten medewerkers

Lunet gaat serieus en zorgvuldig om met meldingen en klachten van medewerkers. Onder medewerkers verstaan we ook personeel niet in loondienst, vrijwilligers, leerlingen en stagiairs. Lunet vindt het belangrijk dat medewerkers onvrede zoveel als mogelijk direct bespreken met de persoon waar de onvrede betrekking op heeft. Waar dit niet mogelijk is, of waar direct bespreken niet tot een oplossing leidt, kan gebruik gemaakt worden van een medewerkersvertrouwenspersoon om de casus te bespreken. Omdat niet uit ieder contact een melding voortkomt spreken we vanaf 2024 niet meer over meldingen, maar over casussen.

De vertrouwenspersonen zien dat meer dan voorheen in een vroeg stadium een beroep wordt gedaan op de vertrouwenspersonen. Dit heeft meer kansen geboden om effectief te de-escaleren. In onderstaand overzicht staan de casussen van de afgelopen jaren uitgesplitst naar medewerkers in loondienst (PIL), personeel niet in loondienst (PNIL), vrijwilligers, en stagiaires en leerlingen.

| Cases behandeld door Vertrouwenspersonen |      |      |      |
|------------------------------------------|------|------|------|
|                                          | 2022 | 2023 | 2024 |
| Medewerkers (PIL)                        | 38   | 37   | 55   |
| Personeel niet in Loondienst (PNIL)      | 0    | 0    | 6    |
| Vrijwilliger                             | 1    | 1    | 0    |
| Stagiair / Leerling                      | 4    | 1    | 0    |
| Totaal                                   | 42   | 39   | 61   |

Inhoudelijk worden de volgende vijf thema's het vaakst genoemd (sommige casussen bevatten meerdere thema's.)

- Zorginhoudelijke zorg / kwaliteit van zorg (25). Dit betreft meldingen van medewerkers die zorgen hebben over de kwaliteit van zorg, die zij naar hun mening onvoldoende kunnen bespreken in hun directe werkomgeving.
- Niet gezien voelen (22)
- Onheuse bejegening (gedrag wat als oneerlijk, onbeschoft, onrechtvaardig, ongepast en/of ongewenst ervaren wordt) (20)
- Intimidatie (17)
- Bejegening bij re-integratie/verzuim (10)

Bij de klachtencommissie medewerkers kwamen in totaal 9 klachten binnen. Daarvan hebben er 4 niet tot een formele procedure geleid. De overige 5 klachten betroffen eenzelfde werksituatie en zijn in 1 procedure behandeld. De bezwarencommissie FWG ontving geen verzoeken tot het herbeschrijven van de functie of bezwaarschriften over de functie-indeling.

**Klachten behandeld door de klachtencommissie medewerkers en door de bezwarencommissie FWG**

|                                    | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Klachtencommissie voor medewerkers | 1    | 2    | 5    |
| Bezwarencommissie FWG              | 1    | 0    | 0    |

## 4.8 Roosteren

Rust, voorspelbaarheid en kloppende roosters hebben een grote invloed op kwaliteit van begeleiding van onze cliënten én de tevredenheid van onze medewerkers en verwanten. De krapte op de arbeidsmarkt heeft een negatieve invloed op bovenstaande factoren; vacatures worden minder snel ingevuld en er vinden veel verstoringen plaats in de roosters. Met ingang van 1 januari 2024 is gewerkt met het nieuwe roostersysteem ONS. Dit systeem bezit andere functionaliteiten waardoor minder inzicht in de ureninzet mogelijk was. De “spelregels” van hoe te roosteren en het proces van samenwerking tussen het planbureau en teamleiders heeft aanpassingen gevraagd. Het gevolg hiervan was dat met name de teamleiders een (te) groot percentage van hun tijd besteden aan het rooster.

Om deze punten te verbeteren is er gewerkt aan de volgende verbeteracties:

1. (Overstijgend) inzicht in de capaciteit verkrijgen. Zowel op de woonparken, binnen de directoraten en organisatie breed. Inzicht verkrijgen draagt bij aan het werken volgens de beschikbare norm.
2. Het opstellen en publiceren van het beleidsplan roosteren. Waardoor medewerkers, teamleiders en medewerkers van het planbureau inzicht hebben in werkprocessen, taken en verantwoordelijkheden.
3. Het starten met het project “flexibele schil”, waarin we de behoefte onderzoeken om elk zorgpad, organisatorische eenheid of team met een eigen interne flexibele schil te versterken, met daarin een vaste club ‘flexibele medewerkers’. Want ook aan de wens van cliënten om vertrouwde vaste gezichten te zien willen we tegemoet komen
4. Er is in samenwerking met inhoudelijk deskundigen, teamleider en medewerkers van het planbureau gewerkt aan nieuwe duidelijke afspraken voor de bereikbaarheidsdienst buiten kantoortijden.

