



Kalorama

Verslag 2016

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Profiel van de organisatie	3
2.1	Doelstelling van de organisatie	3
2.2	Juridische structuur	4
2.2.1	Medezeggenschapsstructuur	4
2.3	Interne organisatie	4
2.3.1	Bestuursmodel	4
3	Kernprestaties	4
3.1	Toelatingen	4
3.2	Kernactiviteiten	5
3.3	Personeelsformatie	5
3.4	Omzet	5
4	Maatschappelijk ondernemen	6
5	Raad van Toezicht.....	6
5.1	Governancecode	6
5.2	Raad van Toezicht in 2016.....	10
5.3	Raad van Bestuur.....	13
6	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	13
6.1	Beleid in 2016.....	13
6.1.1	Samen sterk voor kwaliteit – een andere wijze van aansturing.....	13
6.1.2	Strategisch vastgoedplan	14
6.1.3	Kwaliteitsrapportage	14
6.2	Personeel.....	15
6.2.1	Organisatiestructuur	15
6.2.2	De teams worden zelf organiserend	15
6.2.3	Personeelsbeleid algemeen.....	16
6.2.4	Afdeling HRM.....	16
6.2.5	Huidige personeelsopbouw.....	16
6.2.6	Verzuim.....	17
6.2.7	Medewerkerstevredenheidonderzoek, RI&E.....	17
6.2.8	Management bedrijfsvoering.....	17
6.3	Financiële informatie.....	17
6.3.1	Algemeen.....	17

6.3.2	Financieel beleid.....	18
6.3.3	Contractering.....	18
6.3.4	Bedrijfsopbrengsten	19
6.3.5	Bedrijfslasten.....	19
6.3.6	Administratieve organisatie en Interne controle (AO/IC)	20
6.3.7	Materiële vaste activa	20
6.4	Voornaamste risico's en onzekerheden	21
6.4.1	Strategie	21
6.4.2	Operationeel.....	21
6.4.3	Wet- en regelgeving	22
6.4.4	Investeringen.....	22
6.4.5	Toekomstparagraaf	23
7	Organogram.....	24

1 Inleiding

Kalorama wil transparant zijn in haar handelen en gemaakte keuzes naar de belanghebbenden. Met het verantwoordingsverslag legt Kalorama deze verantwoording aan belanghebbenden af. Bij het opstellen van het verantwoordingsverslag is het vertrekpunt de gehele organisatie van Kalorama. Kalorama omvat twee verpleeghuizen, een Centrum voor Doofblinden, zorgcentrum 't Höfke, Kalorama thuiszorg, inloop en ontmoeting, somatische dagbehandeling en dagopvang en hospice Bethlehem.

2 Profiel van de organisatie

Naam	Stichting Kalorama
Adres	Nieuwe Holleweg 12 Beek (gemeente Berg en Dal)
Postcode	6573 DX
Telefoonnummer	024 6847777
KvK	10043379
Email	info@kalorama.nl
Internet	www.kalorama.nl
Rechtsvorm	Stichting

2.1 Doelstelling van de organisatie

Kalorama heeft als doel het bieden van gespecialiseerde intensieve zorg en hanteert daarbij onderstaande visie.

Visie Kalorama

Cliënten die bij ons verblijven en zorg en begeleiding ontvangen, zijn voor een groot deel afhankelijk van hun omgeving. Kalorama wil dat cliënten, ondanks vaak ingrijpende beperkingen, een zo normaal mogelijk leven kunnen leiden. Medewerkers zijn steeds in gesprek met de cliënt (of diens contactpersoon) over zijn wensen en wat Kalorama daarop aansluitend zou kunnen bieden.

Onze uitgangspunten zijn daarbij leidend:

1. U kunt bij ons zoveel mogelijk uw eigen leven leiden. Wij ondersteunen u om zelf kansen en mogelijkheden te benutten.
2. U heeft de gelegenheid contacten te maken en te onderhouden binnen en buiten Kalorama. Familie, vrienden en/of kennissen horen immers bij u en zijn onmisbaar.
3. U weet zelf het beste waar u behoefte aan heeft: lichamelijke hulp en verzorging, aandacht, spirituele impulsen of ruimte om dingen zelf te doen. We luisteren, kijken en stemmen voortdurend af met u en uw familie.
4. Afhankelijk van wat u aankunt, wilt of wat u als plezierig of zinvol ervaart, bieden onze medewerkers en vrijwilligers samen met mantelzorgers, een gevarieerde en veilige woonomgeving aan met voldoende activiteiten.

Een nadere toelichting:

Dagelijks worden er binnen Kalorama afwegingen gemaakt door professionele medewerkers. Bij het maken van die afwegingen spelen bovenstaande uitgangspunten een cruciale rol. We willen dan ook dat bij beslissingen en keuzes binnen Kalorama, op alle niveaus, deze visie steeds in het oog wordt gehouden, als houvast en inspiratiebron. Deze uitgangspunten gelden zowel bij het individueel handelen van medewerkers naar een cliënt of contactpersoon namens de cliënt toe, als bij alle overlevormen over cliëntenzorg, tot en met het bestuursoverleg.

2.2 Juridische structuur

Kalorama is een stichting met een Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

2.2.1 Medezeggenschapsstructuur

Kalorama heeft een ondernemingsraad en meerdere cliëntenraden ingesteld.

De medezeggenschap van cliënten is vormgegeven door het instellen van vier cliëntenraden op de verschillende locaties. De voorzitters van de cliëntenraden vormen samen de centrale cliëntenraad. De managers zorg zijn overlegpartner van de lokale cliëntenraden, de bestuurder voert overleg met de centrale cliëntenraad. Voor de cliëntenraden geldt, naast hetgeen is bepaald in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen, een convenant dat de Centrale Cliëntenraad in 2010 heeft ondertekend.

2.3 Interne organisatie

Stichting Kalorama heeft meerdere locaties. Er zijn twee verpleeghuizen. Een op de hoofdlocatie in Beek – Berg en Dal en de andere, Veste Brakkenstein, in de wijk Brakkenstein in Nijmegen. In Veste Brakkenstein is tevens de somatische dagbehandeling gehuisvest. Op de hoofdlocatie is tevens het Centrum voor Doofblinden gevestigd. Het Zorgcentrum 't Höfke is gevestigd in het centrum van Beek - Berg en Dal en heeft ook een psychogeriatrische verpleegafdeling. Daarnaast biedt Kalorama op drie locaties in de gemeente Berg en Dal de mogelijkheid van inloop en ontmoeting. In het Kulturhus in Beek-Berg en Dal bevindt zich het activiteitencentrum van het Centrum voor Doofblinden. Het hospice Bethlehem bevindt zich in het centrum van Nijmegen. Het organogram in bijlage 1 toont de volledige organisatiestructuur van Kalorama.

