



Jaarverslag 2018

 Lunet ZORG



Inhoudsopgave

1. Inleiding	5	6. Governance	27
2. Organisatie	7	6.1 Bestuur en toezicht	27
2.1 Juridische structuur	7	6.2 Raad van Bestuur	27
2.2 Organisatorische structuur	7	6.3 Raad van Toezicht	27
2.3 Cliënten, capaciteit, productie en personeel	9	Samenstelling van de Raad van Toezicht	
2.4 Lunet zorg in cijfers (per 31-12-2018)	11	Lunet zorg	28
3. 2018 in vogelvlucht	13	Activiteiten en vergaderingen	
3.1 Realiseren van een goed leven	13	Raad van Toezicht	28
3.2 Realiseren van mooi werk	14	Verleende goedkeuringen en besluit	
Leren & Ontwikkelen	14	Raad van Toezicht	28
Veilig en gezond werken	14	Commissies van de Raad van Toezicht	29
Vergroten van het zelfsturend vermogen	15	6.4 Medezeggenschap	29
3.3 Gezonde bedrijfsvoering	15	Medezeggenschap cliënten	29
4. Midden in de maatschappij	18	Centrale Cliëntenraad (CCR) en Centrale	
4.1 Aanbieder van zorg	18	CliëntvertegenwoordigersRaad (CCvR)	30
4.2 Partner in de zorg	18	Medezeggenschap medewerkers	31
4.3 Partner van gelieerde stichtingen	19	7. Financiën en bedrijfsvoering	34
4.4 Samenwerking met kennisinstellingen	20	7.1 Financieel overzicht	34
4.5 Duurzaam ondernemen	20	7.2 Risico's	34
4.6 Sociale en technologische innovatie	20	Strategische risico's	34
		Operationele risico's	34
		Financiële risico's	35
		Risico's op gebied wet- en regelgeving	36
		7.3 Verwachtingen voor het nieuwe jaar	36
5. Kwaliteit & Veiligheid	23	Bijlage 1:	
5.1 Kwaliteit van zorg	23	Overzicht nevenfuncties Raad van Bestuur	38
Persoonlijk Ondersteuningsplan	23	Bijlage 2:	
Cliëntervaringsonderzoek	23	Overzicht nevenfuncties Raad van Toezicht	39
ISO certificering	23	Bijlage 3:	
5.2 Veiligheid en risicomanagement	23	Samenstelling directieteamoverleg	40
Melden van incidenten en calamiteiten	23	Bijlage 4:	
Medicatieveiligheid	24	Centrale Medezeggenschapsraden	41
Vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM)	24		
Medewerkerveiligheid	24		
Fysieke veiligheid	24		
Informatieveiligheid	26		



1 Inleiding

Lunet zorg is een belangrijke regionale speler op het gebied van zorg en begeleiding van mensen met een ondersteuningsvraag. We bieden binnen de regio Zuidoost-Brabant een volledig zorgportfolio voor cliënten in iedere levensfase. Als erkend specialistische instelling ondersteunen wij bij het realiseren van een goed leven.

In 2018 zag je het 'samen werken aan een goed leven' terug in de zorgteams, waar elke dag - en nacht - hard wordt gewerkt om goed te zorgen voor mensen die op ons rekenen. Ook de verbinding tussen de zorg en de ondersteunende diensten kreeg het afgelopen jaar steeds meer gestalte. We willen er voor elkaar zijn.

Snelle ontwikkelingen in onze buitenwereld en de gevolgen daarvan voor de organisatie van de (langdurige) zorg in het bijzonder zetten zich door. De gezondheidssector heeft - meer dan voorheen - te maken met een hoge onzekerheid en complexiteit die lang niet voor iedereen altijd helder is. Financiering van de zorg, krapte op de arbeidsmarkt en een toename van meer complexe zorgvragen zorgden er in 2018 steeds vaker voor, dat we ook de samenwerking opzoeken buiten onze organisatie. Om voor onze cliënten de vertrouwde zorg te kunnen blijven leveren, willen wij nadrukkelijk een organisatie zijn die mede richting bepaalt in het snel veranderende speelveld in onze regio. In 2018 is extern advies gevraagd om onze ambities te toetsen en aan te geven wat deze betekenen voor de aansturing van de organisatie.

Binnen Lunet zorg werken we volgens een strategie waarbij kaders zijn aangegeven waarbinnen teams zelf kunnen beslissen, waarbij een route is aangereikt om teams te helpen tot een hoger zelfsturend vermogen te komen en waarbij ondersteunende diensten de niet-zorgtaken zoveel mogelijk overnemen. Dit verloopt op veel plaatsen goed, maar we zien ook, dat het op een aantal onderdelen aangescherpt kan worden. Het afgelopen jaar zijn nieuwe rollen ontstaan en gaven we nieuwe invulling aan bestaande rollen, zodat teams naast coaching op het teamproces bij complexe casuïstiek en vakinhoudelijke ontwikkeling terug kunnen vallen op een inhoudelijk expert. In 2018 hebben we besloten om de topstructuur te veranderen en om in het begin van 2019 een onderzoek te doen naar de werking van zelfsturing binnen de organisatie.

De keuzes die we maken, zijn altijd terug te voeren naar het welbevinden van de cliënt. In die zin heeft onze koers 'Samen werken aan een goed leven' niets aan kracht verloren. En dat kan alleen maar mooie dingen opleveren. In voorliggend jaarverslag lichten we de belangrijkste ontwikkelingen die binnen Lunet zorg in 2018 hebben plaatsgevonden, beknopt toe. Naast het jaarverslag schrijven we een kwaliteitsrapport. Voor een uitgebreide toelichting en reflectie op de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid voor cliënt en medewerker verwijzen wij dan ook naar het kwaliteitsrapport.



2 Organisatie

Goed leven lijkt misschien wel heel gewoon, maar is niet simpel. Veel mensen hebben - om wat voor reden dan ook - moeite met goed leven. Omdat ze iedere dag last hebben van beperkingen. In zichzelf, door omstandigheden, of om zich staande te houden in deze snel veranderende wereld, waarin nog maar weinig vanzelfsprekend is. Soms maken fysieke, mentale, sociale of wat voor beperkingen dan ook, dat mensen hulp nodig hebben om goed te leven.

Bij Lunet zorg kunnen we vaak helpen. We zijn gewend, vanuit onze historie van meer dan 100 jaar zorgen voor mensen met een (verstandelijke) beperking, om mee te denken en te begeleiden op alle aspecten van een goed leven. Wij hebben geleerd dat we bij iedere hulpvraag moeten kijken naar samenhang om te komen tot een goede oplossing.

Wij zijn goed in mensen begeleiden, maar doen dat alleen waar en wanneer dat nodig is. Een paar keer per maand. Of zelfs tot 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Altijd is onze hulp erop gericht, dat iemand zoveel mogelijk zelf kan, weer zelf stappen zet. Soms grote stappen, soms hele kleine stappen. En soms is gewoon 'zijn' ook prima.

In het kader van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) hebben we een toelating voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. De toelating omvat capaciteit voor verblijf voor grootschalige en kleinschalige woonvoorzieningen. We verlenen zorg in natura en zorg op basis van persoonsgebonden budget (pgb) vanuit zowel de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) als de Jeugdwet.

2.1 Juridische structuur

Stichting Lunet	
Adres	Croy 5
Postcode	5653 LC
Plaats	Eindhoven
Telefoonnummer	088-5515000
KvK-nummer	Stichting Lunet 17184477
	Stichting Lunet zorg 17144573
Internetpagina	www.lunetzorg.nl

De Stichting Lunet is organisatorisch verbonden met de Stichting Lunet zorg. De Stichting Lunet en de Stichting Lunet zorg hebben dezelfde Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.



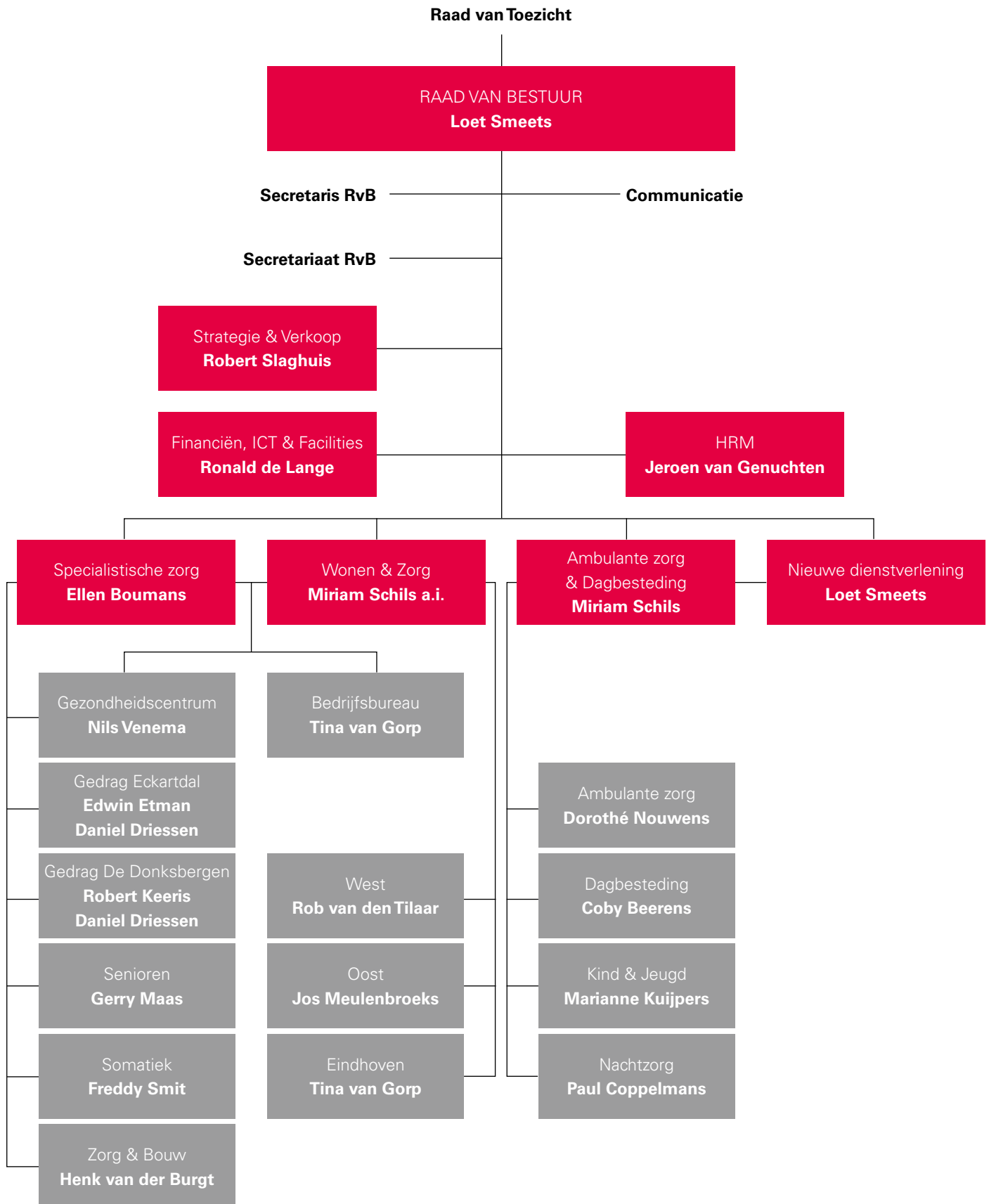
2.2 Organisatorische structuur

In 2018 leidde een eenhoofdige Raad van Bestuur de organisatie. Lunet zorg kent de divisies primair proces Specialistische zorg (woonparken), Wonen & Zorg (wonen in wijken en dorpen), Ambulante zorg & Dagbesteding en Nieuwe Dienstverlening. Deze divisies kennen samen een Gezondheidscentrum waarin de (para)medische taken zijn gebundeld en een bedrijfsbureau waarin activiteiten als vrije tijd en bewegen zijn ondergebracht. Daarnaast kent Lunet zorg de divisies Human Resource Management (HRM), Financiën, ICT & Facilities en Strategie & Verkoop. Elke divisie wordt geleid door een directeur. Binnen de divisies onderscheiden we clusters die elk worden aangestuurd door een manager, of stafafdelingen die worden aangestuurd door een manager of coördinator.

De directeuren primair proces en stafafdelingen vormen samen het directieteam (DT) onder leiding van de Raad van Bestuur. Het directieteam heeft tezamen met de Raad van Bestuur en secretaris Raad van Bestuur een tweewekelijks formeel overleg en daarnaast periodiek informeel overleg. De directeuren hebben een eigen periodiek overleg met hun managers.

Lunet zorg kent één Ondernemingsraad. Daarnaast kent Lunet zorg cliëntenraden en cliëntvertegenwoordigersraden op centraal niveau en op clusterniveau.

Organigram Lunet zorg (per 31-12-2018)



2.3 Cliënten, capaciteit, productie en personeel

Circa 2.650 medewerkers zetten zich in voor zo'n 2.800 cliënten. Zij worden daarin ondersteund door bijna 1.100 vrijwilligers. Ons werkgebied is Zuidoost-Brabant. In deze regio liggen de woonparken en de woon- en dagbestedingslocaties in wijken en dorpen.

Cliënten kunnen beschermd wonen op een van de twee woonparken. Op onze woonparken is de juiste zorg aanwezig voor bijna alle vormen van een beperking. Zo vind je er specialistische zorg voor bijvoorbeeld mensen met ernstige gedragsproblemen, voor mensen met een lichamelijke beperking (somatiek), voor ouder wordende mensen, voor mensen die dementerend zijn en voor mensen met niet aangeboren hersenletsel.

