

# Meerjarenbeleid Mondriaan

Samen voor  
een mentaal gezond  
Zuid-Limburg

2026  
2030

# Inhoud

|    |                                                                         |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----|
|    | Terugblik                                                               | 4  |
| 1  | Inleiding                                                               | 6  |
| 2  | Waar staan wij voor?                                                    | 8  |
| 3  | Missie, visie en kernwaarden                                            | 10 |
| 4  | Ons gewenst toekomstbeeld                                               | 12 |
| 5  | Uitdagingen komende jaren                                               | 15 |
| 6  | Hoe gaan we deze uitdagingen aan? Onze speerpunten                      | 18 |
| 7  | Hoe operationaliseren we onze speerpunten?                              | 20 |
|    | Positieve Gezondheid                                                    | 21 |
|    | 7.1 – Veiligheid                                                        | 22 |
|    | 7.2 – Interne en externe transformatie                                  | 23 |
|    | 7.3 – Cruciale zorg garanderen in de regio                              | 26 |
|    | 7.4 – Kwaliteit van zorg- en dienstverlening met behoud van specialisme | 27 |
|    | 7.5 – Doorontwikkeling van de multidisciplinaire netwerkbenadering      | 27 |
|    | 7.6 – Anticiperen op de arbeidsmarktkrapte                              | 28 |
|    | 7.7 – Acceptabel financieel rendement                                   | 29 |
|    | 7.8 – Duurzaamheid, vormgeven ESG                                       | 30 |
|    | 7.9 – Technologische ontwikkelingen/innovaties                          | 31 |
| 8  | Hoe organiseren we ons?                                                 | 32 |
| 9  | Ondersteuning vanuit de stafdiensten                                    | 34 |
| 10 | Het Expertisecentrum                                                    | 36 |
| 11 | Sturing                                                                 | 38 |
|    | 11.1 – Raad van bestuur                                                 | 39 |
|    | 11.2 – Directie                                                         | 39 |
|    | 11.3 – Medewerkers                                                      | 40 |
|    | 11.4 – Zelforganisatie                                                  | 40 |
| 12 | Medezeggenschap                                                         | 41 |
| 13 | Externe stakeholders                                                    | 44 |
| 14 | Risico's                                                                | 45 |

## Voorwoord

Met trots presenteren we hierbij het nieuwe meerjarenbeleidsplan voor Mondriaan dat de koers voor de komende vijf jaar bepaalt. Dit plan is het resultaat van intensieve samenwerking en reflectie binnen en buiten Mondriaan waarbij we hebben gekeken naar onze missie, visie en de uitdagingen die voor ons liggen binnen de geestelijke gezondheidszorg. We richten ons op de gehele keten die onze kwetsbare patiënten moeten doorlopen waarbij de toegankelijkheid van de specialistische ggz prioriteit heeft. Meer patiënten en burgers helpen met gelijkblijvende of zelfs minder middelen. Dit doen we door de zorgketen aan de voorkant te versterken en tegelijkertijd onze interne processen te optimaliseren en efficiënter te maken.

Wij willen iedereen bedanken voor hun inzet en bijdrage aan dit plan. Samen gaan we deze ambitieuze doelen realiseren en Mondriaan opnieuw naar een hoger niveau tillen.

J.M.P. (Jean-Paul) Essers, voorzitter raad van bestuur

J.J.M. (Jeroen) Kampkes, lid raad van bestuur



# terug blik



Terugkijkend naar ons meerjarenbeleid “Verder op de ingeslagen weg”, de basis voor de koers van Mondriaan van de afgelopen periode 2022-2026 werden er geen grootschalige veranderingen in onze strategie doorgevoerd en gingen we verder op de ingeslagen weg.

Het garanderen van de zorgcontinuïteit en de bijbehorende maatregelen had de afgelopen jaren onze absolute prioriteit. Onze speerpunten waren: kwaliteit, veiligheid en professionalisering van de zorg- en dienstverlening, doorontwikkeling van de multidisciplinaire netwerkbenadering, excelleren in zorg, innovatie en wetenschappelijk onderzoek, investeren in medewerkers en aantrekkelijk werkgeverschap én een acceptabel financieel rendement. Op basis hiervan werden jaarlijks de jaarplannen per sector, de divisie Kind en jeugd, de stafdiensten en het Expertisecentrum uitgewerkt waarmee concreet werd ingevuld hoe jaarlijks werd bijgedragen aan de lange termijn beleidsvoornemens.

De topklinische functie werd verder bestendigd door een tweetal nieuwe TOPGGz-kwalificaties voor het Topklinisch centrum voor angst, dwang en trauma en het Topklinisch centrum Transitiepsychiatrie. Het Expertisecentrum nam een voortrekkersrol om innovatie nadrukkelijk op de kaart te zetten. De inzet van Virtual Reality methodieken (VR) en Transcraniële Magnetische Stimulatie (TMS) zijn daar sprekende voorbeelden van.

Ook werden de eerste stappen gezet in de transformatie van mentale gezondheidszorg volgens het Integraal Zorgakkoord (IZA). Deze transformatie richt zich op passende zorg en ondersteuning voor mensen met een mentale kwetsbaarheid, waardoor de mentale gezondheid verbetert en de wachtlijsten afnemen.

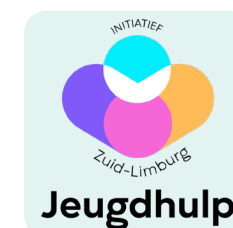
In de jeugdzorg werden de krachten gebundeld met als doel de kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de jeugdzorg in Zuid-Limburg te verbeteren. Ook hierbij met passende zorg en ondersteuning voor jeugdigen met een mentale kwetsbaarheid, waardoor wachtlijsten afnemen en de mentale gezondheid sneller verbetert. Dit deden we niet alleen, maar in samenwerking met ketenpartners om een geïntegreerde en interdisciplinair aanpak te bieden die de gehele patiëntreis omvat.

Mondriaan versterkte haar positie als netwerkorganisatie en nam in veel samenwerkingen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door regie en penvoerderschappen op te pakken. Het Mondriaan merk werd versterkt.

Er was volop aandacht voor het binden, boeien en behoud van onze medewerkers. Verruiming van ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden, traineeships en initiatieven op het vlak van Fit For The Job zijn hier enkele voorbeelden van.

Ons vastgoed kreeg een boost; nieuwe / gerenoveerde locaties werden in gebruik genomen en de eerste stappen op weg naar een nieuw kind en jeugdcentrum op locatie Heerlen werden gezet.

Last but not least heeft Mondriaan in de afgelopen beleidsperiode jaarlijks, ondanks de vele uitdagingen, een gemiddeld positief rendement van 1,2% weten te realiseren waardoor de solvabiliteit en dus financiële weerbaarheid van de organisatie opnieuw is toegenomen.



# 1

## Inleiding

Mondriaan kampt al jaren, net als andere integrale ggz-aanbieders, met een toenemende zorgvraag. Er zijn lange wachtlijsten, tekorten aan zorgmedewerkers en een forse werkdruk. Wij blijven vol inzetten op het toegankelijk houden van onze zorg. Dit doen we aan de ene kant door goed voor onze medewerkers te zorgen, want zij zijn ons kapitaal. Aan de andere kant geven wij, de zorg aan onze patiënten anders vorm. Vanuit het Integrale Zorg Akkoord (IZA) brengen we meer focus aan op preventie maar dan vooral samen met onze ketenpartners. Door een verdere versterking van de samenwerking met huisartsen/verwijzers én het sociaal domein gaan we ervoor zorgen, middels het vraagverkennd gesprek, dat patiënten eerder op de juiste plek de juiste hulp en of zorg krijgen, om zo de druk op de specialistische ggz te verlichten. Ervaringsdeskundigheid speelt bij al deze veranderingen een belangrijke rol. Tegelijkertijd blijven wij verder digitaliseren om onze zorg efficiënter te maken.

In dit document wordt ons strategisch beleid voor de komende jaren, 2026-2030, op hoofdlijnen weergegeven. Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Met welke uitdagingen worden we geconfronteerd én op welke wijze organiseren we ons om onze doelstellingen te behalen. Bij Mondriaan werken we met zowel patiënten als cliënten. De terminologie patiënt suggereert een medische afhankelijkheid en de terminologie cliënt legt meer de nadruk op autonomie, zelfbeschikking en een gelijkwaardige relatie met de zorgverlener. In de ggz wordt nog vaak over patiënten gesproken, hoewel dat verschuift. In dit meerjarenbeleidsplan kiezen we er alsnog voor om de term 'patiënt' te gebruiken voor eenheid en duidelijkheid. Het concretiseren van ons meerjarenbeleid wordt vormgegeven in een implementatieplan dat als onderlegger dient voor de op te stellen jaarplannen en meerjarenbegroting 2026-2030.

# Waar staan wij voor?

2

Mondriaan is een toonaangevende ggz-instelling in Zuid-Limburg, die zich richt op het bieden van persoonlijke ondersteuning, begeleiding en gespecialiseerde behandeling aan mensen die onvoldoende eigen vermogen en mentale veerkracht ervaren. Ons doel is dat onze patiënten met onze hulp deze veerkracht hervinden en ontwikkelen, met als resultaat zoveel als mogelijk autonomie en een zinvol bestaan.

Wij bieden een breed scala aan zorgdiensten. Dit omvat acute zorg, Spoedeisende Psychiatrie (SEP), outreachende zorg voor de EPA-doelgroep, (trans) forensische psychiatrie, (poli)klinische (dag) behandelingen en hoog specialistische zorg met bovenregionale en landelijke functies. Het brede productportfolio van Mondriaan omvat ook herstelgerichte zorg, preventie, participatie en beschermde woonvormen. Kortom van basiszorg tot aan hoogspecialistische zorg. Deze zorg is beschikbaar voor kinderen en jeugdigen, volwassenen en ouderen. Samenwerking met huisartsen en partners uit het sociaal domein zorgt voor een geïntegreerde aanpak die de gehele patiëntreis omvat, van de nulde tot en met de derde lijn.

In de nulde lijn versterken we de eigen kracht van de burger door activiteiten zoals digitalisering van preventietools, informatiebijeenkomsten, lezingen, inloop en dagbesteding, en Individuele Plaatsing en Steun (IPS). Voor lichte mentale problematiek biedt Mondriaan in de eerste lijn generalistische zorg die snel toegankelijk is, Mens GGZ in Maastricht en Basis GGZ in Oostelijk Zuid Limburg. Voor ernstigere psychische aandoeningen biedt Mondriaan gespecialiseerde ggz in de tweede lijn, met locaties in Heerlen en Maastricht. Behandelaren kunnen voor consultatie en advies terecht bij de TOPGGz-afdelingen voor persoonlijkheidsstoornissen bij ouderen, angst dwang & trauma bij volwassenen, en transitiepsychiatrie bij kind en jeugd. Voor complexe, ernstige en/of zeldzame psychische aandoeningen biedt Mondriaan derdelijnszorg, de hoogspecialistische zorg, vaak bij complexe co-morbiditeit van psychische en somatische aandoeningen.

Kortom Mondriaan heeft álle kennis en expertise in huis om patiënten op elk moment in hun patiëntreis bij te staan dan wel te interveniëren.



Preventie



Participatie



Ambulante  
behandeling



Spoedeisende  
psychiatrie  
(SEP)



Bemoeizorg



(Poli)klinische  
zorg



(Trans)  
forensisch



Reclassering

# Missie, visie en kernwaarden

3

In Zuid-Limburg maakt Mondriaan zich sterk voor een mentaal gezonde regio.

Onze missie is helder en krachtig: “We bieden persoonlijke ondersteuning, begeleiding en gespecialiseerde behandeling aan mensen met een verminderde mentale veerkracht of aan mensen die in behandeling zijn geweest of nog zijn en geholpen moeten worden om terug te keren naar de maatschappij. We helpen ze zodat ze hun woonwens kunnen realiseren of dragen bij aan terugkeer naar arbeid. We geloven dat iedereen het vermogen heeft om deze veerkracht te hervinden en te ontwikkelen, en ons doel is om hen te begeleiden naar autonomie en een zinvol bestaan”.

Dit doen wij door het stimuleren van eenieders eigen kracht en verantwoordelijkheid startend bij preventie: het versterken van deze veerkracht, het bevorderen van gezond gedrag en daarmee het voorkomen van mentale problemen. Onze behandelprogramma's zijn gebaseerd op het uitgangspunt zo kort mogelijk maar zo lang als noodzakelijk.

Onze visie is eenvoudig maar ambitieus:

**Samen voor  
een mentaal gezond  
Zuid-Limburg**

We streven ernaar om een omgeving te creëren waar iedereen zich gesteund voelt en waar herstel binnen handbereik ligt. We nemen hierbij maatschappelijke verantwoordelijkheid om ook behandeling voor kwetsbare patiënten van buiten Limburg bij ons op locatie mogelijk te maken. Dit doen wij met onze TOPGGz-labels en onze bovenregionale functies bij Kind en Jeugd, reclassering en (trans)forensische zorg.