2.3.1 Bestuursmodel

De stichting wordt bestuurd door een Raad van Bestuur met één bestuurder. Deze is eindverantwoordelijk voor alle activiteiten van de stichting. De Raad van Toezicht is ingericht om op het bestuur en de algemene gang van zaken in Kalorama toe te zien en het bestuur met raad en daad terzijde te staan en heeft in verband daarmee de in de statuten en de daarop gebaseerde reglementen omschreven taken en bevoegdheden.

3 Kernprestaties

3.1 Toelatingen

- 265 plaatsen verblijf en behandeling, waarvan 120 plaatsen voor cliënten met somatische zorgvragen, 74 plaatsen voor cliënten met psychogeriatrische zorgvragen en 71 plaatsen voor doofblinde cliënten

-
- 45 plaatsen verblijf zonder behandeling (44 plaatsen in het zorgcentrum en 1 plaats voor tijdelijke opvang)
 - 28 plaatsen voor somatische dagbehandeling waarvan 5 specifiek voor doofblinde cliënten

3.2 Kernactiviteiten

Kalorama biedt onderstaand pakket van zorg- en dienstverlening aan:

- Vanaf 2012 wordt alleen thuiszorg aangeboden in de aanleunwoningen van zorgcentrum 't Höfke te Beek – Berg en Dal;
- In zorgcentrum 't Höfke in Beek – Berg en Dal biedt Kalorama verzorgingshuiszorg aan 47 cliënten in een- en tweekamerappartementen. Tevens wordt in dit zorgcentrum psychogeriatrische verpleeghuiszorg geboden aan 14 cliënten;
- Op de hoofdlocatie van stichting Kalorama in Beek – Berg en Dal is het Centrum voor Doofblinden gevestigd. Van hieruit wordt integrale en multidisciplinaire zorg- en dienstverlening geboden aan cliënten van 18 jaar en ouder die geïndiceerd zijn voor zintuiglijk gehandicaptenzorg. Het gaat hierbij om cliënten met een auditief-visuele beperking die meervoudige, intensieve en complexe zorg en begeleiding behoeven. Kalorama biedt dit aan 68 cliënten in de vorm van kort- en langdurend verblijf, dagbehandeling of in diverse vormen van ambulante zorg. Op de locatie Kulturhus in Beek – Berg en Dal, een multifunctioneel centrum, waarvan Kalorama deels eigenaar is, heeft het Centrum voor Doofblinden voor zijn cliënten een activiteitencentrum;
- Kalorama biedt verpleeghuiszorg aan 206 cliënten in twee verpleeghuizen: in verpleeghuis Kalorama in Beek -Berg en Dal en in Veste Brakkenstein in Nijmegen. Op beide locaties wordt zowel somatische als psychogeriatrische verpleeghuiszorg geboden;
- In verpleeghuis Veste Brakkenstein wordt ook somatische dagbehandeling aangeboden. Afdeling de Frasselt in Veste Brakkenstein is een gespecialiseerde zorgafdeling voor 20 beademings- en comateuze cliënten;
- Afdeling Kastanjedal richt zich op Geriatrische Revalidatiezorg en heeft 24 bedden;
- In Nijmegen is hospice Bethlehem gehuisvest, een high care hospice met multidisciplinaire zorg- en dienstverlening voor maximaal 10 cliënten met een indicatie voor terminale thuiszorg.

3.3 Personeelsformatie

Per 31 december 2016 waren er 659 medewerkers in dienst bij Kalorama, waarvan 571 vrouw is en 88 man. Voor meer gedetailleerde gegevens wordt verwezen naar paragraaf 6.2 en de verantwoordingsgegevens in DigiMV van Kalorama via jaarverslagenzorg.nl.

3.4 Omzet

De omzet van de zorgproductie van Kalorama bedraagt in 2016 € 30.779.819. Voor meer gedetailleerde gegevens wordt verwezen naar paragraaf 6.3 en de verantwoordingsgegevens in DigiMV van Kalorama.

4 Maatschappelijk ondernemen

In het verslagjaar hebben we de centrale cliëntenraad betrokken bij de gesprekken met het zorgkantoor en de zelfevaluatie die voorwaarde was van het Zorgkantoor bij de zorgverkoop van Kalorama. Op deze wijze krijgen de cliënten invloed op het verkoopbeleid van Kalorama.

Kalorama is lid van het UKON (Universitair Kennis Netwerk Ouderenzorg Nijmegen) voor kennisuitwisseling op het gebied van de ouderenzorg.

Stichting Jan Berchmans en Kalorama werken samen op het gebied van zorg. Kalorama levert de behandeldiensten aan de stichting Jan Berchmans. In het verslagjaar 2016 is er vanaf gezien om de samenwerking met de stichting Jan Berchmans te intensiveren en ook om in de nieuwbouw van Jan Berchmans twee etages van acht kamers te huren om zorg te verlenen aan psychogeriatrische bewoners.

Ruim 30 mensen met een beperking of achterstand op de arbeidsmarkt worden door Kalorama dagelijks ingezet. Kalorama werkt daarvoor samen met onder andere De Driestroom uit Elst.

5 Raad van Toezicht

5.1 Governancecode

Kalorama past de principes van de zorgbrede governancecode toe. De relatie tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is vastgelegd in de statuten, het bestuursreglement en het reglement voor de Raad van toezicht.

De Raad van Toezicht heeft uit zijn midden een aantal commissies benoemd, te weten:

- auditcommissie
- vastgoedcommissie
- remuneratiecommissie
- werving en selectie nieuwe leden
- kwaliteit, veiligheid en HRM
- agendacommissie

De **auditcommissie** overlegt met de bestuurder ter voorbereiding van de bespreking van financieel economische thema's in de Raad van Toezicht. De resultaten van dit overleg worden schriftelijk gedeeld met de gehele Raad van Toezicht. De leden van de auditcommissie adviseren de overige leden van de Raad van Toezicht over financieel economische onderwerpen.

De **vastgoedcommissie** overlegt eveneens met de bestuurder, voorafgaand aan de bespreking in de Raad van Toezicht over vastgoed onderwerpen. De werkwijze komt overeen met die welke hierboven genoemd werd bij de auditcommissie, maar dan op het gebied van vastgoed onderwerpen.

De **remuneratiecommissie** is belast met de evaluatie van het functioneren van de bestuurder, de relatie tussen bestuurder en Raad van Toezicht, de relatie tussen bestuurder en medezeggenschapsorganen en de relatie tussen de bestuurder en de organisatie. Deze commissie overlegt ook met de bestuurder over de toepassing van de beloningsafspraken conform de richtlijnen

van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) en Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg (NVZD). De Wet Normering Topinkomens (WNT-2) is daarbij uitgangspunt.

De **commissie werving en selectie** is belast met de werving en selectie van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Deze commissie draagt daarnaast zorg voor de voorbereiding en uitvoering van de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht.

De **commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM** overlegt met de bestuurder over actuele thema's op het gebied van kwaliteit, HRM en veiligheid en adviseert de plenaire Raad van Toezicht waar nodig over de op dit onderwerp te nemen besluiten.