Lunet blijft streven naar meer rust in de roosters en naar zoveel mogelijk dezelfde gezichten op de groepen. Dat doen we mede door anders te gaan roosteren, waardoor er meer diensten door vast personeel kunnen worden gedaan. En we verwachten minder van ad hoc diensten gebruik te hoeven maken, wat ook effect heeft op een gezonde bedrijfsvoering.

We vinden privé-werkbalans heel belangrijk. We willen voorkomen dat collega’s te veel en te lang achter elkaar werken. Daarom stimuleren we het opnemen van meeruren, dit in goed overleg met de leidinggevende. Op deze manier willen we hoge werkdruk en verzuim voor onze werknemers voorkomen.

In 2025 werken we verder aan dit thema waarbij we de nadruk leggen op capaciteitsmanagement. Uitgangspunt hierbij is dat het rooster 3 maanden vooruit gepland wordt, alle teams capaciteitsplanning hebben en beschikken over een passende flexibele schil.

## 4.9 Personeel niet in loondienst (PNIL)

De belastingdienst gaat vanaf januari 2025 strenger controleren op het handhaven van de wet DBA. Dit om schijnzelfstandigheid te voorkomen wanneer personeel niet in loondienst wel structureel werkzaam is binnen “vaste” organisaties. Lunet maakt veel gebruik van PNIL en heeft zich in 2024 voorbereid op de afbouw van de inzet hiervan. Dit vraagt creativiteit en flexibiliteit.

Daarnaast is er vanuit M&O een campagne gevoerd waarbij op vrijblijvende basis met het huidige PNIL besproken is wat de voordelen kunnen zijn van in dienst treden bij Lunet. Op basis van deze gesprekken zijn er een tiental mensen in vaste dienst bij Lunet gekomen om bij te blijven dragen aan het mooie werk dat wij bieden.

## 5 Regionale samenwerking

### 5.1 Samenwerking met zorgkantoor

Lunet heeft in 2024 gesprekken gevoerd over een nauwere samenwerking met CZ zorgkantoor. Dit met als doel de langdurige VG zorg in de regio duurzaam, toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden. De samenwerking zal in 2025 concreet vorm gaan krijgen, waarbij ook andere VG-instellingen actief betrokken worden om de krachten te bundelen.

### 5.2 Regiotafel VG

Het samenwerkingsverband tussen Lunet, SWZ en Severinus, dat was gericht op een passend aanbod voor toekomstige zorgvragen is opgegaan in de door CZ opgerichte regiotafel Zuidoost Brabant. In deze regiotafel zijn alle 18 VG-aanbieders van Zuidoost Brabant aanwezig. De aanbieders realiseren zich dat zij veel vraagstukken niet alleen kunnen oplossen en elkaar nodig hebben. Door de krachten te bundelen kan er kennis gedeeld worden, kunnen kansen worden benut, kan er gezamenlijk worden geleerd, ontwikkeld en geïmplementeerd. Gezamenlijk is een drietal thema's geformuleerd waarin de aanbieders samenwerken. Deze thema's zijn eind 2024 uitgewerkt in concrete projectplannen en worden met de toekenning van transitie middelen vanuit het zorgkantoor in 2025 verder opgepakt.

- Omgaan met (schaarste aan) expertise
- Technologische innovatie in de verstandelijke gehandicaptenzorg
- Sociale innovatie en informele zorg

### 5.3 Overige samenwerkingen

Lunet heeft in 2024 wederom met diverse regionale zorgpartners samengewerkt:

- Tussen Lunet en Novadic Kentron vindt structureel overleg plaats over het verstevigen van de samenwerking. In 2024 zijn vanuit Novadic Kentron casemanagers ingezet op diverse Lunet locaties om teams te ondersteunen bij cliënten met verslavingsproblematiek. De toegevoegde waarde hiervan wordt onderkend door medewerkers van beide organisaties. Dit project loopt door in 2025. Over en weer worden opleidingen verzorgd en Novadic Kentron neemt deel aan de stuurgroep middelengebruik van Lunet.
- Met Springplank 040 werkt Lunet samen in de pilot 'Expertiseschil Maatschappelijke Opvang. Andere deelnemers aan de pilot zijn GGZE en Novadic-Kentron. Doel van de pilot is dat de drie organisaties als een zogenaamde 'schil' naast de maatschappelijk opvang (Springplank 040) staan. Lunet staat op casusniveau cliënten van Springplank 040 bij om dak- en thuislozen snel te kunnen toeleiden naar wat zij nodig hebben.
- Samen met ORO is de pilot 'DRAAI' (ambulante zorg voor LVB+) succesvol voortgezet. Om efficiëntere bedrijfsvoering en gebruik van systemen te borgen is besloten om de pilot vanaf maart 2025 on te brengen in de reguliere lijnorganisatie van Lunet.

