

Bestuursverslag Lumens 2024

1. Inleiding

Maatschappelijke ontwikkelingen in 2024

2024 was een jaar waarin de nationale en internationale politiek zich meer ging ontwikkelen in de richting van 'eigen belang voorop'. We mogen wel zeggen dat onrust, spanningen, angst en onzekerheid in de maatschappij duidelijker zichtbaar zijn geworden. Angst om bestaanszekerheid bij inwoners vertaalt zich naar wantrouwen, boosheid en angst voor de ander. Vanuit ons werk zien, horen en voelen we ook, dat steeds meer mensen er genoeg van hebben om tegenover elkaar te staan. De roep om meer verbinding, begrip en compassie wordt naast alle negativiteit ook luider. De behoefte aan saamhorigheid, verbinding en omzien naar elkaar krijgt steeds meer aandacht. Initiatieven die verbinding bevorderen krijgen een groter podium. Dit is een kans: een kans om sociaal werk als fundament van een inclusieve en hoopvolle samenleving steviger te verankeren. Als welzijnsorganisatie zijn we gericht op verbinding, saamhorigheid en sociale veerkracht die je alleen mét elkaar kunt bereiken. Dit hebben we in 2024 gedaan en in 2025 gaan we hier met hernieuwde vastberadenheid mee door.

In dit bestuursverslag 2024 vind je:

- §2 Algemene gegevens
- §3 Ontwikkelingen in 2024
- §4 Financiën
- §5 Risico's en onzekerheden
- §6 Toekomst

2. Algemene gegevens

2.1 Juridische entiteit

De organisatie Lumens is een zelfstandig rechtspersoon met de stichting als juridische entiteit en heeft de ANBI-status. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 17130412.

2.2 Doelstelling en diensten

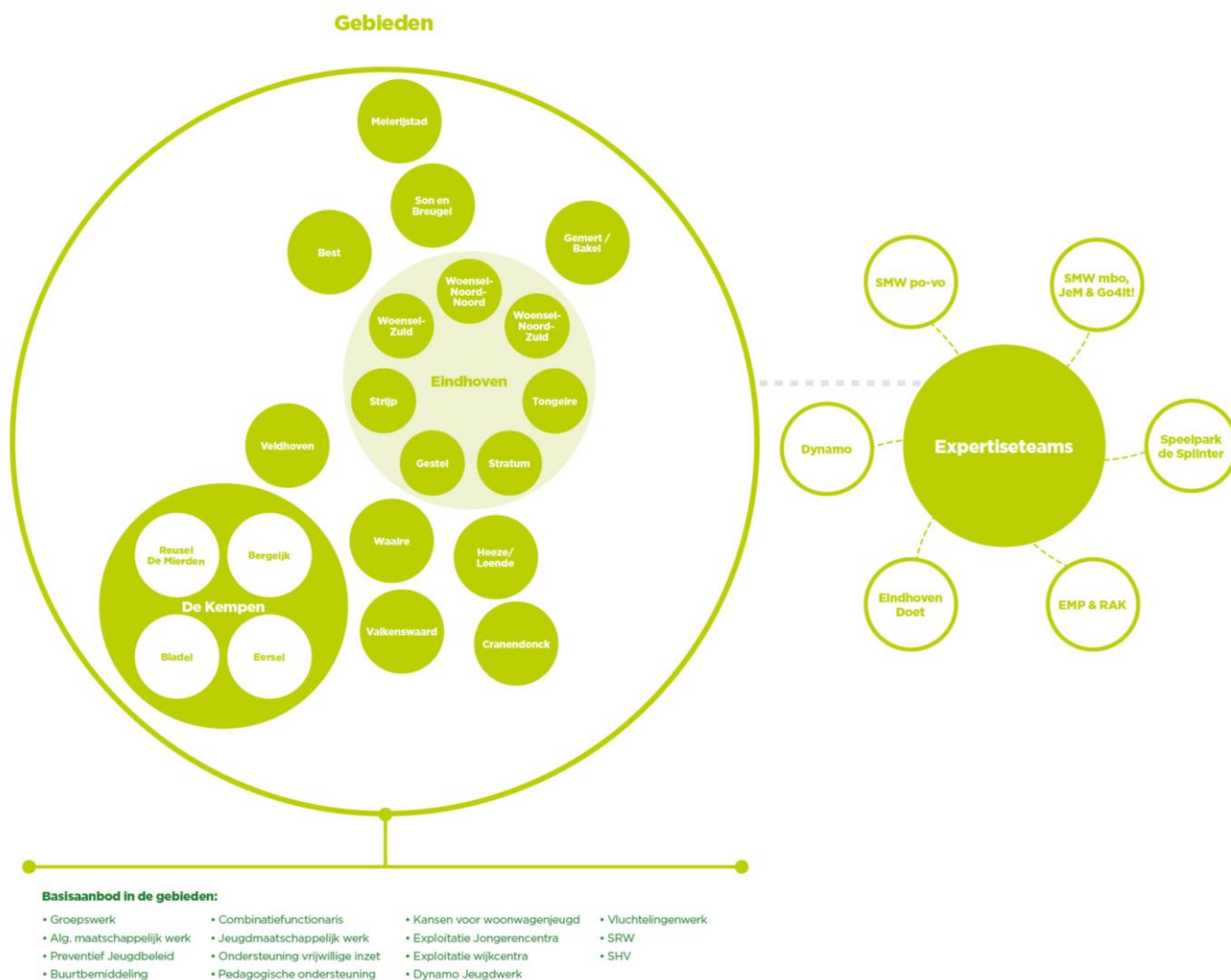
Lumens is een brede welzijnsorganisatie die zich richt op het bevorderen van maatschappelijke en economische zelfstandigheid van mensen. De diensten van Lumens hebben één van de volgende maatschappelijke thema's als basis:

1. Armoede en meedoen
2. Opvoeding en gezin
3. Talentontwikkeling en jeugd
4. Veilige omgeving en tolerantie

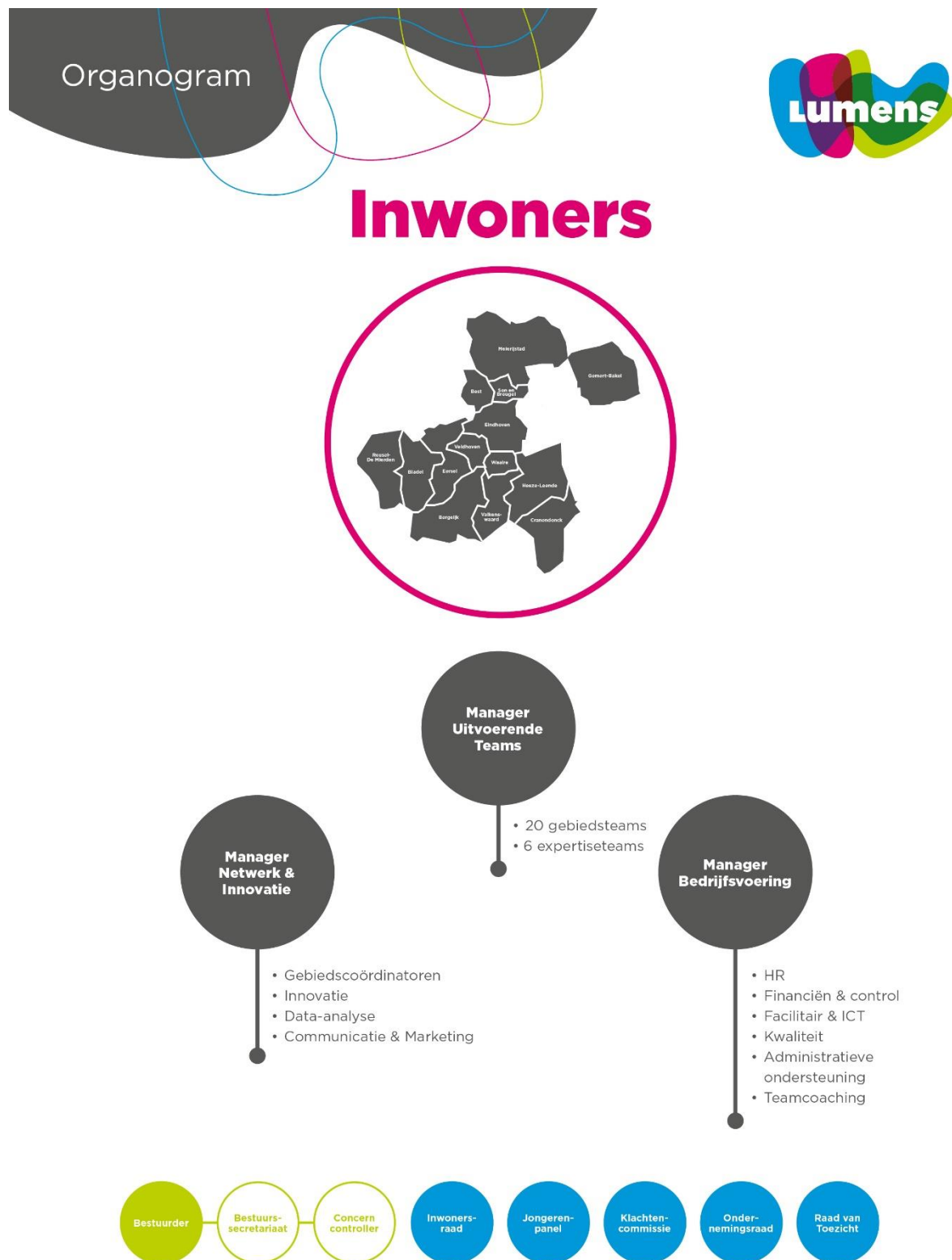
2.3 Werkgebied 2024

Het werkgebied bestaat uit onderstaande gemeenten. Hier werken 20 multidisciplinaire teams die vanuit hun opdracht werkzaam zijn in de sociale basis. Daarnaast zijn er 6 expertiseteams die een categorale opdracht hebben.

Onderstaand plaatje geeft inzicht in de betrokken gemeenten van Zuidoost-Brabant, de gebiedsgerichte teams, de expertiseteams en de basisdiensten van Lumens.



2.4 Organogram 2024



Toelichting organogram 2024:

Cluster Uitvoerende Teams:

Dichtbij de inwoners en samenwerkingspartners werken we met 20 multidisciplinaire teams gebiedsgericht aan onze opdrachten. Deze gebiedsteams worden vraaggericht ondersteund door 6 expertiseteams. Dit maakt ons optimaal flexibel in het op maat beantwoorden van de lokaal heersende maatschappelijke vraagstukken. De gebiedsteams worden ondersteund door het cluster Bedrijfsvoering en het cluster Netwerk & Innovatie.

Cluster Bedrijfsvoering: hierin zijn alle ondersteunende diensten gepositioneerd, zoals Finance en Control, HR, ICT, Teamcoaching, Kwaliteit en Facilitaire dienstverlening.

Cluster Netwerk & Innovatie: Gebiedscoördinatoren zijn verantwoordelijk voor de opdrachten in ons werkgebied en het vormen van de gebiedsagenda samen met inwoners, netwerkpartners en uitvoerende teams. Daarnaast richt Netwerk & Innovatie zich op data-gestuurde doorontwikkeling van onze diensten, op basis van de informatie uit de gebiedsagenda's. Ook Innovatie en Communicatie vinden plaats vanuit dit cluster.

Management

Het management bestaat uit drie managers, de bestuurssecretaris en de bestuurder.

In 2023 is de passende organisatiestructuur geïmplementeerd met 'optimale regelruimte' voor professionals om binnen de kaders van de opdracht te doen wat goed is voor de inwoners. Gedurende 2024 is gaandeweg duidelijk geworden wat de werkende en niet werkende elementen zijn van de 'nieuwe' manier van werken en organiseren. Op basis van een grondige evaluatie is eind 2024 een Plan van Aanpak gemaakt voor de Doorontwikkeling van de organisatie om werkprocessen aan te passen. De focus van de doorontwikkeling is het sturen op de opdracht waarbij er **gewerkt wordt vanuit expertiseteams**. Expertises worden passend bij de vraag van inwoners ingezet in buurten en wijken, waarbij er integraal gewerkt wordt aan de vraagstukken die er in het betreffende gebied spelen. Dit doen we met een **thematische aanpak vanuit een gebiedsagenda**. Daarom zal in 2025 in Eindhoven sprake zijn van expertiseteams (opdracht) en gebiedsteams (thematisch). In de regiogemeenten zal sprake zijn van regiotteams: medewerkers van Lumens participeren in sociale wijkteams van de gemeente, samen met professionals van andere organisaties.

2.5 Dichtbij inwoners

Inwoners worden zoveel mogelijk dicht bij huis ondersteund. Ontmoeting kan plaatsvinden in één van de zeven wijkcentra van Eindhoven en in één van de vijftien jongerencentra in Eindhoven en Best. Daarnaast ontmoeten medewerkers van Lumens inwoners van Eindhoven op andere wijklocaties, op scholen en in hun directe leefomgeving. Daar zijn medewerkers laagdrempelig vindbaar aanwezig. Zij kennen de inwoners in de wijken en inwoners kennen hen. Medewerkers in de 13 regiogemeenten maken deel uit van het sociaal wijkteam van die gemeente. Zij werken nauw samen met medewerkers van andere organisaties, vaak onder leiding van een coördinator. Medewerkers van een sociaal wijkteam zijn op centrale locaties in de gemeente aanwezig. Zij kennen inwoners in hun gemeente; inwoners kennen hen.