De **Agendacommissie** stelt de agenda samen voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht en bespreekt deze met de Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris. De commissie bepaalt tevens de aard en omvang van de bijlagen.

De Raad van Toezicht heeft ten aanzien van haar eigen beloning de richtlijnen toegepast van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de zorg.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2016:

Naam Hoofdfunctie	Aandachtsgebied	Commissie Raad van Toezicht	Nevenfuncties
Drs. W.J. de Cloe Hoofdfunctie: geen	Voorzitter	Remuneratie commissie Commissie werving en selectie Agendacommissie Bilateraal overleg met de Raad van Bestuur	Lid Bestuur Stichting Vrienden Sint Anna te Boxmeer (i.o.)
Mw. S. Orlova RA MSc Hoofdfunctie: Manager Finance en Control, Ziekenhuis Rivierenland, Tiel	Financiën Vastgoed Lid vanaf medio december 2016	Auditcommissie Vastgoedcommissie	• geen
A.J. H. Klomp RA Hoofdfunctie: Registeraccountant Bol Accountants	Financiën Lid tot medio december 2016	Auditcommissie (voorzitter tot en met april 2016) Vastgoedcommissie (vz) vanaf medio 2015 tot december 2016	• geen

Prof. Dr. M.W.G. Nijhuis van der Sanden	Kwaliteit van Zorg	Commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM (vz)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van de adviescommissie Lectoraat Arbeid en Gezondheid, Hogeschool Arnhem-Nijmegen • Lid van de adviescommissie Lectoraat musculoskeletale Revalidatie, Hogeschool Arnhem-Nijmegen • Lid adviescommissie projecten Johanna Kinderfonds • Vice president of the international Organisation in physical therapy in pediatrics • Voorzitter Honours-programma HAN • Lid adviescommissie lectoraal neurorevalidatie HAN • Lid adviescommissie wetenschappelijke opleiding Fysiotherapie HU
Mr. E.A.M. Kerckhoffs	Financiën, Kwaliteit van Zorg, Juridisch	Auditcommissie Commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM Remuneratiecommissie Agendacommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter en lid verschillende gemeenschappelijke klachtencommissies in gehandicapten-ouderen en jeugdzorg in
Hoofdfunctie: Geen	Secretaris vanaf maart 2013 Vicevoorzitter vanaf juli 2013		

			Gelderland en Oost-Brabant.
			<ul style="list-style-type: none"> • Secretaris bestuur Stg. Maasstichting
Drs. E.J.J. Fransen	Zorg, Vastgoed	Vastgoedcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Moviera • Lid van de Raad van Commissarissen van Woningstichting Woongenoot • Voorzitter Multifunctioneel Centrum Oelbroeck
Hoofdfunctie: Geen			
H.M.J. Jeukens MIM	Financiën, Kwaliteit van Zorg	Auditcommissie (voorzitter vanaf april 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Physis
Hoofdfunctie: Directeur Himca B.V.		Commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM	
mr. dr. M.B.J. Thijssen	Vastgoed, juridisch	Vastgoedcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • redacteur tijdschrift Huurrecht in Praktijk van Sdu, • Adviseur Keurmerk Leegstand Beheer
Hoofdfunctie: Advocaat Hekkelman advocaten N.V.	Lid vanaf mei 2015		

Benoeming leden	Benoemd	(Eventuele) herbenoeming	Aftredend
Drs. W.J. de Cloe	2010	2014	2018
Mw. S. Orlova RA MSc	2016	2020	2024
A.J. H. Klomp	2008	2012	2016
Prof. Dr. M.W.G. Nijhuis	2011	2015	2019
van der Sanden			
Mr. E.A.M. Kerckhoffs	2012	2016	2020
Drs. E.J.J. Fransen	2013	2017	2021
H.M.J. Jeukens MIM	2013	2017	2021
Mw. mr. dr. M.B.J. Thijssen	2015	2019	2023

5.2 Raad van Toezicht in 2016

In het verslagjaar kwam de Raad van Toezicht zevenmaal samen met de bestuurder in een formele statutaire vergadering. Daarbij werd over vrijwel alle onderwerpen uit de code die op dat moment ter zake waren, overleg gevoerd. In 2016 verleende de Raad van Toezicht goedkeuring aan:

- Jaarrekening 2015 en verantwoordingsverslag 2015
- Begroting 2017 en jaarplan 2017

De Raad van Toezicht nam de volgende besluiten:

- benoeming mevr. F. van Deutekom- van de Laar tot bestuurder van Kalorama;
- Herbenoeming van de heer E. Kerckhoffs als lid van de Raad van Toezicht;
- Benoeming mevrouw S. Orlova als lid van de Raad van Toezicht;
- Omvang van de Raad van Toezicht te blijven houden op zeven leden;
- Aanpassing van de honorering leden van de Raad van Toezicht.

Evaluatie functioneren bestuurder

In verband met de benoeming per 1 februari 2016 van mevrouw van Deutekom vindt de eerste evaluatie van het functioneren in 2017 plaats.

Evaluatie functioneren Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht evalueerde in 2016 zijn eigen functioneren aan de hand van de vraag: 'Zijn wij als Raad van Toezicht in control? M.a.w. Doen wij het goede om met een grote mate van waarschijnlijkheid vast te kunnen stellen dat de Raad van Bestuur en de besturing in Control zijn?'

De resultaten hebben geleid tot een aantal aanpassingen in de informatieverstrekking aan de Raad van Toezicht en het besluit om het aantal leden van de Raad van Toezicht op zeven te houden.

Terugtrekken en benoeming leden Raad van Toezicht in 2016

De Raad van Toezicht besloot de heer Kerckhoffs, na positief advies van de ondernemingsraad te benoemen als lid van de Raad van Toezicht, wederom in de functie van vice voorzitter.

Honorering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht volgt in dezen de landelijke richtlijnen. De honorering van de Raad van Toezicht is in 2016 niet verhoogd. Op geleide van de WNT-2 en advisering van de NVTZ is besloten om de komende drie jaren de honorering telkens met 15% te verhogen, teneinde enigszins in de pas te blijven met de landelijke richtlijnen ter zake.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder in overeenstemming gebracht met de nieuwe richtlijnen van de WNT-2.

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde vier keer. De heer Klomp was tot en met het goedkeuren van de jaarrekening voorzitter van de Auditcommissie. Het voorzitterschap werd daarna overgenomen door de heer Jeukens. De Auditcommissie volgde de voortgang van het plan van aanpak naar aanleiding van de managementletter. In december 2016 werd geconstateerd dat de resterende openstaande punten going concern onderwerpen zijn. Het volgen van dit plan van aanpak werd hiermee afgesloten. De kwartaalcijfers werden met de bestuurder besproken. De Auditcommissie besprak de verslagen van het Treasurycomité. In het kader van de Planning & Control cyclus besprak de commissie:

- Jaarrekening 2015 en accountantsverslag 2015
- Jaarverantwoording 2015
- Managementletter 2016
- Begroting 2017

De begroting 2017 werd met positief advies om deze goed te keuren voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Voorts heeft de commissie een bijdrage geleverd aan de werving van een nieuw RvT-lid tevens lid van de auditcommissie. Met het vertrek van de heer Klomp, vanwege het verstrijken van zijn tweede zittingstermijn als RvT-lid, en het aantreden van mevrouw Orlova is de samenstelling van de commissie gewijzigd.

Commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM

De commissie vergaderde vier keer. De commissie besprak de ontwikkeling van een kwaliteitskwartaalrapportage toegevoegd aan de financiële rapportages en afgestemd op de visie en missie van Kalorama, de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidonderzoek en RE&I, klachten en het functioneren van het elektronisch cliëntendossier. De resultaten van de medicatie- en dossieraudits werden ook gevolgd en besproken, waarbij er met name aandacht was voor het monitoren op het inzetten van verbeteracties. Op het gebied van HRM besteedde de commissie aandacht aan het strategisch personeelsbeleid en de relatie tussen evaluaties van personen en

teamevaluaties in verband met de zelforganiserende teams. De HKZ-rapportage waarin geconcludeerd werd tot verlenging van het HKZ-certificaat kwam in het verslagjaar ook aan de orde.

De voorzitter van de commissie en de vice voorzitter van de Raad hebben een aantal overleggen gevoerd om de invulling van de bijzondere leerstoel van Kalorama met een nieuwe hoogleraar te realiseren.

Vastgoedcommissie

De Vastgoedcommissie vergaderde twee keer. Eind 2016 werd het voorzitterschap van de commissie door de heer Klomp over gedragen aan de heer Fransen. De vastgoedcommissie besteedde in 2016 aandacht aan de herziene versie het strategisch vastgoedplan voor geheel Kalorama. Het strategisch vastgoedplan 2.0 is begin 2017 door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

Scholing leden Raad van Toezicht

In het verslagjaar namen de leden van de Raad van Toezicht deel aan verschillende scholingen.

De heer W.J. de Cloe nam deel aan:

- NVTZ Wet Normering & Topinkomens
- NVTZ Congres Nieuw Toezichthouden
- NVTZ Thema Toezien op het nieuwe organiseren
- Leergang EY Leadership Meeting Commissarissen
- Studiedag Bestuur, Toezichthouder en Ondernemingsraad – als spreker
- NVTZ Jaarvergadering en Congres

De heer E.A.M. Kerckhoffs nam deel aan:

- Leergang EY Leadership meeting commissarissen 2016/2017
- Lezingenreeks Zorg & Recht en diverse symposia Dirkzwager
- Bijeenkomsten NVTZ

De heer Fransen nam deel aan:

- NVTZ academie 'Leergang De nieuwe toezichthouder in Zorg en Welzijn'
- NVZT Jaarvergadering en Congres

Mevrouw M.W.G. Nijhuis nam deel aan:

- NVTZ regio bijeenkomst Park Dekkerswald, Groesbeek

De heer H. Jeukens en mevr. M. Thijssen hebben in het verslagjaar niet deelgenomen aan scholingsactiviteiten.

5.3 Raad van Bestuur

Kalorama heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor alle dossiers in de organisatie. Deze verantwoordelijkheden zijn verankerd in de statuten van de stichting. De bezoldiging is geregeld volgens de WNT-normering. Kalorama is daarbij ingedeeld in klasse III.

Vanaf 18 september 2015 tot 1 februari 2016 vormden mevrouw Verseveldt en de heren Van Boerdonk en Heesmans het interim-bestuur van Kalorama. Zij hadden geen relevante nevenfuncties. De bezoldiging is geregeld volgens de interne regeling voor waarneming. De bezoldiging is daarbij gerelateerd aan de bezoldiging van de bestuurder.

Vanaf 1 februari 2016 is mevrouw G.P. van Deutekom – van de Laar bestuurder. De bezoldiging is in overeenstemming met de WNT. Kalorama is nu ingedeeld in klasse III. Mevrouw Van Deutekom heeft als nevenfunctie lid Raad van Toezicht van de Stichting Maatschappelijke Opvang Midden-Brabant Traverse.

6 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

6.1 Beleid in 2016

Meerjaren strategisch beleid 'De luiken open'

In het verslagjaar werd verdere uitvoering gegeven aan het in 2013 opgestelde meerjaren strategisch beleid 'De luiken open'. Uitgangspunten die hierbij gehanteerd werden zijn:

- Kalorama wil als zorgorganisatie zelfstandig blijven. Voor een sterkere positie wordt wel de samenwerking met andere zorgaanbieders gezocht;
- Kalorama richt zich op de intensieve gespecialiseerde zorg;
- Kalorama streeft niet naar een substantiële groei. De hoeveelheid cliënten blijft ongeveer stabiel.
- Kwaliteit is belangrijker dan kwantiteit. Kalorama wil een goed woonklimaat bieden aan de cliënten;
- De gewenste huisvestingssituatie van de cliënten is leidend en niet het behoud van locaties in de huidige omvang.

6.1.1 Samen sterk voor kwaliteit – een andere wijze van aansturing

Zorg is mensenwerk, vóór mensen en dóór mensen. Het bieden van goede kwaliteit en zorg- en dienstverlening aan cliënten kan enkel gerealiseerd worden door de inzet van goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Hun professionaliteit en betrokkenheid zijn van cruciale betekenis in enerzijds het bereiken van de strategische doelen en anderzijds in de beeldvorming van Kalorama als plaats waar mensen wonen en waar mensen werken. De medewerkers, of zij nu direct of indirect bij het proces van zorg verlenen betrokken zijn, bepalen immers in hoge mate het succes van een organisatie.

Kalorama wil haar medewerkers boeien, met als doel om te komen tot voldoende gemotiveerde, voldoende capabele en gezonde medewerkers, die zich verantwoordelijk voelen voor hun rol binnen de organisatie en optimaal zijn toegerust voor het uitvoeren van hun taken.

Zowel van de werkgever als van de werknemer wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het tot stand brengen van de verbinding tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

In het Meerjarenbeleidsplan staat het volgende te lezen: 'Kalorama wil flexibel inspelen op veranderende vragen in de maatschappij. Een organisatie die medewerkers faciliteert en stimuleert te reageren op vragen van cliënten en contactpersonen. Kalorama wil een organisatie zijn die de sleutel van flexibiliteit in handen legt bij de medewerkers die een gewenste verandering vorm moeten geven'. Daarmee geeft Kalorama aan dat zij gelooft in de kracht van medewerkers om individueel en in teamverband de juiste dingen op het goede moment te doen. Kalorama wil medewerkers ruimte geven om hun eigen talenten in te zetten en hun eigen kracht te ontdekken. En zij doet dit vanuit de overtuiging dat deze medewerkers een positieve bijdrage leveren aan het welbevinden van cliënten.