Verder is binnen Lunet gestart met het concept ‘Samen met Lunet’, waarin de samenwerking tussen Lunet en zorgondernemers centraal staat. Dit concept wordt in 2025 verder uitgewerkt.

## 6 Gezonde bedrijfsvoering

### 6.1 Financiën

#### 6.1.1 Algemeen

De strategische keuzes van Lunet verdienen een gezonde financiële basis. Financiën zijn geen doel op zich, maar gelden wel als noodzakelijk fundament om continuïteit in de organisatie te borgen. Daarom is gezonde bedrijfsvoering één van de drie pijlers van Lunet. Om deze basis te bereiken kende Lunet in de afgelopen jaren een forse financiële uitdaging. Rondom terugkeren naar een gezonde bedrijfsvoering zijn in 2024 weer vervolgstappen gezet, maar we zijn er nog niet, want in 2024 wordt afgesloten met een negatief resultaat (2024: € -1.438 duizend; 2023: € -2.506 duizend). Een korte verdieping hiervan staat vermeld in de volgende paragraaf en de doorkijk naar 2025.

In het jaar 2024 heeft de implementatie plaatsgevonden van onder meer de nieuwe organisatiestructuur gebaseerd op de zorgpaden, het herbeleggen van verantwoordelijkheden binnen Lunet en de vernieuwde planning- en controlcyclus. Lunet maakt gebruik van de planning- en controlcyclus als instrument voor sturing, beheersing en optimalisatie van de bedrijfsvoering. In 2025 zal een evaluatie plaatsvinden op deze onderwerpen.

#### 6.1.2 Beknopte winst en verliesrekening

In de onderstaande tabel dienen de vermelde bedragen x € 1.000 gelezen te worden.

| <b>Omschrijving</b>                                                          | <b>2024</b>    | <b>%</b>      | <b>2023</b>    | <b>%</b>      | <b>Mutatie</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>Opbrengsten WLZ</b>                                                       | <b>167.610</b> | <b>88,7%</b>  | <b>154.926</b> | <b>89,5%</b>  | <b>12.684</b>  |
| <b>Opbrengsten Sociaal domein (WMO/JW)</b>                                   | <b>14.518</b>  | <b>7,7%</b>   | <b>12.667</b>  | <b>7,3%</b>   | <b>1.851</b>   |
| <b>Overige opbrengsten</b>                                                   | <b>6.927</b>   | <b>3,6%</b>   | <b>5.504</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>1.433</b>   |
| <b>Totaal opbrengsten</b>                                                    | <b>189.055</b> | <b>100,0%</b> | <b>173.087</b> | <b>100,0%</b> | <b>15.968</b>  |
| <b>Personeelskosten incl. PNIL (excl. overige personeelskosten)</b>          | <b>138.793</b> | <b>73,4%</b>  | <b>123.182</b> | <b>71,2%</b>  | <b>15.611</b>  |
| <b>Overige bedrijfskosten</b>                                                | <b>48.946</b>  | <b>25,9%</b>  | <b>47.609</b>  | <b>27,5%</b>  | <b>1.337</b>   |
| <b>Kapitaalslasten (incl. oprenting en mutatie disconteringsvoet voorz.)</b> | <b>2.754</b>   | <b>1,5%</b>   | <b>4.802</b>   | <b>2,8%</b>   | <b>-2.048</b>  |
| <b>Totaal kosten</b>                                                         | <b>190.493</b> | <b>100,8%</b> | <b>175.593</b> | <b>101,4%</b> | <b>14.900</b>  |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                                                    | <b>-1.438</b>  | <b>-0,8%</b>  | <b>-2.506</b>  | <b>-1,4%</b>  | <b>1.158</b>   |

Een korte toelichting:

- De stijging van de opbrengsten WLZ van circa € 12,7 miljoen is aan een mix van oorzaken toe te schrijven, onder andere hogere tarieven en betere bezetting van de beschikbare plekken.
- De personeelskosten zijn gestegen met ruim € 15,6 miljoen. Hiermee stijgen de personele kosten procentueel harder dan de opbrengsten. Dit is toe te schrijven aan de relatief dure uren van de externe flexibele schil die enerzijds de afname van eigen personeelsleden

moest opvangen en anderzijds ingezet moest worden voor de hierboven benoemde groei in bezetting.