2.6 Missie en visie

Voor Lumens is het vanzelfsprekend dat ieder mens het liefst zelfstandig en in eigen regie functioneert en daarmee 'eigenaar' van het eigen leven is. Dit is hoe wij allemaal graag ons leven leiden. Dat is dan ook de basishouding waarmee we 24/7 voor inwoners klaarstaan. Er is aandacht voor de behoefte die een inwoner heeft en voor de dingen die wél goed gaan. De onderscheidende rol die Lumens heeft, is dat professionals en vrijwilligers van Lumens altijd oog en oor hebben voor de vraag achter de vraag en daarmee voor de context van de inwoner. Vanuit een signaleringsfunctie halen ze de (maatschappelijke) vragen op en leveren daarmee waardevolle input om het sociale beleid in gemeenten vanuit de behoefte van de inwoner te vertegenwoordigen. Ze handelen vanuit onze 4 kernwaarden **veerkrachtig, verbonden, vindingrijk en vertrouwen** en met een proactieve houding. Zij ontmoeten inwoners overal, on- en offline, en zijn dan gericht op mogelijkheden om daar waar nodig sociale samenhang te versterken. Ook concrete maatschappelijke vraagstukken zoals opvoeding, geld, relaties en inkomen worden vanuit talentontwikkeling en de kracht van sociale cohesie aangepakt, zodat er een duurzame, veerkrachtige en zelfredzame samenleving ontstaat waarin iedereen mee kan doen.

Onze missie is dan ook:

Met elkaar bouwen aan een sociaal veerkrachtige samenleving.

Met sociale veerkracht bedoelen we:

- a) het vermogen van mensen en gemeenschappen om met veranderingen om te gaan en
- b) de toegang tot hulpbronnen die ze daarbij nodig hebben.

- **Persoonlijke** hulpbronnen: het eigen 'kunnen', het zelf-organiserend vermogen.
- **Sociale** hulpbronnen: sociale contacten en de mate van participatie in sociale netwerken.
- **Omgevingshulpbronnen**: de directe leefomgeving, eigenschappen van een wijk zoals sociale cohesie en welvaart.

Het vermogen van mensen is hierbij te onderscheiden in drie vormen:

- **Zelf redzaam**: de mate van regie over het eigen leven.
- **Samen redzaam**: de mate waarin men het sociale netwerk kan/wil inzetten.
- **Community redzaam**: de mate waarin (men verwacht dat) de directe omgeving een maatschappelijke opgave kan aanpakken.

In de doorontwikkeling van Lumens vatten we het zo samen:

Het waarom van Lumens:

1. De samenleving wordt complexer
2. Steeds meer mensen hebben moeite om mee te komen
3. Ongelijkheid neemt toe, wat zorgt voor spanningen in de samenleving

Daarom:

- Werken we dicht bij de inwoners waarvoor we werken.
- Richten we ons op presentie en preventie.
- Stellen we lokale maatschappelijke vragen centraal.
- Werken we gebiedsgericht.
- Werken we samen met partners en informele netwerken.
- Bieden we onze professionals optimaal de ruimte om het juiste te doen.

Zo bouwen we samen aan sociale veerkracht

3. Ontwikkelingen in 2024

3.1 Externe ontwikkelingen – maatschappelijk

We leven in onzekere tijden. We mogen wel zeggen dat onrust, spanningen, angst en onzekerheid in de maatschappij duidelijker zichtbaar zijn geworden. Inwoners kampen met bezorgdheid om bestaanszekerheid en dit vertaalt zich naar wantrouwen, boosheid en angst voor de ander. Dit is een risico voor de maatschappij: mensen komen meer tegenover elkaar te staan. Daarnaast wordt de samenleving complexer: professionals van Lumens signaleren dat inwoners steeds meer zorgen hebben over het hoofd boven water kunnen houden. De kloof tussen de haves en de have-nots wordt steeds groter, wat zorgt voor spanningen in de samenleving.

In deze context beweegt Lumens zich en zoekt daarin positie. Sociaal werk staat immers voor vermindering van ongelijkheid, **verbinding tussen mensen**, bevordering van saamhorigheid. Sociaal werk geeft mensen met een kwetsbaarheid een stem en ondersteuning. In dit licht zijn de 4 strategische thema's van Lumens Armoede & Meedoen, Opvoeding & Gezin, Talentontwikkeling & Jeugd, Veilige omgeving & Tolerantie dé actuele thema's.

Lumens speelt in op de ontwikkelingen door professionals dicht bij de inwoners te laten staan. De maatschappelijke vragen van inwoners stelt Lumens centraal: dit is zichtbaar in het **gebiedsgericht werken** dat in 2024 vorm heeft gekregen. Medewerkers van Lumens gaan in op de vragen en zorgen van mensen met een kwetsbaarheid: zij werken aan economische bestaanszekerheid, kansengelijkheid, inclusief samenleven in een pluriforme samenleving. Zij organiseren gesprekken in wijkcentra om via dialoog verbinding te stimuleren. Professionals van Lumens krijgen in hun werk met inwoners **optimaal de ruimte** om het juiste te doen, binnen de kaders van de opdracht en binnen de kaders van de organisatie.

Daarnaast heeft Lumens in 2024 nadrukkelijker de samenwerking gezocht met **Brainport voor Elkaar**, om vanuit de multi-helixgedachte gezamenlijk de maatschappelijke problematiek te adresseren. Vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid met lokale overheden, onderwijs en bedrijfsleven zoeken we naar oplossingen voor krimp in de sociale basis en investeren we in de leefomgeving van inwoners.

3.2 Externe ontwikkelingen – financieel

In 2024 werd het merkbaar dat gemeenten **voorsorteren op het 'ravijnjaar' 2026**: een jaar waarin de gemeenten minder middelen vanuit de rijksoverheid toegekend krijgen. Dit maakt gemeenten behoedzamer: zij zijn kritischer op de toekenning van budgetten. Ook zijn zij terughoudender in het maken van meerjarige afspraken, hoewel én opdrachtgever en opdrachtnemer daar beiden het voordeel van inzien.

Daarnaast zien we een **verschuiving in de rol** die gemeenten aannemen (rolvervaging). Idealiter is het zo dat de opdrachtgever zich vooral bezighoudt met het WAT en dat de expert, in dit geval een welzijnsorganisatie, zich bezighoudt met het HOE. Nu steeds meer taken bij gemeenten worden belegd, stellen zij bij de toegekende budgetten vaker dan voorheen zeer specifieke eisen. Daarmee begeven lokale overheden zich niet alleen op het terrein van het 'wat' maar steeds meer ook op het 'hoe'. Dit schuurt met de opvatting dat de gemeenten beleidskeuzes maken en dat een welzijnsorganisatie onafhankelijk is en vanuit de rol van expert het beste zicht heeft op hoe de opdracht het beste uitgevoerd kan worden om de meeste impact te genereren voor inwoners.

Ook zien we dat enkele gemeenten in ons werkgebied kiezen voor het **inbesteden** van jeugdconsulenten. Met deze stap krijgen gemeenten meer grip op verwijzingen naar de tweedelijns hulpverlening en de bijbehorende financiering. Dit betekent een verlies aan opdrachten voor Lumens. De verwachting is dat het hier zal gaan om een golfbeweging: mogelijk kiezen gemeenten over een aantal jaren weer voor uitbesteden, aangezien het voor gemeenten moeilijk zal zijn om de professionaliteit te waarborgen.

Lumens beantwoordt deze externe financiële ontwikkelingen door proactief te zijn en te blijven in het partnership met gemeenten. We blijven dicht bij de lokale overheden staan om vanuit gezamenlijkheid te zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Daarmee tracht Lumens zeer nauw aan te sluiten bij de behoeften van inwoners en daarmee ook van lokale overheden. We zoeken steeds naar de dialoog over de inhoud. Lumens draagt uit dat we samen verantwoordelijk zijn, ieder vanuit zijn eigen rol.