Zoals in de visie is opgenomen wordt uitgegaan van de eigen regie van de cliënt. Dit principe is niet alleen leidend op de zorgafdelingen en niet alleen leidend voor medewerkers van de zorg. Alle diensten en medewerkers van Kalorama moeten erop gericht zijn de cliënt zoveel mogelijk in staat te stellen de regie te houden over diens eigen leven. Een ander, hiermee samenhangend principe is dat het primaire proces, het zorgproces, leidend is voor alle andere ondersteunende en faciliterende diensten. Uitvoering geven aan dit principe mogen medewerkers van elkaar verwachten en hier mogen medewerkers elkaar op aanspreken en aan houden. De relatie tussen de cliënt en de medewerker die de belangen van de cliënt ondersteunt, is van cruciaal belang. In deze relatie wordt zichtbaar waar de eigen regie van de cliënt ligt en hoe deze optimaal ondersteund wordt. De medewerker moet de ruimte krijgen om die professionele relatie met de cliënt aan te gaan en daadwerkelijk diens belang te dienen. In deze relatie vraagt de medewerker zich dagelijks af wat diens concrete bijdrage geweest is aan het welbevinden van de cliënt. Het welbevinden van de cliënt is de toetssteen waaraan het handelen wordt gemeten.

In 2016 werd bovenstaande vanuit het gedachtegoed van het Rijnlands organiseren geïmplementeerd. Deze implementatie zal enkele jaren in beslag nemen.

6.1.2 Strategisch vastgoedplan

In 2016 is een strategisch vastgoedmasterplan opgesteld. Dit strategisch vastgoedmasterplan is begin 2017 goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In het strategisch vastgoedmasterplan worden de woonconcepten en de vastgoedplannen beschreven. In de jaren van 2017 tot 2022 worden de vastgoedplannen gerealiseerd.

6.1.3 Kwaliteitsrapportage

Naast de financiële rapportage werd er in 2016 een kwaliteitsrapportage ontwikkeld. Daarmee wordt inzicht gegeven in de kwalitatieve ontwikkelingen van de zorg. De kwaliteitsrapportage werd besproken in het managementteam en met de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HRM van de Raad van Toezicht.

6.1.3.1 Bieden van veilige en klantgerichte zorg

Er werden audits gehouden op het gebied van medicatieveiligheid, patiëntendossiers en hygiëne/ infectiepreventie. Naar aanleiding de audits werden verbetermaatregelen genomen. Ook werd gestart met waarderend auditen. Deze nieuwe manier van auditen werd positief ontvangen in de organisatie.

In april vond met goed resultaat de externe HKZ-audit plaats. De aandachtspunten uit de HKZ-audit zijn in 2016 nagenoeg allemaal afgerond.

6.1.3.2 Klachten cliënten

Bij de cliëntenvertrouwenspersoon kwamen 13 klachten binnen en zijn besproken met de verantwoordelijk leidinggevende. Deze klachten zijn allemaal opgelost. Een cliënt diende een klacht in bij de externe klachtencommissie. Bij de IGZ is door een nabestaande een melding gedaan. Deze melding is door een door Kalorama ingestelde onafhankelijke onderzoekscommissie onderzocht. De afhandeling van deze melding door de IGZ loopt nog.

6.1.3.3 Pilot kleinschalig wonen

De pilot kleinschalig wonen in 't Höfke loopt door totdat er een evaluatie heeft plaatsgevonden. De evaluatie wordt begin 2017 uitgevoerd.

6.1.3.4 Brandveiligheid

In overleg met de brandweer en de Omgevingsdienst regio Nijmegen is is veel aandacht besteed aan de brandveiligheid van de gebouwen. Het BHV-organisatieplan is afgestemd op de nieuwe situatie om de bewoners een veilige omgeving te kunnen bieden.

6.2 Personeel

6.2.1 Organisatiestructuur

De strategie vraagt een andere organisatiestructuur, een structuur die stimuleert verantwoordelijkheid te nemen en zich proactief op te stellen met als doel een zo optimaal mogelijk woon- en leefklimaat voor cliënten. Vandaar dat Kalorama vanaf 1 januari 2015 werkt met locatiemanagers en zelfstandige teams. De functie van afdelingshoofd is komen te vervallen.

Voor de vijf locaties van Kalorama zijn drie locatiemanagers aangesteld. De sector bedrijfsvoering ondersteunt de locatiemanagers met logistieke-, facilitaire-, technische-, secretariële-, HRM- en financieel-economische dienstenverlening. De stafdiensten worden centraal beschikbaar gesteld, desgewenst gaan stafadviseurs naar de locatie toe. De facilitaire- en technische dienstverlening vindt grotendeels op locatie plaats. Aan iedere locatie is een medewerker technische en facilitaire dienst toegevoegd.

De locatiemanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse functionele aansturing van facilitaire en ondersteunende medewerkers. Hiërarchisch vallen deze onder de manager bedrijfsvoering. Iedere locatie heeft de beschikking over een aantal uren geestelijke verzorging, coördinatie vrijwilligerswerk en activiteitenbegeleiding. Hetzelfde geldt voor de uren van behandeling. Ten aanzien van alle voorgenoemde inzet geldt dat de locatiemanager niet de hiërarchisch leidinggevende is van genoemde functionarissen. De locatiemanager zorgt echter wel voor een goed afgestemde en gecoördineerde inzet van de verschillende diensten en functionarissen. Na de kanteling in 2015 is in 2016 doorgepakt met betrekking tot deze structuur. Zo worden steeds meer werkprocessen- en afspraken conform deze structuur vastgesteld en zijn de zelforganiserende teams hierin ondersteund door coaches.

6.2.2 De teams worden zelf organiserend

Kalorama spreekt bij voorkeur van zelforganiserende teams: teams die binnen vastgestelde kaders verantwoordelijk zijn voor uitvoering van zorg en begeleiding aan onze cliënten. Het team lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkwijzen. Centraal staan de volgende waarden: eigen verantwoordelijkheid, het zelf oplossen van problemen en incidenten en het

verbeteren van werkzaamheden. De locatiemanager heeft de mogelijkheid bij te sturen en de verantwoordelijkheid om in te grijpen wanneer de kwaliteit van zorg voor cliënten in het geding is. De locatiemanager kijkt mee welke mate van zelforganisatie een team aan kan en maakt daar heldere afspraken over.

6.2.3 Personeelsbeleid algemeen

Zoals in de visie is opgenomen wordt uitgegaan van de eigen regie van de cliënt. Dit principe is niet alleen leidend op de zorgafdelingen. Alle diensten en medewerkers van Kalorama moeten erop gericht zijn de cliënt zoveel mogelijk in staat te stellen de regie te houden over diens eigen leven. Een ander, hiermee samenhangend principe is dat het primaire proces, het zorgproces, leidend is voor alle andere ondersteunende en faciliterende diensten. Medewerker mogen van elkaar verwachten dat zij uitvoering geven aan dit principe, hier mogen medewerkers elkaar op aanspreken en aan houden. De relatie tussen de cliënt en de medewerker die de belangen van de cliënt ondersteunt, is van cruciaal belang. In deze relatie wordt zichtbaar waar de eigen regie van de cliënt ligt en hoe deze optimaal ondersteund wordt. De medewerker moet de ruimte krijgen om die professionele relatie met de cliënt aan te gaan en daadwerkelijk diens belangen te dienen. In deze relatie vraagt de medewerker zich dagelijks af wat diens concrete bijdrage geweest is aan het welbevinden van de cliënt. Het welbevinden van de cliënt is de toetssteen waaraan het handelen wordt gemeten. Kalorama wil in deze context haar medewerkers boeien, met als doel om te komen tot voldoende gemotiveerde, voldoende capabele en gezonde medewerkers. Medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor hun rol binnen de organisatie en optimaal zijn toegerust voor het uitvoeren van hun taken.

