



# Maatschappelijk verslag 2015

## Stichting Mondriaan

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>1. Profiel van de organisatie</b> .....	4
Juridische structuur .....	4
Type zorg .....	4
Werkgebied .....	4
Organisatiestructuur .....	5
<b>2. Kernprestaties</b> .....	6
Aantal cliënten .....	6
Personeelsformatie .....	6
Omzet .....	6
<b>3. Maatschappelijk ondernemen</b> .....	6
Dialogoog met stakeholders .....	6
Samenwerkingsrelaties .....	6
Economische meerwaarde leveren .....	7
Milieu- en duurzaamheidsaspecten .....	7
<b>4. Governance: toezicht, bestuur en medezeggenschap</b> .....	7
Governance .....	7
Toezicht en bestuur .....	7
Medezeggenschap medewerkers .....	11
Medezeggenschap patiënten .....	12
Medezeggenschap familie .....	13
<b>5. Beleid, inspanningen en prestaties</b> .....	13
Kwaliteit algemeen .....	13
Kwaliteit van zorg .....	13
Kwaliteitsaudits .....	14
Klachten .....	15
Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk .....	15
Innovatie, onderzoek en ontwikkeling .....	16
Financieel beleid .....	17
Investerings .....	18
Treasury .....	18
Financiering en continuïteit 2016 / 2017 .....	19
Zelfonderzoek curatieve GGz 2013 en verder .....	19
Financiële positie .....	20

## Voorwoord

*Mondriaan werkt voor een geestelijk gezond Zuid-Limburg. Voor onze specialisten is geen psychiatrisch probleem te moeilijk.*

Mondriaan biedt een breed en volledig aanbod van diagnostiek en behandeling voor mensen met psychische en psychiatrische problemen. In deze sector van geestelijke gezondheidszorg is voortdurend sprake van ontwikkeling en verandering.

Hierbij constateren we dat de uitdaging steeds groter wordt; de complexiteit van de problemen van patiënten die in zorg komen neemt toe, omdat lichte zorg ook elders geboden kan worden. De wijze waarop zorg wordt geboden moet steeds efficiënter georganiseerd worden, waarbij de focus op verantwoording – zowel qua doelmatigheid als bedrijfsmatigheid - steeds groter wordt.

Ook vanuit de maatschappij wordt naar de sector gekeken als het gaat om een antwoord op mogelijke risico's voor veiligheid ten gevolge van mensen met verward gedrag en is er hiervoor veel aandacht vanuit de media.

Met name deze veranderingen in de externe omgeving hebben in 2015 veel gevraagd van onze medewerkers. Door hun inzet zijn we erin geslaagd onze patiënten goede zorg te blijven bieden en, tegelijkertijd, belangrijke stappen te zetten in het realiseren van onze missie. Mondriaan heeft zich maximaal ingespannen om veilige en effectieve zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit in een context van schaarse middelen, zowel financieel als op het gebied van voldoende deskundige professionals.

Het is teleurstellend te bemerken dat de administratieve lasten ook in 2015 verder zijn toegenomen. De stijging wordt vooral veroorzaakt door de onevenredige verantwoordings-eisen vanuit het zelfonderzoek 2013 en de verschillen in registratiesystematiek tussen gemeenten in de WMO en Jeugdwet. Deze ontwikkeling staat haaks op onze eigen inspanningen om overhead te reduceren en het geld te besteden aan datgene waarvoor het is bedoeld: goede zorg.

Gelukkig kunnen we ook constateren dat op het gebied van de patiëntenzorg toch de nodige positieve zaken zijn gerealiseerd; de verhuizing van klinische patiënten van Heerlen naar de gerenoveerde kliniek in Maastricht is gerealiseerd en enkele FACT teams zijn opnieuw gecertificeerd. Bij kinderen en jeugdigen wordt door samenwerking een beter aanbod gerealiseerd voor trauma en autisme en bij ouderen wordt gewerkt aan topklinische zorg voor persoonlijkheidsstoornissen. Daarnaast is het EPD aangepast en verbeterd en is op het gebied van eHealth een aantal apps ontwikkeld.

Mondriaan blijft zich inzetten om haar missie waar te maken. Dat, samen met de inzet en het vakmanschap van onze medewerkers en de kracht en betrokkenheid van onze patiënten en hun naasten, maakt dat Mondriaan met vertrouwen de toekomst tegemoet ziet.

Hans de Veen  
voorzitter raad van bestuur

Julliette van Eerd  
lid raad van bestuur

# 1. Profiel van de organisatie

Naam verslag leggende rechtspersoon	: Stichting Mondriaan
Adres	: John F. Kennedylaan 301
Postcode	: 6419 XZ
Plaats	: Heerlen
Telefoonnummer	: 088-5068489
Identificatienummer Kamer van Koophandel	: 14068232
E-mailadres	: <a href="mailto:secr.rvb@mondriaan.eu">secr.rvb@mondriaan.eu</a>
Internetpagina/website	: <a href="http://www.mondriaan.eu">www.mondriaan.eu</a>
Rechtsvorm	: Stichting

## Juridische structuur

Mondriaan is een zelfstandige organisatie met de stichting als rechtsvorm. Het bestuur van de stichting is opgedragen aan een raad van bestuur. De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur van de stichting en op de algemene gang van zaken in de stichting. Tevens staat zij de raad van bestuur met advies terzijde.

De statuten van de Stichting Mondriaan zijn voor het laatst gewijzigd op 8 september 2015.

Eind 2015 is de juridische structuur van Mondriaan als volgt:

- Stichting Mondriaan is 100% aandeelhouder van Mondriaan Holding B.V.
- Stichting Mondriaan is tevens aandeelhouder (51%) in Mondriaan Schoon B.V., een joint-venture, samen met Vebego Facility Services B.V.
- Stichting Mondriaan is via de holding mede aandeelhouder van PsyQ Zuidoost Nederland B.V. (50%).
- PsyQ Zuidoost Nederland B.V. is voor 16,67% aandeelhouder van PsyQ Nederland Holding B.V.

De resultaten van Mondriaan Holding B.V. en het aandeel in Mondriaan Schoon B.V. worden geconsolideerd in de jaarrekening van de Stichting Mondriaan.