Naast het beschermd wonen op de woonparken hebben we in Eindhoven en de omliggende gemeenten diverse mogelijkheden om begeleid te wonen. Lunet zorg biedt verschillende woonvormen die passen bij de verschillende ondersteuningsvragen en woonwensen van cliënten. In een appartement, studio of groepswoning met z'n tweeën, alleen, of met medebewoners. In wijk en dorp leveren we bovendien zorg aan vijf ouderinitiatieven. De samenwerking krijgt vorm in samenwerkingsovereenkomsten.

Ook dagbesteding hebben we in allerlei soorten en maten. We kijken samen met de cliënt wat het best past: beleven (Lunet doet), creatief bezig zijn (Lunet maakt) of arbeidsmatige dagbesteding en werken (Lunet werkt). We bieden dit aan op een twintigtal verschillende dagbestedingslocaties.

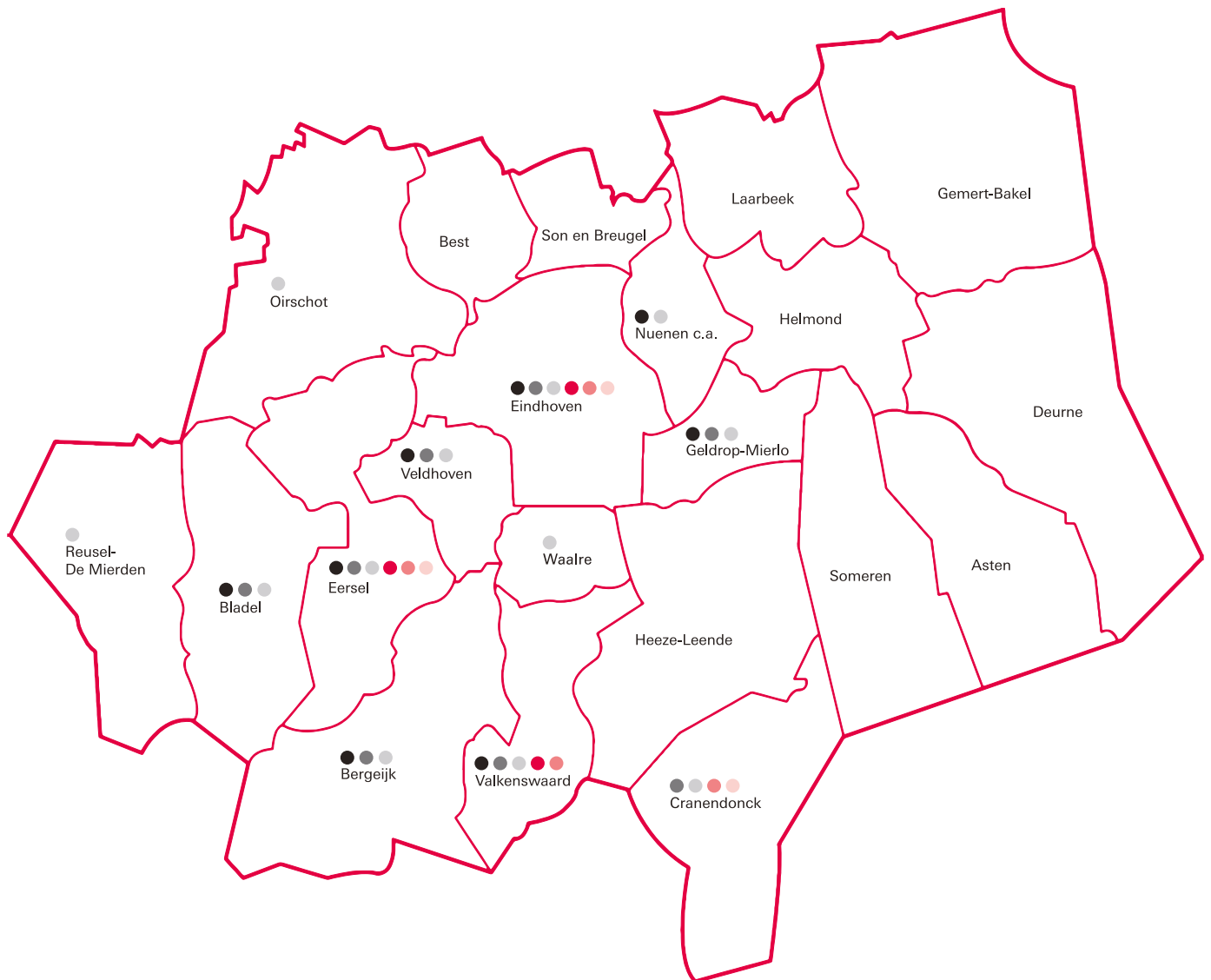
We bieden ambulante zorg en ondersteuning aan cliënten die zelfstandig wonen. Lunet zorg heeft in verschillende wijken en dorpen wijkpunten die deel uitmaken van de steunstructuur voor cliënten die in de nabije omgeving wonen. Hier is iedereen uit de buurt, met of zonder (verstandelijke) beperking, welkom. Buurtbewoners en cliënten kunnen er terecht voor sociale contacten, een kop koffie, gezelligheid, samen koken en eten of andere gezamenlijke activiteiten. Elk wijkpunt heeft professionele begeleiding in huis die ervoor zorgt, dat je als bezoeker echt gezien wordt.

Binnen het cluster Kind & Jeugd kennen we een aantal logeerhuizen waar cliënten tijdelijk kunnen verblijven om de thuissituatie te ontlasten of om zich voor te bereiden op een andere leefomgeving. Daarnaast hebben we kinderdienstencentra en locaties voor kinderen en jeugdigen waar langdurige (verblijfs)zorg geboden wordt.

Werkgebied

Legenda

- Wijkpunten
- Dagbestedings- en werk locaties
- Wonen
- Kortdurend verblijf (logeren)
- Opvang (weekend opvang, vakantie opvang, naschoolse opvang)
- Kinderdienstencentrum



2.4 Lunet zorg in cijfers (per 31.12.2018)

	2018	2017
Aantal unieke cliënten	2.730	2.693
Nieuw <i>(over geheel jaar)</i>	341	277
Uit zorg <i>(over geheel jaar)</i>	305	193
Aantal cliënten per financieringswijze:		
Wlz intramuraal	1.344	1.336
Wlz extramuraal	291	244
Wmo	698	721
Jeugdwet	290	289
Overig	148	147
Grondslag verstandelijk gehandicapten <i>(peildatum/peilperiode)</i>	1.776/1.948	1.750/1.951
Leeftijd (gemiddeld)	40,6	40,1
Omzet Totaal		
Wlz	118.534.760	116.791.065
Wmo	7.385.665	7.383.973
Jeugdwet	7.665.205	6.647.147
Toelating Wlz met verblijf	1.378	1.378
Personeel		
Loondienst <i>(aantal personen; fte)</i>	2.589 (1.712,3)	2.609 (1635 fte)
Verloop <i>(excl. stagiaires en flexkrachten) (%)</i>	12,5	13,6
Verzuim <i>(gemiddeld)</i>	7,28	7,0
Openstaande vacatures	57	60
Leeftijd <i>(gemiddeld)</i>	41	41,7
Vrijwilligers		
Aantal	1.106	1.099
Man/Vrouw (%)	33/67	34/66
Leeftijd <i>(gem)</i>	57,5	56,6
Duur <i>(jaar)</i>	7,2	6,7
Verloop (%)	9,2	15,7

Team: 1	Team: 2	Team: 5	Team: 6
Opzet van geleverde producten: x € 1.000 = €	Opzet van geleverde producten: x € 1.000 = €	Opzet van geleverde producten: x € 1.000 = €	Opzet van geleverde producten: x € 1.000 = €
Kosten:	Kosten:	Kosten:	Kosten:
Geleverde producten 0x € 720 = €	Geleverde producten 0x € 720 = €	Geleverde producten 0x € 720 = €	Geleverde producten 0x € 720 = €
Non-confirmatie x € 720 = €	Non-confirmatie x € 720 = €	Non-confirmatie x € 720 = €	Non-confirmatie x € 720 = €
Kosten blokken in proces x € 80 = €	Kosten blokken in proces x € 80 = €	Kosten blokken in proces x € 80 = €	Kosten blokken in proces x € 80 = €
Naoh winst, noch verlies €	Naoh winst, noch verlies €	Naoh winst, noch verlies €	Naoh winst, noch verlies €



3 2018 in vogelvlucht

Een goed leven is meer dan zorg alleen. Naast praktische zorg en begeleiding zijn ook een fijne woonomgeving, een mooie invulling van de dag en mogelijkheden om je verder te ontwikkelen, belangrijke elementen om prettig te kunnen leven. Gedrevenheid en vakmanschap van medewerkers zijn voor een goed leven van de cliënt even belangrijk. Wij geloven dat teams met zelfsturend vermogen samen met goede ondersteuning van stafdiensten de beste kwaliteit bieden.

3.1 Realiseren van een goed leven

De eigenschap van mensen om zich ergens thuis te voelen, is misschien wel de belangrijkste voorwaarde om een goed leven te leiden. De divisie Specialistische zorg bedient op beide woonparken de meest complexe doelgroepen waarvan de trend is, dat de complexiteit van de zorgvraag toeneemt. Het betreft cliënten voor wie de beschermde omgeving van een woonpark en de voorzieningen die daar zijn, van grote meerwaarde zijn. We kijken op maat naar de woonvraag cliënten en zoeken daarbij de best passende voorzieningen. In 2018 realiseerden we (individuele) woonunits op woonpark De Donksbergen en een nieuwe woongroep voor de ouder wordende cliënt met gedragsproblematiek. Vanaf 2019 zullen we in een periode van 10 jaar een deel van ons vastgoedbestand op de woonparken vernieuwen. Hiervoor is in 2018 een woonconcept uitgewerkt waarin een goed leven centraal staat. We willen woningen ontwikkelen die een echt thuis zijn, maar ook toekomstbestendig zijn en waarbij samenwerking tussen groepen gemakkelijk is. Ieder heeft er zijn eigen plek, dicht bij de groep of, als je dat nodig hebt, met wat meer afstand tot de groep. Voor beide woonparken is recent een vastgoedplan afgerond.

In 2018 hebben we voor het eerst gewerkt met een zomerprogramma op woonpark De Donksbergen waarbij enerzijds Wonen en Dagbesteding hebben samengewerkt om tot een oplossing te komen voor de krapte in roosters en waarbij anderzijds voor cliënten een aangepast programma is gerealiseerd met festiviteiten, activiteiten en spelelementen. Vanzelfsprekend bleven de vaste dagbestedingsactiviteiten beschikbaar voor die cliënten, die behoefte hebben aan hun vaste structuur. Ondanks toenemende complexiteit van onze cliënten en voorziene krapte op de arbeidsmarkt, blijven we hiermee onze kwaliteit van zorg verbeteren en streven we naar continuïteit van zorg.

Cliënten die te maken hebben met psychogeriatrische problematieken (PG) hebben behoefte aan een omgeving waar het huiselijk en herkenbaar is en waar de omgeving

is aangepast aan de mate van prikkelverwerking die zij aankunnen. Om voorspelbaarheid en continuïteit voor deze cliënten te verbeteren en de zorg beter aan te sluiten op de cliëntvraag is de visie op de doelgroep PG in samenspraak met medewerkers, cliënten en vertegenwoordigers in 2018 herzien. De komende jaren werken we op de PG-woningen toe naar twee leefstijlen: een sfeergroep of een balansgroep. Cliënten die wonen in een "sfeergroep" hebben behoefte aan huiselijkheid, gezinssfeer, sociale activiteiten, interactie en huiselijke bedrijvigheid. Cliënten die wonen in een "balansgroep" hebben behoefte aan veiligheid, rust, per moment bekijken wat je aankan en een rustige en gemoedelijke sfeer. In welke leefstijl een cliënt het best past ligt aan de persoonlijkheid en wensen van de cliënt, niet aan de vorm of fase van dementie.

Ook in wijk en dorp geldt voor de meeste bewoners dat zij zich in enigerlei mate thuis voelen. Door onze wijkgerichte aanpak willen we 'aansluiting' realiseren. We hebben de laatste jaren ervaring opgedaan met onze wijkpunten, waar mensen uit de buurt elkaar kunnen ontmoeten. In 2018 heeft Lunet zorg aan het Franz Leharplein in Eindhoven het wijkpunt 'LuuXX Gestel' geopend. LuuXX Gestel is er voor Gestelnaren die de aansluiting met de samenleving moeilijk weten te vinden. Het is een inlooppunt voor een kop koffie of thee, een praatje en een warme maaltijd. Een laagdrempelige manier om achter de zorgvraag van wijkbewoners te komen. LuuXX is het merk van Lunet zorg waarbij ontmoeten, leren, werken en meedoen centraal staan.

Aan de Rapenlandstraat in Eindhoven is in 2018 een nieuwe LuuXX Run at Work gestart. Een unieke plek waar mensen laagdrempelig binnen kunnen lopen voor een kopje koffie, een ruimte waar ze kennis kunnen maken met het arbeidsproces. In de houtbewerkingsruimte kunnen zij zelf hun ontwerpen tot leven brengen, productiewerk verrichten en deelnemen aan de arbeidsmatige dagbestedingsgroep. Ook kunnen zij aan de slag voor omliggende bedrijven. Bij bewezen competenties zijn er ook mogelijkheden tot groepsdetachering of individuele detachering bij bedrijven in de buurt. LuuXX Run at Work pakt eigenlijk alles aan. Zolang het maar bijdraagt aan de participatie van cliëntmedewerkers op de arbeidsmarkt.