6.2.4 Afdeling HRM

De afdeling Human Resource Management ontwikkelt zich van een administratieve dienstverlener naar een HR-advies afdeling. In de nabije toekomst zal het aantal administratieve uren afnemen, onder andere door het digitaliseren van standaard HR-processen. Daarnaast zal de afdeling steeds meer initiator of deelnemer zijn van projecten. Naast digitaliseren van de workflow voor personeelsmutaties en opleidingsregistratie waren in 2016 het kader werktijden; het medewerkerstevredenheidonderzoek; de risico-inventarisatie & -evaluatie; werving & selectie en de implementatie van teamevaluaties & individuele ontwikkelgesprekken belangrijke projecten. Voor wat betreft dat laatste wordt het traditionele instrument van functioneringsgesprekken verlaten en worden teamevaluaties ingevoerd. Daarmee vindt aansluiting plaats op de ontwikkeling van zelforganiserende teams, Op deze wijze krijgen enerzijds de teams meer ruimte, maar ook meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling.

Voor 2017 gaan we door met deze projecten waarbij er, mede om zelforganisatie te ondersteunen, tevens meer aandacht zal komen voor opleiding & ontwikkeling onder andere door het opstellen van een strategisch opleidingsplan.

6.2.5 Huidige personeelsopbouw

Per 31 december 2016 waren er 659 medewerkers in dienst bij Kalorama, waarvan 571 vrouw is en 88 man. De gemiddelde personeelsinzet is ten opzichte van 2015 gestegen met 13 fte tot 416 fte. Deze stijging zit in de direct aan de zorg gerelateerde functies, met name in verpleegkundig/verzorgend personeel (toename ca. 5 fte) en behandelend personeel (toename ca. 2

fte). Gedurende 2016 hebben ook meer leerlingen dan het jaar daarvoor een opleiding via Kalorama gevolgd.

Het aantal oproepkrachten per 31 december 2016 bedraagt 13, waarvan 11 vrouw is en 2 man. Kalorama heeft 407 vrijwilligers. Daarvan zijn er 117 actief in Hospice Bethlehem en 290 in de andere locaties van Kalorama.

6.2.6 Verzuim

Het ziekteverzuim bedraagt over 2016 bedraagt 6,2% exclusief zwangerschap. Dit is een daling van 0,1% punt exclusief zwangerschap ten opzichte van 2015. Het percentage is vergelijkbaar met het branchegemiddelde van 6,34% (Vernet Health Ranking 2016).

6.2.7 Medewerkerstevredenheidonderzoek, RI&E

In het voorjaar vond er een medewerkerstevredenheidonderzoek en RI&E plaats. De plannen van aanpak naar aanleiding van deze onderzoeken worden in 2016 en 2017 uitgevoerd. Bij deze onderzoeken en plannen van aanpak was ook expliciet aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting.

6.2.8 Management bedrijfsvoering

De ondersteunende diensten worden aangestuurd door een manager bedrijfsvoering. In verband met het vertrek van de manager bedrijfsvoering eind 2016 is besloten dat P&O tijdelijk wordt aangestuurd door de bestuurder. De EAD wordt tijdelijk aangestuurd door de bestuurssecretaris. De bedrijfsdienst wordt aangestuurd door een manager die voor een periode van één jaar is benoemd.

6.3 Financiële informatie

6.3.1 Algemeen

In het najaar van 2016 is het vastgoed masterplan van Kalorama vastgesteld. Dit is een actualisatie van het masterplan uit 2012. In dit geactualiseerde plan is het vastgoed van Kalorama met bestaande beleidsuitgangspunten en visie getoetst aan de actualiteit. Hierbij is gekeken naar doelgroepen, woonvormen en werkgebied van Kalorama. Om tot toekomstbestendig vastgoed te komen, zullen de bestaande gebouwen op de hoofdlocatie Panorama worden gesloopt en zal daarvoor in de plaats nieuwbouw komen. Om deze vastgoedambities vorm te kunnen geven heeft Kalorama de afgelopen jaren met het realiseren van goede financiële resultaten een financieel gezonde organisatie neergezet. Dit is terug te zien in het weerstandsvermogen van 28,3% eind 2016 (de procentuele verhouding tussen het eigen vermogen en de totale opbrengsten) en de solvabiliteitsratio van 32,1%, (eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen).

Het resultaat 2016 is € 274k positief. Dit resultaat is volledig bestemd aan de het bestemmingsfonds nieuwbouw, inclusief herbestemming van bestaande bestemmingsfondsen, in totaal € 366k. Het bestemmingsfonds voor de kanteling van de organisatie naar zelforganiserende teams is met € 92k afgenomen. De rentabiliteit (verhouding nettoresultaat/bedrijfsopbrengsten) over 2016 is 0,9%. Omdat het vastgoed op de hoofdlocatie gesloopt zal worden, is vanaf 2016 tot het moment van sloop (2020) een versnelde afschrijving van dit vastgoed ingezet, zodat op moment van sloop de boekwaarde nihil is. Deze versnelde afschrijving bedragen over 2016 € 350k.

Kalorama is lid van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ). Het WFZ-lidmaatschap staat garant voor een gezonde, financiële huishouding en bedrijfsvoering van Kalorama jegens derden, in het bijzonder richting financiële instellingen. Per 31 december 2016 is € 9.442.500 van de langlopende leningen geborgd door het WFZ. Kalorama heeft een gezonde kaspositie en geen financiële instrumenten zoals derivaten of renteswaps.

De risico's voor zorginstellingen nemen toe, onder meer door de invoering van de normatieve huisvestingscomponent (volledige NHC-financiering per 1-1-2018). Kalorama zet in 2016 vastgoedmiddelen in voor haar zorgexploitatie. De NHC wordt met ingang van 2018 onderhandelbaar, waarbij verwacht wordt dat de vastgoedopbrengsten zullen dalen. De geplande renovatie en nieuwbouw genereren extra kapitaalslasten. Om de vermogensdoelstellingen van Kalorama te continueren dient de zorgexploitatie voor 2018 zonder inbreng van vastgoedmiddelen te worden vormgegeven.