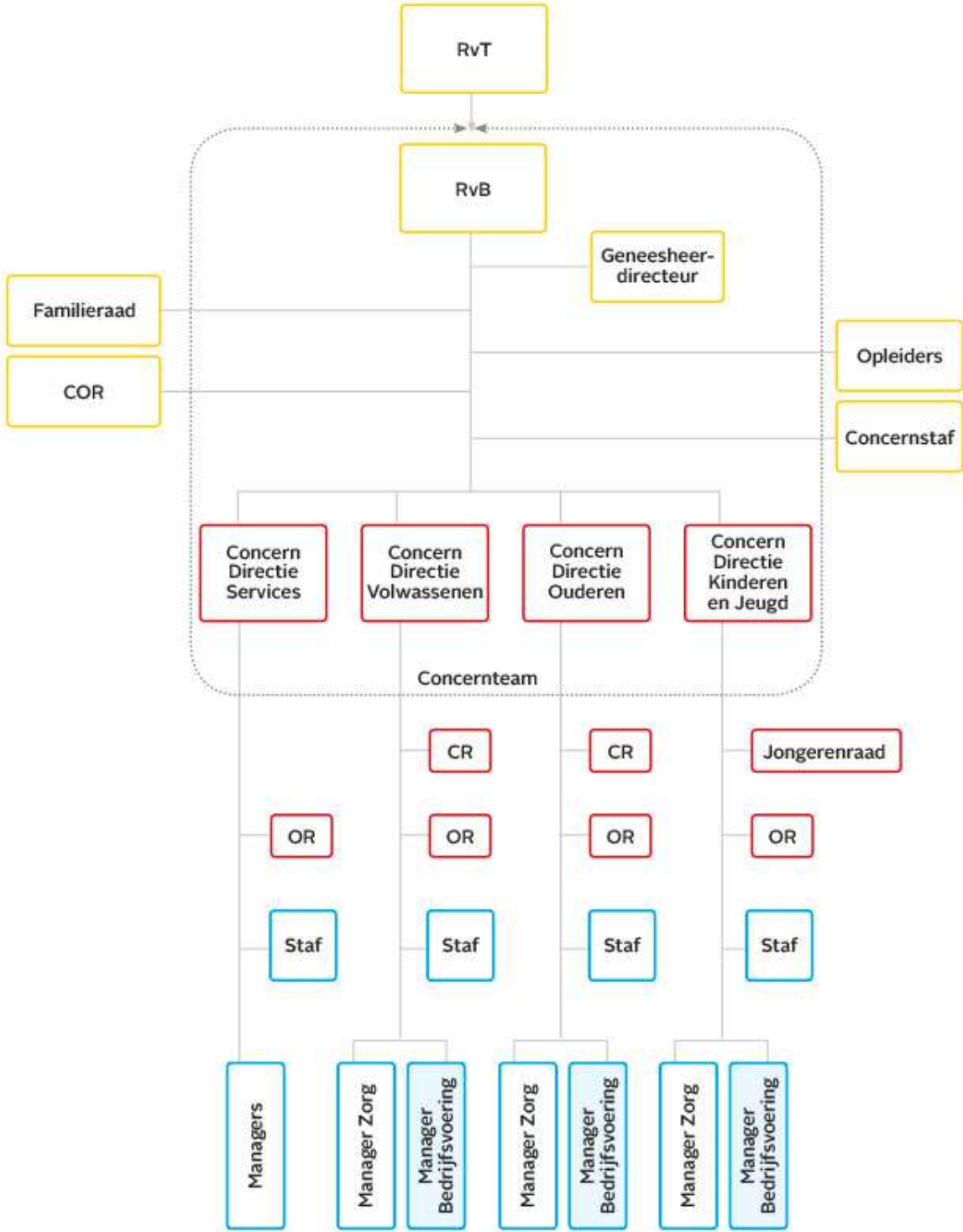
## Type zorg

Mondriaan biedt zorgprogramma's voor kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen met psychische of psychiatrische klachten en mensen met verslavingsproblemen. Daarnaast biedt Mondriaan forensische psychiatrie.

## Werkgebied

Mondriaan richt zich met de publiek gefinancierde activiteiten op de regio Zuid-Limburg. Dit gebied bestaat uit de drie sub regio's Parkstad, Maastricht-Heuvelland en Westelijke Mijnstreek. Het verzorgingsgebied voor de zorg en behandeling van kinderen en jeugdigen bestrijkt ook Noord- en Midden-Limburg. Er is tevens bovenregionale vraag naar onderdelen van de gespecialiseerde zorg, bijvoorbeeld op het gebied van verslavingszorg, angst- en stemmingsstoornissen en de orthopsychiatrie. De toestroom van patiënten voor Forensische Zorg is door Justitie georganiseerd via het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP) als indicerende instantie. Verwijzingen lopen via de reclassering en het psychomedisch overleg (uit penitentiaire instellingen) en zijn niet regio gebonden. Wat betreft zorgkantoorregio's is Mondriaan in 2015 actief in de regio Zuid-Limburg.

# Organisatiestructuur



## 2. Kernprestaties

### Aantal cliënten

Gemiddeld worden er in Mondriaan ongeveer 11.000 patiënten per jaar geholpen. Dit is het aantal patiënten van alle financieringsstromen. Voor een gespecificeerde in- en uitstroom van patiënten in de zorgverzekeringswet en de Wet Langdurige Zorg wordt verwezen naar DigiMV. In het verslagjaar waren 742 bedden begroot en 680 bedden gerealiseerd.

### Personeelsformatie

Het aantal fte's met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is in 2015 gedaald van 1435 fte (peildatum januari 2015) naar 1407 fte (peildatum december 2015). In totaal, uitgaande van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, bepaalde tijd en leer- / arbeidsovereenkomsten, waren er op peildatum december 2015 1662 fte in loondienst. Voor meer informatie over de personeelsformatie wordt verwezen naar DigiMV.

### Omzet

De totale opbrengst bedraagt € 136,3 mln. t.o.v. €142,3 mln. in 2014. Deze daling is mede het gevolg van de diverse transitie in de GGz. De langdurige zorg, beter bekend als de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten), is hervormd in 3 onderdelen:

1. de voorzieningen voor beschermd wonen (ZZP-C) zijn overgeheveld naar de gemeenten;
2. zorgverzekeringswet (verlenging klinische opname van 1 jaar naar 3 jaren);
3. Wet Langdurige Zorg (WLZ).

Daarnaast is de bekostiging van de Jeugd GGz overgeheveld naar de gemeenten.

## 0. Maatschappelijk ondernemen

### Dialogoog met stakeholders

Mondriaan baseert haar strategisch beleid op de dialoog met haar stakeholders. Onze stakeholders vragen zorgverlening waarvan de toegankelijkheid onder alle omstandigheden is gegarandeerd, die kwalitatief volgens de laatste standaarden wordt geleverd en die bijdraagt aan het betaalbaar houden van de zorg. Zorg die geleverd wordt met betrokkenheid van alle partijen en waarvoor met anderen - zowel binnen de eigen organisatie als ook daarbuiten – constructief en zonder onnodige drempels wordt samengewerkt.

Daarom levert Mondriaan goede kwaliteit van zorg, bij voorkeur en zo veel als mogelijk in de directe leefomgeving van de patiënt. Wij zoeken naar aansluiting bij het gedachtegoed van de 'participatiemaatschappij'.

Daarnaast stelt Mondriaan zich toetsbaar op ten aanzien van de geleverde zorg en is de organisatie transparant over haar prestaties met betrekking tot uitkomsten en kostenefficiëntie.

### Samenwerkingsrelaties

Er zijn zeer veel maatschappelijke partijen waar Mondriaan een hechte samenwerking mee heeft.

*Zorginhoudelijk:* vele regionale en landelijke GGz aanbieders, ziekenhuizen en instellingen voor V&V (verpleging & verzorging) en voor VG (verstandelijk gehandicapten) zorg, huisartsenverenigingen, gemeenten en welzijnsinstellingen, woningcorporaties. In het kader van veiligheid is er een nauwe samenwerking met politie en justitie.

*Onderwijs:* universiteiten en hogescholen.

*Financieel:* verzekeraars, justitie, gemeenten en andere financiers, banken.

### **Economische meerwaarde leveren**

Onze meerwaarde voor de maatschappij is verankerd in onze missie: Mondriaan werkt voor een geestelijk gezond Zuid-Limburg. Dit doen we via kwalitatief goede zorg die betaalbaar is en bijdraagt aan het betaalbaar houden van de GGZ.

### **Milieu- en duurzaamheidsaspecten**

#### *Duurzame sloop in voorbereiding*

Mondriaan sloopt in 2016 – 2017 haar hoofdgebouw uit 1974 op de locatie John F. Kennedylaan in Heerlen op duurzame wijze. Door een stoffeninventarisatie te doen wordt het Limburgse sloopprotocol gevolgd. De gedemonteerde delen van het gebouw worden aangeboden voor hergebruik aan de markt. Zo worden stort- en afvalkosten verminderd.

#### *Investerings op energiegebied*

Jaarlijks wordt geïnvesteerd op energiegebieden. Keuze bij renovatie gaat uit naar energiearme alternatieven. Ledverlichting wordt toegepast en bij vernieuwing van verwarmingssystemen worden ook energievoordelen gehaald. Het nieuwe gebouw Wijerode blijkt, na meer dan een volledig jaar in gebruik te zijn, een comfortabel binnenklimaat te hebben terwijl ook een goede energieprestatie behaald wordt.

## **1. Governance: toezicht, bestuur en medezeggenschap**

### **Governance**

Mondriaan onderschrijft de normen met betrekking tot goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording zoals opgenomen in de Zorgbrede Governancecode 2010 en past deze ook in 2015 toe. De raad van bestuur en de raad van toezicht herkennen zich in de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid en laten zich hierop aanspreken. Eenmaal per jaar wordt door de leden van de werkgeverscommissie van de raad van toezicht een functioneringsgesprek gehouden met de leden van de raad van bestuur. Deze gesprekken worden gevoerd aan de hand van een door de raad van toezicht opgesteld evaluatieformulier, gebaseerd op de voor de functie van bestuurder relevante criteria. De statuten en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn in lijn met de Zorgbrede Governancecode.