Bij Mondriaan geloven we in de kracht van samen. We werken nauw samen met patiënten, hun naasten en ketenpartners om een geïntegreerde aanpak te bieden die de gehele patiëntreis omvat. Triadisch werken - waarbij cliënt, naasten en professionals gelijkwaardig samenwerken - vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt. Samen werken we aan een geestelijk gezond Zuid-Limburg, waar iedereen de kans krijgt om te herstellen en een zinvol bestaan op te bouwen. We zijn er voor alle leeftijdsgroepen.

Onze kernwaarden - **STIP**:



## → **Samen**

We werken samen met patiënten en hun naasten, collega's, adviesgremia en ketenpartners om de best mogelijke zorg te bieden. We zetten ons in voor het creëren van een inclusieve, professionele organisatiecultuur, waarin diversiteit wordt omarmd en iedereen zich welkom, gewaardeerd en gehoord voelt. Ongeacht achtergrond, geslacht, geaardheid of andere persoonlijke kenmerken.

## → **Toegevoegde waarde**

We streven ernaar om waarde toe te voegen aan het leven van onze patiënten door hen te ondersteunen in hun herstel en ontwikkeling. Ook medewerkers denken steeds na over hun eigen toegevoegde waarde en proberen daar actief op te sturen.

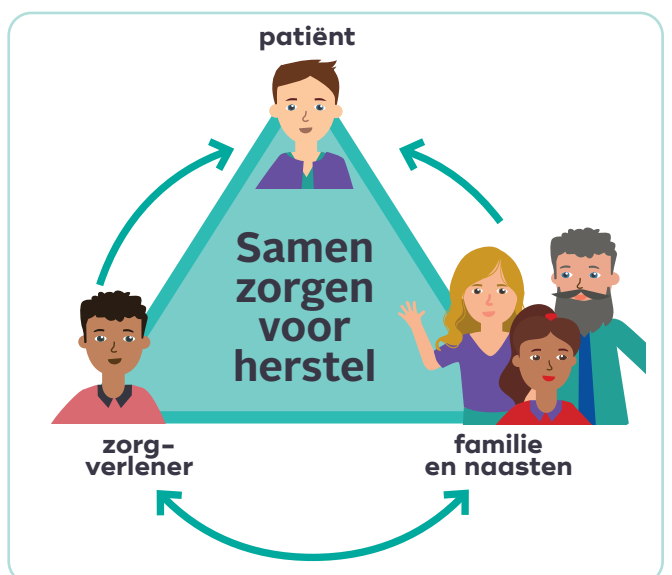
## → **Integraal**

We bieden een geïntegreerde aanpak waarbij we verschillende disciplines en zorgvormen combineren om de beste resultaten te bereiken op basis van Positieve Gezondheid.

## → **Persoonlijk**

We bieden persoonlijke zorg die is afgestemd op de individuele behoeften en omstandigheden van onze patiëntenzorg op maat. Ook als collega's hebben we persoonlijke aandacht voor elkaar.

Mondriaan zet zich actief in voor het creëren van een inclusieve, professionele organisatiecultuur.



# 4

## Ons gewenst toekomstbeeld

Iedereen die het nodig heeft ontvangt passende zorg, op de juiste plek en op het juiste moment. Collega's binnen Mondriaan stellen de patiënt centraal. Zij worden gehoord als ze een idee of mening hebben. Wij wensen dat het stigma rondom de ggz en het werken in de ggz geminimaliseerd wordt. Medewerkers vertellen met trots thuis of op een feestje dat ze bij Mondriaan werken. Patiënten en familie praten openlijk over mentale gezondheid en hun behandeling bij Mondriaan - en krijgen begrip vanuit hun omgeving. Studenten, ggz professionals en vrijwilligers zien Mondriaan als een moderne en veelzijdige organisatie waarvoor ze graag willen werken. Als je bij Mondriaan binnenloopt voel je je direct thuis en vind je gemakkelijk je weg.

### Ons portfolio

Bij Mondriaan staat de patiënt altijd centraal. Vanzelfsprekend bieden we de best mogelijke zorg en ondersteuning. Ons portfolio is dynamisch van aard en gebaseerd op de vraag om zorg te verlenen aan diverse patiëntgroepen. Wat al dan niet wordt toegevoegd aan ons product portfolio wordt bepaald op grond van de omvang van de vraag naar de dienstverlening, beschikbaarheid van het zorgaanbod in de regio, omvang van de doelgroep, type patiënt, de beschikbare expertise, gekwalificeerd personeel, alsook het kostendekkend zijn van het zorgaanbod.

De laatste jaren zien we een verdere afname in de vraag naar Wlz-bedden dit mede als gevolg van een succesvolle ambulantisering van ons zorgaanbod. Mondriaan is een hoogspecialistische zorgverlener. Om onze doelgroepen goed te kunnen blijven bedienen vinden we het belangrijk het aantal bedden te behouden. Onze strategie is om opties voor alternatieve gewenste zorg voor de patiënten te onderzoeken en bij gebleken geschiktheid en haalbaarheid op te nemen in ons strategisch beddenplan. Een aantal nieuwe zorgvormen worden op haalbaarheid getoetst:



#### Forensische verpleeghuiszorg

Er is landelijk nood aan plekken voor oudere patiënten met een forensische zorgtitel (beveiligingsniveau 1 en 2) die met name verpleeghuiszorg (somatisch / psychogeriatrisch) nodig hebben. Ook zijn er vragen op het gebied van Beschermd Wonen voor deze doelgroep.



#### Onderaanneming voor zorgorganisaties

In de Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VV&T) zijn diverse zorgorganisaties die de zorg aan patiënten met ggz-problematiek niet meer (zo goed) aankunnen. De vraag is voorgelegd of wij, gezien onze expertise, mogelijkheden hebben om deze patiënten vanuit onderaannemerschap te bedienen. Er wordt onderzocht onder welke condities wij dit kunnen leveren. De kaders van wet- en regelgeving, vooral voor de onvrijwillige zorg zijn hierbij belangrijk. Overheveling van deze patiënten is nu niet mogelijk, omdat er geen directe toeleiding mogelijk is naar 'ggz Klinisch Verblijf' in de Wet langdurige zorg (Wlz).

Naast de VV&T zijn we ook in gesprek met de Verstandelijk Gehandicapten (VG) sector.

Om directe toeleiding naar 'Wlz ggz Klinisch Verblijf' mogelijk te maken, door aanpassing in landelijk beleid, zijn we ook in gesprek met CZ-zorgkantoor, CIZ en VV&T-instellingen.



## → Beschermd Wonen

Er is in toenemende mate vraag vanuit gemeenten naar WMO plekken voor Beschermd Wonen. De uitstroom van patiënten stagneert door een tekort aan plekken. Mondriaan onderzoekt de mogelijkheden om aan deze vraag gehoor te geven.

## → Wet langdurige zorg

De daling van de Wlz-bedden is met name het gevolg van de succesvolle transformatie bij Mondriaan, dus minder lange klinische behandelingen en een toegenomen ambulantisering in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd werkt de beperking bij de indicatiestelling door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) bij de doorstroom vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) naar de Wlz ook bij als een verminderde instroom in de Wlz. Het CIZ in onze regio stelt dat iemand recht heeft op drie jaar klinische behandeling in de Zvw alvorens er toegang mogelijk is naar 'Wlz ggz Klinisch Verblijf'. Er worden binnen deze drie jaarstermijnen geen Wlz-indicaties afgegeven. Dit geldt ook voor mogelijke patiënten uit de VV&T en VG, maar ook vanuit de BW-Wlz. Er wordt met een coalitie van meerdere partijen druk uitgeoefend op de politiek om dit te veranderen c.q. anders te interpreteren. Wanneer patiënten sneller in de Wlz kunnen instromen zullen zij de juiste zorg op de juiste plaats door de juiste professionals ontvangen.

## → Herstelacademie

Samen met Zuyderland en LEVANTOgroep wordt in de komende beleidsperiode, vanuit het IZA, een herstelacademie vormgegeven. Het doel van deze herstelacademie is het ondersteunen van het herstelproces van mensen met psychische kwetsbaarheden. In plaats van 'behandelen' of 'genezen', staat 'leren' centraal. Deelnemers leren om te gaan met kwetsbaarheden door het delen van ervaringen en leren bouwen aan hun eigen leven vanuit eigen kracht. Bureau Herstel van Mondriaan zal hieraan participeren. De Herstelacademie wordt georganiseerd door ervaringsdeskundigen: mensen die soortgelijke psychische problemen hebben meegemaakt. Zij worden ook wel peers genoemd. Peer support en co-creatie zijn daarom essentiële onderdelen van de Herstelacademie.

# Uitdagingen komende jaren

5

Om ons toekomstbeeld te realiseren dienen wij een aantal uitdagingen het hoofd te bieden. De vraag naar geestelijke gezondheidszorg neemt nog steeds toe en tegelijkertijd hebben we te maken met een forse arbeidsmarktkrapte. Dit betekent dat we moeten blijven inspelen op de groeiende behoefte aan zorg en ondersteuning voor mensen met mentale kwetsbaarheden.

De focus ligt op het toegankelijk houden van de (hoog)specialistische ggz voor alle leeftijdsgroepen, waarbij we ons tot doel stellen meer patiënten en burgers te helpen ondanks gelijkblijvende of zelfs minder middelen en mensen. Dit vereist dat we ook onze interne processen optimaliseren en efficiënter maken.

## De uitdagingen voor de komende jaren:

### → Arbeidsmarktkrapte

Een grote uitdaging blijft het toenemende tekort aan zorgpersoneel. Het is een uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. We blijven dan ook investeren in onze medewerkers en aantrekkelijk werkgeverschap, waarbij we ons richten op het binden, boeien en behoud van medewerkers. Optimale inzet, vanuit de professie, van medewerkers en meer groeps- en digitale behandelingen om zo efficiënt en effectief mogelijk te behandelen. Als erkende praktijkopleidingsinstelling biedt Mondriaan de mogelijkheid om een medische beroepsopleiding te volgen.

### → Financiële uitdagingen

De kwaliteit van zorg hooghouden is cruciaal terwijl we de kosten beheersen. We streven hierbij naar een acceptabel financieel rendement waarbij we ons aanpassen aan de veranderende financiële omstandigheden. Uit diverse (kosten)onderzoeken blijkt dat de tarieven voor de zorgverlening krap zijn en blijven.

## → Transformaties intern en extern

### Intern transformeren

Intern zijn procesoptimalisatie en digitale transformatie essentieel om onze processen efficiënter te maken en de kwaliteit van zorg te waarborgen.

#### Normeren

Onze behandelprogramma's zijn gebaseerd op het uitgangspunt zo kort mogelijk maar zo lang als nodig. Hierbij is een verdere ontwikkeling van Business Intelligence (BI) van belang om beter inzicht te krijgen in onze processen en meer datagericht te kunnen analyseren. Hierdoor kunnen we meer gaan doen wat goed gaat, sneller leren van wat beter kan. Als resultaat hiervan zullen we sneller in staat zijn onze organisatiedoelen te realiseren en/of bij te sturen. Ook onze zorgprofessionals hebben behoefte aan meer zorg gedreven data om organisatie- en behandeldoelen te realiseren.

#### Flexibiliseren

We flexibiliseren onze beschikbare capaciteit door medewerkers breed in te zetten binnen verschillende onderdelen en activiteiten van Mondriaan.

#### Functiedifferentiatie

Onze medewerkers krijgen binnen eenzelfde functie verschillende verantwoordelijkheden of taken, afhankelijk van hun opleidingsachtergrond, werkervaring of competenties.

### Extern transformeren

#### Uitvoering geven aan IZA; Transformatieplan Mentale Gezondheid

Dit transformatieplan richt zich op het bieden van passende zorg en ondersteuning voor mensen met een mentale kwetsbaarheid. Doel van de transformatie is het bieden van passende zorg en ondersteuning voor mensen met een mentale kwetsbaarheid, leidend tot een afname van de wachtlijsten en aantal verwijzingen naar de ggz en een positief effect op de quadruple aim (gezondheid, kwaliteit, zorgkosten en medewerkers-tevredenheid). Een belangrijk onderdeel van dit plan is om samen met andere instellingen beter naar de hulpvraag van patiënten te luisteren en te zorgen dat daaraan eerder wordt voldaan binnen het sociaal domein, preventie en herstelgericht werken, waardoor de feitelijke instroom in de specialistische ggz wordt zoals bedoeld.