- De kapitaalslasten laten een dalend beeld zien ten opzichte van 2024. Dit komt met name doordat er sprake was van extra rente-inkomsten vanuit tijdelijk overtollige middelen.
- De overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 1,3 miljoen hetgeen beperkt is in verhouding tot de gestegen opbrengsten. De procentuele verhouding ten opzichte van de totale opbrengsten is dan ook gedaald met 1,6 procentpunt tot 25,9%.

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

### 6.1.3 Kengetallen

Het negatieve resultaat 2024 en 2023 heeft een negatief effect op de kengetallen, waarbij de meeste kengetallen nog altijd (ruimschoots) voldoen aan de lange termijn normen. De normen zijn met name intern gesteld. Lunet heeft op dit gebied geen afspraken met externe partijen/financiers.

|                                                               | <b>2024</b>  | <b>2023</b>  | <b>Norm</b>      |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>Rendement (netto resultaat/totaal bedrijfsopbrengsten)</b> | <b>-0,8%</b> | <b>-1,4%</b> | <b>&gt;1,5%</b>  |
| <b>Solvabiliteit (eigen vermogen /totale vermogen)</b>        | <b>40,7%</b> | <b>43,0%</b> | <b>&gt;25%</b>   |
| <b>Current ratio (vlottende activa/vlottende passiva)</b>     | <b>1,61</b>  | <b>1,85</b>  | <b>&gt;1,25%</b> |
| <b>DSCR (EBITDA/(rente + aflossingen))</b>                    | <b>0,6</b>   | <b>0,7</b>   | <b>&gt;1,3</b>   |
| <b>ICR (EBITDA/rente)</b>                                     | <b>1,6</b>   | <b>2,0</b>   | <b>&gt;2,0</b>   |
| <b>Loan to value (vreemd vermogen lang/MVA)</b>               | <b>45,9%</b> | <b>48,7%</b> | <b>&lt;70%</b>   |

### 6.1.4 Liquiditeit en investeringen

Lunet heeft een ruime liquiditeitspositie van circa € 61 miljoen (ultimo 2023: € 59 miljoen). Dit is echter wel enigszins vertekend door de gestegen kortlopende schulden (+ € 7 miljoen).

| <b>(x € 1.000)</b>                             | <b>2024</b>   | <b>2023</b>   |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>8.839</b>  | <b>1.210</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-3.542</b> | <b>-1.853</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-2.494</b> | <b>2.453</b>  |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                    | <b>2.893</b>  | <b>-3.096</b> |

Binnen Lunet is specifieke aandacht voor de ontwikkeling van de liquiditeitspositie. Dit mede om de investeringen in de komende jaren te kunnen betalen. Het investeringsprogramma zal (grotendeels) uit eigen middelen betaald moeten worden door de lage DSCR (Debt Service Coverage Ratio) en ICR (Interest Coverage Ratio) als gevolg van de negatieve resultaten in de afgelopen jaren.