### **Toezicht en bestuur**

De raad van bestuur bestuurt de stichting in goed overleg met de adviesorganen binnen Mondriaan. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Mondriaan, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten. De raad van bestuur legt daarover periodiek verantwoording af aan de raad van toezicht. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en een reglement raad van bestuur.

Mondriaan heeft een tweehoofdige raad van bestuur. Per 1 juli 2012 ontstond de vacature voor de functie van lid van de raad van bestuur, die per 1 september 2015 is ingevuld. In de periode van 1 juli 2012 tot 1 september 2015 voorzag de heer drs. H. de Veen (voorzitter raad van bestuur) als enig bestuurder in het bestuur. Per 1 september 2015 trad mevrouw dr. J. van Eerd als lid van de raad van bestuur in dienst.

De nevenfuncties van de bestuurders staan hieronder vermeld.

De samenstelling van de Raad van Bestuur op 31.12.2015, inclusief nevenfuncties, is als volgt:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Drs. H.H.W. de Veen MHA	Voorzitter	Bestuurslid Zorg aan Zet Hoofddocent RINO groep Lid Commissie Financiering en Bekostiging GGz Nederland Lid Provinciale Raad voor de Volksgezondheid Voorzitter bestuur Zorgacademie Parkstad
Dr. J.E.M. Van Eerd MBA	Lid	Lid Raad van Toezicht Kempenhaeghe Lid Raad van Toezicht van Neynsel groep Lid Commissie Zorgvisie en Normering GGz Nederland Lid Adviesraad en kenniskring Facilitair Management Zuyd Hogeschool Lid Adviesraad Zorgnetwerk Nederland

De raad van toezicht heeft geoordeeld dat er bij de huidige nevenfuncties geen sprake is van belangenverstrengeling en heeft deze nevenfuncties goedgekeurd. De raad van toezicht hanteert in dit verband het door de raad van toezicht opgestelde toetsingskader voor nevenfuncties van bestuurders.

De raad van toezicht bepaalt de arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur en stelt deze vast aan de hand van de geldende wettelijke regelingen. Het salaris van de voorzitter van de raad van bestuur is in 2015 niet aangepast en blijft daarmee gelijk aan het bij aanvang van het dienstverband per 1 maart 2011 op basis van de Beloningscode Bestuurders in de Zorg (BBZ) overeengekomen salaris, dat in overeenstemming is met het overgangsrecht van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De voorzitter van de raad van bestuur heeft een aanstelling voor vijf jaren, tot 1 maart 2016, die in 2015 voortijdig is verlengd met drie jaren en vier maanden, tot 1 juli 2019. Het salaris van het lid van de raad van bestuur is gebaseerd op de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, klasse V. Het lid van de raad van bestuur heeft een aanstelling voor vijf jaren, tot 1 september 2020. De bestuurders declareren de kosten die gemaakt worden in de uitvoering van hun functie op de wijze die geldt voor alle medewerkers. Alleen werkelijke en noodzakelijk te maken kosten komen voor vergoeding in aanmerking. De raad van toezicht heeft de door de bestuurders gemaakte onkosten geverifieerd en akkoord bevonden. Voor de gegevens over de bezoldiging van de bestuurders wordt verwezen naar de jaarrekening 2015. De raad van toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde (strategische) beleidsplannen en uitgangspunten. De raad van toezicht en raad van bestuur maken daarbij afspraken over ijkpunten die de raad van toezicht hanteert bij de beoordeling van de raad van bestuur.

Het reglement raad van toezicht voorziet in een rooster van aftreden. Een lid van de raad van toezicht heeft, na benoeming, volgens de statuten zitting voor een periode van vier jaren. Het rooster van aftreden waarborgt de continuïteit in de samenstelling van de raad van toezicht. Een lid dat volgens rooster aftreedt, is volgens de statuten eenmaal en direct herbenoembaar. Bij een voorgenomen besluit tot herbenoeming beraadt de raad van toezicht zich op het profiel voor de betreffende zetel. Hij voegt zijn bevindingen bij het verzoek om advies aan de raad van bestuur, COR en de CCR over de voorgenomen herbenoeming. Per 1 januari 2015 trad mevrouw G. Cornelissen terug en trad drs. T-S. de Wit toe tot de Raad van Toezicht.



De samenstelling van de Raad van Toezicht is op 31.12.2015 als volgt:

Naam	Aandachtsgebied	(Neven)functies
Mr. H.M.A. Dumont	Werkgeverschap en voorzitter	REGULIERE FUNCTIE Freelance adviseur bestuurders  NEVENFUNCTIES Voorzitter Raad van Toezicht Mondriaan Voorzitter Raad van Toezicht Innovo Voorzitter bestuur Stichting Pilon Lid bestuur Stichting de Weijerhorst
Dr. Mr. Th.J.W. Hendricks	Zorg	REGULIERE FUNCTIE Huisarts  NEVENFUNCTIES Lid Raad van Toezicht Mondriaan Bestuurslid van de Zorggroep Midden Brabant in liquidatie
Drs. W.M.H.A. Lemmens	Financiën	REGULIERE FUNCTIE Directeur Bobanne B.V. Management & Consultancy  NEVENFUNCTIES Lid Raad van Toezicht Mondriaan Vice voorzitter Raad van Toezicht Cicero Zorggroep Lid Commissie Ruimtelijke Ordening VNO-NCW
Prof. Dr. E.H. Tonkens	Zorg	REGULIERE FUNCTIE Hoogleraar Burgerschap en Humanisering van Instituten en Organisaties aan de Universiteit voor Humanistiek  NEVENFUNCTIES Lid Raad van Toezicht Mondriaan Voorzitter van de jury van de (jaarlijkse) Helemaal Humanitas prijs Lid Raad van Toezicht Meander Medisch Centrum Amersfoort Lid Wetenschappelijke Adviesraad van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders (NVTZ) Lid Adviesraad Platform Zijn (Vrouwenplatform Nederland) Lid redactieraad Tijdschrift voor Genderstudies Lid redactieraad Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken Lid Slimme Raad Eindhoven
Drs. T-S. de Wit	Werkgeverschap Zorg	REGULIERE FUNCTIE Adviseur en coach bestuur en management (zzp)  NEVENFUNCTIES Lid Raad van Toezicht Mondriaan Lid Raad van Toezicht Stichting Pergamijn Taalcoach vluchtelingenwerk
Drs. P. Wolters	Financiën	REGULIERE FUNCTIE Directeur / eigenaar PWO Advies  NEVENFUNCTIES Lid Raad van Toezicht Mondriaan

Het rooster van aftreden van de leden van de Raad van Toezicht:

1 januari 2015	T. Cornelissen	Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar
1 januari 2016	H. Dumont W. Lemmens	Einde 1 <sup>e</sup> termijn. Herbenoemd Einde 1 <sup>e</sup> termijn. Herbenoemd
1 januari 2017	E. Tonkens Th. Hendricks	Einde 1 <sup>e</sup> termijn. Herbenoembaar Einde 1 <sup>e</sup> termijn. Herbenoembaar
1 januari 2018	P. Wolters	Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar
1 januari 2019	T-S. de Wit	Einde 1 <sup>e</sup> termijn. Herbenoembaar
1 januari 2020	H. Dumont W. Lemmens	Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar
1 januari 2021	E. Tonkens Th. Hendricks	Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar
1 januari 2022	-----	Einde 1 <sup>e</sup> termijn opvolger P. Wolters
1 januari 2023	T-S. de Wit	Einde 2 <sup>e</sup> termijn. Niet herbenoembaar

De honorering van de leden van de raad van toezicht ondergaat in 2015 geen wijziging en blijft daarmee ruim binnen de 10% en 15% van het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen op grond van de Regeling Zorg 2014. Voor de gegevens over de honorering van de raad van toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2015.

De raad van toezicht heeft drie commissies ingesteld: de auditcommissie, de zorgcommissie en de werkgeverscommissie. De leden van de raad van toezicht ontvangen geen extra honorarium voor hun werk in de commissies.