In 2018 hebben we gewerkt aan doorontwikkeling van dit LuuXX label, waaronder de website, een online etalage, het ontwikkelen van een cadeaubon en de vacaturebank. Tevens is er een social media studio gerealiseerd waar in samenwerking met afdeling Communicatie de pagina's op Instagram, Facebook en andere mediakanalen worden beheerd. Binnen LuuXX

Geldrop zijn we gestart met een horecaplek waar door middel van leerwerktrajecten cliënten stappen kunnen zetten op de participatieladder.

Kindzorg heeft de afgelopen jaren een groei laten zien zowel voor dagbehandeling op het orthopedagogisch kinderdienstencentrum als voor ambulante behandeling en begeleiding van het kind en/of van complexe gezinssituaties. In januari 2018 heeft Lunet zorg een nieuw Kinderdienstencentrum (KDC) geopend. Een waardevolle aanvulling op de huidige Kinderdienstencentra van Lunet zorg. Lunet zorg kan nu ook in Maarheeze jonge kinderen met een ontwikkelingsachterstand een dagprogramma bieden dat gericht is op de ontwikkeling van het kind. Dit nieuwe kinderdienstencentrum werkt ook samen met het KinderExpertiseCentrum Brabant. Het KinderExpertiseCentrum Brabant is voortgekomen vanuit expertise van Lunet zorg en biedt diagnostiek aan op laagdrempelige wijze aan ouders en kinderen die vragen hebben op het gebied van opvoeding, ontwikkeling of het gedrag van een kind.

3.2 Realiseren van mooi werk

We zien in de zorg veel veranderingen optreden. Onze sector staat de komende jaren voor een serieuze opgave gelet op de financiering van de zorg, krapte op de arbeidsmarkt en een toename van meer complexe zorgvragen. We bereiden ons hier onder andere op voor door het boeien en binden van medewerkers, door te kijken naar de benodigde competenties en aanwezige talenten van medewerkers en op zoek te gaan naar systemen die ons hierbij zo goed mogelijk kunnen helpen.

Leren & Ontwikkelen

In 2018 zijn we aan de slag gegaan met het optimaliseren van het leren en ontwikkelen op de werkplek en is het leer- & ontwikkelaanbod uitgebreid. Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zo snel mogelijk inzetbaar zijn, is er sinds 2018 een breed introductieprogramma met een snellere inwerkprocedure en leerpaden. Alle nieuwe medewerkers wonen in hun startmaand een welkomstbijeenkomst bij. Daarin wordt aandacht besteed aan de strategie en de organisatie van Lunet zorg. Ook is het waardevol dat collega's met elkaar in gesprek gaan over werkgerelateerde thema's.

Als maatschappelijke organisatie zetten wij ons in voor een cultuur gebaseerd op integriteit waarin er oog is voor de omgang met een ander en verantwoorde omgang met

middelen. We hebben het afgelopen jaar een integriteitscode opgesteld voor alle medewerkers van Lunet zorg. Met deze Integriteitscode willen wij integer handelen verder bevorderen. In de week van de reflectie heeft een studiedag 'Integriteit' plaatsgevonden georganiseerd door de commissie Ethiek van Lunet zorg.

De Werken bij Lunet zorg-website is in het voorjaar van 2018 live gegaan. Hier vind je alle vacatures, stage- en leerplaatsen en het aanbod van vrijwilligersplekken. Bij Lunet zorg is het verloop van medewerkers in 2018 vergelijkbaar met dat in 2017. In 2018 is ingezet op het houden van exitgesprekken om te achterhalen hoe we medewerkers beter kunnen binden. We concluderen, dat er diverse redenen zijn om Lunet zorg te verlaten. Wat opvalt, is dat het ervaren gebrek aan loopbaanmogelijkheden relatief hoog scoort. Om die reden hebben wij in 2018 eigen loopbaanconsulenten aangesteld die medewerkers helpen met vragen rondom loopbaan en ontwikkeling. Om anderen te interesseren voor werken in de zorg, neemt Lunet zorg ook deel aan de driejarige landelijke campagne 'IkZorg'.

Veilig en gezond werken

In 2018 stelden 46 zorg- en welzijnsorganisaties een veelzijdig programma samen tijdens de Sterk in je Werk-week. Elke activiteit helpt medewerkers om het werk met plezier en gezond te (blijven) doen. Lunet zorg verzorgde tijdens de Sterk in je Werk-week twee workshops met als thema 'Leuker werk door slimmer werken!'.

Preventie en gezond werken zijn belangrijke uitgangspunten binnen ons werkklimaat. Desondanks kunnen medewerkers te maken krijgen met gezondheidsklachten die kunnen leiden tot verzuim. In geval van verzuim richten we ons op de mogelijkheden van de medewerker in plaats van op ziekte en beperkingen. Het verzuim binnen Lunet zorg is in 2018 opnieuw licht gestegen. We hebben een extern bureau ingeschakeld om ons te helpen bij het terugdringen van ziekteverzuim.

Om een antwoord te formuleren op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt hebben wij samen met een onderwijsinstelling twee zij-instroom groepen gestart. Het gaat hier om mensen die de juiste persoonlijke kwaliteiten hebben om te werken in de zorg, maar nog niet de juiste of volledige opleiding hebben. In een leer-werk traject van 1,5 jaar worden zij vakbekwaam op respectievelijk niveau 3 en 4. Dit zijn binnen de zorg op dit moment nog unieke trajecten.

Lunet zorg streeft naar een uitgebalanceerd, voorspelbaar rooster dat medewerkers een goede balans biedt tussen werk en privé. Op 1 januari 2018 zijn alle zorgteams gestart met een nieuw roostersysteem. Het systeem helpt roosteraars om de medewerkers in te roosteren conform bezettingseis en cao. Medewerkers kunnen zelf het rooster en verlofuren raadplegen en wijzigingen invoeren. Medewerkers ervaren met behulp van dit systeem meer verantwoordelijkheid en autonomie.

Vergroten van het zelfsturend vermogen

We streven naar een goed leven voor onze cliënten. Onze medewerkers in de teams zijn bij uitstek degenen die daar de grootste bijdrage aan kunnen leveren. Teams werken op basis van zelfsturend vermogen. Er is hard gewerkt om teams te helpen naar een hoger niveau van zelfsturing te komen. Diverse ondersteunende materialen zijn ontwikkeld zoals de routekaarten en 'praatplaten' om duidelijk te maken wat de stappen zijn in teamontwikkeling. Ook zijn de kaders voor teams geactualiseerd. We hebben ons gericht op het verbinden van de diverse reflectie-instrumenten zodat een team tot gerichte ontwikkelpunten kan komen, die input vormen voor het teamplan. Teamcoaches helpen de teams hierbij.

De krapte op de arbeidsmarkt, het verzuim van medewerkers en het verloop van medewerkers maken dat de bezetting/continuïteit binnen sommige teams een belangrijk aandachtspunt is. Op sommige plaatsen zien we dat de dynamiek van de cliëntenpopulatie (toenemende complexiteit en multiproblematiek) zo groot is, dat teams worstelen om zelfsturing van de grond te krijgen. We zien dat teams niet alleen coaching nodig hebben op het teamproces, maar dat het ook nodig is om een expert te hebben bij complexe casuïstiek en vakinhoudelijke ontwikkeling. De rol van de coördinerend begeleider is in 2018 komen te liggen op deze zorginhoudelijke coaching, met een expertrol op gebied van zorginhoud, met de verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van het team in de ontwikkeling van de kwaliteit van zorg (zorginhoud) en het vakmanschap. In 2018 zijn alle coördinerend begeleiders geschoold in deze coachende rol, zij ronden in 2019 deze scholing af.

We zijn ervan overtuigd, dat de tevredenheid van medewerkers een belangrijke bijdrage levert aan de tevredenheid van cliënten. Om een gezond en prettig werkklimaat te realiseren, is het van belang om van medewerkers te horen wat goed gaat en wat beter kan. In 2018 vond een medewerkersonderzoek plaats. Bijna iedereen is tevreden



over de inhoud van het werk, de werksfeer met directe collega's en voelt zich thuis in onze organisatie. Met deze passie en gedrevenheid mogen we allemaal heel blij zijn. We zien wel dat medewerkers meer psychische belasting, meer regeldruk en minder sturing ervaren. We zien bovendien een lage tevredenheid als het gaat over regels en protocollen. De tevredenheid van de ondersteuning van stafafdelingen is gestegen, maar is nog steeds te laag. We zien ook terug dat collega's elkaar gemakkelijker en vaker aanspreken op afspraken en gedrag. De resultaten van het onderzoek zijn input voor verschillende verbeterinitiatieven die reeds zijn gestart, waaronder sociale veiligheid en psychosociale belasting.

Via het Medewerkersonderzoek 2018 hebben we daarnaast informatie verkregen over voordelen van het zelfsturend vermogen, maar ook over de nadelen die medewerkers ervaren. In 2019 voeren we een evaluatie uit naar de werking van zelfsturend vermogen binnen de organisatie. Het doel van deze evaluatie is om te achterhalen hoe dingen in de dagelijkse praktijk gaan en welke mogelijke verbeteringen er zijn op het gebied van zelfsturend vermogen. Naar verwachting zijn de uitkomsten voor de zomer gereed en zullen deze in de tweede helft van 2019 worden vertaald in een verbeterplan voor de besturing van onze organisatie.

3.3 Gezonde bedrijfsvoering

Bij Lunet zorg werken meer dan 2.650 mensen in zo'n 160 teams, waarvan het merendeel in het primair proces. Ondersteunende diensten nemen de niet-zorgtaken zo veel mogelijk over. We moeten met elkaar zorgen dat de (indirecte) werkzaamheden in de teams makkelijk en efficiënt zijn. Daarom realiseren we procesverbeteringen met de inzet van de Lean-methodiek. Op deze manier krijgen we uiteindelijk

meer tijd beschikbaar voor de directe zorg en ondersteuning van cliënten.

Het Lean-team heeft in 2018 gewerkt vanuit de drie pijlers: Opleiding, Projectmatig verbeteren en Dagelijks verbeteren. Via een interne of externe opleiding zijn tot op heden 82 medewerkers gecertificeerd (Black Belt, Green Belt, Yellow Belt of Champion). 92 medewerkers van Lunet zorg namen deel aan de LEAN-Introductie. In totaal zijn er 20 verbeterprojecten volbracht, waaronder Begeleid Intern Werken (BIW) Eindhoven, verzuimmeldingen, behandelkarren en voedselverspilling.

In elk team zijn honderden dagelijkse processen. We richten ons de komende jaren in eerste instantie op procesverbeteringen die het werk in de teams in de zorg gemakkelijker moeten maken, onder andere door het slimmer werken met computers, een efficiënte overdracht, een opgeruimde locatie en slim kijken naar verplaatsingen van cliënten en medewerkers tussen verschillende locaties. Teams ervaren als resultaat minder verspilling, soepel lopende processen en meer werkplezier. Dit heeft direct een positief effect op een goed leven van de cliënt.

In 2018 heeft er naast bovenstaande een grote transitie in de toegangsbeveiliging plaatsgevonden. Deze transitie draagt zorg voor een goede vastlegging van gebruik, gesloten registratie en de mogelijkheid om snel toegang te blokkeren. Om te voorzien in de digitale randvoorwaarden hebben we in 2018 gewerkt aan het ontwerp van een moderne digitale werkomgeving, nieuw printerpark, verdere uitrol Wifi en vervanging van het Intranet.



4 Midden in de maatschappij

Wij beseffen dat we het in de zorg niet alleen moeten en willen doen. En werken dus graag samen met anderen. We hebben het lef om onze verantwoordelijkheid te nemen in "ons Brabant" en als voortrekker te werken aan een maatschappij waarin iedereen focust op waar hij goed in is. Maar waarin iedereen ook deelt waar dat kan, zodat de kosten voor ons allemaal betaalbaar blijven.

We hebben met diverse partijen te maken, variërend van het Zorgkantoor en gemeenten voor de contractering van zorg tot collega-zorgaanbieders en kennisnetwerken waarin we samenwerken als partner. Vanuit de overtuiging dat we ons werk op sommige onderdelen altijd nog slimmer en efficiënter kunnen organiseren, willen we onze bestaande dienstverlening verbeteren door de introductie van innovatieve ontwikkelingen in het primair proces, zowel intramuraal als ambulante.

4.1 Aanbieder van zorg

Lunet zorg heeft in de regio Zuidoost-Brabant een sterke positie. Die komt voort uit een rijke historie en een goede reputatie. Voor cliënten, hun netwerk en voor verwijzers is Lunet zorg daarom steeds een logische keuze. De zorgvraag varieert van volledig intramuraal wonen met behandeling, begeleiding en verzorging tot individuele ambulante zorg en verschillende vormen van dagbesteding en werk.

Wet langdurige zorg (Wlz)

Het zorgkantoor Zuidoost-Brabant is een belangrijke partner en financier van de zorg voor cliënten met een Wlz-indicatie. In de meeste gevallen betreft dit intramurale zorg en met bijna 1.400 plaatsen in de regio Eindhoven en de Kempen is Lunet zorg regionaal een belangrijke speler. Behalve afspraken over de financiering van de zorg is het zorgkantoor gesprekspartner op het gebied van kwaliteit van zorg, innovaties en knelpunten rondom specifieke doelgroepen.