Ook de extramuralisatie levert financiële risico's op. Door de veranderingen in de financiering van de zorg hebben zorginstellingen te maken gekregen met een veelheid aan contractpartijen. De diverse verzekeraars en gemeenten hebben geen contracteerplicht en kunnen jaarlijks fors afwijkend contracteren. Ook Kalorama is geconfronteerd met deze onzekerheden.

6.3.2 Financieel beleid

Kredietinstellingen hanteren vanwege de toegenomen risico's toenemend een omzet- en solvabiliteitsratio van minimaal 20% (in plaats van 15%). Daarnaast heeft het Waarborgfonds voor de zorg (WFZ) aangegeven dat zij bij toekomstige investeringen er vanuit gaat dat zorginstellingen tenminste 25% ongeborgd financieren.

Kalorama heeft de volgende interne financiële ratio's en daarbij behorende tolerantiegrenzen opgesteld. De realisatie daarvan in 2016 is binnen de gestelde normen.

Ratio	Norm	Minimum	Maximum	Realisatie 2016
Rentabiliteit	2%	1%	5%	1%
Solvabiliteit	25%	20%	35%	32%
Weerstandsvermogen	27,5%	22,5%	37,5%	28.3%
DSCR	1,3	1,3	2,6	2.2
Liquiditeit	1,8	1,5	2,0	1,8

6.3.3 Contractering

Per 1 januari 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor het uitvoeren van taken rondom de Wmo, zoals begeleiding en dagbesteding. Kalorama levert bij bijna 40 gemeenten zorg, met name ambulante begeleiding aan doofblinden. Gedurende 2016 zijn veel verbeteringen doorgevoerd binnen de diverse gemeenten. Zo zijn er steeds meer gemeenten waarbij via het digitale berichtenverkeer (iWMO) gedeclareerd kan worden. Toch bestaat er nog bij de verschillende gemeenten nog veel diversiteit de invulling van de contractuele afspraken (raamovereenkomst VNG), hetgeen forse extra administratieve lasten heeft opgeleverd en extra eisen stelt aan het contractbeheer. Door Kalorama is hierin is dan ook gedurende 2016 veel tijd en energie gestoken.

In 2016 is het representatiemodel door de zorgverzekeraars opgeheven voor de wijkverpleging. In 2016 is Kalorama met zes verzekeraars inkoopcontracten overeengekomen. Kalorama heeft dit jaar voor het eerst te maken met een verzekeraar die de overproductie op wijkverpleging niet zal vergoeden. Het gaat om een bedrag van € 142k waarvoor een reservering is getroffen in de jaarrekening 2016. In 2017 is ook het representatiemodel voor de behandeling van zintuiglijk gehandicapten opgeheven wat betekent dat ook hiervoor met zes verzekeraars een inkoopcontract is gesloten. Bovendien is de subsidieregeling voor eerstelijns verblijf is in 2017 van de WLZ naar de ZVW gegaan. In 2018 zal vervolgens ook de nu nog geldende subsidieregeling voor behandeling worden opgeheven.

6.3.4 Bedrijfsopbrengsten

De WLZ-opbrengsten zijn gestegen met € 1,3 mln. doordat er ca 5.000 verpleegdagen meer gedeclareerd konden worden. Ook in 2016 heeft Kalorama productieafspraken gemaakt voor Berchmanianum. De opbrengsten zorgverzekeringswet zijn gestegen, met name doordat er betere productieafspraken met zorgverzekeraars voor wijkverpleging zijn gemaakt en er een goede bezetting op het hospice is geweest. Desondanks hebben we toch een voorziening voor overproductie wijkverpleging moeten vormen ad € 142k. Helaas heeft Kalorama ook een bedrag ad € 325k moeten reserveren naar aanleiding van de uitkomsten van de materiële controle door het zorgkantoor over het jaar 2014. Voorzichtigheidshalve is daarom ook op dat deel van de productieomzet 2015 (€ 25k) en 2016 teruggenomen (€ 91k).

6.3.5 Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten zijn toegenomen met € 1.491k. De personeelskosten zijn met € 1.470k gestegen. Naast het gebruikelijke anciënniteitseffect hebben de afspraken in de nieuwe CAO Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT) geresulteerd in hogere personeelskosten 2016. Dit betreft de volgende afspraken:

- een salarisverhoging van 0,65% per 1 oktober 2016;
- een eenmalige uitkering van 1,2% in december 2016;
- een compensatie voor werknemers met een pensioengevend inkomen boven de aftoppingsgrens;
- een schikking voor niet genoten ORT over vakantiedagen over de jaren 2012 tot en met 2016.

De schikking voor ORT over vakantiedagen is geschat op € 500k. Kalorama heeft ervoor gekozen deze schikking in 2017 ineens af te wikkelen.

De personeelsformatie is gestegen naar 416 fte. De gemiddelde personeelskosten per fte zijn gestegen van € 52k in 2015 naar € 54k in 2016. De personeelskosten uitgedrukt in een percentage van de omzet stegen van 70% in 2015 naar 73% in 2016. De opbrengsten per fte gelijk gebleven op een niveau van € 74k per fte. Het aandeel van de kosten voor personeel niet in loondienst van de totale personeelskosten is in 2016 verder gedaald naar 1,3%.

De overige bedrijfslasten dalen in totaal ten opzichte van 2015 met € 260k. Hierbij vallen de volgende kostenstijgingen en –dalingen op:

- De voedings- en hotelmatige kosten zijn gedaald met € 61k. De daling van de hotelmatige kosten is deels toe te wijzen aan het feit dat Kalorama in 2015 extra kosten heeft moeten maken in verband met de influenza-epidemie in februari 2015.

-
- De algemene kosten (advieskosten) zijn gestegen met € 170k. Dit wordt met name veroorzaakt door extra advieskosten inzake het verbeteren van de brandveiligheid op de hoofdlocatie (€ 71k) en inzake de nieuwbouw- en renovatieplannen (€ 40k). Daarnaast zijn er op het gebied van personeelszaken ook € 34k extra advieskosten gemaakt (zelforganisatie, strategisch opleidingsplan en arbobeleid).
 - De bewoners gebonden kosten dalen met € 126k. In 2015 waren deze kosten eenmalig hoger doordat Kalorama extra kosten heeft moeten maken in verband met medicatieveiligheid en influenza (€ 86k).
 - De energie en onderhoudskosten zijn gestegen met € 46k. De kosten voor energie en onderhoud vallen met name hoger uit in verband met hogere kosten voor onderhoud installaties.
 - De dotaties en vrijval aan voorzieningen is omgeslagen van een last (dotatie) naar een bate (vrijval) waardoor de kosten € 291k lager zijn. Vorig jaar was een extra bedrag aan de onderhoudsvoorziening gedoteerd, in 2016 is de bestendige gedragslijn gevolgd waardoor de mutatie op deze voorziening minimaal is.

De afschrijvingskosten zijn gestegen met € 164k. Enerzijds komt dit door een daling met € 185k vanwege lagere afschrijvingskosten gezien het feit dat een aantal gebouwen volledig afgeschreven. Anderzijds zijn hier inhaalafschrijvingen ad € 350k op de hoofdlocatie onder opgenomen.