### Transformatie Jeugdzorg

Deze transformatie onder andere op basis van de landelijke Hervormingsagenda Jeugd, heeft als doel de jeugdzorg structureel te verbeteren en financieel houdbaar te maken, met maatregelen zoals het versterken van lokale teams, het voorkomen van residentiële jeugdhulp en het verbeteren van de samenwerking tussen betrokken partijen. In de jeugdzorg zijn de krachten gebundeld, met als doel de kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de jeugdzorg in Zuid-Limburg te verbeteren. Dit doen we al jaren in samenwerking met ketenpartners om een geïntegreerde aanpak te bieden die de gehele patiëntreis omvat. We continueren de netwerken in de jeugdhulp en proberen sturend te zijn op het vereenvoudigen van de gemeentelijke aanbestedingen en het inrichten van de backoffices. We kijken innovatief naar gebiedsteams, toegang en triage; sturen op data en het nadrukkelijk verbinden van het omliggend veld zoals huisartsen en scholen. Dit allemaal met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor de kinderen en jeugdigen en hun systeem.

### Transformatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)

De transformatie in de WMO richt zich op het versterken van de samenwerking in de keten van de ggz en het sociaal domein. Door tijdig aan de voorkant samen te werken, bieden we de best passende zorg op de juiste plek. De samenwerking in de keten zal hierdoor nog intensiever worden.

### → Samenwerking met ketenpartners

Het versterken en in stand houden van de volledige keten van hulpverlening bij psychische kwetsbaarheden is essentieel. Dit betekent dat we nauw samenwerken met huisartsen en partners vanuit het sociaal domein en VG en VV&T sector en ziekenhuizen om een geïntegreerde aanpak te bieden die de gehele patiëntreis omvat. Ook werken we samen met partners uit de cruciale zorg en politie om een dekkende aanpak te krijgen tijdens crisissen.

## → Veiligheid

Bij Mondriaan is veiligheid een cruciaal aspect van onze zorgverlening en staat in relatie tot de maatschappelijke ontwikkelingen en complexer wordende zorgvragen. We richten ons op zowel de fysieke als de sociale veiligheid van onze medewerkers, patiënten en omgeving. Fysieke veiligheid omvat de bescherming tegen persoonlijk leed door ongevallen, terwijl sociale veiligheid de bescherming biedt tegen gevaar veroorzaakt door niet fysiek menselijk handelen.

## → Duurzaamheid

De Environmental, Social, Governance criteria (ESG<sup>1</sup>) liggen aan de basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen en zijn uiteraard ook van toepassing op de zorg en Mondriaan. De verdere uitwerking en eisen gesteld op gebied van duurzaamheid, circulaire bedrijfsvoering en rapportering hierover zijn in lijn met de CSRD<sup>2</sup> eisen. Mondriaan zet hier als organisatie vol op in, stimuleert aandacht voor duurzaamheid ook bij haar medewerkers en in samenwerkingscontracten. Bij de leverancierskeuzes zijn duurzaamheid en circulariteit onderdeel. We willen Mondriaan als een duurzame organisatie, ook in volgende generaties, op een gezonde manier laten bijdragen aan de wereld.

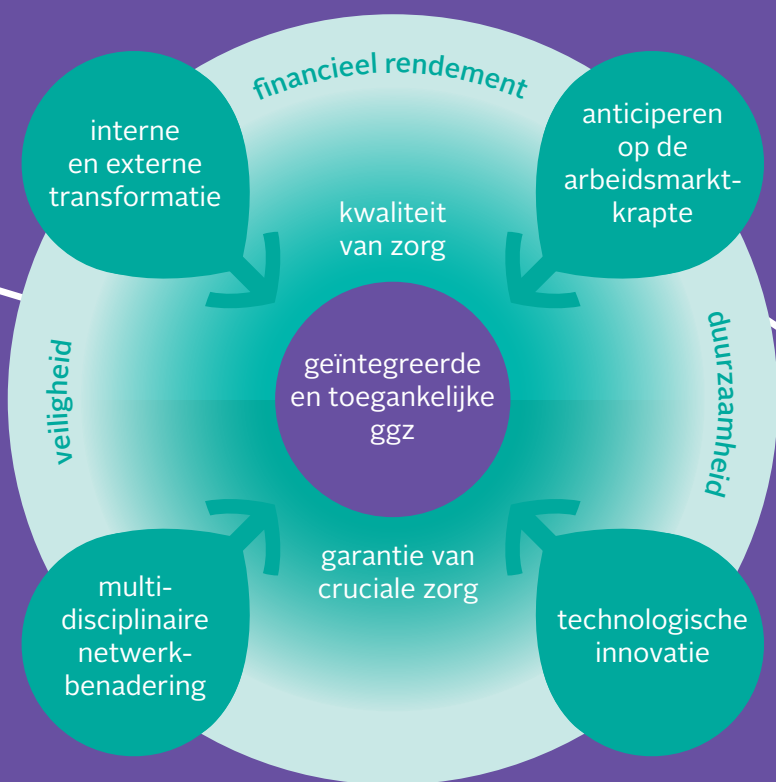


<sup>1</sup> ESG is de afkorting van de termen environmental, social en governance. De ESG-score wordt gebruikt om bedrijven te beoordelen op vlak van milieu (Environmental), sociale kwesties (Social) en goed bestuur (Governance). Bedrijven worden op deze drie gebieden beoordeeld en krijgen een rating die inzicht geeft in de globale duurzaamheid van een bedrijf.

<sup>2</sup> Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een richtlijn die bedrijven verplicht om in hun jaarverslag te rapporteren over hun impact op mens en milieu, én de impact die sociale en ecologische ontwikkelingen (kunnen gaan) hebben op hun bedrijf.

# 6

## Hoe gaan we deze uitdagingen aan? Onze speerpunten



### Onze strategie richt zich op het bieden van geïntegreerde en toegankelijke geestelijke gezondheidszorg.

Dit wordt bereikt door te investeren in onze huidige medewerkers en ervoor te zorgen dat potentiële medewerkers zich aan Mondriaan gaan binden. We versterken preventie om te voorkomen dat mensen in de specialistische ggz terechtkomen en participatie als essentieel onderdeel van herstelgerichte zorg.

Preventie richt zich op veel verschillende doelgroepen in de samenleving met interventies om problemen op mentaal vlak of met het gebruik van middelen, gamen of gokken te voorkomen. Daarnaast richt preventie zich ook op professionals, gemeenten, horeca, de kansspel- en coffeeshopbranche, de welzijnssector, het sociaal domein, onderwijs, zorg en andere organisaties en bedrijven, met een breed aanbod op het gebied van deskundigheidsbevordering, consultatie, advies en beleidsadvisering.

Het doel van participatie is om cliënten actief te betrekken bij hun eigen herstelproces en hen te ondersteunen in het hervinden van autonomie en een zinvol bestaan. Participatie draagt bij aan het voorkomen van sociaal isolement en bevordert de integratie in de maatschappij. Dit gebeurt onder andere via dagbesteding, ontmoetingsplekken in de wijk en samenwerking met het sociaal domein.

Samenwerking met huisartsen en partners uit het sociaal domein zorgt voor een naadloze patiëntreis van de nulde tot aan de derde lijn. Daarnaast wordt de efficiëntie en toegankelijkheid van zorg verbeterd door digitalisering en korter maar effectiever behandelen. Flexibiliteit en maatwerk in werkprocessen zorgen ervoor dat zorg met minder mensen geleverd kan worden zonder kwaliteitsverlies. Behandelaren kunnen voor consultatie en advies terecht bij de experts van onze TOPGGz-afdelingen. Tot slot ligt er een sterke nadruk op het optimaliseren van de acute zorgketen en het verbeteren van de veiligheid, zowel intern als extern. Deze strategieën samen zorgen ervoor dat Mondriaan hoogwaardige en toegankelijke geestelijke gezondheidszorg kan bieden. Ons portfolio overwegen we voortdurend en hiervoor her ontwikkelen we een afwegingskader.

Voor de komende jaren hebben we een aantal speerpunten geformuleerd om de uitdagingen aan te gaan:

-  Veiligheid hoog in het vaandel voor patiënten en medewerkers
-  Interne en externe transformatie
-  Cruciale zorg garanderen in de regio
-  Kwaliteit van zorg- en dienstverlening met behoud van specialisme
-  Doorontwikkeling van de multidisciplinaire netwerkbenadering
-  Anticiperen op de arbeidsmarktkrapte
-  Acceptabel financieel rendement
-  Duurzaamheid, vormgeven ESG
-  Technologische ontwikkelingen/innovaties

# Hoe operationaliseren we onze speerpunten?

7

## Positieve Gezondheid

Positieve Gezondheid is de manier waarop wij patiënten - maar ook medewerkers - meer in contact brengen met hun eigen kracht, in plaats van te benaderen vanuit zwaktes. We richten ons op het versterken van veerkracht en het vermogen van mensen om met fysieke, sociale en emotionele uitdagingen om te gaan. Ook bij mensen met duidelijke psychologische of psychiatrische hulpvragen. Het spinnenweb van Positieve Gezondheid is daarbij het visuele hulpmiddel. Dit brengt de zes dimensies van gezondheid in kaart en helpt om een breder beeld van gezondheid en welzijn te krijgen. De zes dimensies zijn:

### De zes dimensies zijn:



#### Lichaamsfuncties

Dit betreft de fysieke gezondheid en het functioneren van het lichaam.



#### Mentale functies en beleving

Dit omvat de mentale gezondheid, emoties en gedachten.



#### Zingeving

Dit gaat over het gevoel van betekenis en doel in het leven.



#### Kwaliteit van leven

Dit betreft de algehele tevredenheid met het leven en het gevoel van welzijn.



#### Meedoen

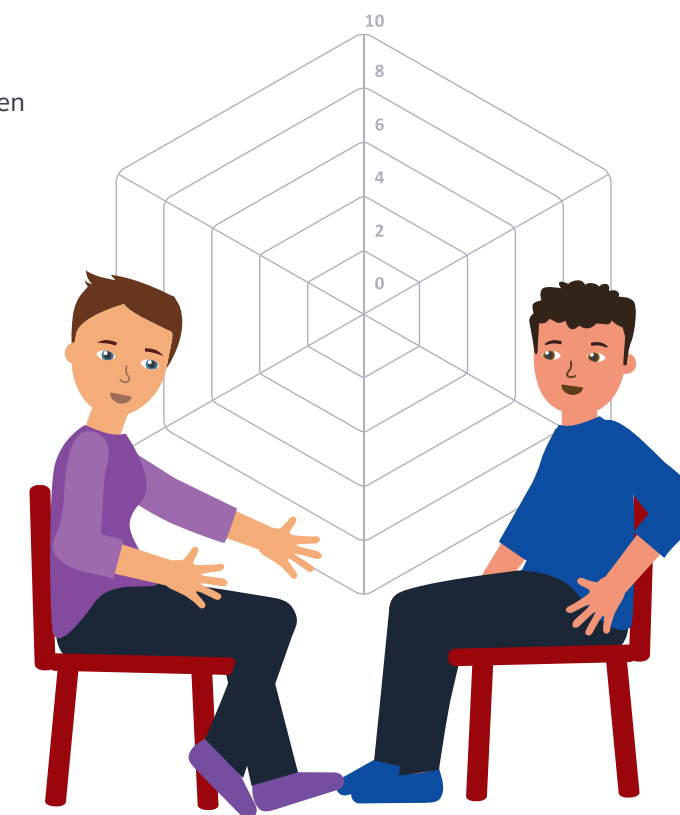
Dit omvat de sociale relaties en de mate van participatie in de maatschappij.



#### Dagelijks functioneren

Dit betreft het vermogen om dagelijkse activiteiten uit te voeren en zelfredzaamheid.

Bij het verkennen van de daadwerkelijke hulpvraag van onze patiënten wordt die hulpvraag integraal verkend, waarbij alle zes dimensies aan bod komen en daar waar geïndiceerd ook worden opgenomen in het behandelplan. Het behandelplan wordt samen met de patiënt opgesteld waarbij we de principes van shared decision making vooropstellen. Hierbij is de samenwerking in het psychiatrisch en sociaal-maatschappelijke netwerk van belang, zodat er een goede samenwerking en soepele overgang is naar passende zorg en begeleiding.



# Vanuit de eigen kracht werken wij dan ook aan de volgende speerpunten:



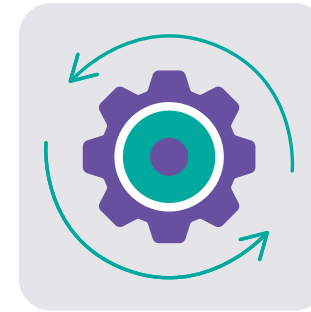
## 7.1 – Veiligheid

In de komende jaren zetten wij sterk in op veiligheid, waarbij we ons expliciet laten leiden door de principes van Safety 2. Waar traditionele veiligheidsmodellen (Safety 1) vooral gericht zijn op het voorkomen van fouten en incidenten, richt Safety 2 zich op het begrijpen en ondersteunen van datgene wat goed gaat in de dagelijkse praktijk. Wij beschouwen veiligheid als een dynamisch vermogen van onze organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, zodat zowel medewerkers als patiënten kunnen floreren.