In april heeft een afvaardiging van het zorgkantoor (inkopers en manager gehandicaptenzorg CZ zorgkantoor) een bezoek gebracht aan de locatie De Donksbergen. Daarbij zijn zowel woningen als dagbestedingslocaties bezocht, hierbij lag de nadruk op de complexe doelgroepen. Men heeft daarbij een beeld gekregen van de complexiteit van sommige cliënten en de uitdagingen voor onze medewerkers om de zorg aan deze cliënten zo goed mogelijk te organiseren. We hebben kunnen laten zien hoe extra financiering voor deze doelgroep middels Meerzorg op cliëntniveau wordt ingezet. Naast dit initiatief heeft het zorgkantoor ook regionaal het gesprek rondom deze doelgroep op gang gebracht.

Op verzoek van het CZ zorgkantoor is het ministerie van VWS uitgenodigd om een bezoek te brengen aan Lunet zorg. Medewerkers van VWS, het CZ zorgkantoor (manager en tweetal medewerkers), een ervaringsdeskundige en diens jobcoach kregen uitleg door cliënten over het productieproces bij Voederhuisjes De Kempen en Run at Work in Veldhoven. Ook werd er uitvoerig stil gestaan bij het ontwikkelen en participeren van cliënten in de maatschappij. In het programma "Volwaardig leven" van het ministerie van VWS wordt melding gemaakt van de mooie voorbeelden die VWS tijdens dit bezoek bij Lunet zorg heeft aangetroffen.

Kind, jeugd en ambulante zorg (Wmo en Jeugdwet)

Als Lunet zorg zijn we goed thuis in wijk en dorp en benutten we onze kennis en ervaring als samenwerkingspartner voor gemeenten en collega-instellingen. We zijn in staat wijkgerichte zorg en welzijn mogelijk te maken, waarbij de vraag van de burgers en/of gemeente leidend is. Wij werken samen met gemeenten voor de ondersteuning van cliënten gefinancierd op basis van de Wmo en de Jeugdwet. Lunet zorg heeft in dit kader contracten met de (coalities van) gemeenten: Eindhoven, A2-gemeenten (Cranendonck, Heeze-Leende, Valkenswaard), de Kempen (Bergeijk, Bladel, Eersel), BOV-gemeenten (Best, Oirschot, Veldhoven) en Dommelvallei-gemeenten (Geldrop-Mierlo, Nuenen, Waalre, Son en Breugel). Voor jeugd loopt de contractering in de meeste gemeenten via de centrumgemeente Eindhoven en omvat de afspraak naast vormen van begeleiding en dagbesteding ook behandeling en verblijf. De gemeente Eindhoven heeft eveneens namens alle hierboven beschreven coalities 'Beschermd wonen' gecontracteerd.

In 2018 zijn we in het verlengde van de bestuurlijke aanbestedingen met alle gemeenten intensief in contact gebleven via fysieke overlegtafels. Ook hebben verschillende werkbezoeken plaatsgevonden van zowel ambtenaren, wethouders en raadsleden om zich een goed beeld te kunnen vormen van de ondersteuningsvraag van mensen met een verstandelijke beperking en het aanbod van Lunet zorg. In alle gevallen is dit als zeer positief ervaren en heeft dit bijgedragen aan een meer realistisch beeld rondom onze doelgroep.

4.2 Partner in de zorg

Gedreven door de transities en veranderingen in het sociaal domein, ontstaan nieuwe behoeftes en bovenal nieuwe kansen. Dit vraagt om andere manieren van denken en werken, maar ook om nieuwe samenwerkingsverbanden. Door samen te werken met andere zorginstellingen en

gespecialiseerde centra bouwen we aan een zorgketen die passende antwoorden geeft op de zorg- en ondersteuningsvragen van cliënten.

Binnen Lunet zorg werkt ieder nacht zorgteam fysiek in een eigen zorgcirkel: een gebied met daarin diverse woonvormen en cliënten van verschillende zorginstellingen. Lunet zorg werkt in deze 'Zorgcirkels' samen met zeventien regionale verpleeg- en verzorghuizen, kleinschalige woonvormen en organisaties in begeleid wonen en thuiszorg. Deze zorginstellingen maken gezamenlijk gebruik van technieken voor toezicht en alarmering. Centrale24 ontvangt deze signalen en roept passende hulp in, variërend van burens of mantelzorg, spoedzorg of een professional. Centrale24 is een zorg(communicatie)centrale, opgericht door Lunet zorg; deze is een aantal jaar geleden verzelfstandigd. De sterk veranderende markt van digitale zorg vergt een enorme kennis van en investering in technologie, databeveiliging, etc. Daarom is Lunet zorg in 2018 op zoek gegaan naar een partner met hoogwaardige technologische kennis om de samenwerking in en de digitalisering van de zorg verder te stimuleren. Dit past in onze opvatting dat een zorg(communicatie)centrale als regionale infrastructuur moet worden doorontwikkeld. Centrale24 zal in de loop van 2019 als een publiek private samenwerking worden vormgegeven.

In 2018 hebben de zorgaanbieders Archipel, Lunet zorg, RSZK, Vitalis WoonZorg Groep en Centrale24 een 'regionaal zorginnovatieplatform' opgezet. Het doel is om samen te werken op het gebied van innovatie en zorgtechnologie en daarmee nog beter in te spelen op de toenemende zorgvraag in de gehandicapten- en ouderenzorg. De organisaties kennen elkaar al goed omdat ze ook samen werken om o.a. de nacht zorg gezamenlijk te organiseren.

Lunet zorg is aangesloten bij Transvorm, een samenwerkingsverband van 160 werkgevers in de zorg- en welzijnssector in Noord-Brabant voor vraagstukken op het gebied van strategisch arbeidsmarktbeleid, personeelsbeleid en opleiding. Naar aanleiding van de tekorten op de arbeidsmarkt ondernemen veel zorgorganisaties en regio's actie. Transvorm heeft in dit kader het Actieprogramma Zonder Zorg 2020 ontwikkeld. Dit programma gaat ervan uit dat met samenwerking en gezamenlijke actie een oplossing kan worden gevonden voor de gesignaleerde problematiek.

Lunet zorg en WVK-groep werkten al samen rond arbeidsmatige dagbesteding. De WVK-groep biedt ondersteuning aan mensen die niet op eigen kracht aan

betaald werk kunnen komen, onder andere door het opdoen van werkervaring. In 2017 is een pilotproject van start gegaan om tien Lunet zorg-clieënten te laten werken bij de WVK-groep. De WVK-groep en Lunet zorg ondertekenden in 2018 een document dat zij de samenwerking op deze wijze gaan voortzetten. Lunet zorg is in 2018 een soortgelijke samenwerking gestart met Ergon, een organisatie die zich richt op ontwikkelen en bemiddelen van mensen naar gesubsidieerde arbeid in Eindhoven en omstreken. Met hen werkten we reeds samen in de wasverzorging en groenvoorziening.

4.3 Partner van gelieerde stichtingen

We werken nauw samen met een aantal onafhankelijke stichtingen die aan ons zijn gelieerd, omdat ze zich specifiek richten op zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, dichtbij en ver weg.

De stichting Vrienden van Lunet zorg biedt financiële ondersteuning voor activiteiten voor cliënten die bijdragen aan een goed leven waarvoor binnen de organisatie geen financiering beschikbaar is. De stichting draagt bij aan individuele cliënten, maar ook aan grotere projecten. Projecten zijn bij voorkeur gerelateerd aan het thema een sociaal goed leven, waarmee deze stichting uitdraagt dat het ontmoeten van mensen in de gewone woonomgeving bijdraagt aan een goed leven voor cliënten van Lunet zorg. Het afgelopen jaar heeft deze stichting bijgedragen aan onder andere het project "Handen Ineen", waarbij in samenwerking tussen Lunet zorg, GGzE, Valkenhof en diverse vrijwilligers een corsowagen is gemaakt die heeft deelgenomen aan de jaarlijkse bloemenparade in Valkenswaard. De stichting Vrienden van Lunet zorg heeft in 2018 tevens bijgedragen aan een gedenkhoek in de kapel op Eckartdal. Stichting ZZG - Grenzenloze zorg - zet zich in voor projecten voor verstandelijk gehandicapten in het buitenland. Lunet zorg ondersteunt de stichting door het beschikbaar stellen van expertise vanuit de organisatie.

Stichting LUCA ondersteunt cliënten en hun vertegenwoordigers bij het beheer en administratie van de persoonlijke financiën van cliënten. De cliënt of vertegenwoordiger is en blijft verantwoordelijk en informeert LUCA over waar de gelden van de cliënt aan besteed mogen worden. Tot op heden doet zij dit voor zo'n 675 cliënten of vertegenwoordigers. In alle gevallen behartigt de stichting de materiële belangen van de cliënten.

4.4 Samenwerking met kennisinstellingen

Onderzoek en wetenschappelijke onderbouwing van de zorgpraktijk zijn belangrijk om de kwaliteit van zorg te bevorderen en de zorgprofessional nog deskundiger te laten werken.

Zij geven richting aan beslissingen bij beleid. De medewerkers van Onderzoek & Ontwikkeling zoeken hiervoor naar het best beschikbare wetenschappelijke bewijs, en combineren dat met onderzoek naar de kennis en ervaring van de zorgprofessional en de waarden en voorkeuren van de cliënt (evidence-based practice). Zo zetten we kennis in voor betere zorg.

De medewerkers van Onderzoek & Ontwikkeling zorgen ervoor, dat de beste studenten geselecteerd worden, dat zij werken aan thema's die relevant zijn voor de organisatie en dat hun onderzoeksresultaten binnen de organisatie verspreid worden. In het schooljaar 2017-2018 zijn ongeveer 35 studenten begeleid. Studenten worden in het kader van hun onderzoeksstage ingezet om proces- en effectevaluaties uit te voeren. Zij kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het onderzoeks- en innovatieklimaat binnen de organisatie. Studenten presenteren hun onderzoek tijdens het ideecafé van Lunet zorg, waar geïnteresseerde professionals van Lunet zorg verdere vragen aan de student kunnen stellen. Een voorbeeld hiervan is het spel Sam & Co, dat door een student in samenwerking met Lunet zorg is ontwikkeld als afstudeeropdracht aan TU/e. Het spel is bedoeld om de drempel van sociale interactie voor kinderen met autisme te verlagen en een positieve associatie op te wekken met sociale interactie. Tijdens de verschillende onderzoeksronden blijkt ook dat kinderen zowel mentaal als fysiek dichterbij elkaar komen bij het spelen van het spel.

In 2018 hebben we samen met het Nivel het onderzoek "Horen, ZIEN en spreken" uitgevoerd. Hierbij is verkend of cliënt-onderzoekers ingezet kunnen worden bij het in kaart brengen van de ervaren kwaliteit van de relatie tussen een andere cliënt en zijn of haar begeleider. De gedachte achter dit onderzoek is dat cliënten aan cliënt-onderzoekers vanwege de gelijkwaardige relatie een eerlijker beeld kunnen geven over de ervaren zorg. In 2019 zullen we kijken in hoeverre deze wetenschappelijke onderzoeksmethoden inpasbaar zijn in onze organisatie.

4.5 Duurzaam ondernemen

We vinden dat we als zorginstelling onze bijdrage moeten leveren aan de maatschappij en kansen moeten benutten voor een beter milieu en een beter welzijn van mensen in onze maatschappij. Dit doen we door samen te werken met partners en stichtingen.

Bij Lunet zorg bieden we ruimte aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. We zijn verschillende initiatieven gestart om de maatschappelijke integratie van cliënten te bevorderen. Lunet zorg voldoet aan het niveau van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO).

Ook bij het maken van bedrijfsbeslissingen houden we rekening met onze omgeving en het milieu. Eerder hebben we een energieaudit uitgevoerd. Deze audit heeft ons meer inzicht gegeven in de verbetermogelijkheden ten aanzien van het energieverbruik. Bij nieuwbouw- en renovatiewerkzaamheden wordt gekeken welke nieuwe technologieën kunnen worden toegepast om het energieverbruik te beperken. In 2018 is een groot deel van de TL-verlichting vervangen door LED-verlichting.

4.6 Sociale en technologische innovatie

Van traditionele inzet van technologie naar technologie gedreven kwaliteit en processen: de mogelijkheden van technologie worden steeds groter, maar worden desondanks in de langdurige zorg tot op heden relatief beperkt ingezet. We vinden het belangrijk dat je als professionals samen blijft nadenken over hoe de zorg anders en slimmer ingericht kan worden. Daarvoor moet je buiten bestaande kaders en comfortzones (om) denken en doen. We staan altijd vooraan in pilots en onderzoeken, die erop zijn gericht mensen te ondersteunen met de nieuwste technieken. De ontwikkelingen die voldoende bijdragen aan een goed leven van een cliënt en beheersbaar zijn in kosten en tijdsinvestering leiden vervolgens tot onderzoek naar toepassingsmogelijkheden binnen Lunet zorg in brede zin. Inzet van technologie zal altijd ondersteunend zijn in combinatie met menselijke zorg.

In 2018 heeft Lunet zorg meegedaan aan de eerste editie van de VG Hackathon. Een hackathon is een evenement, waarbij mensen een paar dagen samenkomen om te werken aan een uitdaging of vraagstuk. In de eerste maanden van 2018 hebben we bij allerlei teams en cliënten gevraagd welke knelpunten zij ervaren in de zorg. Tijdens de Hackathon is in vier dagen tijd gewerkt aan een probleemstelling en is een concept uitgewerkt voor een innovatief platform waarin cliënten laagdrempeliger en toegankelijker deelnemen aan vrijetijdsactiviteiten. De deelname aan de Hackathon heeft gezorgd voor meer verbinding en teamspirit tussen verschillende afdelingen en een groter extern netwerk.