De jaarlijkse evaluatie van de raad van toezicht over 2015 vond plaats onder begeleiding van een onafhankelijke externe partij. De evaluatie heeft in oktober 2015 geresulteerd in een rapportage, inclusief enkele aanbevelingen voor toekomstig functioneren. Eind 2016 zal het functioneren opnieuw worden geëvalueerd aan de hand van de rapportage van de externe partij in 2015.

De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig de informatie die nodig is om adequaat te kunnen functioneren. In de regel gebeurt dit als voorbereiding op, dan wel tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht. Als daartoe aanleiding is, voorziet de raad van bestuur de raad van toezicht tussentijds van relevante informatie. De raad van toezicht ziet er op toe dat de raad van bestuur regelmatig rapporteert aan de raad van toezicht over de realisering van de maatschappelijke functie en de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. De informatievoorziening sluit in beginsel aan op de binnen de organisatie gebruikte verantwoordingsrapportages en geschiedt elk kwartaal. In 2015 vond een vergadering plaats van de raad van toezicht en de raad van bestuur met respectievelijk de CCR, de COR en de concerndirecteuren. De overleggen met deze gremia, de bezoeken aan de (zorg)bedrijven en het als toehoorder aansluiten bij de diverse overleggen in de organisatie ervaart de raad van toezicht als zeer waardevol. Ze geven additioneel inzicht in wat er leeft in de organisatie. Ze zijn onmisbare informatiebronnen en vullen de informatie die de raad van bestuur verstrekt goed aan.

Bij de voorbereiding en voorbespreking van agendapunten voor de voltallige raad van toezicht vergaderingen spelen de auditcommissie, de zorgcommissie en de werkgeverscommissie een belangrijke rol. In sommige gevallen volstaat de bespreking van een thema in een commissie.

De raad van toezicht vergaderde in 2015 zeven keer. Zes maal betrof het een reguliere vergadering in aanwezigheid van de raad van bestuur. Eenmaal vergaderde de raad van toezicht zonder de raad van bestuur. In deze vergadering was de evaluatie van het eigen functioneren aan de orde. Van alle vergaderingen is verslag gemaakt.

De reguliere vergaderingen van de raad van toezicht met de raad van bestuur stonden in 2015 nadrukkelijk in het teken van de ontwikkelingen in de geestelijke gezondheidszorg, bezuinigingen en de effecten daarvan op Mondriaan, het besturingsmodel in het algemeen en de bestuurlijke samenstelling in het bijzonder.

De raad van toezicht verleende goedkeuring aan de volgende documenten / (voorgenomen) besluiten van de raad van bestuur:

- strategisch vastgoedplan;
- jaarrekening 2014;
- verkoop pand Villa Kanjel in Maastricht;
- treasury statuut;
- reglementen RvB, RvT en statuten Mondriaan;
- strategisch meerjarenbeleidsplan 2018;
- begroting en activiteitenplan 2016.

De raad van toezicht besloot tot:

- benoeming van mevrouw dr. J. van Eerd in de functie van lid van de raad van bestuur per 1 september 2015;
- herbenoeming van de heer mr. H. Dumont en de heer drs. W. Lemmens tot respectievelijk voorzitter en lid van de raad van toezicht per 1 januari 2016.

Tijdens de diverse reguliere vergaderingen komen o.a. de volgende onderwerpen aan de orde:

- transities in de ggz;
- bezuinigingen;
- risicomangement;
- verslagen kwaliteitscommissies;
- managementletter accountant;
- periodieke financiële- en managementrapportages.

### **Medezeggenschap medewerkers**

Mondriaan organiseert de formele medezeggenschap van de medewerkers getrapd. De zorgbedrijven en Mondriaan Services hebben een ondernemingsraad. Op centraal niveau is een COR geïnstalleerd die bestaat uit afgevaardigden van de ondernemingsraden van de zorgbedrijven en Mondriaan Services.

De raad van bestuur en de COR willen optimaal gebruik blijven maken van de inzichten van de medewerkers om tot de best mogelijke beslissingen te komen. Dit betekent dat de nadruk ligt op vroegtijdig kwalitatief en inhoudelijk overleg, geïntroduceerd in de organisatie als 'interactieve participatie'. Daarbij fungeren procedures en reglementen als 'vangnet' voor situaties waarbij het inhoudelijke overleg of gesprek niet tot overeenstemming leidt. De COR overlegde in 2015 eenmaal met de raad van bestuur in aanwezigheid van de raad van toezicht.

De COR verleende in 2015 haar instemming met betrekking tot:

- regeling bijzondere gebeurtenissen;
- regeling studiefaciliteiten;
- sanctiebeleid;
- inschaling leerlingen;
- moderne regels verlof en arbeidstijden;
- regeling ambulante medewerkers;
- Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG);
- reglement cameragebruik;
- draaiboek risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) .

De COR bracht in 2015 adviezen uit over de volgende onderwerpen:

- afbouw van de personele formatie in 2015;
- protocol gedrag en integriteit;
- herbenoeming van de toezichthouders Dumont en Lemmens.

Voorts werd in 2015 gesproken over onder andere:

- eenzijdige vaststelling van het Sociaal Plan 2015;
- evaluatie kernfunctiegebouw;
- jaarrekening 2014;
- twee door de werkgever aan te wijzen vrije dagen in 2016.

De COR spreekt intensief met de raad van bestuur over de landelijke en regionale ontwikkelingen in de geestelijke gezondheidszorg, de bezuinigingen en de consequenties daarvan voor Mondriaan. In 2015 waren er tien formele overlegvergaderingen. Naast de formele overlegvergaderingen heeft de raad van bestuur regulier informeel overleg met het dagelijks bestuur van de COR. Doel van dit overleg is om elkaar ook buiten het formele overleg op de hoogte te houden van de actuele ontwikkelingen en elkaar te voeden met suggesties.

De COR is als toehoorder betrokken bij het overleg van de raad van bestuur en de werknemersorganisaties over het Sociaal Plan dat per 1 januari 2016 van kracht dient te worden.

### **Medezeggenschap patiënten**

Mondriaan heeft de medezeggenschap van de patiënten getrapd georganiseerd: elk zorgbedrijf heeft een cliëntenraad en op centraal niveau is er een Centrale Cliëntenraad (CCR) geïnstalleerd. Na de vorming van het zorgbedrijf Volwassenen is door de cliëntenraden van de bedrijfssonderdelen die in het zorgbedrijf zijn ondergebracht een zogeheten koepel gevormd.

In de regeling Medezeggenschap Cliënten is voorzien dat de CCR bestaat uit vertegenwoordigers van de cliëntenraad van elk zorgbedrijf.

De Raad van Bestuur heeft met de CCR een overeenkomst gesloten. Hierin is onder meer geregeld dat de Landelijke Geschillencommissie optreedt als de Commissie van Vertrouwenslieden zoals bedoeld in artikel 10 van de WMCZ (Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorginstellingen).

Met de CCR is bij overeenkomst vastgelegd op welke wijze de raad betrokken wordt in de benoeming en herbenoeming van alle leden van de raad van toezicht. Tevens hebben drie leden van de Raad van Toezicht (leden zorgcommissie) specifiek de participatie van cliënten in hun portefeuille en kan de CCR deze leden rechtstreeks benaderen in verband met aangelegenheden vanuit het perspectief van patiënten.

De CCR overlegde in 2015 eenmaal met de raad van toezicht, in aanwezigheid van de raad van bestuur.

De vaststelling door CCR en raad van bestuur dat de vertegenwoordiging van de verschillende cliëntenraden in de CCR onvoldoende representatief is en de gewijzigde organisatiestructuur van Mondriaan, gaven eind 2013 aanleiding om de medezeggenschapsstructuur van cliënten te verbeteren. Dit traject is in 2015 afgerond en heeft op 29 oktober 2015 geresulteerd in een nieuwe medezeggenschapsstructuur. De CCR werd in 2015 ontbonden. Het accent van de medezeggenschap ligt nu in de zorgbedrijven en wordt gerealiseerd tijdens het overleg van de cliëntenraden en de Jongerenraad met de eigen directie. Op centraal niveau overlegt de raad van bestuur met de themagroep Beleid & Financiën, samengesteld uit vertegenwoordigers van de cliëntenraden en de Jongerenraad, met als doel af te stemmen over de thema's die de individuele bedrijven overstijgen.