We betrekken onze medewerkers actief bij het opstellen van beleid en bieden hiervoor een platform aan voor het signaleren van (bijna) incidenten (MIM). We bevorderen een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om dilemma's en successen te delen zonder angst voor repercussies.

Onze patiënten betrekken wij bij het verbeteren van processen door hun ervaringen centraal te stellen (CQI, doelrealisatie vanuit de jeugdwet alsook andere patiënttevredenheidsmetingen). De feedback van patiënten over wat hen helpt in herstel en wat als veilig wordt ervaren, gebruiken we als uitgangspunt voor verbetering.

De stuurinformatie breiden wij uit met positieve signalen over veerkracht, samenwerking en aanpassingsvermogen, en niet enkel met incidentmeldingen.



## 7.2 – Interne en externe transformatie

De toenemende vraag naar ggz zal blijven. Wij willen goede zorg bieden, waarbij er druk bestaat om de wachtlijsten in de ggz af te bouwen en meer patiënten te helpen. Psychische klachten kunnen mede ontstaan door gebrek aan huisvesting, geld, opleiding of werk. De oplossing zit dan niet alleen in een ggz-behandeling maar ook in ondersteuning vanuit het sociaal domein. Mondriaan zet in op zorgbrede netwerken in de regio om samen met andere organisaties het mentale welzijn van de burgers in Zuid-Limburg te bevorderen en verbeteren. Binnen Mondriaan zetten wij de komende jaren sterk in op het transformeren van onze zorg. Het doel hiervan is het realiseren van toekomstbestendige, persoonsgerichte, duurzame en effectieve ggz-dienstverlening. Bij de transformatie van de zorg binnen Mondriaan zijn hierbij een aantal strategische thema's van belang,

### Interne transformatie

#### Digitale transformatie

Het omarmen van digitale transformatie, hybride zorg en innovatie om de zorg efficiënter, effectiever en persoonsgerichter te maken. We gaan vanuit het hybride werken in de afgelopen jaren over naar hybride zorg wat breder is dan hybride werken. (Digitale) hulpmiddelen worden geïntegreerd in alle aspecten van de zorgverlening om de efficiëntie, toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg te verbeteren. Ook de gegevensuitwisseling in het netwerk en de keten zijn hierbij essentieel.

Nieuwe innovaties zoals Artificial Intelligence (AI) en Robot gestuurde Proces Automatisering (RPA's) worden onderzocht en ingezet. Lopende innovaties worden geborgd (gericht op o.a. het anders kijken en organiseren van je werk) om zowel patiënten als medewerkers te ondersteunen bij de transformatie en het verminderen van de administratieve lasten. Hierbij blijft stimuleren van ondernemerschap op het vlak van (proces)innovaties en adequate facilitering van de initiatiefnemers een belangrijk onderdeel. De patiënten en medewerkers worden geënthousiasmeerd om mee te gaan in deze digitale transformatie.

#### Flexibilisering

Flexibilisering van de zorg wordt verder voortgezet en uitgebreid om te kunnen aanpassen aan de toenemende onvoorspelbaarheid, veranderingen en complexiteit binnen de zorg en krapte op de arbeidsmarkt. Medewerkers worden breder ingezet en waar mogelijk vindt functiedifferentiatie plaats. In deze context is het cruciaal om toe te werken naar een zorgmodel dat gebaseerd is op data (datagedreven werken). Normering kan hierbij helpen door kaders en richtlijnen te stellen op zowel behandel- als teamniveau. Dit zorgt ervoor dat medewerkers binnen een bepaalde bandbreedte effectief kunnen omgaan met variaties in de zorg. Door capaciteit efficiënt in te zetten en verwijsstromen te optimaliseren, kan de in- en uitstroom bevorderd worden.

#### Systematische monitoring

Systematische monitoring van uitkomsten en behandel-effecten wordt verder ontwikkeld en toegepast middels de ROM en andere kwaliteitsindicatoren. Het bevorderen van een cultuur van continue reflectie, leren en verbeteren binnen teams is essentieel om de kwaliteit van de zorg te waarborgen.

#### Transformatie processen en werkwijzen

Transformatie van huidige processen/werkwijzen/structuren binnen de stafdiensten. Hier worden verdere stappen gezet om meer verbinding te leggen met de zorg en om integraal samen te werken, zodat de ondersteuningsbehoefte vanuit de zorg efficiënter en effectiever ingevuld kan worden.

Cultuur en gedragsverandering

We zijn binnen Mondriaan een cultuur- en gedragsveranderingstraject - in alle lagen van de organisatie - gestart met als doel het bestendigen van gedragsveranderingen om het voortbestaan van onze zorgactiviteiten te waarborgen, het eigenaarschap te verhogen en een innovatiecultuur te bevorderen. Dit gebeurt in dialoog en vanuit de overtuiging dat kleine gedragsveranderingen leiden tot een grote cultuurverandering. We ontwikkelen concrete gedragsinterventies en zetten in op voorbeeldgedrag vanuit de hoogste echelons in de organisatie. De aanpak wordt bestendigd door de methodiek te leren en deze vervolgens binnen de organisatie breder in te zetten om gedragsverandering te realiseren. Met deze aanpak worden bestaande patronen doorbroken en de volgende overkoepelende gedragingen gestimuleerd: creatief denken, flexibel werken, elkaar uithelpen, verbinden met andere afdelingen, proactief handelen en zelforganiserend te werk gaan.

Externe transformatie

Samen met onze partners werken we aan de transformatie van de jeugdzorg, de WMO en de zorgsector in het kader van het IZA, GALA, het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), en het recent gesloten Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA). Het AZWA bevat afspraken over belangrijke thema's zoals personeels-tkort, passende zorg, het terugdringen van wachtlijsten, vermindering van administratieve lasten, verbetering van gegevensuitwisseling en de inzet van kunstmatige intelligentie. In het Gezond Actief Leven Akkoord (GALA) ligt de nadruk op preventie: gezondheidsproblemen voorkomen. Er zijn afspraken om mensen gezonder en actiever te laten leven, zoals een gezonde leefomgeving, een gezonde leefstijl en vitaal ouder worden. De landelijke Hervormingsagenda Jeugd is het beleidskader dat in juni 2023 is vastgesteld door het Rijk, gemeenten, zorgaanbieders en andere betrokkenen. Het heeft als doel de jeugdzorg structureel te verbeteren en financieel houdbaar te maken, met maatregelen zoals het versterken van lokale teams, het voorkomen van residentiële jeugdhulp en het verbeteren van de samenwerking tussen betrokken partijen. Gemeenten en zorgaanbieders werken binnen beide kaders samen om een samenhangend zorglandschap te creëren.

Transformatieplan Mentale Gezondheid

Binnen het IZA richt het transformatieplan zich op het bieden van passende zorg en ondersteuning voor mensen met een mentale kwetsbaarheid. Dit plan heeft als doel de mentale gezondheid te verbeteren door de juiste zorg op de juiste plek te bieden en daarmee wachtlijsten te verkorten. Een belangrijk onderdeel van dit plan is om samen met andere partners beter naar de hulpvraag van patiënten te luisteren en te zorgen dat daaraan eerder wordt voldaan in het sociaal domein door inzet van preventieve maatregelen en herstelgericht werken waarbij de inzet van ervaringsdeskundigheid leidend is.

De vraagverkenkende gesprekken spelen hierbij een cruciale rol. Deze gesprekken worden ingezet om te onderzoeken of hulp binnen de ggz wel passend is bij de vraag van de patiënt. Hierbij wordt breder gekeken dan alleen de ggz, met expliciete aandacht voor zelfhulpinitiatieven, het sociaal domein en het netwerk van naasten. Het doel is om patiënten meer regie te geven over hun zorgtraject en hen te ondersteunen bij het herstel van hun mentale veerkracht en weerbaarheid. In 2024 zijn we gestart met de vraagverkenkende gesprekken. De aantallen blijven nog achter bij de verwachtingen. Het verder versterken van de samenwerking tussen huisartsen, het sociaal domein en de ggz is hierbij essentieel. Door deze samenwerking te verbeteren, kunnen we de instroom naar de ggz verminderen en meer gerichte verwijzingen naar het sociaal domein realiseren.

Patiënten die kampen met ernstigere mentale problemen krijgen vanuit onze specialistische behandelpoli's (Mondriaan ambulant) en vanuit de FACT-teams voor jeugd, volwassenen en ouderen de zorg op maat, die zij nodig hebben volgens de landelijke richtlijnen. Dit kunnen zowel individuele als groepsbehandelingen zijn, waarbij vak therapieën. IPS trajectbegeleiding en ervaringsdeskundigheid effectief worden ingezet.

Als een klinische opname kort- dan wel langdurend een vereiste is dan kunnen onze patiënten terecht op onze klinische locaties in Maastricht of Heerlen. Mondriaan heeft een dynamisch strategisch beddenplan dat afhankelijk van de vraag bijgesteld wordt. In de komende beleidsperiode zal de nieuwbouw van het Kind en Jeugdcentrum opgeleverd worden. We zijn verheugd dat de kinderen en jeugdigen in de regio Zuid-Limburg met mentale problemen dan ook kunnen beschikken over een positief stimulerende herstelomgeving.

Transformatie jeugdzorg

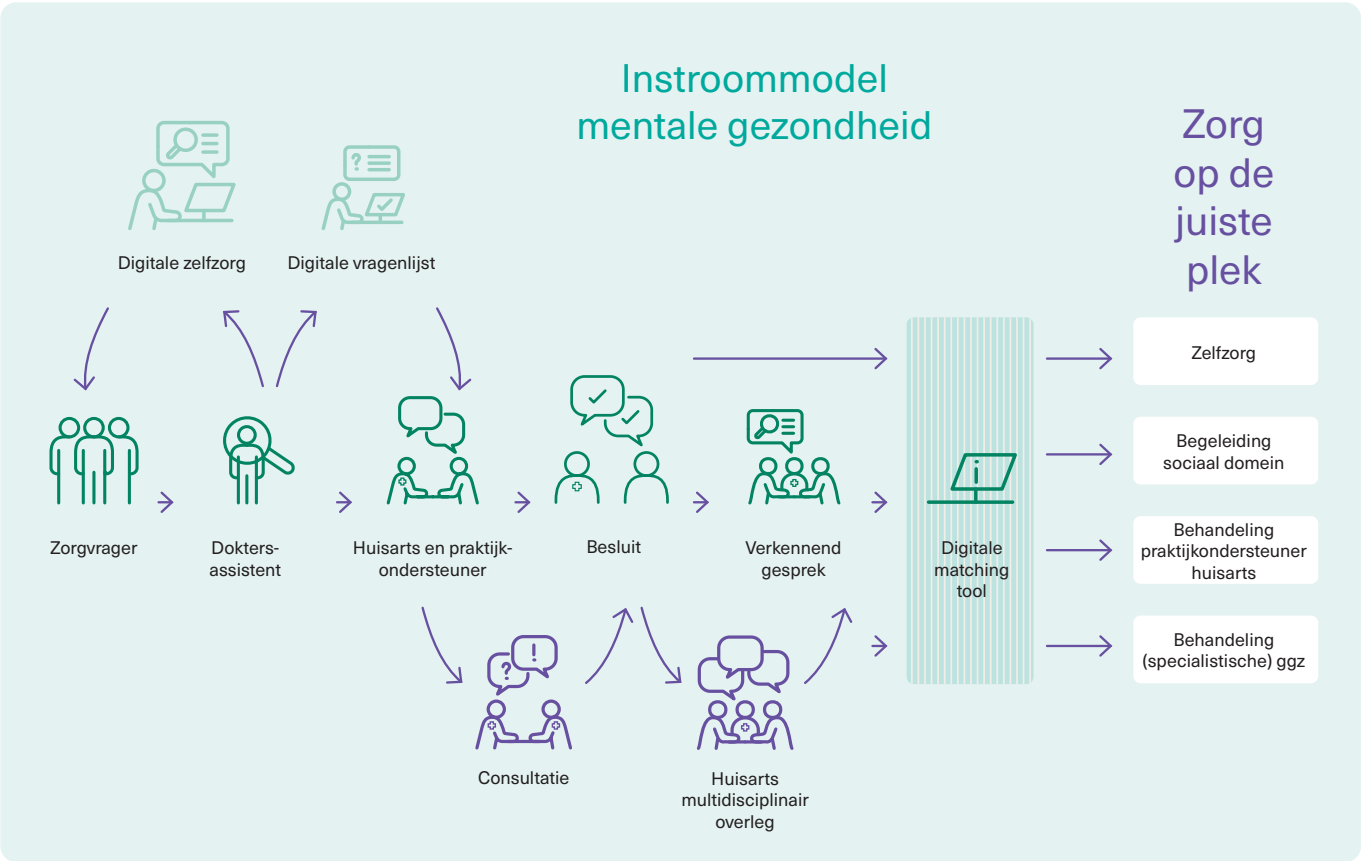
De transformatie in de jeugdzorg is bedoeld om de jeugdzorg effectiever, efficiënter en meer gericht op de behoeften van jongeren en hun families te maken. Randvoorwaarden hierbij zijn het verminderen van bureaucratische processen, het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende jeugdzorg-aanbieders, en kostprijsdekkende tarieven. De transformatie omvat verschillende aspecten zoals:

- 1 Preventie en vroege interventie:** Het doel is om problemen vroegtijdig te signaleren en aan te pakken voordat ze escaleren. Dit kan door middel van preventieve programma's en vroege interventies die bijvoorbeeld gericht zijn op het ondersteunen van gezinnen en jongeren vanuit het uitgangspunt: "Zo thuis mogelijk opgroeien."
- 2 Samenwerking en integratie:** Er wordt gestreefd naar een betere samenwerking tussen verschillende zorginstanties, scholen, en gemeenschappen. Dit helpt om een geïntegreerde aanpak te bieden die de behoeften van jongeren en hun families centraal stelt.