De **netwerkstrategie** die Lumens hanteert, blijft zeer passend in de huidige tijd. Ook in 2024 heeft Lumens stevig geïnvesteerd in de regionale allianties. De netwerkontwikkelingen (beschreven in §3.4) leiden er onder andere toe dat Lumens alternatieve financiering meer kan opzoeken omdat in de netwerken grote bedrijven in de regio een prominente rol spelen. Door het zoeken naar alternatieve financieringsmogelijkheden maakt Lumens zich minder kwetsbaar voor de, soms grillige, financiering van lokale overheden. Om van financieel kwetsbaar naar financieel weerbaar te gaan, oriënteert Lumens zich ook op een uitbreiding van doelgroepen. In 2024 vonden gesprekken plaats om te kijken of Lumens zich meer kan gaan richten op ouderen: een doelgroep die op dit moment slechts zijdelings in opdrachten is opgenomen.

3.3 Interne ontwikkelingen

In 2023 is de passende organisatiestructuur geïmplementeerd met 'optimale regelruimte' voor professionals om binnen de kaders van de opdracht te doen wat goed is voor de inwoners. Gedurende 2024 is gaandeweg duidelijk geworden wat de werkende en niet werkende elementen zijn van de nieuwe manier van werken en organiseren. Bij de start van de organisatieverandering hebben we uitgesproken: '70% weten we, 30% weten we niet'. Lumens heeft last gehad van datgene wat we bij aanvang niet wisten. We liepen ertegenaan dat functies en werkprocessen niet goed op elkaar aansloten. Hierdoor grepen professionals in de uitvoering mis in ondersteuningsvragen. Zij voelden zich regelmatig niet gehoord of onvoldoende gefaciliteerd in de organisatie.

Tegelijkertijd kende Lumens in 2024 stevige uitdagingen in de sturing van de organisatie. Lumens kampte met **gebrek aan continuïteit op managementniveau** door wisselingen, vacatures en ziekte. Dit speelde ook op een aantal sleutelposities, zoals gebiedscoördinatoren en HR-functionarissen. Precies in de tijd van een incompleet MT kwamen de problemen rondom de haperingen in de werkprocessen helder in beeld. Medewerkers ervaarden onvoldoende ondersteuning en onduidelijkheid in de communicatie als gevolg van de kanteling van de organisatie.

Daarnaast werden we geconfronteerd met een hoog ziekteverzuim. Dit heeft discontinuïteit in de uitvoering van de opdrachten gebracht en financieel een grote impact gehad in 2024.

Al met al was 2024 een moeilijk jaar. Ondanks de belemmerende factoren is vanuit de veerkracht van de professionals in de organisatie **kwalitatief goede dienstverlening** neergezet en zijn er in samenwerking met andere organisaties talloze initiatieven tot stand gekomen die passen bij de vraag van inwoners. De kwalitatief goede dienstverlening resulteert onder andere in intensivering van jeugd- en jongerenwerk voor de komende drie jaar in Eindhoven.

Het mt heeft onder andere op basis van signalen uit de organisatie, een grondige analyse en evaluatie uitgevoerd. Op basis hiervan heeft het mt een plan gemaakt voor de **doorontwikkeling** van de organisatie. Deze doorontwikkeling is erop gericht om de werkprocessen te verbeteren, zodat expertise van professionals ingezet wordt, passend bij de vraag van inwoners in buurten en wijken, en waarbij er integraal gewerkt wordt aan vraagstukken die in het betreffende gebied spelen. Om het plan van aanpak voor de doorontwikkeling **integraal gestalte te geven** is voor de duur van één jaar een senior mt-lid toegevoegd aan het mt. Eind 2024 zijn alle teams bezocht door dit senior mt-lid en één van de managers, om de veranderingen in de werkprocessen toe te lichten en de reacties op te halen.

Ondanks de interne uitdagingen hebben medewerkers én management zich in 2024 gericht op **netwerkvorming en professionalisering**. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau namen veel mensen van Lumens deel aan netwerkontwikkelingen in ons werkgebied. In de regiogemeenten sloten teams aan bij de specifieke ontwikkelingen in die gemeente. Ondanks veel aandacht voor 'binnen' was er ook aandacht voor 'buiten' en groei van kwaliteit van het vakmanschap. In november 2024 vond een methodiekdag plaats voor alle medewerkers in de uitvoering.

Daarbij is in 2024 veel aandacht gegaan naar de **vindbaarheid** van Lumens. Een volledig vernieuwde **website** is gelanceerd en de nieuwe **social media strategie** is geïmplementeerd. Lumens is eigentijds zichtbaar en vindbaar op de socials sinds oktober 2024. Het on- en offline jeugd- en jongerenwerk heeft stappen voorwaarts gemaakt. Ook dit heeft bijgedragen tot de toekenning van intensiveringsmiddelen jeugd- en jongerenwerk in Eindhoven. Het eerste online jongerencentrum zal in 2025 live gaan.

3.4 Netwerkorganisatie

In 2024 heeft Lumens zich verder ontwikkeld als netwerkorganisatie, ook al was er veel energie nodig voor de interne organisatie. Samenwerken in netwerken is een belangrijke doelstelling in onze strategie, want een antwoord op de huidige grote maatschappelijke opgaven kan en wil Lumens nooit alleen geven. Lumens is zich bewust van haar expertise en ook van waar deze eindigt. Wij zetten dan ook in op intensieve samenwerking met inwoners, opdrachtgevers en netwerkpartners om te komen tot een integraal antwoord op maatschappelijke vraagstukken.

Vanuit de gedachte van organisatiebelang-overstijgende samenwerking, participeert Lumens in diverse netwerken. Enkele grote netwerken laten we de revue passeren.

Pact Woensel Zuid:

Dit is een 20 jaar durend programma van de gemeente Eindhoven om problematiek in Woensel- Zuid duurzaam aan te pakken. Woensel-Zuid is een gebied met meer armoede, minder gezondheid en een lagere levensverwachting dan andere wijken. In het Pact Woensel Zuid participeren inwoners en tal van maatschappelijke organisaties. Samen met de gemeente werken zij samen om een rol te spelen bij een lange-termijn opgave en aanpak in het gebied.

Lumens maakt deel uit van het Kernteam Pact. Inmiddels komen ook enkele driejarige uitvoeringsprogramma's van de grond. Lumens is coalitiehouder en kartrekker van de coalitie 'Opvoeden doen we samen.' Daarnaast participeert Lumens in de coalitie 'Financieel fit'.

Brainport voor Elkaar, gericht op Eindhoven en de omliggende gemeenten.

Het doel van Brainport voor Elkaar is ervoor te zorgen dat iedereen meedoet in onze samenleving, ongeacht afkomst of opleidingsniveau. Dit is een mooi platform waarin vanuit de multihelixgedachte (maatschappelijke organisaties, inwoners, overheden, onderwijs en bedrijven) gewerkt wordt aan de leefbaarheid in de regio.