Het overleg tussen de raad van bestuur en de CCR stond in 2015 vooral in het teken van de nieuwe medezeggenschapsstructuur. De CCR bracht adviezen uit over:

- de afbouw van de personele formatie in 2015;
- de substitutiebegroting 2015;
- cliëntencommunicatie;
- de herbenoeming van de toezichthouders Dumont en Lemmens.

### **Medezeggenschap familie**

Eind 2014 is de samenwerkingsovereenkomst tussen familieraad en de raad van bestuur opnieuw geëvalueerd en voor 2 jaren overeengekomen voor heel Mondriaan.

De familieraad is in 2015 gestart met werkbezoeken aan alle FACT teams met als doel de teams te informeren over het bestaan en de functie van de familieraad. Dit overleg is vooral bedoeld om te zoeken naar mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van ondersteuning aan familie c.q. naasten van de patiënt. De familieraad onderhoudt contacten met de beschermende woonvormen en de klinische afdelingen door deelname aan familiebijeenkomsten. Deze bijeenkomsten worden in de toekomst uitgebreid naar de zorgbedrijven Kinderen & Jeugdigen en Ouderen.

De familieraad onderhoudt contacten met de cliëntenraden door deelname aan themagroepen.

De raad heeft deelgenomen aan de brainstormsessie van de projectgroep ambulantisering en participeert in de projectgroep RACT (Resource Assertive Community Treatment)<sup>1</sup>

De familieraad heeft in het kader van suïcidepreventie deelgenomen aan een gezamenlijk overleg met 113 Online. Acties die hieruit voortvloeien betreffen het geven van voorlichting over suïcidepreventie en deelname aan een onderzoek van een verpleegkundig specialist in opleiding.

Steun en begeleiding van familieleden en naasten is uitgebreid met de gratis online zelfhulptraining voor mantelzorgers, "Betrokken Omgeving".

De familieraad en de familievertrouwenspersoon maken zich sterk om de functie van de familiecoach te behouden en eventueel breder in te zetten binnen de regio WMO en GGZ.

Eind 2015 vinden de eerste gesprekken plaats voor het maken van een promotiefilm van de familieraad, mogelijk in combinatie met RACT en de cliëntenraden.

## **2. Beleid, inspanningen en prestaties**

### **Kwaliteit algemeen**

Mondriaan zet zich maximaal in voor een goede kwaliteit van zorg en dienstverlening. Daarom zoeken wij steeds naar verbetering en vernieuwing. Regelmatig toetsen wij onze zorg en de tevredenheid van onze patiënten.

Voor wat betreft Kwaliteit & Veiligheid als systeem (KMS/VMS - kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem) ging het in 2015 in grote lijnen om een doorontwikkeling en optimalisering van ingevoerde methodieken en aanpak: in- en externe audits, de directiebeoordeling, de aandacht voor PDCA (Plan Do Check Act) en het uitvoeren van risicoanalyses. Daarnaast zijn er nieuwe onderwerpen opgepakt waaronder de implementatie van software voor kwaliteitsitems (project Infoland), de certificering Informatiebeveiliging in de zorg (NEN 7510) en coördinatie op het gebied van metingen patiënttevredenheid en landelijke prestatie-indicatoren en deelname aan diverse project- / werkgroepen.

### **Kwaliteit van zorg**

De kwaliteit van zorg wordt binnen Mondriaan onder andere gemonitord middels het Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) certificeringssysteem, waarvoor de organisatie in 2015 opnieuw een audit heeft ondergaan, afgenomen door een externe instantie. De uitkomst is dusdanig dat Mondriaan de HKZ erkenning heeft behouden, waarbij er enkele actie- en verbeterpunten zijn geformuleerd.

Een uit 2014 resterend actiepunten was het implementeren van een workflow voor incidentmeldingen en -analyses.

---

<sup>1</sup> RACT is een nieuwe variant op ACT. In het RACT model maken de cliënt en zijn of haar familieleden en naasten onderdeel uit van het ACT team.

Het zwaartepunt voor de analyses lag centraal bij de eenheid Kwaliteit & Veiligheid.

VIM (het systeem om Veilig Incidenten te Melden) biedt echter ook decentraal aan andere functionarissen de mogelijkheid om overzichten te genereren.

Het veiligheidsbeleid is in 2015 voortgezet. Het totaal aantal VIM meldingen vertoont door de jaren heen een stijging. Hierbij is er een toename van agressie en overig grensoverschrijdend gedrag en, daarmee samenhangend, onveilige situaties.

Er is een afname zichtbaar in medicatie-incidenten en onbedoelde afwezigheid van patiënten (vermissing en onttrekking).

Periodiek worden overzichten van de incidentmeldingen aangeleverd aan de raad van bestuur en de directie van de zorgbedrijven, zodat hier gericht maatregelen genomen kunnen worden. Daarnaast hebben deze ontwikkelingen de raad van bestuur doen besluiten een projectgroep Veiligheid te installeren. Deze komt in 2016 met adviezen voor aanscherping van het veiligheidsbeleid.

### **Kwaliteitsaudits**

In 2015 zijn er interne audits uitgevoerd op het gebied van medicatiedistributie en separatie / afzondering en is er een interne audit uitgevoerd in de vorm van een digitale enquête naar het gebruik van VIM. De resultaten worden eind 2015 uitgewerkt.

In juni 2015 is via een uitgebreide interne audit gekeken of Mondriaan rijp is voor certificering op basis van de NEN 7510 (Informatieveiligheid in de zorg). In dat geval zou Mondriaan als een van de eerste GGz-instellingen het certificaat NEN 7510 kunnen behalen. In de voorbereiding op het behalen van dit certificaat hebben de zorgbedrijven van Mondriaan in nauwe samenwerking met Services extra aandacht besteed aan bewustwording van het belang van informatiebeveiliging onder medewerkers, als belangrijke voorwaarde voor het behalen van het certificaat. Inmiddels heeft Mondriaan in oktober 2016 het NEN 7510 certificaat behaald.

Eind 2015 heeft DEKRA een HKZ-vervolgaudit uitgevoerd. Daarbij zijn, naast diverse sterke punten, enkele verbeterpunten geconstateerd, die in 2016 zullen worden opgepakt.

Sterke punten:

- doorontwikkeling Jongerenraad;
- kwaliteit en veiligheid en het gebruik maken van proces- en uitkomstindicatoren worden sterker gepositioneerd.

Verbeterpunten:

- signaleringsplannen binnen verschillende settings bespreken zodat eenduidig wordt gedacht over nut en gebruik;
- evaluatie beleid verantwoordelijkheid medicatie ter beperking van risico's;
- verbetering van sturingsinformatie uit Psygis;
- team overstijgende afspraken maken ten aanzien van uniformering sjablonen en formats;
- aandacht blijven houden voor meerwaarde van ROM (Routine Outcome Measurement) binnen de behandeling.

Voor 2016 staan nieuwe externe audits op stapel voor de reclassering en voor informatiebeveiliging.

Door middel van interne audits en diverse metingen zoals patiënttevredenheid, RIE's, VIM etc. wordt aan risico-inventarisatie en -analyse gedaan. De notitie 'risicomanagement en prospectieve risico-analyse' is daarop aangepast.

Met betrekking tot de PRIA's (Prospectieve Risico Inventarisatie en Analyse) op patiëntniveau is het uitgangspunt dat binnen het proces van intake en behandeling - en ook

in latere fasen van de behandeling - continu risicotaxaties plaatsvinden en dat de professional deze in het EPD (elektronisch patiënten dossier) van de betreffende patiënt vastlegt.

Eén van de manieren om kwaliteit van zorg te bewaken is een procedure van herhaalde metingen met behulp van vragenlijsten, de ROM. Mondriaan maakt sinds 2010 gebruik van de CQ Index (Consumer Quality Index) om de tevredenheid van onze patiënten en de effecten van de behandeling te meten.