Vanuit het regionaal zorginnovatieplatform zijn in het najaar van 2018 vijf vraagstellingen geformuleerd waarmee de aangesloten partijen de komende jaren aan de slag gaan. Een van deze vraagstellingen is hoe we met organisaties in de regio kunnen samenwerken om de basis-medische zorg voor cliënten op een toekomstbestendige manier vorm te geven. Tijdens de Innovatiecafés kregen deelnemers de gelegenheid om te zien met welke ontwikkelingen andere organisaties bezig zijn. En belangrijker nog, hoe deze eventueel ook toe te passen zijn in de eigen organisatie.

In de divisie Ambulante zorg & Dagbesteding zien we dat een bredere doelgroep gebruik wil maken van onze ambulante diensten. We experimenteren met arrangementen waarbij we techniek inzetten en zo, ondanks druk op de tarieven, kwalitatief verantwoorde zorg kunnen leveren, mensen langer thuis kunnen blijven wonen en het leven van de cliënt makkelijker wordt gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan 24 uur telefonische ondersteuning, beeldbellen met onze begeleiders, een aantal uur begeleiding thuis of samen eten op een wijkpunt. In 2018 hebben we ons gericht op nieuwe arrangementen voor de ouder wordende cliënt met een licht verstandelijke beperking. Er zijn voorbereidingen getroffen voor pilots gericht op snelle bereikbaarheid van ondersteuning ter bevordering van sociale of fysieke veiligheid van cliënten en ondersteuning bij het zelfstandig toedienen van medicatie.

Lunet zorg legt enorme hoeveelheden data vast om de zorg en ondersteuning van cliënten te bevorderen. In 2018 is een wetenschappelijk onderzoeksproject 'TACTICS' gestart om te onderzoeken welke waardevolle inzichten deze data en big data technieken ons kunnen bieden en hoe we hiermee aan de slag kunnen om de kwaliteit van de zorg en ondersteuning nog verder te verbeteren. Dit meerjarig project wordt samen met de Universiteit Utrecht (voorheen TU/e en VU) uitgevoerd en wordt mede mogelijk gemaakt door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Het toepassen van algoritmen op de geanonimiseerde zorgdata kan leiden tot inzichten die met standaardtechnieken niet aan het licht komen. Het toepassingsgebied is erg breed, maar zal zich in hoofdzaak richten op het identificeren van factoren die bijdragen aan de interacties tussen cliënten en teams op basis waarvan we de zorg en ondersteuning nog verder kunnen verbeteren.

De zorg(communicatie)centrale 'Centrale24', heeft zich in 2018 gericht op uitbreiding van het aanbod voor zowel B2B-klienten (Business-to-Business, zoals zorgorganisaties en gemeenten) als B2C-klienten (Business-to-Customer, zoals kwetsbare

burgers en hun mantelzorgers). Het betreft onder andere diensten op het gebied van veiligheid & toezicht, medicatie monitoring, medicatieveiligheid en consultancy & training bij implementatie van innovaties.



5 Kwaliteit en veiligheid

Ons vertrekpunt bij het werken aan kwaliteit zijn de cliënt en zijn/haar cliëntvertegenwoordiger. Zij vragen om ondersteuning en hebben bepaalde verwachtingen over de kwaliteit van deze ondersteuning. We blijven medewerkers stimuleren om alert te blijven op kwaliteit en veiligheid in hun werk, zodat we voor elke cliënt de goede dingen goed doen, en de cliënt daardoor op zijn manier een goed leven kan leiden. Voor een uitgebreide toelichting en reflectie op de ontwikkelingen op het gebied van Kwaliteit & Veiligheid verwijzen wij naar het Kwaliteitsrapport.

5.1 Kwaliteit van zorg

We ondersteunen de teams met het continu verbeteren op kwaliteits- en veiligheidsthema's en realiseren daarmee een groter veiligheidsbewustzijn. Het verbeteren van veiligheid is een continu proces. Ieder team heeft een taakhouder Kwaliteit & Veiligheid die in de teams aandacht heeft voor het veiligheids- en risico-denken en dit meeneemt als onderdeel in het dagelijks denken en handelen. In 2018 concentreerden we ons met name op de speerpunten: medicatieveiligheid, vrijheidsbepalende maatregelen, zorg hulpmiddelen en informatieveiligheid. Middels onze intercollegiale interne auditmethodiek reflecteren de zorgmedewerkers op deze risicovolle kwaliteits- en veiligheidsthema's.

Persoonlijk Ondersteuningsplan

Onze cliënten en/of vertegenwoordigers en medewerkers voeren de dialoog over wat nodig is om een goed leven voor de cliënt te realiseren. Dit wordt vastgelegd in het persoonlijk ondersteuningsplan (POP) van de cliënt. We blijven continu monitoren of dit persoonlijk ondersteuningsplan tijdig wordt geëvalueerd met de cliënt en indien van toepassing met de cliëntvertegenwoordiger. Het thema 'actueel ondersteuningsplan' en de kwaliteit ervan stond hoog op de agenda tijdens de bijeenkomsten met cliëntbegeleiders, management en directie. Door de aanwezigheid en geldigheid van persoonlijk plannen en risico-inventarisaties maandelijks te monitoren, creëren we meer bewustzijn en zien we verbetering in de actualiteit en kwaliteit van het POP en bijbehorende risico-inventarisaties.

Cliëntervaringsonderzoek

We vinden het belangrijk van onze cliënten en cliëntvertegenwoordigers te weten waarover zij tevreden zijn en op welke onderdelen van de zorgverlening zij mogelijkheden zien voor verbetering. Op basis van een verkennend onderzoek naar de behoeften van cliënten en cliëntvertegenwoordigers, medewerkers en management

bij het doen van cliënttevredenheidsonderzoek hebben we in 2018 een nieuw instrument voor het meten van cliëntervaringen gekozen. Het instrument sluit aan bij de eerder uitgesproken wens naar een koppeling van het cliënttevredenheidsonderzoek aan de persoonlijk ondersteuningsplan cyclus.

ISO certificering

In 2017 is Lunet zorg getoetst op de NEN-ISO 9001:2015 normen, waarbij het certificaat is afgegeven voor drie jaar tot en met 2020. Het certificaat toont aan dat we binnen Lunet zorg systematisch werken aan kwaliteit en veiligheid. Het is gebruikelijk dat er jaarlijks audits plaatsvinden om te controleren of hier nog steeds aan wordt voldaan.

In 2018 heeft de controle-audit plaatsgevonden, waarbij een externe auditor heeft gesproken met diverse medewerkers in verschillende delen van onze organisatie. Net als tijdens het auditbezoek van 2017 kon worden vastgesteld dat de organisatie volop in beweging is. De auditor heeft geconstateerd dat de benoemde aandachtspunten van de vorige audit (november 2017) goed zijn opgevolgd. Acties naar aanleiding van de aandachtspunten volgend uit de controle-audit zijn uitgezet in 2018 en in 2019 geven we hier vervolg aan.

5.2 Veiligheid en risicomanagement

In 2018 zijn stappen gezet om de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn onder medewerkers verder te vergroten. Een veilige omgeving is immers een belangrijke basis voor een goed leven van cliënten. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers veilig kunnen werken en daarin op de juiste manier ondersteund worden. Tijdens een door ons georganiseerde Veiligheidsmarkt in september 2018 hebben we de taakhouders Kwaliteit & Veiligheid op een interactieve manier geïnformeerd over de verschillende veiligheidsthema's.

Melden van incidenten en calamiteiten

Om te weten wát je kunt of moet verbeteren, is het belangrijk dat incidenten gemeld worden. Ons uitgangspunt is: 'Melden = willen verbeteren'. We zien dat medewerkers zich hier steeds meer bewust van zijn. De meldingsbereidheid binnen Lunet zorg is hoog. Het aantal incidentmeldingen in 2018 is ten opzichte van 2017 licht gestegen. Bij drie ernstige meldingen was sprake van een melding aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Het betrof een melding van geweld in de zorg tussen cliënten, disfunctioneren van een medewerker en een melding van vermoeden van grensoverschrijdend gedrag. De verbetermaatregelen

vanuit de meldingsteams zijn ingezet onder coördinatie van de verantwoordelijk manager/directeur, waaronder het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag in de teams. In 2018 hebben we ons voorbereid op de introductie van een nieuw incidentmeldsysteem. Daarnaast hebben we gewerkt aan verdere uniformering van de meldprocedure voor ernstige incidenten en (vermoedens) van geweld in de zorgrelatie, seksueel misbruik, kindermishandeling of huiselijk geweld.

Medicatieveiligheid

Wanneer medicatie noodzakelijk is, dan is het van belang dat het medicatieproces veilig verloopt. Hiervoor stuurt Lunet zorg aan op het zogenaamde "Vijf x Juist" medicatieproces. De Geneesmiddelencommissie houdt zich bezig met de doorontwikkeling van het medicatiebeleid en optimalisering van het medicatieproces. Op basis van het verbeterplan medicatie is er gericht gewerkt aan het realiseren van een groter bewustzijn bij onze medewerkers van veiligheid rondom medicatieverstrekking en juist naleven van de afspraken daaromtrent. In 2018 is gewerkt aan de voorbereidingen van de elektronische toedienregistratie (eTDR), is het instrument Beheer Eigen Medicatie (BEM) ingevoerd en is een oplossing voor (data)veilige afvoer van lege medicatieverpakkingen geïmplementeerd (mediabox) en is een scholing voor huidige medewerkers opgesteld. We zijn daarnaast aan de slag gegaan met een optimalisering van het medicatiebeoordelingsproces. Ook psychofarmaca wordt bij deze medicatiebeoordelingen gericht getoetst, waarbij het uitgangspunt is dat geen psychofarmaca wordt gebruikt zonder dat alternatieven goed zijn overwogen. Het beleid psychofarmaca is in 2018 geïntegreerd in het medicatiebeleid.

Vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM)

Binnen Lunet zorg hebben we te maken met een doelgroep kwetsbare cliënten, waarbij een selecte groep zich kenmerkt door complexe problematiek, veelal gedragsproblemen. Bij deze doelgroep kan er sprake zijn van het toepassen van vrijheidsbeperkende maatregelen. Deze doelgroep vraagt elke dag weer veel van onze professionals om kwaliteit van zorg te kunnen bieden. Het afgelopen jaar is er verbeterd inzicht verkregen in het aantal maatregelen binnen de organisatie. Bovendien is het afgelopen jaar sterk ingezet op collegiale toetsing en de geldigheid van de evaluaties van de vrijheidsbeperkende maatregelen. Om aan deze complexe doelgroep kwalitatief goede zorg te leveren is in 2018 een project voorbereid gericht op het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen.



Medewerkerveiligheid

De arbeidsomstandigheden van onze medewerkers moeten in eerste plaats veilig zijn. Psychosociale belasting moet zoveel mogelijk worden voorkomen en het toepassen van adequate maatregelen is belangrijk. In 2018 hebben we onze organisatie ingericht op basis van de vernieuwde Arbowet. Daarnaast heeft het thema 'sociale veiligheid' veel aandacht gehad. We hebben gewerkt aan het vergroten van de sociale veiligheid voor onze medewerkers door verbeteracties op de volgende domeinen: scholing en training, incident melden en verbeteren, opvang en nazorg, aangifte en politie-ondersteuning en ongewenst gedrag tussen medewerkers. In 2018 zijn er voorbereidingen getroffen voor het implementeren van een nieuw personenalarmeringssysteem ten behoeve van woonpark De Donksbergen.

Fysieke veiligheid

Binnen Lunet zorg dragen we zorg voor een veilige woonomgeving voor cliënten. We zorgen voor fysieke veiligheid door onder andere te investeren in brandveiligheid en hygiëne. Met de opdracht 'Zorg dat Lunet zorg brandveilig wordt en blijft' zijn we vier jaar geleden aan de slag gegaan met veiligheid en brandveiligheid voor cliënten, medewerkers en omgeving. Nu staat er een BHV-team dat ieder jaar elk woon- en werkverblijf controleert, begeleidt en een ontruimingsoefening uitvoert. Vanaf oktober 2018 wordt gewerkt met 'begeleiders veiligheid' die op de woonparken de taak van BHV-ploegleider vervullen. Zij kunnen worden ingezet bij escalaties en daarnaast voor de complexe doelgroepen worden ingezet op woningen en/of dagbestedingslocaties als extra kracht. Door het inzetten van deze medewerkers met een zorgachtergrond wordt bijgedragen aan de continuïteit van zorg en de sociale veiligheid van medewerkers.

We werken met zorg hulpmiddelen die voldoen aan de wettelijke vereisten. We hebben de afspraken met de externe leveranciers aangescherpt en gewerkt aan inzicht in de kwaliteit van controles die zij uitvoeren. In 2018 heeft daarnaast een grote transitie in de toegangsbeveiliging plaatsgevonden. Er zijn ruim 3.200 nieuwe tags geprogrammeerd en uitgereden. Deze transitie draagt zorg voor een goede vastlegging van gebruik, gesloten registratie en de mogelijkheid om heel snel toegang te blokkeren.

Informatieveiligheid

We hebben gewerkt aan het vergroten van het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van privacy- en dataveiligheid en het realiseren van een aantal technische maatregelen.

In het eerste kwartaal van 2018 startte het project 'Verhogen van de dataveiligheid' binnen Lunet zorg waarin bewustwording centraal staat. Bovendien hebben we in 2018 verder gewerkt aan het realiseren van een dataveilige organisatie. Om het belang van privacy en veilig werken levendig te houden, ontvangen medewerkers via Intranet regelmatig tips over veilig werken met persoonsgegevens. Ook zijn meerdere workshops gegeven over privacy- en dataveiligheid en is via een aantal mails getest of medewerkers juist handelen bij het ontvangen van een phishing mail.