**3 Maatwerk en flexibiliteit:** De jeugdzorg wordt steeds meer afgestemd op de individuele behoeften van jongeren. Dit betekent dat er meer ruimte is voor maatwerk en flexibiliteit in de zorgverlening, zodat jongeren de ondersteuning krijgen die het beste bij hen past.

**4 Versterking van de eigen kracht:** Er wordt meer nadruk gelegd op het versterken van de eigen kracht van jongeren en hun families. Dit houdt in dat ze worden aangemoedigd om actief deel te nemen aan het zorgproces en zelf oplossingen te vinden voor hun problemen.

**5 Professionalisering en innovatie:** Er wordt geïnvesteerd in de professionalisering van jeugdzorgmedewerkers en in innovatieve methoden en technieken om de zorg te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van opleidingen, training, onderzoek, en het gebruik van nieuwe technologieën.



## Transformatie WMO

De transformatie in de WMO is gericht op het versterken van de samenwerking in de keten van de ggz, het sociaal domein en de sociale basis en heeft hoge prioriteit. Door tijdig aan de voorkant samen te werken, bieden we de best passende zorg op de juiste plek. De samenwerking in de keten zal hierdoor nog intensiever worden, al dan niet met samenwerkingsverbanden.

Ook in de WMO is het de uitdaging vroegtijdig te signaleren en bewoners te helpen naar het juiste platform. Dit doen we door veel meer de zorg te organiseren vanuit de wijk, door bijvoorbeeld samen te werken in sociale wijkteams. Daarnaast investeren we met gemeenten in een gezamenlijke voordeur of triage om tijdig de juiste hulpvraag te kunnen ontdekken en te ondersteunen. Door vroegtijdig interveniëren kunnen we zwaardere zorgvragen voorkomen, waarbij het adagium van Positieve Gezondheid het uitgangspunt is. Door wijkgericht te organiseren en samen te werken, verwachten we meer zorgvragen vanuit de gespecialiseerde ggz vanuit het sociaal domein op te kunnen pakken en vanuit de sociale basis vanuit het sociaal domein. Op deze manier kunnen we zorg en ondersteuning vanuit de keten afschalen. Hierbij gaan we meer inzetten op groepsbegeleiding, waarbij we aanbod collectief aanbieden en meer inwoners tegelijkertijd ondersteunen en begeleiden. Individuele begeleiding wordt meer uitzondering dan regel. Ten aanzien van 'inloop en dagbesteding' zal met de samenwerkingspartners worden onderzocht of deze overlap vertonen en/of voldoende dekkend zijn ten aanzien van de vraag naar deze wijze van begeleiding. Met vorenstaande zal de zelfredzaamheid en participatie van inwoners toenemen.

Ten aanzien van Beschermd Wonen zal de aansluiting in de doorstroom verder geoptimaliseerd worden voor de verschillende doelgroepen en voorzieningen, zowel intramuraal alsook ten aanzien van ambulante begeleiding. Hierbij zien we een verzwaring van de doelgroep (meer problematiek op meerdere leefdomeinen) die binnen de beschermde woonvormen verblijven en zien we andere verblijfswensen (meer individueel wonen). In onze huisvesting en expertise moeten we aan blijven sluiten op deze veranderingen in het landschap.



## 7.3 – Cruciale zorg garanderen in de regio

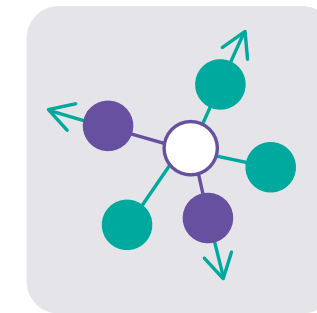
Mondriaan heeft als kerninstelling in de regio het initiatief genomen voor de start van het goede gesprek en de inventarisatie van cruciale zorg in de regio, waarbij het uitgangspunt is om de beschikbaarheid van cruciale ggz voor onze kwetsbare patiënten te garanderen. Op basis van de uitkomsten van deze gesprekken zijn de regiobeelden die (onder andere) inzicht geven in wat het (demografische) beeld is van een regio over inwoners, zorggebruik en zorgaanbod opgesteld. Mondriaan is regionaal de grootste aanbieder op het vlak van cruciale zorg en samen met Zuyderland en MUMC staan wij aan de lat om de cruciale zorg te waarborgen. Binnen Mondriaan is de Spoedeisende Psychiatrie (SEP), de High Intensive Care (HIC), de (acute) opnameafdeling Ouderen, de Transforensische zorg en (outreaching) ambulante zorg voor EPA aangemerkt als cruciale ggz. In geval van afschaling van zorg zijn dit de cruciale organisatieonderdelen die we in de regio te allen tijde overeind houden.



## 7.4 – Kwaliteit van zorg- en dienstverlening met behoud van specialisme

Mondriaan is er voor de specialistische ggz in het algemeen én voor complexe, ernstige problematiek in het bijzonder. Thema's die op dit gebied spelen zijn het verminderen van de toepassing van verplichte zorg en het terugdringen van (tentamen) suïcides. Hiervoor is er veel specialistische kennis nodig en een hoge kwaliteit van diagnostiek en behandelingen, zowel ambulant als klinisch.

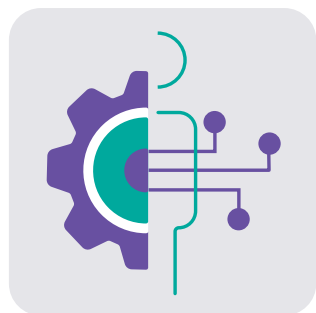
Deze specialistische kennis is van belang voor de doelgroep van Mondriaan, maar ook voor het versterken van onze zorgketens van de nulde tot en met de derde lijn. Denk daarbij aan het inzetten op de consultatieve functies aan eerste lijn, sociaal domein, jeugdzorg, VG en VV&T-circuit en andere ketenpartners. Hierbij hebben de gespecialiseerde (topklinische) afdelingen een voortrekkersrol in het verbeteren van effectiviteit en innoveren van de zorg. Behoud en verder uitbreiden van focus op doelgroepen in samenhangende circuits zoals ouderenzorg, forensische zorg en verslavingszorg draagt enerzijds bij aan de kwaliteit van de specialistische zorg en anderzijds aan efficiëntere samenwerking in de keten.



## 7.5 – Doorontwikkeling van de multidisciplinaire netwerkbenadering

De ontwikkeling van Mondriaan naar een netwerkorganisatie is in volle gang. Mondriaan is actief in vele netwerken en draagt haar steentje bij om een waardevolle aanvulling te zijn op de zorgconcepten in Zuid-Limburg. De Jeugdhulp, WMO zorg en de IZA transformatie zijn eerder genoemde ontwikkelingen waarbij Mondriaan een leidende rol heeft in de aansturing van het netwerk. Als penvoerder, hoofdaannemer of trekker. Deze rol vraagt veel aandacht voor integratie van processen maar vooral ook het afstemmen van verschillende culturen. Als lerende netwerken in Zuid-Limburg zetten we stappen. De belangrijkste uitdaging voor de komende jaren is om de netwerken ook te laten renderen, zowel ten aanzien van bedrijfsvoering als ten aanzien van het zorginhoudelijke rendement. Met betrekking tot de bedrijfsvoering onderzoeken we komende jaren of een regionale backoffice kan worden ingericht om de huidige inefficiënties te mitigeren. Hoe kunnen we ondersteunende processen sub-regionaal organiseren? Ten aanzien van het zorginhoudelijke rendement willen we nóg meer dan de afgelopen jaren inzetten op interdisciplinaire versterking van de netwerken. Met andere woorden hoe kunnen we de verschillende disciplines nog meer integreren dienstbaar aan de hulpvraag van de patiënt?

Het verder uitbreiden van regionale samenwerking en netwerkzorg zorgt ervoor dat patiënten eenvoudig kunnen schakelen tussen verschillende zorgdomeinen, waardoor de zorgverlening meer geïntegreerd en efficiënter wordt. Patiënten ontvangen dan ook de juiste zorg op de juiste plek. Dit laatste wordt ook ondersteund met digitale transformatie, hybride zorg en innovatie. Door deze aanpak kan de zorg toegankelijker en patiëntgerichter worden aangeboden, wat bijdraagt aan de algehele verbetering van de geestelijke gezondheidszorg.



## 7.6 – Anticiperen op de arbeidsmarktkrapte

Onze medewerkers zijn ons kapitaal. Zij zijn degenen die de zorg aan onze patiënten mogelijk maken. De afgelopen jaren heeft Mondriaan flink geïnvesteerd in goed werkgeverschap door te focussen op behoud van medewerkers en goede arbeidsmarktcommunicatie. In vergelijking met andere zorginstellingen heeft Mondriaan daardoor een relatief lage uitstroom en goede instroom van personeel. Hier zal Mondriaan de komende jaren ook fors op blijven inzetten. Echter, de grote uitstroom uit de zorg – voornamelijk vanwege pensioen- en de veel te krappe instroom (door een dalend aantal zorgstudenten) gaat de komende jaren zorgen voor een krapte die niet op te lossen is via de huidige aanpak van behoud en arbeidsmarktcommunicatie.

Onderstaand plaatje geeft duidelijk aan hoe groot de uitdaging komende jaren gaat worden:



Om goed te kunnen anticiperen op deze groeiende krapte aan zorgmedewerkers (maar ook voor andere functies) zal Mondriaan:

- Fors inzetten op innovatie in de zorg: als we de wijze waarop we de zorg verlenen niet drastisch wijzigen zal er uiteindelijk een zorginfarct ontstaan. Dit vereist een ambitieus plan van aanpak om het gebruik van technologie en AI in te zetten in de (m.n. ambulante) behandeling.
- Deelnemen aan het regionale Transformatieplan Arbeidsmarkt Zorg samen met de collega zorginstellingen en Zorg aan Zet: o.a. door zorg te dragen dat de ggz beter zichtbaar is bij studenten door de ggz op te nemen in het curriculum van de verschillende opleidingsinstituten.
- De krapte aan regiebehandelaren verkleinen door de opleidingscapaciteit te vergroten, d.w.z. meer interne medewerkers een opleidingsplek bieden dan waar we subsidie voor krijgen.
- Capaciteitsmanagement en flexibiliseren inzetten om de beschikbare capaciteit zo optimaal mogelijk te benutten.
- Verdergaande functiedifferentiatie zodat het schaarse zorgpersoneel vooral wordt ingezet voor die taken waar ze voor opgeleid zijn en niet-zorgpersoneel andere taken kan overnemen.
- De duurzame inzetbaarheid van de huidige medewerkers vergroten door teams te begeleiden in eigen regie.
- Aantrekken van buitenlandse verpleegkundigen en psychiaters via externe bureaus en inzetten van statushouders via een samenwerking met Hogeschool Zuyd.
- Het blijven focussen op aantrekkelijk werkgeverschap door te investeren in opleiden en ontwikkelen en onze successen/ontwikkelingen te delen waardoor we als Mondriaan op de arbeidsmarkt aantrekkelijk blijven.