### 6.1.5 Financiële instrumenten

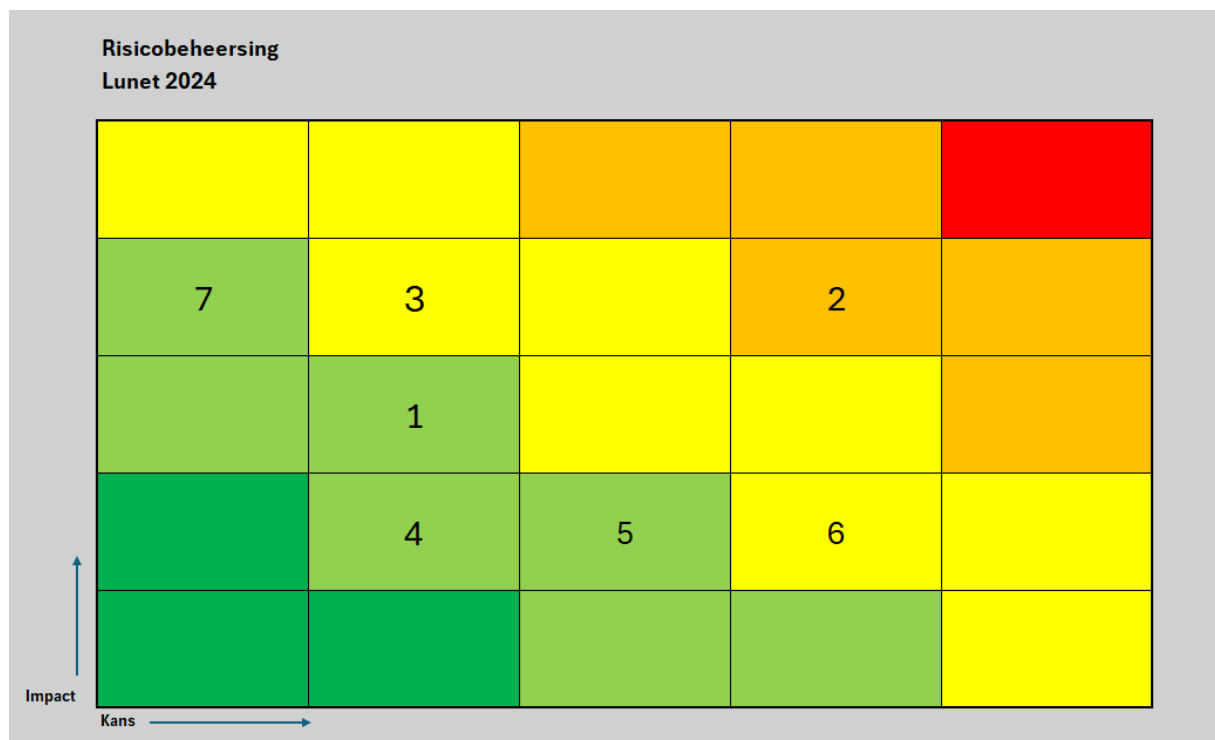
Lunet heeft een treasury statuut ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is het waarborgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Het ter beschikking staande kapitaal is uitsluitend bestemd voor de activiteiten van Lunet. Lunet 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 Doorkijk naar 2025

In 2025 zal naar verwachting het strategisch vastgoedplan bekrachtigd worden. Zoals aangegeven geeft dit druk op de goede liquiditeitspositie. Voor een gezonde bedrijfsvoering is een constant rendement van 1,5 % noodzakelijk. Om dit te bereiken zullen we moeten (blijven) zorgen dat cliënten een indicatie hebben die past bij hun ondersteuningsvraag. Daarnaast blijft het belangrijk om de balans te bewaken tussen de inkomsten vanuit de indicaties en daarbij passende inzet van het aantal medewerkers. Voor 2025 is een begroting afgegeven met een positief resultaat van € 0,5 miljoen.

## 6.2 Risk

Zoals elke zorgorganisatie onderkent ook Lunet externe en interne risico's en onzekerheden. Om deze risico's zo veel mogelijk te beperken heeft Lunet de risico's en de daarbij horende beheersmaatregelen in kaart gebracht. Gezien de onvoorziene (externe) omstandigheden waar de samenleving de afgelopen jaren mee geconfronteerd is, beseft Lunet zich terdege dat er ondanks gemaakte analyses en keuzes een grote mate van onzekerheid blijft over toekomstige ontwikkelingen. Lunet heeft voor de grootste risico's beheersmaatregelen uitgewerkt en heeft deze opgenomen in een risicoanalyse.



|   | Thema                    | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Weging januari 2024  | 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>Overgang van generalistische naar specialistische zorgorganisatie</li> <li>Overgang van aanbodgerichte zorg naar vraaggerichte organisatie waarbij de vraag van de cliënt centraal staat. 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> </ul> | Kans: 2<br>Impact: 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie zorgprogrammering</li> <li>Duaal leiderschap</li> <li>Scholing kwaliteit van bestaan</li> <li>Ontwikkeling 7 van het goede leven</li> <li>Doorontwikkeling participatie</li> <li>Dashboard mooi leven</li> <li>Interne audit en externe 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>Vanuit warme betrokkenheid bij de doelgroep doen wij soms meer dan van ons verwacht en gevraagd wordt.</li> <li>Belastingdienst handhaaft op Wet DBA</li> <li>Verschuiving benodigd van naar binnen gerichte teams en eilanden binnen Lunet naar samenwerking.</li> </ul>                                                                                                                                      | Kans: 4<br>Impact: 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing kwaliteit van bestaan</li> <li>Ontwikkeling nieuw functiehuis</li> <li>Talentmanagement</li> <li>Leiderschapsprogramma</li> <li>Project capaciteitsmanagement</li> <li>Project onboarding</li> <li>Project bevoegd is bekwaam, zij- instroom</li> <li>DBA proof werken</li> <li>Teamcoaching</li> <li>Project veilig werken</li> <li>7 van het goede leven</li> <li>dashboards mooi werk</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) ondersteunings-vragen van cliënten.</li> <li>Benodigd onderhoud aan vastgoed</li> <li>Impact van technologische innovaties op zorg en ondersteuning (zorg op afstand, zorgapps en robotica)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | Kans:2<br>Impact: 4  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planning &amp; controlcyclus</li> <li>Maandrapportages en kwartaalrapportages</li> <li>ontwikkeling strategisch vastgoedplan en DMJOP</li> <li>Implementatie Afas en ONS rooster</li> <li>Project carebuilder</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<br>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<br>Impact: 2 | <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> </ul> | Kans: 4<br>Impact: 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen privacybeleid</li> <li>• Opstellen cyber incident respons plan</li> <li>• Voldoen aan NEN 7510 richtlijn</li> </ul>                                                                 |
| 7 | Fraude en compliancy   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voorkomen van fraude en diefstal is onderdeel van interne procedures en werkwijzes</li> <li>• Toetsing van werkwijzes en procedures aan (wijzigende) wet- en regelgeving.</li> </ul>    | Kans: 1<br>Impact: 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitscode</li> <li>• Klokkenluidersregeling</li> <li>• MIM-meldingen</li> <li>• Interne controles zorgregistratie</li> <li>• Interne audits</li> <li>• Externe audits</li> </ul>         |