Lumens is een actieve deelnemer in Brainport voor Elkaar. Een spin-off van de samenwerking is de inzet van Bright Cape voor Lumens. Bright Cape, een organisatie voor data-science, helpt Lumens bij het meten van impact van sociaal werk. Bright Cape is samen met de data-specialist van Lumens bezig met een pilot in de gemeente Gemert-Bakel om de impact van vroegsignalering van financiële problemen en budgetcoaching in kaart te brengen. Dit project loopt door in 2025.

Bibliotopen

Lumens neemt deel aan de ontwikkeling van de *Stadsdeelbibliotheken, (Bibliotopen)* in de gemeente Eindhoven. Dit is een project van de gemeente met de Bibliotheek, WIJ Eindhoven, Lumens, Cultuur & Kunst Eindhoven (CKE) en de Vrijwillige Hulpdienst. De doelstelling is om te werken aan laaggeletterdheid, eenzaamheid, talentontwikkeling en gezondheid. Er wordt onderzocht of Bibliotopen gekoppeld kunnen worden aan wijkcentra.

Mentale gezondheid voor jeugd

Lumens heeft in 2024 het initiatief genomen om -op bestuurlijk niveau- de handen ineen te slaan met alle organisaties in de regio die zich richten op mentale gezondheid voor de jeugd. Het doel was om alle bestaande interventies te stroomlijnen. In de loop van 2024 is gebleken dat betrokken organisaties onvoldoende commitment toonden om dit doel te bereiken. Een uitzondering hierop vormde het SUMMA College (mbo). In 2025 zullen we ons daarom

richten op het stroomlijnen van het aanbod van Lumens op het gebied van mentale gezondheid voor de jeugd in samenwerking met het SUMMA.

IZA – GALA

Het landelijke Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) hebben als doel het slaan van de **brug** tussen Zorg en het Sociaal Domein. Regionaal worden hier plannen voor gemaakt door De Stap naar Gezonder. Welzijnsorganisaties in onze regio hebben zich in 2024 verenigd om samen op te trekken in alle programma's rondom IZA-GALA.

Beginnende samenwerking tussen VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg) en Welzijn.

Een brug tussen Zorg en Welzijn is ook nodig tussen de VVT-sector en het Sociaal Domein. Ouderen wonen langer thuis en de toegang tot verpleging en verzorging wordt steeds moeilijker. Dit heeft vereenzaming tot gevolg, want mantelzorg is lang niet voor iedereen beschikbaar. In 2024 zijn er verkennende gesprekken geweest met ouderenorganisaties om als welzijnsorganisatie een rol te kunnen gaan vervullen bij het aanpakken van deze problematiek.

Alternatieve financiering en uitbreiding van doelgroepen.

De netwerkstrategie leidt tot veel samenwerkingsverbanden met een diversiteit aan partners. Vanuit deze netwerken werkt Lumens ook aan het verminderen van de financiële kwetsbaarheid van de organisatie. Het aanboren van **alternatieve financieringsstromen** en het **uitbreiden van doelgroepen** (bijvoorbeeld ouderen) draagt bij aan de financiële weerbaarheid van Lumens, op het moment dat de financiële middelen vanuit lokale overheden krimp laten zien. In 2024 is Lumens hiermee gestart en we zullen dit verder exploreren in 2025.

3.5 Professionalisering en Innovatie

In 2024 is de **professionalisering** gericht geweest op drie hoofdgebieden:

- Individuele vakbekwaamheid gericht op de vereisten vanuit de werksoorten van de beroepsgroep (Jeugdmaatschappelijk Werk, NVVK-standaarden).
- Een methodiekdag voor alle uitvoerende medewerkers met als onderwerpen de ABCD-methode, signaleren en samenwerken. Daarnaast hebben er workshops plaatsgevonden over het thema Veiligheid. Aan de methodiekdag werkten docenten van Fontys mee. Dit is een opmaat voor de professionaliseringsslag van 2025 waarin één van de USP's van Lumens beschreven wordt: het transparant en overdraagbaar maken van onze werkwijze.
- Een collectieve training voor maatschappelijk werkers in de sociale wijkteams van gemeenten over 'Welzijn op Recept'.

Wat betreft **innovatie** heeft het accent gelegen op het doorontwikkelen van bestaande dienstverlening. Teams hebben op basis van maatschappelijke vragen nieuwe ontwikkelingen in gang gezet, in verbinding met elkaars expertise en met anderen buiten de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het collectiveren van dienstverlening in de vorm van trainingen en groepsaanbod voor de regiogemeenten.

- De Professionele Werkplaats Maatschappelijke Impact (PWMI) heeft vernieuwend samengewerkt met voetbalclub S.V. Woenselse Boys. Het probleem van de club, 'te weinig vrijwilligers', werd het aangrijpingspunt om de club weer te laten functioneren als bindmiddel in de wijk en een rol te laten spelen in een inclusieve en betrokken gemeenschap. De PWMI is een samenwerking tussen verschillende opleidingen van Fontys Hogeschool, het SUMMA College, werkveldpartners en Lumens.

3.6 Medewerkers

Bij Lumens waren per 31 december 2024 303 medewerkers in dienst: 208 medewerkers hebben een vast contract, 95 een tijdelijk dienstverband.

Lumens merkte in 2024 dat in de huidige arbeidsmarkt het wisselen van baan makkelijk is. Regelmatig namen we afscheid van medewerkers die elders gingen werken. In 2024 hebben we nog geen grote problemen ondervonden om voldoende medewerkers te vinden, hoewel dit vaak met zzp-ers gebeurde. Lumens is ook in het afgelopen jaar een aantrekkelijke werkgever gebleken.

Wat wel een punt van zorg is, is het ziekteverzuim. Dit bedroeg in 2024 gemiddeld 9.47%, waarbij het langdurig ziekteverzuim vanwege fysieke redenen een grote rol speelt. Een hoog ziekteverzuim leidt tot toename van kosten (inzet zzp-ers), minder vertrouwde gezichten in de dienstverlening en druk op collega's die niet ziek zijn. In 2024 zijn stappen gezet om het ziekteverzuim terug te dringen, maar deze hebben in 2024 nog onvoldoende resultaat opgeleverd. Er waren nog geen problemen om medewerkers te vinden voor ziektevervangings.

Het was voor medewerkers soms moeilijk om hun weg te vinden in de organisatie: de nieuwe organisatiestructuur bleek haperingen te kennen in de werkprocessen. Hierdoor is de ondersteuning van het primaire proces niet optimaal geweest. Medewerkers gaven signalen, stelden vragen en deelden hun zorgen. Deze hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de evaluatie van de werkprocessen, die fundamenteel zijn aangescherpt. In Q3 van 2024 hebben we een Medewerker Betrokkenheid Onderzoek gehouden, waarvan de resultaten congruent waren met de signalen en zorgen die al bekend waren. Ook het MBO gaf handvatten voor de doorontwikkeling van de organisatie in 2025. Zoals eerder gezegd, zijn eind 2024 alle teams bezocht om de veranderingen door te nemen, nieuwe vragen op te halen en een nieuwe start te maken. In 2025 beginnen we met een, naar verwachting, zichtbare en voelbare manier van werken die de medewerkers beter ondersteunt.