Om medewerkers aan Mondriaan te binden en te behouden verruimen we hun ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden, bieden we traineeships en stimuleren de doorgroeimogelijkheden. Er worden voortdurend initiatieven op het vlak van vitaliteit ontplooid en we stimuleren onze collega's om hieraan deel te nemen. Onze oudere collega's kunnen desgewenst gebruik maken van de generatieregeling. Steeds weer zullen wij bezien hoe wij de medewerkers kunnen faciliteren waarbij ook hier Positieve Gezondheid onze onderlegger is. Speciale aandacht is er voor een waarderende werkomgeving. Aandacht voor de medemens, tijd voor een goed gesprek maar ook op z'n tijd een attentie en teamactiviteit of feest. Collega's worden betrokken, worden uitgedaagd mee te denken en inspraak te leveren.

Strategische personeelsplanning en flexibele inzet van medewerkers is van belang. Cruciaal hierbij is opleiding versus ervaring en leidend voor de inzetbaarheid van onze medewerkers. Mondriaan zet in op strategisch integraal capaciteitsmanagement om met de beschikbaarheid aan medewerkers de best mogelijke zorg nu, maar ook in de toekomst te kunnen blijven leveren aan haar patiënten.



## 7.7 – Acceptabel financieel rendement

Een acceptabel financieel rendement duiden wij als een vierjaars gemiddeld rendement van 1% over de betreffende beleidsperiode 2026-2030.

Om onze strategische doelen te realiseren zullen we in het begin van deze nieuwe beleidsperiode op veel vlakken moeten investeren. De investeringen in vastgoed liggen vast in het meerjarig vastgoedplan. Dat plan wordt geactualiseerd. De actualisatie zit vooral op het aanpassen van de planning én eventuele aanpassingen als gevolg van het nieuwe strategische beddenplan.

Vanzelfsprekend hebben wij doorlopend expliciete aandacht voor kostenbesparingen. Wij zetten actief in op bewustwording bij medewerkers over kosten-baten (zorgpaden, normering, bewuste afwegingen bij het al dan niet doen van investeringen). Nieuwe doelgroepen, uitbreiding van onze portfolio worden langs de meetlat van financiële haalbaarheid gelegd op basis van uitgewerkte businesscases.

We ontwikkelen een eenduidige strategie richting financiers, een visie waaruit blijkt onder welke voorwaarden het leveren van zorg (behandeling, verblijf of begeleiding) voor Mondriaan acceptabel is. Dat betreft zowel de administratieve lasten voor behandelaren en backoffice als de financiële vergoeding. Bij méér voorwaarden, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid of technologie, hoort ook een passende financiële vergoeding. We willen voorkomen dat de investeringen in duurzaamheid of technologie ten koste gaan van de (zorg voor de) patiënt. De vergoeding van de financier kan bedoeld zijn om de aanvangsinvestering te dekken en afnemen als de investeringen renderen. Het aantal contracten neemt nog steeds toe, evenals de voorwaarden. We maken steeds meer afspraken met andere partijen over het leveren van zorg (denk aan consultaties of onderaannemersschappen).

Daarnaast is het belangrijk om bij nieuwe aanbestedingen de impact af te wegen. Is Mondriaan zelf de partner in het netwerk die deze zorg het best kan leveren voor onze patiënten? Mondriaan neemt een (leidende) rol in netwerken. Bij eventuele overnames of fusies wordt de afweging gemaakt vanuit het patiënt perspectief: de zorg wordt er beter door. Ook de financiële basis onder een overname of fusie dient solide te zijn. Met solide bedoelen we dat de businesscase een positief rendement laat zien.



## 7.8 – Duurzaamheid, vormgeven ESG

In deze nieuwe beleidsperiode, Mondriaan 2026 – 2030, benadrukken wij de noodzaak van duurzaamheid als een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het doel is om bewustzijn en kennis over duurzame zorg te vergroten, met concrete stappen zoals het bepalen van duurzaamheidsdoelen, het betrekken van stakeholders, en het vertalen van initiatieven naar acties. Hiermee richten wij ons op milieubescherming, sociale verantwoordelijkheid en economische duurzaamheid, met aandacht voor thema's zoals gezonde leefomgeving en duurzame voeding.

Het beleid en de doelen van Mondriaan sluiten aan bij de Green Deal, samen werken aan duurzame zorg, die Mondriaan in 2024 heeft getekend. Hierbij leggen wij de focus op de volgende doelstellingen:

### → Co2 uitstoot verminderen

We focussen op minder uitstoot van elektriciteit, gas en energiebesparing. Dit doen we ook door het opwekken van duurzame energie en het inkopen van energie. En we focussen op duurzaam vervoer.

### → Gezonde leefomgeving

Op verschillende fronten werken we aan een gezonde omgeving voor onze patiënten, medewerkers, bezoekers en omwonenden.

#### Strategisch Vastgoedbeleid

De patiëntvriendelijkheid en het imago van Mondriaan worden naast de manier waarop we acteren zeker ook bepaald door de uitstraling, inrichting en toegankelijkheid van onze gebouwen. Aan de hand van het vastgestelde strategisch vastgoedplan wordt actief uitvoering gegeven aan duurzame huisvesting. Het welzijn van patiënten en medewerkers staat bij de uitvoering van het strategisch vastgoedplan voorop.

Doorlopend wordt er aandacht besteed aan toegankelijkheid en duurzaamheid, waarbij niet alleen de geldende normen worden gevolgd, maar ook proactief wordt gezocht naar verdere verbeteringen en verduurzaming in de gebouwelijke situatie van Mondriaan.

#### Gezonde en duurzame voeding

De meest duurzame zorg, is zorg die niet geleverd hoeft te worden. Daarom zetten we in op preventie. Dit doen we o.a. door te werken aan een gezond en duurzaam voedingsaanbod. Ook stimuleren we het bewegen onder patiënten en medewerkers.

#### Biodiversiteit en groenvoorziening

Het groenbeheer van Mondriaan voorziet in de verbetering van de biodiversiteit van onze buitenomgeving. Dit sluit volledig aan bij de principes van Mondriaan als koploper in de Groene GGZ.

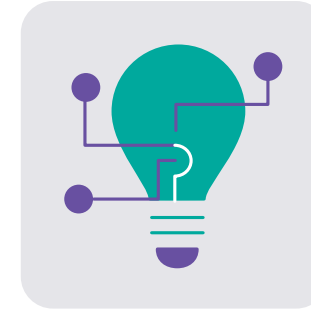
#### Rookvrije omgeving

### → Circulaire bedrijfsvoering

Duurzaam inkopen is een integraal onderdeel van het inkoopbeleid van Mondriaan. Wij zetten in op minder gebruik van materialen en bij aanschaf van nieuwe materialen is ons duurzaam inkoopbeleid van toepassing. Daarnaast gaan we in gesprek met leveranciers over het aanpassen van producten en verpakkingen om afval te verminderen en wegwerpartikelen worden vervangen dan wel gerecycled. De wettelijk verplichte afvalstromen worden gescheiden en we werken aan het verder scheiden van ons afval.

### → Integratie van duurzaamheid

Mondriaan is aangesloten bij het Milieu Platform Zorg (MPZ) om de kennis en ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid continu te vergroten. We nemen jaarlijks deel aan audits om de kwaliteit van duurzaamheid te garanderen. Dit heeft als doel de verantwoordelijk op het gebied van duurzaamheid verder gezamenlijk te dragen.



## 7.9 – Technologische ontwikkelingen/innovaties

Samen met zorgprofessionals, het innovatielab en partners in het netwerk werken we aan de beoogde digitale transformatie. Op organisatieniveau zal dit zorgdragen voor procesoptimalisaties waarbij ook het besluitvormingsproces op basis van data zal worden verbeterd. Op medewerkersniveau leidt dit tot een betere ondersteuning in het werk en voor de patiënten moet dit leiden tot nog betere zorg. Denk hierbij aan nieuwe innovaties als de inzet van (administratieve) robots, artificial intelligence toepassingen, chatbots en dergelijke, maar ook aan de reguliere doorontwikkeling van de ROM, het EPD, eHealth, het medicatieproces en BI. Ten aanzien van de beweging naar een netwerkorganisatie staat het thema data uitwisseling hoog op de agenda.

#### Mondriaan zet in op de digitale transformatie waarbij:

- De integratie van digitale middelen en andere innovaties in de zorg- en dienstverlening gemeengoed is, waarbij we (proces)innovaties doen op basis van relevantie en toegevoegde waarde;
- Hybride werken en hybride zorg de norm is, zowel voor contacten met patiënten als voor de onderlinge afstemming tussen medewerkers en de partners die in de zorgketen actief zijn;
- Deze hybride werkwijze leidt tot een verregaande flexibilisering van het werk, waarbij medewerkers optimaal worden gefaciliteerd hun werkzaamheden thuis of elders uit te voeren;
- De beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van patiënt- en medewerkersgegevens centraal staan met daarbij ook veel aandacht voor maatregelen met betrekking tot cybercriminaliteit.

#### De wijze waarop Mondriaan dit vormgeeft:

- Het stappenplan voor digitale transformatie bestaat uit drie fasen: integratie van huidige digitale mogelijkheden met de nadruk op 'de basis op orde'; inhoud geven aan de digitale transformatie door het herontwerpen van (behandel)processen met digitale middelen; en het leveren van digitale netwerkgzorg door het digitaal verbinden van de behandelprocessen van patiënten en Mondriaan met het ecosysteem van het zorgnetwerk;
- (Data)governance wordt ingericht met als doelstelling het bewaken van de actualiteit en kwaliteit van de data- en informatiehuishouding waarbij richting en prioritering wordt gegeven aan de route van de digitale transformatie;
- Samenwerking in hybride behandelen en werken wordt geïntensiveerd en geleid door verschillende rollen zoals expertiseleiders, lijnmanagement, key-users en ook collega's uit het netwerk;
- Basisvoorwaarden zoals datakwaliteit, wet- en regelgeving, ICT-infrastructuur en cyberweerbaarheid worden ingericht en zijn essentieel voor succesvolle digitale transformatie.

# Hoe organiseren we ons?

8



Om onze strategie vorm te geven organiseren we onze zorg met een drietal sectoren. Dit zijn sector Kind en Jeugd, sector Kliniek en Behandeling en sector Polikliniek en Wijk.

De indelingscriteria hierbij zijn:

## Sector Kind en Jeugd

De zorg voor kinderen en jeugdigen blijft gebundeld in één sector om gerichte aandacht en middelen te kunnen bieden aan deze specifieke doelgroep en om de kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de jeugdzorg te verbeteren. Mondriaan Kind en Jeugd sluit hierdoor beter aan op de wetgeving en de dynamiek in het gemeentelijke Jeugdzorgnetwerk.

Het doel van Kind en Jeugd is om al dan niet in de samenwerkingsverbanden verdergaande uitvoering te geven aan de transformatie jeugdhulp. In de komende beleidsperiode zal Kind en Jeugd actief omzien naar partners om de jeugdhulp in Zuid-Limburg gezamenlijk te verbeteren en toekomstbestendig te maken. Hierdoor zorgen we ervoor dat hulp continu doorgaat waar nodig en bieden we collega's een stabiele werkplek waar kennis en aanbod gebundeld wordt. Dit versterkt Kind en Jeugd financieel doordat we risico's beter kunnen spreiden en het aanbod breder maken.

## Sector Kliniek en Behandeling

Hierin wordt alle klinische (hoog)specialistische zorg gebundeld, waarbij ouderenzorg en de forensische zorg zoveel als mogelijk in de totale keten bij elkaar gehouden worden. Het doel van deze sector is minimaal het consolideren van het aantal klinische bedden, maar daar waar mogelijk nieuwe doelgroepen met nieuwe geldstromen te bedienen voor wie ggz-aanbod passend maar nu niet beschikbaar is. Het strategisch beddenplan en de uitdagingen op het vlak van de Wlz worden hier ten uitvoer gebracht.

## Sector Polikliniek en Wijk

Hierin worden de poliklinische hoogspecialistische zorg, inloop en dagbesteding, beschermde woonvormen gebundeld, maar ook alle activiteiten die zorgdragen voor het voorkomen van de instroom naar de ggz (preventie) en het begeleiden van (voormalig) patiënten naar een autonoom bestaan in de maatschappij (participatie). Het doel van deze sector is om in gezamenlijkheid uitvoering te geven aan de transformatie van het IZA en ook om te anticiperen op de ontwikkelingen in het sociaal domein met betrekking tot de WMO en andere subsidie gerelateerde activiteiten.

De sturing op/aan onze samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld het Initiatief Jeugdhulp Zuid-Limburg, Beschermd Thuis Parkstad, SUMMA, et cetera gebeurt vanuit de diverse sectoren.