6 Governance

Bestuur, toezicht en medezeggenschap hebben een belangrijke plaats in onze organisatie. We willen een transparante organisatie zijn, die binnen wettelijke kaders en richtlijnen in dialoog werkt aan verbetering en verdere ontwikkeling. De mening van cliënten, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers doet er voor ons toe bij het maken en uitvoeren van beleid.

6.1 Bestuur en toezicht

Stichting Lunet zorg werkt volgens de Governancecode Zorg. De Raad van Bestuur leidt de organisatie, voert het algemeen beleid uit en werkt aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken.

Afspraken over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taakverdeling tussen beide raden staan in de statuten van de stichtingen en in de reglementen van beide raden. We hebben een informatieprotocol waarin is vastgelegd over welke onderwerpen de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht informeert en vaststelling of goedkeuring vraagt. Het enquêterecht kan door de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad gezamenlijk worden uitgeoefend; dit is vastgelegd in de statuten van Stichting Lunet zorg.

6.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Lunet zorg bestaat op 31 december 2018 uit één lid.

Raad van Bestuur Lunet zorg

B.L.L.J. (Loet) Smeets, RC
Lid sinds 1 februari 2011; Voorzitter sinds 15 december 2012

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 1.

Er liggen forse strategische opgaven om onze ambities te realiseren. Zo blijft intramurale zorg de komende jaren de kern van onze activiteiten, dit vraagt (nog) meer aandacht om goed leven voor onze cliënten te realiseren. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe sociale arrangementen om ook in wijk en dorp aantrekkelijke zorg en ondersteuning te kunnen bieden. Ook zullen we een deel van ons vastgoed op de woonparken en daarbuiten gaan vernieuwen en zal innovatie een steeds

belangrijkere rol gaan spelen in de zorg. Dit alles doen we in een sterk veranderende zorgwereld met een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Onze ambities zijn in 2018 door een extern bureau getoetst in relatie tot ons besturingsmodel. Op basis van dit advies heeft de Raad van Toezicht besloten om de topstructuur van Lunet zorg aan te passen naar een driehoofdige Raad van Bestuur met een eindverantwoordelijk voorzitter. Per 1 januari 2019 is de heer R. de Lange benoemd tot bestuurder met aandachtsgebied bedrijfsvoering. In de loop van 2019 volgt de benoeming van een bestuurder met aandachtsgebied Zorg.

De Raad van Bestuur heeft periodiek, met als uitgangspunt tweewekelijks, een overleg met het directieteam (bijlage 3). Hierin worden beleidsvoorstellen en actuele problematiek gedeeld en wordt besluitvorming voorbereid. Dit overleg heeft in 2018 20 keer plaatsgevonden.

De Raad van Bestuur overlegt gemiddeld eens per twee maanden met de voltallige Raad van Toezicht (bijlage 2). Daarnaast is er overleg tussen de Raad van Bestuur en commissies van de Raad van Toezicht.

6.3 Raad van Toezicht

Per 1 juni 2018 heeft de heer Willemsen in verband met het statutair aflopen van de 2e zittingstermijn de Raad van Toezicht verlaten. Per voornoemde datum is mevrouw Bambach benoemd tot lid Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar. Hiermee is de continuïteit in bezetting van de Raad van Toezicht gewaarborgd. In 2017 was besloten om de Raad van Toezicht uit te breiden naar 6 leden. Met het oog op de te wijzigen topstructuur van een eenhoofdige naar een driehoofdige Raad van Bestuur, heeft de Raad van Toezicht in 2018 echter besloten om de werving voor een 6e lid Raad van Toezicht voorlopig niet uit te voeren en prioriteit te geven aan de completering van de Raad van Bestuur.

Voor de Raad van Toezicht is het van belang dat binnen de Raad diverse expertises en deskundigheid vertegenwoordigd zijn. Op dit moment kent de Raad expertises op het gebied van financiën, kwaliteit en veiligheid, bestuurlijke ervaring, bedrijfsleven en zorg-vastgoed. Doordat gewerkt wordt met een trapsgewijs systeem van af- en aantreden leden Raad van Toezicht, zijn de benodigde expertises en deskundigheid van verschillende vakgebieden binnen de Raad geborgd.

De (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in de bijlage.

Samenstelling van de Raad van Toezicht Lunet zorg

per 31 december 2018

Naam	Functie Raad van Toezicht	1e benoeming	Huidige termijn	Aanwezig bij vergaderingen
Ir. A.L.C. Frijters	Voorzitter	2017	1e	7
J.L.G. Creemers	Vicevoorzitter	2016	1e	7
Drs. P.W. Hoogers	Lid	2013	2e	7
Mw. dr. L. Pijnenborg, arts, niet praktiserend	Lid	2016	1e	6
Mw. A. Bambach	Lid	2018	1e	4

Activiteiten en vergaderingen Raad van Toezicht

Uitgangspunt voor de Raad van Toezicht is het toezicht houden op de besturing van de organisatie vanuit een open en transparante werkwijze. Onder meer door hantering van richtlijnen uit de Governancecode Zorg wordt hier invulling aan gegeven.

De Raad van Toezicht kent jaarlijks een aantal reguliere vergaderingen, waarbij ook de Raad van Bestuur aanwezig is. Formele stukken zoals begroting en jaarplan, jaarrekening en jaardocument worden tijdens deze vergaderingen besproken. Daarnaast komen onderwerpen aan bod welke voor de organisatie van belang zijn. In het verslagjaar is gesproken over actuele ontwikkelingen in- en extern, informatiemanagement, strategisch HRM-beleid, financiering vastgoed en revitalisering woonparken, strategische koers van Lunet zorg en topstructuur, Centrale24, implementatie AVG en terugkoppeling vanuit de diverse commissies Raad van Toezicht. Ook worden relevante stukken besproken zoals de managementletter en diverse kwartaalrapportages. In 2018 heeft er zesmaal een reguliere vergadering plaatsgevonden.

Op 16 april 2018 heeft de jaarlijkse evaluatie Raad van Toezicht plaatsgevonden. Ter voorbereiding op deze evaluatie hebben de individuele leden kernpunten benoemd en een vragenlijst ingevuld over het eigen functioneren binnen de Raad, het functioneren van de voltallige Raad en de samenwerking met de Raad van Bestuur. Tijdens de evaluatie zijn de scores van de vragenlijsten en de kernpunten besproken. Aansluitend heeft er op 20 mei een terugblik op de evaluatie plaatsgevonden.

In september heeft de jaarlijkse ontmoeting plaatsgevonden tussen Raad van Toezicht en een delegatie van de Ondernemingsraad. Bij deze ontmoeting was de Raad van Bestuur eveneens aanwezig. Onderwerp van gesprek was het door de Ondernemingsraad aangedragen thema "verbinding tussen Boeien/binden van medewerkers, Strategie, Goedwerkgeverschap en Arbeidsmarkt".

Eveneens in september heeft het jaarlijkse overleg tussen Raad van Toezicht en een afvaardiging van de Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad plaatsgevonden. Ook de Raad van Bestuur was bij dit overleg aanwezig. Met elkaar is gesproken over de topstructuur van de organisatie, de mate waarin Raden van Toezicht kennis hebben van het cliëntperspectief en de wijze waarop diverse gremia binnen de organisatie betrokken worden bij de verschillende processen. Het contact tussen de Raad van Toezicht en de Centrale Cliëntenraad verloopt via het lid Raad van Toezicht op bindende voordracht. Dit lid vergadert eens per jaar mee met de CCR. Mevrouw Pijnenborg heeft op uitnodiging in het voorjaar een vergadering van de CCR bijgewoond.

Verleende goedkeuringen en besluit Raad van Toezicht

In 2018 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan besluiten van de Raad van Bestuur over de volgende zaken:

- Jaarrekening en jaarverslag 2017
- Kwaliteitsrapport 2017
- Strategische koers Lunet zorg
- Revitalisering woonparken – financiering vastgoed
- Jaarplan en begroting 2019
- Strategische koers Centrale24

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een besluit genomen over de aanpassing van de topstructuur van de organisatie, waarbij de eenhoofdige Raad van Bestuur wordt omgevormd tot een driehoofdige Raad van Bestuur.

Scholing

Om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen in de zorgsector, mede binnen de gehandicaptenzorg, nemen leden van de Raad van Toezicht jaarlijks deel aan verschillende bijeenkomsten, seminars en congressen. Zo zijn in 2018 bijeenkomsten bijgewoond welke in het teken stonden van diverse onderwerpen zoals het Nederlandse zorgstelsel, toezien op ketens en netwerken, technologie in de zorg, goede zorg - goed bestuur, nieuwe generatie zorgvastgoed.

Daarnaast zijn er twee leergangen, gegeven door het NVTZ, gevolgd te weten de leergang zorgvastgoed en de leergang voor de toezichthouder met de financiële portefeuille. Ook is in november het Lustrumfestival van het NVTZ bezocht.

Governancecode Zorg

De richtlijnen uit de Governancecode Zorg zijn getoetst aan de huidige werkwijze van de Raad van Toezicht waarbij geconcludeerd is dat er op dit moment geen aanpassing van de werkwijze noodzakelijk is.

Honorering Raad van Toezicht

Voor de vaststelling van de honorering Raad van Toezicht wordt gebruik gemaakt van de richtlijnen van de WNT-regeling "Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp". In 2018 heeft de Raad van Toezicht besloten om de honorering per 1 januari van het verslagjaar aan te passen, gebaseerd op de richtlijnen van de WNT en de koppeling aan de klassenindeling van Lunet zorg. De honorering wordt jaarlijks bezien, rekening houdend met de dan geldende indexering en klassenindeling van Lunet zorg.

Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkt met een viertal commissies waarin leden van de Raad zitting hebben. Verder is de Raad van Bestuur aanwezig bij de vergaderingen van de diverse commissies. Afhankelijk van de betreffende commissie en de te bespreken onderwerpen, worden de vergaderingen bijgewoond door een directeur of andere medewerker. De commissies hebben een voorbereidende- en adviserende rol voor de Raad van Toezicht. De eindverantwoordelijkheid voor besluitvorming ligt bij de volledige Raad van Toezicht.

Selectie- en benoemingscommissie

In 2018 heeft de commissie op verzoek van de Raad van Toezicht de werving voor een lid Raad van Toezicht ter hand genomen welke geresulteerd heeft in de benoeming van mevrouw Bambach per 1 juni. Daarnaast is de Selectie- en benoemingscommissie verantwoordelijk voor de werving van twee leden Raad van Bestuur. Op voordracht van de commissie is de heer De Lange door de Raad van Toezicht in november 2018 benoemd tot lid Raad van Bestuur, portefeuille Bedrijfsvoering, per 1 januari 2019. De werving voor een lid Raad van Bestuur met het accent op de zorg, wordt naar verwachting medio 2019 afgerond. Ook hiervoor voert de Selectie- en benoemingscommissie alle voorbereidende werkzaamheden uit.

Remuneratiecommissie

Jaarlijks dient de Raad van Toezicht de klassenindeling Lunet zorg opnieuw vast te stellen op basis van de vigerende regel- en wetgeving. De Remuneratiecommissie heeft hiertoe ter voorbereiding een memo opgesteld inzake de klassenindeling en op basis daarvan een voorstel gedaan over een aanpassing van de honorering Raad van Toezicht. Besluitvorming door de Raad van Toezicht op basis van de memo heeft plaatsgevonden in de mei-vergadering van het verslagjaar. Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie op 4 mei het jaarlijkse functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur gevoerd.

Medio 2018 is invulling gegeven aan de richtlijnen van het accreditatieprogramma "Goed Toezicht" van de NVTZ.

Auditcommissie Financiën

In 2018 heeft er viermaal een vergadering van de auditcommissie Financiën plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de directeur Financiën, ICT & Facilities. De besproken onderwerpen betreffen de concept jaarrekening en jaarverslag 2017, diverse kwartaalrapportages, Managementletter 2018, jaarplan en begroting 2019, financiering rondom vastgoed en revitalisering woonparken, actuele interne- en externe ontwikkelingen. Bij bespreking van de jaarstukken 2017 en de Managementletter 2018 is de accountant aanwezig geweest om deze stukken nader toe te lichten.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie heeft in 2018 tweemaal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en manager Kwaliteit en Veiligheid. In het verslagjaar is onder meer gesproken over het Kwaliteitsrapport 2017, kwartaalrapportages Kwaliteit en Veiligheid, uitvoering en resultaten van de externe ISO controleaudit onder leiding van Walvis Certificatie, actuele interne- en externe ontwikkelingen en over de vorm van het werkbezoek van de Raad van Toezicht aan de organisatie welke in april 2019 zal plaatsvinden. Het werkbezoek staat in het teken van meetbare- en merkbare kwaliteit waarbij drie locaties van Lunet zorg worden bezocht.

6.4 Medezeggenschap

Medezeggenschap cliënten

De dialoog met cliënten en cliëntvertegenwoordigers vormt de basis voor goede zorg. In het informele maar niet vrijblijvende groepsoverleg en in formele medezeggenschapsraden kunnen cliënten en cliëntvertegenwoordigers meepraten en meedenken over dagelijkse dingen en organisatorische ontwikkelingen.