3.7 Vrijwilligers

Vanuit onze missie en visie staan wij dicht bij inwoners. Waar mogelijk werken medewerkers van Lumens samen met vrijwilligers die zich verbonden voelen met de inwoners. Op dit moment zijn er binnen Lumens 603 geregistreerde vrijwilligers. De aard van het vrijwilligerswerk is de afgelopen jaren zo veranderd dat lang niet alle vrijwilligers zich als zodanig bij ons inschrijven. Het karakter van de vrijwillige inzet kenmerkt zich nu meer door incidentele inzet of een bijdrage aan specifieke projecten. Vanuit een grove schatting kunnen we zeggen dat bij Lumens zo'n 2000 mensen zich op een dergelijke manier verbinden en zich samen met professionals inzetten voor hun leefomgeving.

3.8 Kwaliteit

Lumens staat voor een hoge kwaliteit van dienstverlening. Wij willen dat ons werk transparant, navolgbaar en overdraagbaar is. Om dit te kunnen blijven realiseren, werken wij met het [kwaliteitssysteem ISO 9001:2015 / Maatstaf CIIO](#). Daarbij heeft Lumens gekozen voor een waarderende audit, vanuit het CIIO (Certificeerder voor professionele dienstverlening). Lumens is sinds april 2021 gecertificeerd en heeft in 2024 opnieuw het certificaat ontvangen. Dit is drie jaar geldig. In 2025 zal een surveillance-audit plaatsvinden.

Wat betreft schuldhelpverlening werkt Lumens vanuit de kaders van de [NVVK](#). De NVVK-audit in 2022 is, ook met de aangescherpte kaders, succesvol verlopen en het certificaat is voor 3 jaar verlengd. Het managementsysteem van de NVVK is geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem dat volgens ISO 9001:2015 / Maatstaf CIIO is gecertificeerd. Jaarcijfers 2024 met betrekking tot de NVVK komen in februari 2025 beschikbaar. In 2025 vindt her certificering volgens de NVVK plaats.

Lumens behaalde in 2024 de hoogste trede (3) op de [Prestatieladder Socialer Ondernemen \(PSO\)](#). Dit betekent dat Lumens op een duurzame wijze een maximale bijdrage levert op het gebied van sociaal ondernemen, gericht op de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

3.9 Inwonersraad - Jongerenpanel

Voor de inbreng van het inwonersperspectief in onze organisatie heeft Lumens een Inwonersraad en een Jongerenpanel.

De **Inwonersraad** is in de vernieuwde samenstelling (zeven leden) in 2024 enthousiast van start gegaan. Ze hebben enkele werkbezoeken afgelegd. De raad is zes keer bij elkaar gekomen voor een vergadering, een aantal keren in aanwezigheid van de bestuurder. De raad heeft op verzoek van de bestuurder input gegeven over onderwerpen zoals veiligheid, ontwikkelingen met betrekking tot de wijkcentra en impact daarvan voor de wijk.

In 2024 is het **Jongerenpanel** gemiddeld maandelijks bijeengekomen. Er is een vaste groep ontstaan van zeven jongeren die waardevolle input levert. Zij hebben onder andere uitgebreide feedback gegeven op *Eind op Weg* (een online platform voor jongeren uit Eindhoven). Daarnaast hebben zij het *Urbact-plan* beoordeeld. Dit plan gaat over online jeugdwerk waarin Europese Jeugdwerkorganisaties en gemeentes met elkaar samenwerken. Ook heeft het Jongerenpanel meegedacht over manieren om jongeren met mentale problemen beter te kunnen bereiken. Voor 2025 staan onder meer op de agenda: het behouden van de doelgroep die *The Hunt** bereikt, verder advies aan Urbact en het versterken van de impact van het Esports Center.

* (*The Hunt* is een preventief programma om jongeren bij vuurwerk weg te houden door ze ander vermaak aan te bieden. Dynamo Jeugdwerk bereikt duizenden jongeren online ermee, maar die blijven niet verbonden na *The Hunt*.)

3.10 Ondernemingsraad

In 2024 is er een intensieve samenwerking geweest tussen bestuur en Ondernemingsraad. Een rode draad in de overleggen waren de ontwikkelingen in de organisatie en de effecten daarvan op de medewerkers. Signalen vanuit de OR hebben bijgedragen aan de doorontwikkeling van de organisatie. Daarnaast hebben de bestuurder en de OR regelmatig gesproken over de voortgang van het functiewaarderingstraject. Er zijn diverse instemmings- en adviesaanvragen de revue gepasseerd:

De Regeling melden misstanden, Stagebeleid-onderdeel stagevergoeding, het Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek en het Plan van Aanpak RI&E. Enkele dossiers hebben in 2024 vertraging opgelopen door het eerdergenoemde capaciteitsprobleem in het mt. De samenwerkingsrelatie met de OR kenmerkt zich door een open en constructief kritische dialoog.

3.11 Raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2024 uit de volgende leden:

Ed Rutters	Voorzitter
Lilian Linders	Vicevoorzitter
Arlène Denissen	Lid
Bas Martens	Lid
Paul Schuurmans	Lid

4. Financiën

4.1 Financieel

De omzet is in 2024 t.o.v. 2023 verder toegenomen met circa € 1,7 miljoen. Dit is met name veroorzaakt door de indexering van onze dienstverleningstarieven en de uitbreiding van de opdrachtportefeuille.

Tegenover de toename van de omzet staat ook een toename van het kostenniveau van Lumens, die volledig veroorzaakt wordt door een toename van de personeelskosten. De toename van de personeelskosten houdt enerzijds verband met een uitbreiding van de FTE-inzet, gerelateerd aan een uitbreiding van de opdrachtportefeuille (effect: € 0,3 miljoen, en door de effecten uit de CAO Sociaal Werk Nederland 2023 – 2025 (effect: 1,0 miljoen). Daarbij is Lumens ook in 2024 geconfronteerd met een hoog ziekteverzuim; om de effecten van dit ziekteverzuim op te vangen heeft Lumens bovengemiddeld veel gebruik gemaakt van de inhuur van personeel niet in loondienst, waaraan in 2024 € 0,6 miljoen meer geld uitgeven is dan in 2023.

Een deel van deze kostenstijging wordt gecompenseerd door lagere overige bedrijfskosten, die veroorzaakt worden door een goedkoper contract met onze externe ICT-partner (effect: € -/- 0,1 miljoen) en lagere uitgaven op het gebied van advieskosten ad € 0,2 miljoen, doordat in 2023 een organisatiestructuur wijziging is doorgevoerd en waarvoor aanzienlijke kosten gemaakt zijn.

Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het gerealiseerde resultaat over 2024 t.o.v. 2023 fors verbeterd is, maar helaas nog wel negatief uitkomt. Over 2024 is een negatief resultaat gerealiseerd ad € -/- 0,1 miljoen (2023: € -/- 0,5 miljoen).