Door het systematisch vastleggen van de aard en ernst van de klachten van onze patiënten kan het effect van een behandeling worden beoordeeld en het behandelaanbod zo passend mogelijk worden gemaakt. De resultaten vormen een ondersteuning van de diagnose en de behandeling en worden met de patiënt besproken.

### **Klachten**

Mondriaan heeft een klachtenregeling die van toepassing is op de behandeling van klachten op grond van de WKCZ (Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector) en de Wet Bopz (Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen). De klachtenregeling beschrijft de samenstelling van de klachtencommissie, de wijze van benoeming, schorsing en ontslag van de leden en de taken en bevoegdheden van de commissie.

Patiënten kunnen een klacht indienen en zich daarbij laten ondersteunen door een familielid, een medepatiënt, een (patiënten)vertrouwenspersoon of een wettelijk vertegenwoordiger. Daarnaast beschikt Mondriaan over een patiëntenvertrouwenspersoon en een familievertrouwenspersoon. Voor een overzicht van het aantal klachten wordt verwezen naar DigiMV.

### **Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk**

#### *Werkgelegenheid*

Mondriaan – en dan vooral het zorgbedrijf Volwassenen- had in 2015 een forse taakstelling in haar begroting, waardoor een personele reductie van ongeveer 60 fte noodzakelijk was. De onderhandelingen met de vakbonden hebben niet geleid tot een gezamenlijk Sociaal Plan, waardoor Mondriaan genoodzaakt was éézijdig een Sociaal Plan voor 2015 vast te stellen. Zoals ook in de voorgaande jaren het geval was koos Mondriaan voor het aanbieden van stimuleringsmaatregelen en het niet verlengen van tijdelijke contracten, waardoor er geen gedwongen ontslagen nodig waren.

Het aantal fte's met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is in 2015 gedaald van 1435 fte (peildatum januari 2015) naar 1407 fte (peildatum december 2015). In totaal waren er op peildatum december 2015 1662 fte in loondienst (arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, bepaalde tijd en leer-/arbeidsovereenkomsten).

#### *Strategische personeelsplanning*

De noodzaak tot personele reductie enerzijds en het groeiend tekort aan personeel in specifieke, zorg gerelateerde functies maakt duidelijk dat strategische personeelsplanning noodzakelijk is om tijdig bij te kunnen sturen in het toenemende verschil tussen het aanwezige personeelsbestand en het personeelsbestand dat de komende jaren nodig is. In 2015 is gestart met een aantal workshops over strategische personeelsplanning onder leiding van prof. G. Evers. In 2016 en 2017 zal strategische personeelsplanning per bedrijf verder worden uitgewerkt, zodat het als basis kan dienen voor het strategische HR beleid.

#### *Medewerkerstevredenheid*

Mondriaan houdt periodiek (eenmaal per drie jaar) een tevredenheidsonderzoek onder haar medewerkers. In 2015 zijn de voorbereidingen gestart voor het tevredenheidsonderzoek én het vitaliteitsonderzoek dat in het voorjaar van 2016 gepland is.

De uitkomsten hiervoor worden in de loop van 2016 in een plan voor 2017 per zorgbedrijf opgepakt. Dan wordt getoetst in hoeverre de maatregelen naar aanleiding van eerdere onderzoeken hebben geleid tot de gewenste verbeteringen.

#### *Klachten medewerkers*

Het klachtrecht van medewerkers is opgenomen in de notitie 'klachtrecht medewerkers'. In het kader van dit klachtrecht is een geschillencommissie actief. Medewerkers kunnen zich tot de geschillencommissie wenden met klachten die voortvloeien uit hun dienstverband met Mondriaan. In 2015 is geen beroep gedaan op de geschillencommissie.

#### *Overige HR aangelegenheden*

In 2015 heeft een actualisatie plaatsgevonden van het kernfunctiegebouw. Het kernfunctiegebouw is nu voor wat betreft de kernfuncties weer actueel. De functierollen zijn niet aangepast en vergen de komende jaren aandacht in relatie tot de beroepentabel voor de uitvoering van ZVW.

In 2015 was er een evaluatie van het contract met de Arbo Unie over de inzet van de bedrijfsartsen. Het contract behoeft geen aanpassing en wordt verlengd. Wel is gebleken dat de toename van het verzuim in 2016 extra aandacht behoeft.

De wijzigingen in o.a. de Wet Werk en Zekerheid en de VOG (Verklaring Omtrent Gedrag) hebben in 2015 geleid tot het aanpassen van bestaande interne afspraken en werkprocessen.

#### **Innovatie, onderzoek en ontwikkeling**

Om voortdurend en maximaal de missie van Mondriaan te realiseren is constructieve samenwerking met andere stakeholders cruciaal en is innovatie en ontwikkeling voortdurend aan de orde. Veranderingen vragen aanpassing en bij voorkeur anticipatie. Ook in 2015 is hierin op diverse gebieden geïnvesteerd en is een aantal zaken gerealiseerd.

#### *MHFA (Mental Health First Aid)*

MHFA is de EHBO voor psychische klachten en is een programma met maatschappelijke relevantie dat bijdraagt aan destigmatisering en het verkleinen van de sociale afstand tussen burgers met en zonder psychische klachten. Mensen die de training MHFA hebben gevolgd geven aan dat zij in staat zijn om eerder psychische klachten bij anderen te herkennen en daarop eerder kunnen acteren. Het programma is in 2000 in Canberra, Australië, ontwikkeld door Betty Kitchener. Zij is zowel docente als ervaringsdeskundige in de psychiatrie. Het bijbehorende lesprogramma is inmiddels door 23 landen overgenomen.

In augustus 2015 zijn Mondriaan en GGz Eindhoven gestart met een samenwerkingsproject om MHFA ook in Nederland een plek te geven. In oktober hebben Betty Kitchener en haar collega Gloria Claessen een opleidingsweek verzorgd voor een groep medewerkers van Mondriaan en GGz Eindhoven. Daarnaast zijn alle lesmaterialen gekocht en is gestart met het vertalen hiervan. De nauwe samenwerking met GGz Eindhoven heeft er uiteindelijk in geresulteerd dat er medio 2016 geïnteresseerden buiten de GGz zullen worden opgeleid.

#### *Ontwikkelingen op het gebied van samenwerking voor jeugd met regionale partijen (XONAR, Koraal groep)*

Mondriaan, XONAR en Koraal Groep hebben in 2015 ingezet op het realiseren van een compleet en op elkaar aansluitend aanbod waarin alle vormen van jeugdhulp (opvoedhulp, psychiatrisch geneeskundige hulp, LVB (lichte verstandelijke beperking)-hulp) vertegenwoordigd zijn voor de zorg voor trauma en autisme.

Kinderen en jeugdigen die bij één van de organisaties worden aangemeld ontvangen zorg en behandeling op maat, aansluitend op de specifieke vraag en persoonlijke problematiek. Verwijzingen van de ene naar de andere organisatie zijn niet aan de orde; binnen de samenwerking wordt de juiste zorg geboden en in gezamenlijkheid wordt de behandeling



gerealiseerd. Er is tevens aandacht voor preventieve hulp en het voorkomen van ernstige(r) problematiek. Daarnaast geven de drie organisaties advies aan verwijzers, onderwijs, artsen en andere zorgaanbieders. Mede in overleg met de gemeenten wordt in 2016 ook naar de organisatie van de crisiszorg voor jeugdigen gekeken.

#### *Topklinische erkenning voor Persoonlijkheidsstoornissen bij Ouderen*

De hoog complexe groep van ouderen met persoonlijkheidsstoornissen neemt vanuit sociaal-demografisch oogpunt (dubbele vergrijzing) toe en is een relevante patiëntenpopulatie voor Mondriaan Ouderen.

Dit vanwege de relatief hoge zorgconsumptie en zorgzwaarte alsmede de bijzondere expertise die Mondriaan op dit vakgebied te bieden heeft. Mede door de belasting van de naasten en omgeving van deze patiënten is het van (maatschappelijk en zorginhoudelijk) belang om zowel de diagnostische als behandelexpertise binnen de derdelijns specialistische GGz te ontwikkelen. Mondriaan ouderen geeft invulling aan deze ontwikkeling door te streven naar het TOPGGz-predikaat. Een plan voor deze erkenning heeft vooral in 2015 zijn uitwerking gekregen en naar verwachting zal een formele certificeringsaudit kunnen plaatsvinden in 2016 of 2017.