# Ondersteuning vanuit de stafdiensten

9

Mondriaan kent meerdere stafdiensten die - elk vanuit een specifiek vakgebied – samen garant staan voor de dienstverlening aan de organisatie. De afgelopen jaren zijn een aantal stappen gezet om de dienstverlening steeds integraler aan te bieden. Er is gestart met het opstellen van één samenwerkingsovereenkomst namens alle stafdiensten die periodiek met het management vanuit de sectoren besproken wordt. Het klantcontact (frontoffice) is via de servicedesk ingericht en via de verschillende accountteams.

Sinds 2025 stellen de stafdiensten één gezamenlijk jaarplan op en wordt de verantwoording over de resultaten van de stafdiensten gezamenlijk gedaan. Belangrijk in dit proces is het samenstellen van prioriteiten zodat de focus in alle stafdiensten gelijkloopt.

De ontwikkelingen in de zorg, met name het groeiend aantal samenwerkingsverbanden, eisen echter een andere inrichting van de backoffice, zowel qua organisatie als qua processen. Dit is daarom een van de belangrijkste speerpunten voor de stafdiensten gezamenlijk.

Alhoewel procesoptimalisatie een continu proces is, is verdere optimalisatie noodzakelijk, waarbij net zoals bij de zorg het verder toepassen van technologie (AI) moet leiden tot meer efficiency en anticipatie op de arbeidsmarktkrapte die ook binnen de stafdiensten steeds problematischer wordt. Het verder optimaliseren van de processen moet ook de beïnvloedbare administratieve lastendruk verminderen en zelforganisatie stimuleren.

De organisatie van de stafdiensten is geen primair doel, maar kan als gevolg van verdergaande optimalisatie wel aangepast worden. De stafdiensten zullen samen investeren in veranderkracht en de bijbehorende cultuur.

## Backoffice

Mondriaan als netwerkorganisatie blijft een belangrijk thema. Mondriaan vervult een (leidende) rol in veel netwerken én bij het ondersteunen van de bedrijfsvoering van verbonden partijen. Die leidende rol legt druk op de processen én schaarse medewerkers in de backoffice. In de komende periode wordt onderzocht hoe de backoffice qua processen, systemen en menskracht kan worden doorontwikkeld naar een meer shared service center werkwijze. Onze toekomstdroom is een regionaal shared servicecentrum voor de vele samenwerkingsverbanden waar Mondriaan aan deelneemt.

Alhoewel de overheid aangeeft de administratieve lasten te willen verminderen in de zorg, geldt in de ggz dat compliance, verplichte controles door financiers en verantwoording over uitgevoerde controles steeds omvangrijker worden. Horizontaal toezicht (HT) in de ggz zal op korte termijn waarschijnlijk voor grote organisaties gemeengoed worden en dus voor Mondriaan mogelijk ook tot implementatie van HT leiden. Er lijkt juist meer sprake van compliance gericht op wantrouwen dan van vertrouwen richting de ggz-aanbieders en dat bij een zeer diverse populatie aan zorgvragers waardoor een volledige standaardisatie van de ggz-zorglevering en zorgprocessen een utopie is.

Het meer als organisatie samen met financiers/ verzekeraars analyseren van bijzonderheden en daarbij gebruik maken van data-analyses, voorspellende waarden van de zorgbehoefte op basis van data-analyse en AI daarbij kan helpen de administratieve lasten te gaan beteugelen. Ook helpt het ons om te verklaren wat de oorzaken zijn van afwijkingen tussen de vooraf gemaakte afspraken en de daadwerkelijk geleverde zorg.

10

# Het Expertisecentrum wetenschappelijk onderzoek, innovatie, opleiden en lesgeven

Het Expertisecentrum richt zich op wetenschappelijk onderzoek, innovatie, opleiden en lesgeven om de zorg te verbeteren en de doelmatigheid te vergroten. Mondriaan is een erkende praktijkopleidingsinstelling voor verschillende medische (beroeps)opleidingen en praktijkopleidingen. De kernactiviteiten betreffen:

De kern van **wetenschap** binnen Mondriaan is het bevorderen van kwalitatief hoogstaand onderzoek dat direct toepasbaar is in de dagelijkse praktijk. Dit wordt bereikt door nauwe samenwerking tussen professionals en onderzoekers, en synergie met universiteiten. Er zijn daarnaast vijf onderzoekslijnen waaraan een hoogleraar verbonden is. De komende jaren wordt door het Expertisecentrum nog meer ingezet op systematisch verzamelen, beheren en analyseren van data (datagedreven werken). De ROM en andere kwaliteitsindicatoren worden hiervoor gebruikt. Hierdoor leren we beter waarom zorg voor de één wel werkt en voor de ander niet en om te komen tot een continue zorgverbetering.

Het oprichten van de Academische Werkplaats Mentale Gezondheid (AWMG) vindt plaats om de combinatie van onderzoek, opleiding en zorg beter in te bedden, om bij te dragen aan een betere mentale gezondheid en kwaliteit van zorg in de regio. Dit gebeurt in samenwerking met de Universiteit Maastricht.

Er is een duidelijke visie op **innovatie**, welke is gericht op het verbeteren van de zorgkwaliteit, procesoptimalisatie en het stimuleren van een cultuur van ondernemerschap. Daarnaast speelt digitale zorgtransformatie een cruciale rol in deze visie. Dit omvat het bevorderen van het gebruik van eHealth en andere digitale toepassingen om de zorg efficiënter, effectiever en persoonsgerichter te maken. Innovaties zoals kunstmatige intelligentie (AI) en Robotic Process Automation (RPA) worden onderzocht en ingezet om zowel patiënten als personeel te ondersteunen en administratieve lasten te verminderen.

Betrokkenheid van medewerkers staat bij innovatie centraal. Samen werken we aan de zorg van (over) morgen! Dit wordt onder andere bereikt door het organiseren van innovatie grants, clinics en het aanstellen van innovatieambassadeurs.

**Opleiden.** Mondriaan is een erkende praktijkopleidingsinstelling voor verschillende medische (beroeps)opleidingen en praktijkopleidingen. Er wordt continu gewerkt aan een positief opleidingscontinuüm, een gunstig opleidingsklimaat en er wordt gestreefd naar meer regionaal opleiden. Het strategisch opleidingsplan is vraag gestuurd waardoor Mondriaan deels een antwoord biedt op de arbeidskrapte in het zorglandschap.

**Lesgeven.** Door het geven van gastcolleges vergroot de zichtbaarheid van Mondriaan en wordt direct geïnvesteerd in potentiële nieuwe arbeidskrachten of opleidingen. De opgedane kennis en ervaring van onze professionals kan verspreid worden tijdens het geven van gastcolleges bij verschillende opleidingsinstellingen. Hierdoor wordt bijgedragen aan het op peil houden van de kweekvijver aan goed gekwalificeerd personeel voor Mondriaan en de regio.

**Specialismeleiders** vervullen een expertrol binnen het specialisme en zijn verantwoordelijk voor de zorginhoudelijke doorontwikkeling van het zorgaanbod over de sectoren en leeftijdscohorten heen. Dit doen zij door de organisatie te vertegenwoordigen in landelijke expertnetwerken en door als kartrekker te fungeren en consultatie, expertise en ondersteuning te bieden binnen het specialisme.

Mondriaan richt zich op het behalen en behouden van klinische keurmerken zoals het TOPGGz-keurmerk, om de zorgkwaliteit te waarborgen en te verbeteren. Dit omvat investeringen in hoog specialistische zorg, samenwerking met academische partners, en het uitbreiden van TOPGGz-keurmerken, bijv. aan het zorgprogramma Neuropsychiatrie. De borging van deze vier speerpunten, wetenschap, innovatie, opleiden en lesgeven, creëert hiervoor de randvoorwaarde.

# Sturing

## 11

### 11.1 – Raad van bestuur

Mondriaan kent van oudsher een tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit een CEO en een CMD. Gelet op de vele ontwikkelingen en uitdagingen waarvoor Mondriaan de komende jaren staat wordt overgegaan naar een driehoofdige raad van bestuur. Continuïteit op bestuurlijk niveau en de versterking van de bestuurlijke expertise op gebieden zoals technologische innovaties en andere wettelijke ontwikkelingen zijn hierbij belangrijke redenen. Deze structuur zorgt voor een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden en draagt bij aan een robuust en veerkrachtig bestuur waarbij:



De strategische visie en planning en de externe profilering belegd is bij de **voorzitter van de raad van bestuur**. Deze zal zich richten op de langetermijnvisie en de strategie van de instelling.



De kwaliteit van zorg belegd is bij het **bestuurslid Zorg** met de verantwoordelijkheid voor het waarborgen van hoge kwaliteit van zorg en patiëntveiligheid.



Een optimale bedrijfsvoering, inclusief het financieel beheer belegd is bij het **bestuurslid Bedrijfsvoering** welke zich met name zal richten op het sturen op een gezond rendement en het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

### 11.2 – Directie

De sectoren kennen een duale aansturing. Een bedrijfsvoerende en zorginhoudelijke directeur (één of twee) geven samen sturing aan de betreffende sector. Deze duale aansturing door een vast directieteam levert voordelen op zoals duidelijkheid over gezamenlijk eigenaarschap, betere communicatie en sterker duaal leiderschap.

De cruciale vaardigheden hierbij zijn onder andere:

- **Strategisch inzicht**  
Ontwikkelen van een lange termijnvisie binnen de bestaande complexiteit en veranderende regelgeving.
- **Flexibiliteit en veranderingsmanagement**  
Snel inspelen op veranderingen en innovatieve oplossingen implementeren.
- **Communicatievaardigheden en stakeholdermanagement**  
Duidelijk communiceren met interne en externe stakeholders.
- **Leiderschap**  
Teams motiveren en aansturen, omgaan met personeelstekorten en ziekteverzuim.

De directeuren en de raad van bestuur hebben een directieteamoverleg, waarbij strategische thema's, gezamenlijke doelen en samenwerkingen tussen sectoren worden besproken. Het duaal vormgegeven eigenaarschap leidt tot snellere besluitvorming en verhoogde efficiëntie. Verbinding tussen sectoren is essentieel voor continuïteit van zorg, multidisciplinaire aanpak, efficiëntie en middelenbeheer, kennisdeling en innovatie, en consistente zorgstandaarden.

Deze nieuwe structuur zal leiden tot verbeterde communicatie, duidelijkere en directere communicatielijnen. Leidinggevend worden gestuurd op de volgende vaardigheden: besluitvaardig zijn, verantwoordelijkheid nemen, effectief delegeren, toezicht houden, motiveren en betrokkenheid bevorderen, strategische planning uitvoeren, transparantie bieden en eigenheid tonen.

11.3 – Medewerkers

De medewerkers zijn het kapitaal van Mondriaan. Hun inzet, kennis en passie maken het mogelijk om de zorg te bieden die onze patiënten verdienen. Door te investeren in hun ontwikkeling, samenwerking te bevorderen en hun inspanningen te erkennen, bouwen we samen aan een sterke en veerkrachtige zorgorganisatie. De leidinggevendenden hanteren een leiderschapsstijl die de medewerkers faciliteert in het bieden van de zorg aan onze patiënten.

Als voorbeeldgedrag voor leidinggevendenden zijn de volgende uitgangspunten met elkaar vastgesteld:



11.4 – Zelforganisatie

Mondriaan heeft sinds 2019 ingezet op zelforganisatie vanuit de overtuiging dat medewerkers die zelf regie hebben op de uitoefening van hun taken meer betrokken en productiever zijn. Ook is duidelijk dat sterke teams meer veerkracht hebben en medewerkers uit die teams minder snel uitvallen of vertrekken.

Daarbij is er geen norm opgelegd, maar zijn de teams uitgedaagd om zelf keuzes te maken in de wijze waarop ze dat willen vormgeven. Op verzoek zijn teams begeleid in dit traject.

In 2025 startten we met het aanbieden van teamtrajecten bij die teams waar verloop of verzuim relatief hoog is om de veerkracht van deze teams te vergroten.

In 2026 evalueren we wat de stand van zaken is en waar medewerkers behoefte aan hebben. Op basis van deze evaluatie zal bekeken worden welke stappen nog gezet moeten worden om het uitgangspunt van eigen regie van medewerkers/teams verder te optimaliseren.



### Clëntenraad (CR)

De cliëntenraad van Mondriaan speelt een essentiële rol in het waarborgen van de belangen van onze patiënten. De raad bestaat uit vertegenwoordigers van onze patiënten en biedt een platform waar zij hun ervaringen, zorgen en suggesties kunnen delen. De CR heeft een wettelijke bevoegdheid en daarom recht op informatie, adviesrecht en instemmingsrecht. Door nauw samen te werken met de cliëntenraad, kunnen we de zorg en ondersteuning die we bieden voortdurend verbeteren en beter afstemmen op de behoeften van onze patiënten.