Daar komt bij dat de resultaten van de Wijk- en Jongerencentra, De Splinter en Dynamo al jaren onder druk staan en feitelijk verlieslatend zijn. Over de bekostiging van deze activiteiten heeft Lumens ook in 2024 meerdere gesprekken gevoerd met de gemeente Eindhoven. Waar in het verleden geen aanvullende compensatie geboden is vanuit de gemeente, is dat in 2024 wel gebeurd. De gemeente Eindhoven heeft aanvullende middelen beschikbaar gesteld ter dekking van de exploitatieverliezen binnen de maatschappelijk vastgoedexploitaties.

Het resultaat over 2024 is onttrokken aan het eigen vermogen van Lumens, waarbij een deel van het negatieve resultaat ten laste is gebracht van het in het verleden gevormde bestemmingsfonds die de resultaten van de exploitaties van de Wijk- en Jongerencentra, De Splinter en Dynamo egaliseert. Per 31 december 2024 bedraagt de stand van het eigen vermogen € 1,34 miljoen positief.

4.2 Continuïteit

De doelstelling is om het weerstandsvermogen tussen 5,0% - 10,0% te houden. Het weerstandsvermogen bedraagt, na onttrekking van het resultaat over 2024, 5,9%. Daarmee heeft Lumens de doelstelling ten aanzien van de omvang van het weerstandsvermogen wederom gerealiseerd en kunnen de activiteiten van Lumens in continuïteit voortgezet worden. Wel merken we op dat het weerstandsvermogen zich al enkele jaren richting de kritieke ondergrens beweegt.

4.3 Begroting 2025

In 2024 heeft Lumens haar dienstverleningstarieven fors moeten verhogen als gevolg van de ontwikkelingen in de CAO Sociaal Werk Nederland. Met deze tariefsverhoging brengt Lumens tarieven in rekening bij opdrachtgevers die aan de bovenkant van de markt liggen.

Om Lumens niet uit de markt te prijzen, is besloten om de tarieven 2025 te bevriezen op het niveau van 2024. Dit kan gerealiseerd worden doordat de kosten van de ICT-dienstverlening naar verwachting fors dalen in 2025 ten opzichte van 2024 en doordat kritisch gekeken is naar de noodzakelijke uitgaven. Dit heeft geresulteerd in een begroting die qua tariefstelling overeenkomt met de tariefstelling, zoals die geldend was in 2024, maar een lager kostenniveau kent.

De begroting 2025 is als volgt opgebouwd:

		Begroting 2025
Opbrengsten	Baten	21.973.986
	Overige baten	50.459
	Overige opbrengsten	2.090.812
Totaal Opbrengsten		24.115.257
Kosten	Lonen & salarissen	-16.756.791
	Overige personeelskosten	-1.234.880
	Afschrijvingen	-235.426
	Activiteitenkosten	-1.408.854
	Huisvestingskosten	-2.162.780
	Kantoorkosten	-1.306.600
	Algemene kosten	-1.009.925
Totaal Kosten		-24.115.257
Financiële baten en lasten	Financiële baten en lasten	-
Totaal Financiële baten en lasten		-
Begroot resultaat 2025		-

In de begroting 2025 dalen de opbrengsten met € 0,8 miljoen ten opzichte van de begroting 2024. Deze daling houdt voornamelijk verband met het feit dat Lumens in haar begroting alleen nog subsidiebatens begroot die met een redelijke mate van zekerheid voorspelbaar zijn. Subsidieaanvragen die in het verleden consequent afgewezen door gemeenten worden niet meer opgenomen in de begroting 2025. Daarbij is het activiteitsniveau van de maatschappelijk vastgoedexploitaties naar beneden bijgesteld, waardoor minder subsidiebatens en overige opbrengsten gerealiseerd worden.

5. Risico's en onzekerheden

Lumens streeft naar een laag risicoprofiel. Het ondernemerschap van Lumens gaat gepaard met een zorgvuldige risicotaxatie bij aanvang van het aannemen van opdrachten en/of het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Lumens heeft een integraal risicomanagementsysteem opgezet, als onderdeel van de Administratieve Organisatie/Interne Control. Daarnaast werkt Lumens met het *kwaliteitssysteem ISO 9001:2015 / Maatstaf CIIO* waarin ook aandacht is voor risicomangement.

5.1 Strategische risico's

De interne en externe strategische risico's worden jaarlijks in beeld gebracht met bijbehorende beheersmaatregelen. Deze worden door de bestuurder en het mt ieder kwartaal gemonitord, geactualiseerd en zo nodig bijgesteld. De belangrijkste risico's in de komende jaren zijn als volgt:

Extern: krimp, afhankelijkheid

Risico:

Gemeenten zijn aan het voorsorteren op het *ravijnjaar 2026*, waarin middelen vanuit de Rijksoverheid naar gemeenten afnemen. De *kortingen* zullen zonder twijfel gevolgen hebben voor de middelen die aan het Sociaal Domein worden toegekend. Al in 2024 kozen enkele gemeenten voor het *inbesteden* van de jeugdconsulenten, met de verwachting dat dit een bezuiniging voor hen oplevert. De *afhankelijkheid* van de lokale overheden maakt Lumens kwetsbaar.

Actie:

Lumens is voornemens om de kwetsbaarheid te verminderen door het exploreren van *alternatieve financieringsbronnen* en te onderzoeken of de dienstverlening van Lumens zich kan richten op *andere doelgroepen*, zoals ouderen. Ook overweegt Lumens onderzoek naar Europese subsidies. Wat betreft de verwachte krimp vanuit lokale overheden blijft Lumens zich richten op *partnership* met gemeenten: in tijden van schaarste wil Lumens gemeenten helpen zoeken naar een route waarbij het zorglandschap in de sociale basis zoveel mogelijk intact blijft. Wat betreft gemeenten die kiezen voor inbesteden: Lumens wil ook met hen in contact blijven, omdat de ervaring leert dat na een golf van inbesteden weer de wens komt om uit te besteden. Op dat moment wil Lumens klaarstaan om de dienstverlening op kwalitatief hoog niveau over te nemen.

Risico: passende subsidieafspraken

In de subsidiebeschikkingen van (lokale) overheden worden veelal prestatieafspraken opgenomen. Het risico bestaat dat Lumens opdrachten verliest door hogere verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening of door onduidelijkheid over de opdracht in relatie tot een verzwaring van de context (zorginfarct, decentralisatie). Soms is er ruimte voor verschillende interpretaties van de KPI's. Het risico is aanwezig dat Lumens onvoldoende invulling kan geven aan deze prestatieafspraken, waardoor het risico op terugbetaling van subsidiegelden ontstaat.

Actie:

In de aanvragen de KPI's helder definiëren: de juiste aanvragen en juiste kaders afspreken. Reële verwachtingen afstemmen met opdrachtgevers en tegelijkertijd de concurrentiepositie in het oog houden.

Intern: krapte op de arbeidsmarkt, ziekteverzuim, professionaliteit

Risico:

Ook het welzijnswerk zal in toenemende mate te maken krijgen met krapte op de arbeidsmarkt. Dit kan ertoe leiden dat Lumens onvoldoende (gekwificeerd) personeel kan aantrekken of behouden. Het ziekteverzuim vormt ook een risico: als dit zo hoog blijft als in 2024 zal dit, naast de financiële consequenties, van invloed zijn op de continuïteit van de dienstverlening.