## 6.3 Fraude en Compliancy

Fraude is 'opzettelijke misleiding om onrechtmatig voordeel te verkrijgen'. De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude is belegd bij de raad van bestuur. Lunet heeft het voorkomen van fraude en diefstal in haar interne procedures en regelingen opgenomen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de integriteitscode waarin Lunet beschrijft hoe dat we ons als maatschappelijke organisatie inzetten voor een cultuur gebaseerd op integriteit. De integriteitscode is naar aanleiding van de organisatiewijziging in 2024 op enkele punten herzien. Daarnaast heeft Lunet een vastgestelde klokkenluidersregeling en is in de procedures voor incidenten en klachten de mogelijkheid om met een vertrouwenspersoon te spreken. Op deze manier stimuleert Lunet een laagdrempelige meldcultuur.

Verder is 'compliance' een structureel onderdeel van de organisatie, waardoor niet alleen naar verduistering of diefstal wordt gekeken, maar ook risico's en onrechtmatigheid ten aanzien van wet- en regelgeving gemonitord wordt. Voorbeelden hiervan zijn periodieke controles op wijzigingen vanuit wet- en regelgeving en controles op de zorgregistratie, voordat de declaratie ingediend wordt.

## 6.4 Cliëntgebonden kosten (wie betaalt wat)

Lunet beschrijft in de brochure ‘Waar zorgt Lunet voor en wat betaalt u zelf?’ welke kosten in de zorg- en dienstverlening Lunet voor zijn rekening neemt en welke de cliënt zelf moet betalen. Een los onderdeel van het boekje is de tarievenlijst. In 2024 is gewerkt aan het samenvoegen van de brochure met de vereenvoudigde cliëntversie. Het resultaat is een brochure in begrijpelijke taal die gebruikt wordt door zowel cliënten, verwanten als medewerkers van Lunet.

In 2023 is een instemmingsverzoek ingediend bij de CCMR om de regeling aan te passen. Inhoudelijk zijn in de brochure, na instemming, de volgende zaken gewijzigd:

1. Er worden in de nieuwe regeling meer keuzemogelijkheden voor eten en drinken voor cliënten opgenomen en hiervoor zijn nieuwe prijzen voor vastgesteld.
2. Vanwege een rekenfout in het verleden is een stapsgewijze verhoging van de prijs voor waskosten doorgevoerd, waarbij uiterlijk op 1 januari 2026 een dekking van de kostprijs bereikt wordt.

In 2024 is gestart met het formeren van een werkgroep van cliënten, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers die gezamenlijk gaan kijken naar de cliëntgebonden kosten. Deze werkgroep zal gedurende 2025 worden voortgezet en bezien in hoeverre de ‘wie betaalt wat’ regeling past binnen het tijdsbeeld anno 2025; hierbij zullen de volgende vragen aan bod komen:

- Wat kunnen cliënten in de toekomst zelf doen en betalen?
- Wat kan het netwerk van cliënten doen?
- Wat Lunet blijft doen en wat kost dit dan?

## 6.5 Duurzaamheid: Green Deal MRE 2.0

Lunet heeft als doel om duurzaamheid te verankeren in de organisatie. Hiervoor heeft Lunet zich gecommitteerd aan de Green Deal 2.0 van de Metropoolregio Eindhoven. Lunet wordt door deelname kosteloos begeleid in de transitie om duurzaamheidsbeleid onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering. De aangestelde coördinatoren Milieu en Duurzaamheid werken samen met het greenteam aan maatregelen die Lunet steeds verder verduurzamen. Het greenteam bestaat uit medewerkers uit de directe zorg die elk vanuit hun eigen vakgebied meedenken. Medewerkers en cliënten worden door het greenteam meegenomen in alle ontwikkelingen rondom duurzaamheid. Dit door onder meer het organiseren van een themamaand rondom duurzaamheid, winacties, locatiebezoeken en het bouwen van een kennisbank duurzaamheid.