De formele medezeggenschap binnen Lunet zorg is ingericht in cliëntenraden en cliëntvertegenwoordigersraden op centraal niveau en op clusterniveau: centrale raden en clusterraden. De Raad van Bestuur is de gesprekspartner van de centrale raden. Voor de clusterraden is de gesprekspartner de manager van het cluster. Op de verschillende niveaus waarop zij werkzaam zijn, hebben de raden adviesrecht conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz). Lunet zorg heeft een Functionaris medezeggenschap die informatie en advies geeft en ondersteuning biedt bij praktische vragen over medezeggenschap cliënten.

De kaders voor de medezeggenschap conform de Wmcz zijn opgenomen in het instellingsbesluit. Voor ieder niveau van medezeggenschap is een samenwerkingsovereenkomst en een huishoudelijk reglement opgesteld.

De raden worden door Lunet zorg gefaciliteerd op het gebied van scholing en secretariële ondersteuning. De clusterraden cliënten worden ondersteund door een coach. De raden onderhouden contact met hun achterban via de groeps-overleggen, nieuwsbrieven en/of achterbanbijeenkomsten.

Lunet zorg is aangesloten bij de landelijke commissie van vertrouwenslieden (LCvV). De cliënt(vertegenwoordigers) raden en/of Lunet zorg kunnen bij verschil van mening over de gevolgde procedures en richtlijnen een beroep doen op deze commissie. Het afgelopen jaar is van deze mogelijkheid geen gebruik gemaakt. De raden zijn aangesloten bij het Landelijk Steunpunt Medezeggenschapsraden (LSR).

In 2017 is de medezeggenschapsstructuur van Lunet zorg, welke in 2015 is ingevoerd, geëvalueerd. De conclusie was dat we de medezeggenschapsstructuur cliënten hebben ingevoerd conform afspraak. De ingevoerde structuur is ondersteunend aan de bedoeling; de structuur ondersteunt en bevordert de dialoog met cliënten en hun vertegenwoordigers. Dit hebben we in 2018 dan ook voortgezet. Lunet zorg vindt het belangrijk dat medezeggenschap goed indaalt in alle geledingen van de organisatie. In afstemming met een delegatie van de centrale raden, management en directie zijn de vervolgacties van deze evaluatie bepaald. Deze acties zijn in 2018 geïmplementeerd binnen de organisatie. Lunet zorg heeft continu aandacht voor de dialoog met cliënten en de participatie van cliëntvertegenwoordigers. Dit geldt voor alle geledingen binnen de medezeggenschap: het groepsoverleg op de teams en de formele medezeggenschap binnen de clusterraden en de centrale raden.



Centrale Cliëntenraad (CCR) en Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad (CCvR)

De Centrale Cliëntenraad bestaat uit zes leden. De raad heeft in 2018 elf keer formeel vergaderd. De Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad bestaat uit acht leden en heeft in 2018 12 keer vergaderd. Beide raden hebben vier keer een overlegvergadering gehad met de voorzitter Raad van Bestuur. Hierbij was tevens de secretaris van de Raad van Bestuur aanwezig. Een overzicht van de leden is toegevoegd in bijlage 4.

De centrale raden hebben in 2018 diverse onderwerpen met de Raad van Bestuur besproken. De raden zijn onder andere geïnformeerd over het roostersysteem van Lunet zorg, de rol van de coördinerend begeleider, privacyregels Lunet zorg, personele bezetting en arbeidsmarkt, het medewerkersonderzoek, het onderzoek naar de topstructuur van Lunet zorg, de verandering van het schoonmaakbedrijf, vervoer van maaltijden en ontwikkelingen op de woonparken. Op thema's zijn leden van het directieteam of medewerkers van Lunet zorg ingekomen in de vergaderingen. Zij zijn daarnaast periodiek geïnformeerd over ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, waaronder de wijze van melden van incidenten en de interne audit Kwaliteit & Veiligheid. De centrale raden hebben input gegeven over de criteria die zij belangrijk vinden bij de keuze van een instrument om de cliënttevredenheid te meten en hebben hun reflectie gegeven op het Kwaliteitsrapport.

De raden zijn in de overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur en via mededelingenbrieven op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen Lunet zorg. Deze informatie wordt gedeeld met de raden, los van de adviesvragen die aan hen zijn voorgelegd. De centrale raden hebben in 2018 een overleg gehad met de Raad van Toezicht.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) en Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad (CCvR) zijn in 2018 over de volgende onderwerpen om advies gevraagd:

- Jaarverslag en jaarrekening 2017
- Jaarplan en begroting 2018 (gestart in 2017)
- Topstructuur Lunet zorg
- Beleid veiligheid- en risicomanagement in de zorg
- Joint venture inzake Centrale24
- Benoeming lid Raad van Bestuur
- Benoeming cliëntvertrouwenspersoon
- Keuze instrument cliënttevredenheidsonderzoek
- Programma revitalisering woonparken
- Jaarplan en Begroting 2019 (loopt door in 2019)

De CCR en de CCvR hebben op de adviesaanvragen een positief advies uitgebracht aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de vragen en aandachtspunten in de adviezen besproken in de overlegvergaderingen met de raden. De Raad van Bestuur heeft de reactie op adviezen schriftelijk bevestigd. De CCR en de CCvR hebben in 2018 geen ongevroegde adviezen uitgebracht.

De centrale raden hebben ieder een eigen jaarplan respectievelijk beleidsplan. Hierin hebben zij hun onderwerpen van aandacht gedefinieerd. Hiermee zetten zij in op een proactieve houding van de raad binnen de organisatie. Het jaarplan c.q. beleidsplan van de raden is leidraad voor de jaaragenda en de gespreksvoering met de Raad van Bestuur. In het jaarplan 2018 van de CCvR was er specifieke aandacht voor persoonsgerichte en samenhangende zorg en versterking van de basis en het personeelsbeleid van Lunet zorg. De CCR heeft in 2018 de aandacht gelegd op de kwaliteit van zorg. Dit door in de advisering te kijken wat de directe gevolgen voor cliënten zijn bij adviesaanvragen.

De clusterraden cliënten volgden in 2018 allen de scholing Durf te vragen via het Leercentrum. Lunet zorg vindt het belangrijk dat de cliëntenraden kritisch zijn en meedenken. Zo kunnen zij goed adviseren. In de scholing hebben de raden geleerd hoe zij een nog betere cliëntenraad kunnen zijn door kritische vragen te durven stellen en het zeggen als zij het ergens niet mee eens zijn. De Centrale Cliëntenraad (CCR) organiseerde in 2018 één achterbanbijeenkomst voor clusterraden cliënten waarin ervaringen over deze scholing werden uitgewisseld. Daarnaast is in discussiegroepen gesproken over werkzaamheden in de raden. Leden van de Centrale Cliëntenraad en de clusterraden cliënten hebben in december het landelijke congres "De Kwaliteitsparade voor cliëntenraden" bezocht. De Centrale

Cliëntvertegenwoordigers-raad (CCvR) organiseerde opnieuw twee keer een achterban-bijeenkomst voor de clusterraden cliëntvertegenwoordigers. Daar waar deze bijeenkomsten voorheen voornamelijk gericht waren op het zenden van informatie, waren in 2018 het bereiken van de achterban en het vergroten van de participatie van cliëntvertegenwoordigers belangrijke agendapunten.

Medezeggenschap medewerkers

De ondernemingsraad bestaat uit 13 leden. Het dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, vicevoorzitter en de ambtelijk secretaris. Er zijn drie vaste commissies, de commissie Personeel en Arbeid (P&A), de commissie Kwaliteit en Arbo (K&A) en de Financieel-economische commissie (FEC). Deze drie commissies hebben periodiek overleg met de directeur HRM respectievelijk de directeur Financiën, ICT & Facilities. In de bijlage 4 vindt u de leden van de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad vergadert tweewekelijks, in de andere week doen de OR-commissies voorbereidend werk. Eens per zes weken vindt overleg plaats met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de directeur HRM. De ondernemingsraad heeft, conform de reguliere afspraken, in 2018 een overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. Er is gesproken over de thema's: boeien en binden, de arbeidsmarkt, strategie en goed werkgeverschap. Daarnaast heeft de ondernemingsraad driemaal overleg gehad met de CCvR en CCR, om elkaar te informeren en eventuele gezamenlijke onderwerpen betreffende medezeggenschap te verkennen.

Belangrijke thema's voor de overlegvergadering tussen bestuurder en de ondernemingsraad waren boeien en binden van medewerkers, cultuur en vastgoed.

In 2018 heeft de ondernemingsraad over de volgende onderwerpen advies uitgebracht:

- Jaarplan en Begroting 2018
- Coördinerend begeleider
- Jaarverslag en jaarrekening 2017
- Topstructuur Lunet zorg
- Joint venture inzake Centrale24
- Benoeming Lid Raad van Bestuur
- Jaarplan en Begroting 2019 (loopt door in 2019)

Daarnaast heeft de OR tweemaal een ongevroegd advies uitgebracht, over het profiel van de Raad van Bestuur en over de evaluatie van zelfsturing.

De ondernemingsraad heeft in 2018 instemming verleend aan de volgende documenten: de Integriteitscode,

de Klachtenregeling Medewerkers, het Privacyreglement, de Risico-inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) en Sociale Veiligheid.

De ondernemingsraad heeft in 2018 viermaal een achterbanoverleg gehouden. Bij de diverse onderwerpen heeft de OR werkbezoeken georganiseerd om signalen op te halen. Ook heeft de OR viermaal een digitale enquête (stemverzoek via Outlook) gestuurd naar de hiervoor aangemelde medewerkers, het Digipanel. De onderwerpen waren: de Basisverzorgende, Risicovolle en Voorbehouden (BR&V) Bereikbaarheidsdienst, de oudere medewerker, POP (persoonlijk ondersteuningsplan) en het werkbezoek van de OR.



7 Financiën en bedrijfsvoering

Een gezonde bedrijfsvoering is een essentiële randvoorwaarde om te kunnen werken aan een goed leven voor cliënten. Daarom blijven we investeren in het optimaliseren van bedrijfsprocessen en optimale ondersteuning van de teams door de stafafdelingen.

7.1 Financieel overzicht

Het resultaat in 2018 bedraagt EUR 3.647.000, waartegenover een resultaat van EUR 668.000 stond in 2017.

De zorgopbrengsten zijn ten opzichte van 2017 met 2,3% gestegen. De omzet Wlz is in volume iets afgenomen, maar door de indexatie van de tarieven is de omzet met 1,5% gestegen. De opbrengsten Wmo zijn dit jaar op hetzelfde niveau gebleven als voorgaande jaar. De Jeugdwet laat een flinke stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar. Naast de toename van de zorgzwaarte heeft ook de lichte groei van het aantal cliënten een positief effect op de opbrengsten.

Het gemiddeld aantal fte's in 2018 bedraagt 1.804, een flinke toename ten opzichte van de 1.721 fte's in 2017. De toename van de omzet heeft geleid tot extra inzet van personeel.

Lunet zorg voert een conservatief financieringsbeleid, zoals vastgelegd in het treasury-statuut, en maakt geen gebruik van derivaten. In 2018 zijn geen nieuwe leningen afgesloten, waardoor de langlopende schulden eind 2018 EUR 33,7 mln. bedragen.

De solvabiliteit bedroeg ultimo 2018 46%, hetgeen iets boven het gemiddelde van de gehandicaptenzorgsector is (2017: 39% = percentage grote GHZ-instellingen).

7.2 Risico's

Eind 2017 zijn we ingegaan op de snelle ontwikkelingen in onze buitenwereld en de gevolgen daarvan voor de organisatie van de (langdurige) zorg in het bijzonder. Deze ontwikkelingen zetten zich door. De gezondheidssector heeft - meer dan voorheen - te maken met een hoge onzekerheid en complexiteit die lang niet voor iedereen altijd helder is. De veranderende overheidsrol is al enkele jaren zichtbaar, maar komt steeds meer tot uiting bij beleidskeuzes en financiële overwegingen.

De krapte op de arbeidsmarkt, de toename van complexe zorgvragen en de financiële onzekerheid laten zich steeds meer voelen. Het zijn belangrijke externe omgevingsfactoren

waar zorgaanbieders een antwoord op moeten geven om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren binnen de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Gelet op de hoge mate van verandering, onzekerheid en complexiteit binnen de zorg, zullen we voortdurend aandacht hebben voor het bijstellen van de jaarplanpunten zoals we die nu hebben geformuleerd.

Strategische risico's

We constateren een toename van de complexiteit van het gedrag van een specifieke groep cliënten die veelal op het snijvlak zitten van een verstandelijke beperking en psychiatrie. Naast een zorginhoudelijke grens met daarbij gevaar en psychische belasting van onze medewerkers zijn we genoodzaakt voor deze cliënten een zorginzet te doen die veel hoger is dan de huidige financiering toelaat. Dit is een trend van de afgelopen jaren die zich voortzet en wat erg veel zorginhoudelijke en financiële druk geeft op enkele organisatieonderdelen binnen Lunet zorg. In het programma "Volwaardig Leven voor de gehandicaptenzorg en complexe zorg" van het ministerie van VWS (oktober 2018) is er erkenning voor het bestaan van deze doelgroep en wordt de noodzaak benoemd om landelijk een beter beeld te krijgen van deze groep. Daarin wordt ook gesignaleerd dat de kennis om deze doelgroep goed te bedienen vaak nog ontbreekt binnen de sector evenals goede woonvoorzieningen. In de regio Zuidoost-Brabant wordt reeds aanwezige kennis en casuïstiek gedeeld met collega-zorgaanbieders. Met het zorgkantoor is gesproken over de onhoudbaarheid van de bestaande situatie en er wordt in samenspraak gekeken naar een lange termijn woon- en behandelperspectief voor deze doelgroep op voorwaarde van een structureel sluitende financiering.