Een andere factor is de versplintering en wisselingen van opdrachten: hierdoor is de strategische formatieplanning lastig te matchen met arbeidskrachten met de juiste competenties.

Actie:

Er zullen strikte maatregelen genomen worden om het ziekteverzuim terug te dringen.

Daarnaast zetten we in op aantrekkelijk werkgeverschap, o.a. door de medewerker te professionaliseren en te faciliteren in de professionele autonomie (binnen de kaders van de opdracht). Lumens werkt aan de multi-pele inzetbaarheid van medewerkers en zet in op binden en boeien van medewerkers, met specifieke aandacht voor werkgeluk.

5.2 Financiële risico's

In 2023 is Lumens geconfronteerd met een aflopende CAO, waarvan het, bij het vaststellen van het uurtarief, onduidelijk is welke CAO-effecten verdisconteerd moeten worden in het betreffende uurtarief. Gegeven onze tariefafspraken is het niet mogelijk om dit overeengekomen uurtarief tussentijds te wijzigen, waardoor Lumens een (financieel) risico loopt. Over 2023 heeft deze situatie geresulteerd in een fors negatief resultaat, omdat onze inschatting van de CAO-effecten fors afweek van het daadwerkelijke CAO-effect.

Ook in 2025 doet deze situatie zich voor; de CAO Sociaal werk Nederland loopt per 31 juli 2025 af, terwijl we in 2024 de tariefafpraak voor het jaar 2025 met gemeenten hebben vastgelegd. Uiteraard heeft Lumens haar inschattingen getoetst met de verwachtingen van de brancheorganisatie. Dit neemt echter niet weg dat het een inschatting is en blijft. We houden de ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend in de gaten houden en zullen gemeenten hierover actief informeren. Ontwikkelingen in de CAO moeten verdisconteerd worden in ons uurtarief, om zodoende een financieel gezonde organisatie te houden. Zeker met het oog op het jaar 2026, waarin de effecten van de bezuinigingen en herverdelingen van de uitkeringen uit het gemeentefonds voelbaar en merkbaar worden, is dit van wezenlijk belang. We zullen tijdig met gemeenten in overleg gaan om de effecten van deze ontwikkelingen op de dienstverlening Lumens in beeld te brengen en te bespreken.

6. Toekomst

In 2025 werken we aan drie ambities uit de meerjarenstrategie:

Ambitie 1: Medewerkers en hun werkwijze: professioneel, uniek en in balans.

Dit doen we door:

- De integrale expertise en verbindende rol van medewerkers tussen inwoners, overheden en partners herkenbaar te maken.
- medewerkers waardering, erkenning en optimale ondersteuning van de organisatie te laten ervaren.

- Beleid voor werving én voor behouden van medewerkers.

In 2025 betekent dit onder andere:

- Het beschrijven van de unieke werkwijze van Lumens van het vinden, binden, behouden, onderbouwd op basis van bestaande sociaal werk kennis, inzichten en theorieën die kunnen worden ingezet voor deskundigheidsbevordering.
- Het ontwikkelen en implementeren van een organisatie-breed programma om medewerkers structureel te erkennen en successen te vieren.
- Het zichtbaar maken en verder ontwikkelen van de verschillende afdelingen binnen bedrijfsvoering, zodat de onderlinge afhankelijkheid met het primaire proces leidt tot meer synergie.
- Een plan van aanpak dat inspeelt op de arbeidsmarktkrapte t.b.v. de werving van nieuwe medewerkers en het behoud van zittende medewerkers onder andere middels loopbaanperspectief en implementatie daarvan.
- Door personele bezetting stabiel te maken, waaronder ziekteverzuim terugdringen van 9% naar 5%.

Ambitie 2: Inwoners en onze diensten: herkenbaar, dichtbij, toegankelijk en integraal.

Dit doen we:

- Door te werken vanuit de behoefte en vraag van inwoners en het portfolio van Lumens daarbij aan te laten sluiten.
- Door een laagdrempelige en toegankelijke partner te zijn voor inwoners, met wie zij hun vraagstukken kunnen oppakken en talenten kunnen ontwikkelen.
- Door het hebben van een goede netwerkstrategie.

In 2025 betekent dit onder andere:

- Het portfolio aan diensten tegen het licht houden van de meerjarenstrategie van Lumens.
- Dienstverlening waar mogelijk collectivieren in bestaande en nieuwe opdrachten (groepstrainingen).
- Bewustwording op- en uitbouwen van collectivieren (individuele dienstverlening ombuigen naar dienstverlening in groepen)
- Versterken van de eigen programmalijn op het gebied van de mentale gezondheid van jeugd.
- Het benutten van innovatiekracht van medewerkers. Innovatie betekent de doorontwikkeling van dienstverlening binnen een veranderende samenleving.
- Actualiseren van de stakeholderanalyse.
- Marketingstrategie ontwikkelen: denk aan imagobuilding en werving.

Ambitie 3: Onze organisatie: passend, stevig en op orde.

Dit doen we door:

- Financiële kwetsbaarheid te verlagen.
- Het realiseren van een gezond weerstandsvermogen.
- Relevantie voor inwoners en overheden transparant en inzichtelijk te maken op leefbaarheid en economie.
- Doorontwikkeling van de organisatie na de kanteling.

In 2025 betekent dit onder andere:

- Door een omzetgroei van 4% te realiseren.
- Het aanboren van alternatieve financieringsstromen anders dan lokale overheden.
- Het ontwikkelen van een tool om de impact van het werk van Lumens meetbaar te maken.
- Systemen op orde te brengen: juist, tijdig, volledig en betrouwbaar. (Denk aan AFAS/Hello's).
- Doorontwikkeling: Samenhang creëren tussen kaders, rollen en processen.
- Doorontwikkeling: Expertiseteams, gebiedsteams, regioteams zijn de basis.
- Doorontwikkeling: Schil om de teams en teamlink goed gepositioneerd en gefaciliteerd.

Ambitie 4: Voorbereiden op een veranderende context**Dit doen we door:**

- Herijking strategie en positie.
- Interne en externe effecten in beeld brengen en de risico's mitigeren.
- Contextuele ontwikkelingen (geopolitiek/landelijk/regionaal) vertalen naar strategie en positie.

Tot slot

Wij kijken terug op een roerig jaar. Een jaar waarin onze organisatie zowel intern als extern voor de nodige uitdagingen kwam te staan. Dankzij de veerkracht, de passie en betrokkenheid van al onze collega's hebben we er voor de inwoners kunnen staan in 2024. Met onze blik gericht op de toekomst, hebben we stappen kunnen zetten om duurzaam te kunnen blijven investeren in de sociale basis. Onze omgeving verandert snel en vraagt om een wendbare organisatie die haar voelsprietten uit heeft staan om samen met partners en de inwoners iedereen de kans te geven maximaal mee te kunnen doen. Meedoen in een gemeenschap die omziet naar elkaar en samen de verschillen kan vieren om zo een echt inclusieve, veerkrachtige samenleving te vormen. Ik kijk dan ook met vertrouwen naar 2025 waarin ontmoeting en verbinding leidend zullen zijn bij de inzet van al onze collega's.

Jacqueline Vonk,
Bestuurder