Lunet heeft zich in 2024 onder andere beziggehouden met de volgende onderwerpen:

- Het opstellen van een groenbeheer- en biodiversiteitsplan
- Het opstellen van een duurzaam meerjarig onderhoudsplan voor vastgoed
- Het opstellen van duurzaam inkoopbeleid
- Het opstellen van een afvalpreventieplan
- Het opstellen van een CO2 routekaart en portefeuille
- Het verduurzamen van het schoonmaakbeleid
- Waterbesparende acties (o.a. het installeren van waterbesparende douchekoppen)

In 2024 heeft Lunet zich gecommitteerd aan de Green Deal MRE 3.0 die start per 2025 en doorloopt tot einde 2026. In het eerste kwartaal van 2025 vindt een eerste externe audit plaats om te toetsen of Lunet voldoet aan de gestelde duurzaamheidseisen vanuit de metropoolregio Eindhoven. Lunet zal in 2025 nog meer dan in 2024 cliënten en medewerkers deel uit laten maken van de te maken keuzes op het gebied van duurzaamheid.

## 6.6 Sociaal ondernemen

Lunet vindt het belangrijk om sociaal te ondernemen. Ook onze opdrachtgevers vanuit het sociaal domein (Wmo en Jw) vinden dit belangrijk. Sociaal ondernemen doen we onder andere door veel BOL, BBL en VSO leerlingen te begeleiden. Ook de branche-gerichte opleiding tot woonhulp en de ontwikkelpaden rondom bekwaam is inzetbaar zijn voorbeelden van sociaal ondernemen. Daarnaast kopen we in bij bedrijven die ook sociaal ondernemen. In 2024 is de tweejaarlijkse audit uitgevoerd voor toekenning van het PSO-certificaat (prestatieladder Sociaal Ondernemen). Lunet heeft het keurmerk ontvangen op niveau 3. Dit is het hoogste niveau.

## 6.7 Implementatie AFAS en ONS-rooster

Per 1 januari 2024 is AFAS Insite geïmplementeerd als nieuwe applicatie voor M&O, inkoop, salarisadministratie en financiële administratie. Tegelijkertijd is ook ONS rooster geïmplementeerd als nieuwe applicatie voor het rooster en de urenregistratie van medewerkers. In 2023 vond al de implementatie plaats van ONS als nieuwe ECD. Hiermee is Lunet in twee jaar tijd van 10 verschillende applicaties overgestapt naar twee bronsystemen, waarmee we door middel van onderlinge gegevensuitwisseling tussen deze bronsystemen de efficiency verhogen.

De gelijktijdige wijziging van de organisatiestructuur en de implementatie van vitale informatiesystemen heeft veel impact gehad op de organisatie. Over het algemeen zijn kinderziektes uit de nieuwe systemen snel verholpen. Voor ONS rooster is de OR op basis van meldingen van medewerkers in samenspraak met de raad van bestuur een onderzoek gestart met als doel de oorzaak van de problematiek te achterhalen. De resultaten hiervan worden in 2025 verwacht.

## 6.8 Technologische innovatie

Lunet is er van overtuigd dat technologische innovatie een belangrijke katalysator is om de ondersteuning en zorg voor onze cliënten ook in de toekomst te kunnen verzorgen. Daarom zijn in 2024 nieuwe stappen gezet om door middel van techniek onze dienstverlening aan cliënten te verbeteren.

### 6.8.1 Innovatheek

In 2024 is gewerkt aan het opzetten van een digitale en fysieke innovatheek. De fysieke innovatheek is gevestigd op woonpark Eckartdal. In de catalogus van de innovatheek worden alle zorginnovaties getoond die bij Lunet ingezet worden. Daarbij wordt overzichtelijk weergegeven waar welke zorginnovatie aanwezig is. Een aantal van de innovaties zijn uitleenbaar en kunnen via de gereserveerd worden. De innovatheek zal in 2025 volledig operationeel worden.

### 6.8.2 Carebuilder platform

Het platform Carebuilder gaat een bijdrage leveren aan de eigen regie en zelfstandigheid van de cliënt en het ondersteunt onze medewerkers. Carebuilder vormt tevens een belangrijke schakel bij de inzet van vrijwilligers en het sociale netwerk voor onze cliënten.