Als Lunet zorg blijven we deze en andere ontwikkelingen nauwlettend volgen en proberen we goed te doorgronden wat de mogelijke consequenties van deze ontwikkelingen zijn. Waar mogelijk dragen we bij aan de discussies over de toekomstige financiering van de dienstverlening aan onze cliënten zowel op landelijk als gemeentelijk niveau. We bezien hoe deze ontwikkelingen zich doorzetten en hoe we ons aanbod hierop kunnen laten aansluiten. Het behouden van flexibiliteit in onze bedrijfsvoering is daarom een randvoorwaarde om zo nodig mee te kunnen bewegen met de externe ontwikkelingen.

Operationele risico's

We kunnen op dit moment nog moeilijk voorspellen in welke mate krapte op de arbeidsmarkt daadwerkelijk een probleem wordt voor de continuïteit van (de huidige omvang) van onze

zorg. Specifiek binnen de gehandicaptenzorg in onze regio zien we, dat we tot op heden nog redelijk in staat zijn vacatures te vervullen. Ook prognoses over de arbeidsmarkt in onze regio laten zien, dat de krapte op het gebied van verpleegkundig en verzorgend personeel nog verder gaat toenemen, maar dat de beschikbaarheid van mensen met eenagogisch geschoolde achtergrond komende jaren nog redelijk op peil blijft. In 2018 zijn we gestart met een campagne om zij-instromers aan ons te binden en om omscholing aan te bieden. Dit is tot op heden succesvol gebleken, dus krijgt dit zijn vervolg in 2019. Enkel voor zeer specialistische doelgroepen als bijvoorbeeld voor complex gedrag en bijvoorbeeld (AVG-) artsen constateren we dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Voor functies binnen de ondersteunende diensten, zoals HRM-, Techniek, Finance en ICT-functies, zien we ook dat het steeds moeilijker wordt om deze in te vullen, omdat de concurrentie binnen de regionale arbeidsmarkt groot is. Behalve het risico van beschikbaarheid voorzien we daarmee ook het risico van een toename van de loonkosten als gevolg van schaarste in sommige beroepen. Hierdoor zullen we in sommige gevallen een beroep moeten doen op externe inhuur.

Financiële risico's

Zowel in de langdurige zorg als in het sociaal domein voor de Jeugdwet en de maatschappelijke ondersteuning (Wmo) worden we geconfronteerd met grote veranderingen en financiële onzekerheden. Medio 2018 zijn door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) nieuwe ZZP-tarieven voor de intramurale Wlz-zorg bekendgemaakt. Deze tarieven zijn tot stand gekomen middels landelijke benchmarks onder instellingen binnen de VG-sector. Voor Lunet zorg constateren we, bij gelijkblijvende inkomsten, een grote verschuiving tussen de componenten woonbegeleiding, dagbesteding en behandeling. Dit vergt een transitie binnen onze organisatie om te zorgen dat wij "marktconform" binnen onze sector zijn. De aard en omvang van de verschuiving alsmede het tempo waarin die geëffectueerd kan worden, wordt onderzocht in 2019.

Voor de Wlz maakt het zorgkantoor bij aanvang van het nieuwe jaar geen hogere volumeafspraken dan 95% van wat gerealiseerd is in het voorgaande jaar. Dit met als reden om de bekostiging cliëntvolgend te laten zijn. Maken minder cliënten de keuze voor Lunet zorg dan ontvangen we daardoor minder geld, maken meer cliënten de keuze voor Lunet zorg dan ontvangen we daardoor meer geld. Gedurende het jaar wordt de productieafpraak bijgesteld en pas op 1 november van het lopende jaar is het voor zorgorganisaties bekend of de gerealiseerde productie over dat jaar volledig vergoed wordt. Tussentijds publiceert het zorgkantoor de uitputting van haar



contracteerruimte waarmee een inschatting kan worden gemaakt of er sprake is van een risico op dit gebied.

Er hebben in 2018 veel gesprekken plaatsgevonden om, onder druk van gemeentelijk noodzaak te bezuinigen, te komen tot nieuwe contracten binnen het sociaal domein. Specifiek door de gemeente Eindhoven is ingezet op verlaging van de tarieven, het indiceren van lichtere producten, het inzetten op kortere looptijd, het beperken van de instroom van nieuwe cliënten, het verhogen van de uitstroom van bestaande cliënten en het overnemen van lichtere cliënten door WJ Eindhoven. Hierbij acteert de gemeente Eindhoven mede als regiogemeente voor de inkoop van zorg voor de omringende gemeenten, waardoor het ook de cliënten in de regio met een Jeugdwet-beschikking betreft. Deze maatregelen hebben allereerst gevolgen voor de cliënten die Lunet zorg ondersteunt, maar vragen ook een grote tijdsinvestering van onze interne organisatie en administratie om alle veranderingen goed te implementeren. Daar waar de gemeente Eindhoven op onderdelen tarieven voor de zorginzet tot ruim 40 procent heeft verlaagd, moet ook bijgestuurd worden op onze zorginzet om kostendekkend te kunnen blijven werken. Ook komend jaar zal de afweging gemaakt moeten worden in hoeverre externe tarieven ons in staat stellen kwaliteit van zorg te kunnen blijven leveren of dat harde keuzes gemaakt moeten worden in ons aanbod. Mede als gevolg van de invoering van budgetplafonds binnen de gemeente Eindhoven kijken we kritisch naar onze eigen instroom, uitstroom en exploitatie van onze ambulante bedrijfsonderdelen. We stellen ons ten doel de zorg aan mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven te continueren op een manier die recht doet aan hun ondersteuningsvragen. Dit betekent niet dat alles hetzelfde kan blijven; daarvoor zijn de huidige (financiële) ontwikkelingen te omvangrijk. Wel zullen we nog meer

inventief moeten zijn om onze zorgverlening zodanig te organiseren dat we het realiseren van een goed leven centraal kunnen blijven stellen.

De vergoeding voor kapitaalslasten, als onderdeel van de ZZP-tarieven, is sinds 2018 onderhandelbaar. Zorgkantoren hebben aangekondigd deze in 2019 nog voor 100% te vergoeden en zich te beraden op haar beleid in deze voor de komende jaren.

Risico's op gebied wet- en regelgeving

De toenemende hoeveelheid wet- en regelgeving in de zorg heeft behoorlijke impact op de inzet van ondersteunende diensten en systemen. Eisen op het gebied van informatie-veiligheid, toenemende verantwoordings-eisen vanuit diverse externe partijen en het toenemend maatschappelijke toezicht hebben ook hun impact op de administratieve werkdruk binnen zorgorganisaties en zijn kostenverhogend. In 2019 zullen we o.a. het bewustzijn bij medewerkers van de veiligheid rondom medicatieverstrekking extra aandacht geven en zullen we anticiperen op nieuwe (toekomstige) wet- en regelgeving, zoals de Wet zorg en dwang en het wetsvoorstel Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018. In 2019 zullen we ook de voorbereidingen treffen voor elektronisch inzage in het eigen medisch dossier.

We zullen heel kritisch zijn op de prijsstelling en voorwaarden van onze leveranciers en externe inhuur zoveel als mogelijk beperken.

7.3 Verwachtingen voor het nieuwe jaar

We verwachten komende jaren een lichte groei van het aantal cliënten in de divisie Specialistische zorg. De oorzaak hiervan is gelegen in de toegenomen zorgvraag van ouder wordende cliënten die thans wonen in wijk en dorp en een toename van complexiteit van de zorgvragen van cliënten met gedragsproblematiek. In de divisie Ambulante zorg & Dagbesteding hebben we de komende jaren te maken met druk op het aantal cliënten en de omvang van de in te zetten ondersteuning als gevolg van de grote financiële tekorten in met name de gemeente Eindhoven.

Onze strategische koers blijft onveranderd. Om ook in de toekomst te doen wat nodig is voor mensen met een verstandelijke beperking in de regio Eindhoven en de Kempen, zullen we veel meer dan voorheen initiatiefrijk moeten zijn om te zorgen dat we slimme oplossingen bedenken in de uitvoering van onze zorgverlening. We hebben ons ten doel gesteld dat we continu werken aan een goed leven en organiseren wat er nodig is om dat zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen. Met de genoemde financiële onzekerheden en veranderingen in onze externe financiering is het zaak, dat we onze interne bedrijfsvoering goed op orde hebben.



Bijlage 1 Overzicht nevenfuncties Raad van Bestuur

per 31-12-2018

Naam	Functie Raad van Bestuur	Nevenfuncties	Geboortejaar
B.L.L.J. Smeets RC	Voorzitter	- MCC Omnes, Sittard, lid Raad van Commissarissen - Zuyd Hogeschool, Heerlen, lid Raad van Toezicht - Slimmer Leven 2020, Eindhoven, lid bestuur	1962

Bijlage 2 Overzicht nevenfuncties Raad van Toezicht

per 31-12-2018

Naam	Functie Raad van Toezicht	Nevenfuncties	Geboortejaar
ir. A.L.C. Frijters	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenaar Frijters Interim Management en Business Coaching - Voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatie Parkeerbeheer Zuidwest Nederland - Voorzitter StartersCentra West-Brabant - Lid Raad van Advies Twegos 	1956
J.L.G. Creemers	Vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenaar Johan Creemers Consultancy - Lid Raad van Toezicht Stichting Sint Jans Gasthuis (ziekenhuis), Weert - Lid Raad van Advies Van Doormalen Retail Groep, Waalre - Bestuurder Stichting Administratiekantoor Handels Belastingadviseurs, Weert - Voorzitter vereniging Toer- en Wielclub Weert, Weert 	1965
prof. dr. R. Willemsen	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar Functionele Neurogenetica; hoofd Onderzoek van de afdeling Klinische Genetica, Erasmus MC te Rotterdam - Wetenschappelijk adviseur Fragiele X Vereniging Nederland, Oosterhout - Lid VIDJ commissie ZonMw, Den Haag - Lid wetenschappelijke adviesraad (WAR) Hersenstichting, Den Haag - Lid Raad van Commissarissen Result Laboratorium BV, Dordrecht - Lid Raad van Toezicht Libra Revalidatie & Audiologie, Eindhoven 	1956
drs. P.W. Hoogers	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Toezicht Munttheater, Weert - Lid Raad van Toezicht Mondriaan, Heerlen 	1954
Mw dr. L. Pijnenborg, arts, niet praktiserend	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Manager Kwaliteit, Veiligheid & Verantwoording St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein/ Utrecht/ Woerden - Lid Programmacommissie Kwaliteit van Zorg, ZonMw - Lid Programmacommissie Onderzoek ter ondersteuning van het Kwaliteitsinstituut, ZonMw - Lid Adviescommissie NFU-programma Sturen op Kwaliteit, Nederlandse Federatie van UMCs (NFU) - Auditor NIAZ-Qmentum (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg), Utrecht 	1965
Mw A. Bambach	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Mede-eigenaar/directeur van het Gastenhuis B.V.; kleinschalig wonen voor ouderen met dementie, Amsterdam 	1968

Bijlage 3 Samenstelling directieteamoverleg

per 31-12-2018

Naam	Functie
B.L.L.J. Smeets (Loet) Smeets RC	Voorzitter Raad van Bestuur
mw. mr. J.J.G. (Joanie) Raven	Secretaris Raad van Bestuur
mw. drs. I. (Ellen) Boumans-Brilman MHA	Directeur Specialistische zorg
mw. drs. M. (Miriam) Schils	Directeur Ambulante zorg, Dagbesteding, Kind & Jeugd, Nachtzorg
mw. drs. M. (Miriam) Schils	Directeur Wonen en Zorg a.i.
drs. J.W. (Jeroen) van Genuchten	Directeur Human Resource Management
R.E. (Ronald) de Lange	Directeur Financiën, ICT & Facilities
drs. R. (Robert) Slaghuis MHA	Directeur Strategie & Verkoop

De directie (directeuren) samen met de secretaris Raad van Bestuur vormen samen het directieteam onder leiding van de Raad van Bestuur.

Bijlage 4 Centrale

per 31-12-2018

Medezeggenschapsraden

Ondernemingsraad

Naam	Functie
R. van Heeswijk	Voorzitter
M. Termeer	Vice-voorzitter tot 22.05.2018, daarna lid
H. van Beek	Lid
J. van Berlo	Lid
J. Hageman	Lid
J. van Leeuwen	Lid
E. Mandigers	Lid
C. Rens	Lid
D. Schilders	Lid
H. Schipper	Lid, vanaf 22.05.2018 vice-voorzitter
M. Sleddens	Lid
T. Vroomans	Lid
A. Ziegenhardt	Lid
A. de Haart-Grob	Ambtelijk secretaris

Centrale Cliëntenraad

Naam	Aandachtsgebied	Functie
D. Beerens	West	Voorzitter
P. Mennen	Oost	Secretaris
A. van Stiphout	Eindhoven	Lid
N. Coolen	Eindhoven/Kind en Jeugd	Lid
N. Seuntiëns	Dagbesteding	Lid
G. Schaeffer	Senioren	Lid

Centrale Cliëntvertegenwoordigersraad

Naam	Aandachtsgebied	Functie
T. Groenemans	Gedrag	Voorzitter
J. Praagman	Oost	Vice-voorzitter
L. Dijkstra	Senioren	Lid
B. van Bommel	Kind en Jeugd / Dagbesteding	Lid
P. van Campfort	Somatiek	Lid
L. van der Sommen	Oost	Lid
B. Mulder	Eindhoven	Lid



Postbus 270
5600 AG Eindhoven

Algemeen: 088 551 5000

www.lunetzorg.nl
info@lunetzorg.nl