De cliëntenraad fungeert als een brug tussen de patiënten en de organisatie. Ze zorgen ervoor dat de stem van de patiënten wordt gehoord en dat hun perspectieven worden meegenomen in beleidsbeslissingen en dagelijkse zorgpraktijken. Dit doen zij aan de hand van themagroepen, klankbordgroepen en afdelingsbezoeken. Dit draagt bij aan een holistische benadering van zorg, waarbij niet alleen de patiënt, maar ook hun sociale omgeving centraal staat. De cliëntenraad werkt vanuit een visie en met concrete speerpunten.

Daarnaast biedt de cliëntenraad waardevolle feedback en inzichten die ons helpen om onze zorgprocessen te optimaliseren en de kwaliteit van onze dienstverlening te verhogen. Door regelmatig bijeenkomsten te organiseren en open communicatie te bevorderen, zorgen we ervoor dat de cliëntenraad een actieve en betrokken rol speelt in het verbeteren van de geestelijke gezondheidszorg binnen Mondriaan en de regio.

### Ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad (OR) bij Mondriaan speelt een essentiële rol in het bevorderen van de medezeggenschap van onze medewerkers. De OR vertegenwoordigt de belangen van alle medewerkers en zorgt ervoor dat hun stem wordt gehoord bij belangrijke beslissingen die de organisatie aangaan. Door nauw samen te werken met het management, draagt de OR bij aan een transparante en democratische besluitvorming binnen Mondriaan.

De OR heeft diverse bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waaronder het recht op informatie, adviesrecht en instemmingsrecht. Dit betekent dat de OR betrokken is bij uiteenlopende onderwerpen zoals arbeidsomstandigheden, reorganisaties, en beleidswijzigingen.

Door deze betrokkenheid kan de OR bijdragen aan het verbeteren van de werkomgeving en het welzijn van de medewerkers.

Daarnaast speelt de OR een belangrijke rol in het bevorderen van een open communicatie en samenwerking tussen het management en de medewerkers. Door regelmatig overleg en het organiseren van bijeenkomsten, zorgt de OR ervoor dat medewerkers geïnformeerd en betrokken blijven bij de ontwikkelingen binnen Mondriaan.

### OR 3.0 een nieuwe, inspirerende werkwijze

De nieuwe werkwijze van de OR bestaat uit drie belangrijke pijlers:

#### → Samenwerking bij adviesaanvragen en instemmingsverzoeken met direct betrokken collega's

Bij adviesaanvragen en instemmingsverzoeken nodigt de OR-collega's uit die direct betrokken zijn bij de onderwerpen om samen met de OR actief deel te nemen. De OR-leden begeleiden het proces zonder inhoudelijke bemoeienis. Medewerkers en management bepalen zelf de koers. Deze directe betrokkenheid moet leiden tot inhoudelijk betere en meer gedragen besluiten.

#### → Coaching in plaats van oplossingen aandragen

Bij specifieke kwesties, waar slechts enkele medewerkers bij betrokken zijn, beperkt de OR zich tot het coachen van de betrokken medewerkers om zelf tot oplossingen te komen. Dit bevordert eigenaarschap.

#### → Participatie in werkgroepen

De OR moedigt het management aan om medewerkers actief te betrekken in werkgroepen en projectteams. OR-leden nemen als toehoorder deel en bewaken zo de medezeggenschap zonder zelf beslissingen te nemen.

### Professionele Adviesraad (PAR)

In 2025 is gestart met de oprichting van een Professionele Adviesraad (PAR). De VAR en de MS gaan deel uit maken van de PAR evenals andere disciplines zoals bijvoorbeeld de psychologen, de agogen, paramedici, vak therapeuten. De verschillende beroepsgroepen binnen Mondriaan zullen vertegenwoordigd zijn in deze PAR met als doel het bevorderen van de kwaliteit van zorg door invloed uit te oefenen op het zorginhoudelijk beleid en de innovaties van Mondriaan. De PAR is daarmee de strategische partner van de raad van bestuur en via de PAR hebben de staven invloed op de strategische ontwikkelingen van Mondriaan.

### Medische Staf (MS)

De medische staf speelt een cruciale rol in het waarborgen en de verankering van de kwaliteit van medische zorg en patiëntveiligheid. Ze dragen bij aan het ontwikkelen en implementeren van behandelplannen, het uitvoeren van diagnostische evaluaties en het bieden van therapeutische interventies. Door hun expertise en toewijding dragen ze bij aan het herstel en de ontwikkeling van de mentale veerkracht van onze patiënten. De Medische Staf is een strategisch partner van de Raad van Bestuur en vertegenwoordigt de belangen van alle medici die binnen Mondriaan werkzaam zijn.

### Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) bestaat uit verpleegkundigen en verzorgenden. De VAR heeft als doel om de zeggenschap van deze beroepsgroep te vergroten en bij te dragen aan de ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep. Zij vertegenwoordigt het verpleegkundig en verzorgend perspectief en werkt aan het verbeteren van de werkrelatie tussen verpleegkundigen, verzorgenden en behandelaren.



### Familie- en naastenraad

Mondriaan heeft al jaren een familie- en naastenraad. Deze bestaat uit familieleden en naasten van patiënten en biedt een platform voor het delen van ervaringen, zorgen en suggesties. Door samenwerking met de familie- en naastenraad verbeteren we de zorg en ondersteuning, afgestemd op de behoeften van patiënten en hun naasten. De familie- en naastenraad fungeert als een brug tussen patiënten, hun naasten en Mondriaan, en zorgt ervoor dat hun stem wordt gehoord in beleidsbeslissingen en dagelijkse zorgpraktijken. Dit draagt bij aan een holistische benadering van zorg, waarbij zowel de patiënt als hun sociale omgeving centraal staat. De familie- en naastenraad biedt waardevolle feedback en inzichten die helpen onze zorgprocessen te optimaliseren en de kwaliteit van onze dienstverlening te verhogen. Door regelmatige bijeenkomsten en open communicatie speelt de familie- en naastenraad een actieve rol in het verbeteren van de geestelijke gezondheidszorg binnen Mondriaan.

Het bemensen van de familie- en naastenraad is sinds 2024 een grote uitdaging. Dit zien we ook landelijk bij andere ggz-aanbieders. Het samenvoegen van de cliëntenraad en de familie- en naastenraad wordt weleens in den lande toegepast maar binnen Mondriaan wordt hier bewust niet voor gekozen.

13

## Externe stakeholders

Om de zorg aan onze patiënten samen zo optimaal mogelijk te kunnen geven onderhoudt Mondriaan warme contacten met externe stakeholders. Hierbij noemen wij onder andere huisartsen/verwijzers, omwonenden, zorgverzekeraars, keten-/samenwerkingspartners, gemeenten, IGJ, patiëntenverenigingen, brancheverenigingen en de politiek. Met de genoemde stakeholders voert Mondriaan structureel overleg. Afstemming vindt plaats op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau op alle lagen van de organisatie. Input en informatie wordt met elkaar gedeeld en leidt zo nodig tot nieuwe afspraken en/of beleidsaanpassingen. Zo is in 2024 hard gewerkt met in- en externe stakeholders aan het transformatieplan mentale gezondheid in het kader van het IZA hetgeen in de komende beleidsperiode verder vorm krijgt.



14

## Risico's



## Risicobeheersing

Mondriaan loopt net als elke andere organisatie risico's op diverse niveaus. Deze worden voor een belangrijk deel veroorzaakt door de aard van de activiteiten, de plaats van Mondriaan in de maatschappij en de sector waarin Mondriaan acteert. Mondriaan is bereid risico's te nemen, mits deze bekend zijn, uitgewerkt zijn en voor zover mogelijk beheerst kunnen worden.

De nadruk ligt op (financiële) risico's (hetgeen ook niet echt verwonderlijk is bij het grote aantal financieringsvormen en meer dan honderd contracten) bijvoorbeeld op het gebied van rechtmatigheid, halen van afspraken, etcetera, alsook op zorginhoudelijke risico's. Mondriaan past risicomanagement toe, een proces dat zowel inzicht geeft in de risico's die de organisatie loopt, als in de (beheers)maatregelen, die genomen worden om de risico's te mitigeren. Het risicomanagement binnen Mondriaan is op een drietal pijlers ingericht: 1) Compliance, 2) Zorgkwaliteit & Veiligheid en 3) Bedrijfsvoering en vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De verantwoordelijkheid voor het managen van de risico's is in de lijn belegd. Dit doen zij door concrete mitigerende acties te benoemen, deze te (laten) uitvoeren, op te volgen en zo nodig bij te sturen.

## Risico's

Eén van de grootste risico's waarmee Mondriaan momenteel te kampen heeft is de arbeidsmarktkrapte. De druk op de Limburgse zorg- en welzijnssector neemt de komende jaren fors toe. Zonder aanvullende acties kampen we in 2034 in Limburg met een tekort van 19.000 zorg- en welzijnsprofessionals (9.900 in Zuid-Limburg). Dit betekent dat naar verwachting 15% van de gevraagde zorg niet meer geleverd kan worden als het niet lukt om de organisatie van de zorg fors te innoveren. Wij hebben voldoende professionals nodig om de zorg aan onze patiënten te kunnen blijven bieden.

De landelijke ontwikkelingen rondom IZA en GALA, waarbij onder andere het afbouwen van wachtlijsten een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van zorgaanbieders, financiers en het sociaal domein, zijn cruciaal om de zorg uitvoerbaar en betaalbaar te houden. Daarnaast plaatst de overheid bepaalde cruciale zorg buiten de concurrentiële zorg. De politieke ontwikkelingen, die bezuinigingen aankondigen op het gebied van preventie, maken dat Mondriaan als organisatie de komende jaren wendbaar moet zijn om mee te kunnen bewegen met deze externe ontwikkelingen en bijkomende eisen.

Ook de landelijke en gemeentelijke wijzigingen die als gevolg van de financiële tekorten binnen het jeugddomein spelen maken dat Mondriaan haar jeugdzorgactiviteiten moet blijven doorontwikkelen rekening houdende met deze landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen. Gelet op het politieke klimaat in Nederland en de veranderende maatschappelijke ontwikkelingen is de verwachting dat, de komende jaren, de huidige koers aan veranderingen onderhevig kan zijn. Mondriaan bereidt zich hierop voor. Ten aanzien van transformaties in de zorg en de bijbehorende financieringen denkt Mondriaan na over scenario's "what if...".

Mondriaan zet daarom vol in op alertheid en het sneller flexibel acteren op veranderingen in de omgeving. Dit doen wij op basis van de patiëntreis in de gehele keten waarbij uiteraard ook het organisatieperspectief wordt meegewogen. De hoogspecialistische zorg is enkel met voldoende expertise financieel toekomstbestendig te houden/maken en als de in- door- en uitstroom, aan de

voorkant én aan de achterkant, niet stukt. Dit betekent aan de voorkant nog meer preventief aanbod om begrip en herkenning van (ernstig) psychische klachten te bevorderen, burgers bewust te maken wat zij zelf aan deze klachten kan doen en hun wegwijs te maken naar partijen die hen zo nodig verder kunnen helpen. Dit alles om burgers met (zich ontwikkelende) psychische problemen en/of hun omgeving handvaten te bieden om erger te voorkomen.

De financiering van de zorg biedt uitdagingen. De NZA heeft in 2024 een kost(prijs)onderzoek uitgevoerd, dat zal leiden tot aanpassing van de tarieven voor de ZVW en FZ zorg én Wlz ggz-wonen modulair prestaties vanaf 2026. De verzekeraars voeren meer analyses uit op de declaraties die door Mondriaan worden ingediend. Dat maakt duidelijk waar Mondriaan meer (of andere) zorg levert dan organisaties, die in de ogen van de verzekeraars vergelijkbaar zijn. Verzekeraars dringen steeds meer aan op doelmatigheid. D.w.z. kortere zorg, gericht op een resultaat voor de patiënt dat goed genoeg is. Daardoor kunnen meer patiënten geholpen worden en nemen wachtlijsten af. Het kost steeds meer overredingskracht om zorg die buiten deze kaders geleverd wordt, gefinancierd te krijgen.

De onduidelijkheden met betrekking tot de ontwikkelingen aan de kostenkant brengen risico's met zich mee. Over de wijze van indexering van de tarieven zijn in het IZA afspraken gemaakt, die door zowel gemeenten als verzekeraars worden nageleefd. Echter: de looptijd van de huidige CAO is kort. Afspraken ná 1 juli 2026 zijn nog niet bekend. De salarisstijgingen in 2026 zullen niet in de tarieven landen en vragen (dus) om dekking vanuit de begroting. Kostenbesparingen en optimalisatie van processen in zorg én backoffice moeten ervoor zorgen dat de kostenstijgingen niet ten koste gaan van het leveren van zorg.



**Mondriaan**



voor geestelijke gezondheid

November 2025