Cliënten worden door middel van hun persoonlijke zorgscherm ondersteunt in hun (dagelijkse) leven en indien nodig digitaal of op afstand geholpen bij activiteiten waardoor zij deze zonder ondersteuning kunnen uitvoeren. Ook hebben zij direct toegang tot hun ondersteuningsplan, de rapportages en overige relevante informatie. Voor medewerkers functioneert het systeem als een personal assistent. Centraal staat het afspraak, taak- of actiegericht werken. Het biedt

medewerkers inzicht welke taken nog moeten worden uitgevoerd. Daarnaast is agendabeheer mogelijk, geeft het mogelijkheden tot spraakgericht werken.

Lunet heeft een demo-ruimte ingericht waar geïnteresseerden worden meegenomen in de mogelijkheden die het nieuwe platform biedt. Verder zijn in ieder zorgpad locaties geselecteerd als woningen van de toekomst. Daar zal gestart worden met het platform. In 2025 zal het Carebuilder platform verder uitgerold worden.

## 6.9 Informatieveiligheid en privacy

Lunet heeft zich in 2024 gericht op het verbeteren van de informatieveiligheid en er is aandacht besteed aan het verbeteren van het privacyprotocol. De inspectie IGJ verwacht dat zorgaanbieders laten zien dat ze werk maken van informatiebeveiliging in de zorg. Lunet dient te voldoen aan de vereisten die worden gesteld in de norm NEN 7510. Om hieraan te voldoen is het ISMS (Information Security Management System) ingericht in Zenya. Onderdeel daarvan is het IBMF (Informatie Beveiliging Management Forum). Vanuit daar worden de thema's Privacy & Security structureel onder de aandacht van directie en raad van bestuur gebracht. Met collega-instellingen Severinus en Archipel is daarnaast samengewerkt aan een incident respons plan gericht op cyber. Dit plan beschrijft hoe Lunet acteert bij een (cyber) security incident.

Lunet heeft in samenspraak met de inspectie IGJ gekozen om in eerste instantie te willen voldoen aan het KIWA-keurmerk voor Cyberweerbaarheid in de ziekenhuiszorg. Met dit keurmerk toont Lunet aan te voldoen aan de NEN 7510 richtlijn. In december 2024 is een 0-meting uitgevoerd om te inventariseren waar Lunet staat ten opzichte van de NEN 7510 norm. Vanuit deze inventarisatie zal in 2025 uitvoering worden gegeven aan aandachtspunten. In dit vervolgtraject kan worden bepaald of dat Lunet het KIWA-keurmerk wil behalen of toch wil opgaan voor een ISO-certificering op de NEN 7510 norm.

## 6.10 Vastgoed(strategie)

Eind 2023 is door de raad van bestuur geconcludeerd dat een verdiepingsslag noodzakelijk was om te komen tot de vaststelling van de vastgoedstrategie. De nieuwe vastgoedstrategie dient mede gebaseerd te zijn op de ondersteuningsvragen van de toekomst en passend te zijn binnen de strategie van zorgpaden en zorgprogramma's. In 2023 is een detailinventarisatie gemaakt van alle panden van Lunet. In het strategisch vastgoedplan is in kaart gebracht wat de huisvestings- en daginvullingsopgave van Lunet in de toekomst is.

Het strategisch vastgoedplan kent de volgende uitgangspunten:

- De zorgpaden en zorgprogramma's vormen de inhoudelijke basis voor de keuzes die we maken op het gebied van huisvesting.
- We nemen de (verwachte) externe ontwikkelingen voor de toekomst mee in de keuzes die we maken. Dit zijn o.a.
  - demografie van onze doelgroep
  - personeelskrapte
  - druk op financieel kader
  - samenwerking met ketenpartijen
  - maatschappelijke, politieke en financiële ontwikkelingen
- De wettelijke en maatschappelijke ontwikkelingen vormen de kaders waarbinnen de strategische keuzes worden gemaakt.
- Het huidige en toekomstige vastgoed wordt op een strategisch slimme manier benut.

- De strategische huisvestingsplannen dienen te passen binnen de bedrijfseconomische mogelijkheden van Lunet.

De vaststelling van het strategisch vastgoedplan is voorzien voor het jaar 2025.

Vanuit een in 2023 opgestelde detailinventarisatie van de huidige vastgoedportefeuille is in 2024 een Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) opgesteld. Dit plan stelt Lunet in staat om heldere afspraken te kunnen maken met onze onderhoudspartners. De afspraken vormen de basis voor de onderhoudsbegroting van 2025.