#### *Transforensische zorg*

Mondriaan is in 2015 gestart met een afdeling waar de behandeling van stoornissen van patiënten mede vorm krijgt vanuit de justitiële psychiatrie, terwijl deze patiënten geen strafrechtelijke veroordeling hebben, maar wel problematieken kennen zoals die gezien worden binnen de forensische psychiatrie. Deze transforensische psychiatrie afdeling heeft vooral een preventief karakter en wil een antwoord bieden op het probleem op het versturende en veelal terugkerende gedrag van (ex-)patiënten en mensen die (eerder en vaker) in de reguliere psychiatrie behandeld zijn en waarvan bekend is dat zij een behoorlijk risico lopen om later in aanraking te komen met politie en / of justitie.

#### *Ontwikkelingen op het gebied van eHealth*

Het gebruik van informatie- en communicatietechnologieën, vooral internettechnologie, is bedoeld om de gezondheid(-szorg) te ondersteunen of te verbeteren.

Door nieuwe technologieën en vormen van zorg levert eHealth een bijdrage aan kwaliteitsverbetering en doelmatigheid van zorg. Daarnaast kan ICT en / of het gebruik van technologie het werk van de professional ondersteunen en verbeteren.

Mondriaan werkt hard om bovenstaande doelstelling te realiseren en heeft in 2015 een aantal apps gelanceerd; Back-Up (eerder 'Mijn Mattie' genaamd) voor kinderen en jeugdigen en Moti-4 vanuit verslavingspreventie. Beide apps ter ondersteuning van de patiënt en gericht op gebruik tijdens en naast de behandeling. Ontwikkelingen op het gebied van ICT en technologie zijn in 2015 vooral gericht geweest op het gemakkelijker communiceren met patiënten, verwijzers en andere stakeholders door het gebruik en het verbeteren van het platform Minddistrict en door het verbeteren van het gebruiksgemak van het EPD.

#### **Financieel beleid**

Mondriaan streeft naar een solvabiliteit op lange termijn van 20%. Om dit percentage te realiseren is een jaarlijks rendement van 2% de beleidsdoelstelling. Per balansdatum bedraagt de solvabiliteit 14,9%, hetgeen lager is dan de in de kredietovereenkomst met de bank overeengekomen ratio van 15%. De bank heeft in dit kader een waiver tot 1 juli 2017 verstrekt. Een verdere toelichting omtrent continuïteit van financiering is opgenomen in de jaarrekening.

In de afgelopen jaren is dit resultaat vanwege de druk op de afgesproken volumes en de tarieven niet meer gehaald. Desalniettemin houden we vast aan dit uitgangspunt aangezien het belangrijk is om financiële buffers te hebben omdat het risico profiel in de zorg alleen maar toeneemt.

Van de rekening-courantfaciliteit die met de bank is afgesproken ad. € 18,75 mln. is op balansdatum € 2,4 mln. benut.

De langlopende (geborgde leningen) bedragen € 68,5 mln. per balansdatum waarvan het langlopende gedeelte > 1 jaar € 65,1 mln. bedraagt.

Om de financiële doelstelling te halen wordt gewerkt met de planning en control cyclus (P&C). De P&C cyclus is voor Mondriaan een belangrijk hulpmiddel om:

- de Mondriaan strategie te realiseren;
- interne bedrijfsprocessen daarop in te richten, zodat er een verbinding ontstaat tussen de operationele processen en strategie;
- risico's tijdig te onderkennen en te ondervangen;
- tijdig te anticiperen en bij te sturen;
- de samenhang binnen Mondriaan te bewaken.

In de kaderbrief wordt vanuit financieel perspectief o.a. aangegeven dat een rendement van 2% noodzakelijk is; bij de vertaling naar het activiteitenplan, de balanced scorecard (BSC) en de begroting wordt met dit uitgangspunt rekening gehouden.

In de kaderbrief 2015 werd verder rekening gehouden met een volume daling ten opzichte van de begroting 2014, o.a. vanwege de decentralisatie van jeugd en beschermd wonen naar de gemeenten.

### **Investerings**

Het jaarlijkse investeringskader is vastgesteld op € 5 mln. In 2015 is voor € 3,6 mln. geïnvesteerd. De belangrijkste investeringen in 2015 betroffen investeringen in ICT en investeringen in vervanging en instandhouding vastgoed.

### **Treasury**

Treasury is het sturen en beheersen, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Meer concreet gaat het om financiering van het beleid tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden en het afdekken van rente- en kredietrisico's. De treasury functie binnen Mondriaan geschiedt binnen de financiële kaders waarbij prudent beheer een basisvoorwaarde is. De wijze waarop omgegaan wordt met de renterisico's en de kredietrisico's is vastgelegd in het treasury statuut. Uitgangspunt hierbij is om de risico's laag te houden en er zijn duidelijke afspraken over de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden.

In 2015 is maandelijks verantwoording afgelegd over de financiële stand van zaken in de treasury commissie. Hierin worden zowel de liquiditeitspositie als rentekosten op korte en lange termijn besproken.

Mondriaan is in 2015 ruimschoots binnen de bandbreedte van de kredietfaciliteit van € 18,75 mln. bij de Rabobank gebleven. Zowel door de lage debetstand op de rekeningcourant als de lage kort lopende rente is er een voordeel in de rentecomponent ten opzichte van de begroting. In 2015 zijn er geen langlopende leningen aangetrokken, is er op de bestaande portefeuille een bedrag van afgerond € 4,1 mln. afgelost en bedraagt de restschuld op de langlopende lening portefeuille € 68,5 mln..

Mondriaan is al jaren lid van het WFZ . Dat biedt een aantal voordelen: continuïteit financiering, rentevoordeel en eenvoudig afsluiten van leningen (beschikbaarheid):

- Continuïteit van de financiering.  
Leningen die door het WFZ zijn geborgd zijn door de geldgever niet tussentijds opzegbaar. Daardoor is de continuïteit van de financiering gewaarborgd.
- Rentevoordeel.  
Omdat het WFZ garant staat voor de rente en aflossing van de lening geniet Mondriaan een aanzienlijk lagere rente. Niet alleen nieuwe, maar ook bestaande leningen kunnen worden geborgd.
- Eenvoudig afsluiten van leningen  
Als deelnemer van het WFZ ontvangt men een zogenaamde borgstellingverklaring.

Hierin is de borgingsruimte vastgelegd in bedrag, looptijd en aflossingsvorm. Met deze verklaring ontstaat een brede keus aan geldgevers en kan op elk gewenst moment de meest voordelige lening worden aangetrokken. De beschikbaarheid is geen probleem. Jaarlijks vindt een herbeoordeling plaats van elke deelnemer van het WfZ.

Inzake de doelstellingen en het beleid op het gebied van risicobeheer van het hanteren van financiële instrumenten betreft dit voor Mondriaan vooral:

#### *Rente- en kasstroomrisico*

Mondriaan loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, vorderingen en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Mondriaan risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Mondriaan risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

#### *Kredietrisico*

Mondriaan heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Mondriaan is niet overliquide en heeft dan ook geen middelen uitstaan bij financiële instellingen.

#### *Liquiditeitsrisico*

Mondriaan maakt gebruik van een kredietfaciliteit. Met de bank is een maximale kredietfaciliteit van € 18,75 mln. overeengekomen. Afgelopen jaar is gebleken dat deze faciliteit erg ruim is. Ultimo 2015 was van deze faciliteit € 2,4 mln. benut. Door Mondriaan zijn zekerheden verschaft in de vorm van een hypotheekrecht met gedeelde zekerheden tussen WfZ en Rabobank op onze materiële vaste activa.

### **Financiering en continuïteit 2016 / 2017**

#### *Continuïteitsveronderstelling*

Voor dit onderdeel verwijzen wij naar de jaarrekening.

### **Zelfonderzoek curatieve GGz 2013 en verder**

Aangezien de uitkomsten van het zelfonderzoek 2013 ten tijde van de oorspronkelijke deponeringsdatum van de jaarrekening 2015 (juni 2016) nog niet afgerond waren heeft Mondriaan destijds gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de deponering uit te stellen naar 1 december 2016.

De invoering van de prestatiebekostiging met ingang van 2013 heeft binnen en buiten de sector sinds eind 2013 tot veel discussies geleid wat betreft de verantwoording van de Zw-omzet en gerelateerde balansposten in de jaarrekening van instellingen. Vanaf het voorjaar van 2014 is intensief overlegd tussen partijen (ZN, GGZ nl, VWS en de NZa). Dit heeft geresulteerd in het plan van aanpak jaarrekening GGz in december 2014 en het controleplan cGGZ 2013 in april 2015. In dit plan zijn 27 te controleren punten opgenomen die door de instelling uitgevoerd moeten worden (het zelfonderzoek). Per controlepunt zijn de te verrichten controlewerkzaamheden bepaald. Dit zelfonderzoek vervangt de formele en materiële controles van alle verzekeraars.

Mondriaan heeft het zelfonderzoek inzake schadejaar 2013, zoals beschreven in het Plan van aanpak GGZ en het Onderzoek controles cGGZ 2013, uitgevoerd. De beoordeling van dit zelfonderzoek door zorgverzekeraars kende een lange doorlooptijd als gevolg van

interpretatieverschillen van wet- en regelgeving ten aanzien van onder meer de directe betrokkenheid van de hoofdbehandelaar tijdens de behandeling.

In het voorjaar van 2016 is intensief overleg geweest tussen partijen (GGZn, ZN, VWS en de NZa) over de interpretatie van wet- en regelgeving. Dit heeft geresulteerd in een bestuurlijk akkoord, waarin de afspraken ten aanzien van de afwikkeling van de directe betrokkenheid van de hoofdbehandelaar tijdens de behandeling zijn verwoord. De afwikkeling met de verzekeraars is mede hierdoor afgerond. Dit heeft geresulteerd in een vrijval.

Mondriaan heeft de omzet inzake schadejaar 2014 en 2015 in lijn met het Plan van aanpak GGZ en onderzoek controle cGGZ 2013 onderzocht. Hierbij is rekening gehouden met de ontwikkelingen in de regelgeving 2014 en 2015. Het controleplan zelfonderzoek cGGZ 2014, inclusief de functionele ontwerpen per controlepunt, is begin juli 2016 vastgesteld.

Voorafgaand aan de vaststelling van dit controleplan is intensief overlegd tussen partijen (ZN, GGZn, NZa, VWS) over de genoemde normen, waaronder de verwijzing, het hoofdbehandelaarschap, de beroepentabel, de feitelijke levering van zorg en de verblijfregistratie en de BGGz.

Bij de uitvoering van deze controlepunten, zoals beschreven in het controleplan cGGZ 2014 en het zelfonderzoek 2014 conform het controleplan zelfonderzoek cGGZ 2014, worden voorsnog geen interpretatieverschillen ten aanzien van deze normen verwacht.

Als er bij de uitvoering van deze controlepunten onduidelijkheden mochten blijken, zal Mondriaan actief contact opnemen met de representerende zorgverzekeraar voor nadere duiding. Mondriaan heeft vastgesteld dat zij de beschreven controlepunten in het controleplan cGGZ 2014 heeft getoetst tijdens de interne werkzaamheden aangaande het schadejaar 2014 en 2015.

Het controleplan cGGZ 2015 is nog niet beschikbaar. Bij het onderzoek ten aanzien van schadejaar 2015 is rekening gehouden met de wijzigingen in de regelgeving 2015.

Mondriaan heeft in de jaarrekening 2015 een reservering opgenomen voor terug te betalen omzet naar aanleiding van dit onderzoek.

## Financiële positie

### Beschrijving positie op balansdatum

Bedragen x mln. €	Realisatie 2012	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Begroting 2016
Opbrengst	150,8	150,0	142,3	136,3	142,8
Resultaat na bestemming	0,1	0,8	0	- 2,6	2,4
Resultaatsratio	0,1%	0,5%	0	- 1,9 %	1,7 %
Solvabiliteit EV / opbrengsten	14,6%	15,3%	16,1%	14,9%	15,9 %
EV / balanstotaal	16,7%	16,0%	16,3%	16,0 %	17,8 %

### Kasstroom en financieringsbehoefte 2015

De kasstromen is een onderdeel van de maandelijkse liquiditeitsprognose. In 2015 is het totaal van de mutatie liquide middelen -0,4 mln. De operationele kasstroom was + 7,9 mln. Een bedrag van - 4 mln. heeft betrekking op de aflossing langlopende leningen en een bedrag van - 4,2 mln. heeft betrekking op investeringen.

De financieringsbehoefte werd in 2015 gedekt door de rekening courant faciliteit van de Rabobank. Hierin was gedurende het boekjaar voldoende ruimte beschikbaar om eventuele risico's op te vangen.

### *Bedrijfswaardeberekening*

Jaarlijks wordt de bedrijfswaardeberekening geactualiseerd. De waarde van het vastgoed 2015 is opnieuw getoetst op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Dit heeft niet geleid tot een impairment boeking.

### *Toegenomen onzekerheden en risico's*

Een belangrijk risico is het 'snijverlies', als gevolg van de verschillende contractafspraken met diverse financiers. Per 1 januari 2015 is de langdurige zorg (de AWBZ zorg) hervormd en is een gedeelte overgeheveld naar de gemeenten.

Als gevolg van de transitie in de jeugdzorg zijn de gemeenten vanaf 1 januari verantwoordelijk voor de jeugdzorg. De financiering van de eerdere zorgverzekeringswet voor patiënten jonger dan 18 jaar wordt nu door de gemeenten betaald.

Mondriaan heeft in 2015 met de gemeente Maastricht voor jeugd afspraken gemaakt op basis van arrangementen. Deze arrangementen zijn in ontwikkeling en voor 2017 wil de gemeente deze herzien.

Over- en onderproductie worden in de zorgverzekeringswet per verzekeraar afgerekend. Daarnaast zijn er per verzekeraar verschillende contractafspraken over onder andere de gemiddelde kosten per DBC, de hoeveelheid klinische dagen en de kosten per unieke verzekerde. Indien meer en / of duurdere zorg wordt geleverd dan wordt deze zorg niet betaald. Aangezien afspraken op schadelastjaar plaatsvindt, er steeds meer contractpartijen zijn en er meerdere stelsels voor contractering gelden, nemen de risico's toe op niet betaalde zorg. Interne monitoring, bijsturing en beheersing op deze contractrisico's zijn derhalve noodzakelijk. Mondriaan gaat hierbij vanaf 2017 een daily-auditing tool inrichten, die verder gaat dan de huidige contractmonitorbeheersing waardoor op dagdagelijkse basis inzicht verkregen wordt en beheersing mogelijk wordt.

### *Toekomstverwachtingen*

#### Investerings

Voor komende jaren worden er geen grote investeringen verwacht. Er is in het meerjaren kader een investeringsniveau afgesproken van € 5 mln.

Het aantal vierkante meters wordt teruggebracht, onder andere door het slopen van de woonflat locatie Heerlen. Hiervoor zijn al in 2015 kosten gemaakt.

De specialistische voorzieningen zijn geconcentreerd op 2 hoofdlocaties; Maastricht en Heerlen.

#### Financiering

Uit het meerjaren liquiditeitsoverzicht blijkt dat in 2016 en 2017 incidenteel en in beperkte mate gebruik zal worden gemaakt van de kredietfaciliteit van de bank, maar dat geen additionele financiering noodzakelijk is. Als gevolg van geplande verkoop van een aantal panden zullen er extra middelen beschikbaar komen.

#### Personeel

Als gevolg van de dalende omzet is de verwachting dat de personele bezetting afneemt. In de begroting 2016 wordt rekening gehouden met een daling van 31 fre.

Ook voor de volgende jaren wordt uitgegaan van een krimpscenario.