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering is ten opzichte van 2015 met € 392k gedaald. In 2016 zijn, evenals in 2015, geen buitengewone baten en lasten geregistreerd. Voor overige nadere toelichting bij de belangrijkste verschillen wordt verwezen naar de daarvoor bestemde tekstkaders in de jaarrekening.

6.3.6 Administratieve organisatie en Interne controle (AO/IC)

Naar aanleiding van het accountantsverslag 2016 is geconcludeerd dat over de gehele linie het beheersings-instrumentarium gericht op de jaarrekening van Kalorama als voldoende mag worden geclassificeerd.

Er is in 2016 maandelijks een exploitatieoverzicht beschikbaar gesteld, waarbij de MT-leden voor gedetailleerde stuurinformatie gebruik maken van de geïmplementeerde BI-tool. In 2016 is door de interne controlefunctionaris van Kalorama opnieuw periodiek een interne controle uitgevoerd met de daarbij behorende rapportage van de bevindingen. De bevindingen bieden een goede basis voor verdere verbetering van de administratieve en interne organisatie rondom de productieregistratie.

6.3.7 Materiële vaste activa

Voor het vastgoed zijn de bekostigingsregels ingrijpend gewijzigd. Volledige nacalculatie van kapitaallasten van goedgekeurde investeringen/huursituaties is vervangen door prestatiebekostiging. Hierbij geldt een overgangstermijn van 6 jaar (tot en met 2017) waarin deze overgang gefaseerd wordt doorgevoerd. Als gevolg van deze wijziging in de bekostiging, in samenhang met de beleidsvoornemens van het kabinet betreffende de hervorming van de langdurige zorg, heeft Kalorama het opstellen van de jaarrekening 2016 opnieuw een impairmenttoets uitgevoerd. Hierbij is getoetst of de toekomstige kapitaalslasten nog kunnen worden terugverdiend met de toekomstige NHC-opbrengsten. Aangezien het resultaat van de toets positief is, vormt dit geen aanleiding om de

waardering van het vastgoed aan te passen. Voor de gehanteerde berekeningsgrondslagen wordt verwezen naar paragraaf 5.1.4. 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de jaarrekening.

6.4 Voornaamste risico's en onzekerheden

6.4.1 Strategie

Kalorama kiest ervoor zich te ontwikkelen als een gespecialiseerde, middelgrote zorgorganisatie voor intensieve - langdurige zorg. Kalorama streeft naar het profiel van een typische nichespeler die excellente zorg aanbiedt. Zij is een aanbieder met bijzondere specialisaties als zorg voor doofblinden, high care palliatieve zorg, beademingszorg, comazorg en revalidatie. Op basis van deze inzichten is door de Raad van Bestuur het strategisch plan opgesteld met de titel "Luiken Open".

6.4.2 Operationeel

Door de externe ontwikkelingen dient Kalorama zich hieraan snel aan te passen. In 2013 is een besturingsfilosofie uitgewerkt, die na advisering door de medezeggenschapsorganen in de daaropvolgende jaren wordt geïmplementeerd. De besturingsfilosofie gaat uit van meer regelvrijheid van medewerkers in zelfstandige teams en locatiemanagers. Hiermee wil Kalorama de operationele organisatie meer flexibel maken. Dit zal van bestuur, managers, hoofden en medewerkers veel aanpassingsvermogen vragen.

Stichting Kalorama heeft inzicht in de kwaliteit van zorg – en dienstverlening en beheerst de risico's die hier invloed op hebben. Voor de prospectieve risico-inventarisatie wordt gebruik gemaakt van de SAFER-methode (Scenario Analyse van Faalwijzen, Effecten en Risico's). De SAFER-methode kent de volgende stappen:

1. Keuze van een risicovolle procedure/ proces en afbakening
2. Samenstelling werkgroep
3. Procesbeschrijving
4. Risicoanalyse
5. Acties en uitkomstmaten

Stichting Kalorama heeft een meerjarenplanning 2014-2019 van het risicomanagement opgesteld. Hierbij zijn de onderstaande zeven risicodomeinen uitgewerkt. Per domein zijn risico's onderkend, waarvoor nadere beheersmaatregelen zijn of worden uitgewerkt.

Verder worden de volgende risico's benoemd (niet limitatief):

Verandering in zorgwet- en regelgeving

De herziening van de langdurige zorg behelst de grote thema's van de verschraving van de Wlz, het scheiden van wonen en zorg en het inkopen voor eigen verzekerden door de zorgverzekeraars. Dit leidt tot tal van aanpassingen in kwalitatieve eisen, in het toekennen van contracten, het gebruik van systemen en in de administratieve organisatie van domeinen. Daarnaast zijn de beleidsregels van NZa en gemeenteprotocollen aan grote verandering onderhevig.

Kwaliteit van zorg: verscherpte eisen

De inspectie voor de gezondheidszorg, de kwaliteitwetten en de BOPZ-regelgeving (de wet dwang

en drang) nopen mogelijk tot verdergaande implementatie van controleprotocollen en meer nadruk op de eigen professionaliteit van medewerkers/teams. Dossiers en voorschriften dienen op orde te zijn.

Beheersing complexer wordende processen (Wlz, Wmo, Zvw en derde geldstromen)

De informatiestromen van en naar de verschillende partijen (zorgkantoor, verzekeraars, gemeenten, partners) zijn steeds complexer geworden. Het risico hier ligt in het verliezen van inkomsten door het missen van deadlines, zoals het niet leveren van de juiste informatie op de juiste wijze op de juiste tijd aan zowel inkopers als controle-instanties. Mede om deze reden heeft Kalorama in 2017 een zorgverkoper in dienst genomen.

6.4.3 Wet- en regelgeving

In 2016 is de transitie in de langdurige zorg nagenoeg afgerond. De AWBZ is verdwenen en de Wlz is ervoor in de plaats gekomen. De Wlz is bedoeld voor kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die blijvend 24 uur per dag zorg in de nabijheid en/of permanent toezicht nodig hebben. Het verbeteren van de kwaliteit van leven van de cliënt en de inhoudelijke kwaliteit van zorg zijn belangrijke doelstellingen van de Wlz. Dit betekent dat zorginstellingen zich nog meer zullen moeten richten op procesontwikkeling en de kwaliteit van zorg om zo tot een voor de cliënt acceptabele prijs-kwaliteit verhouding te komen. De cliënt staat in het proces centraal, niet zozeer de technische handelingen.

Het werkdomein van Kalorama is de intramurale omgeving voor mensen met een vraag naar intensieve langdurige zorg. De lage ZZP's 1 tot en met 4 in het verzorgingshuis zullen op termijn verdwijnen omdat er geen nieuwe cliënten worden geïndiceerd met deze lage ZZP's. De huidige patiënten behielden hun recht op verblijf bij Kalorama. Verpleging en persoonlijke verzorging (wijkverpleging) wordt vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) gefinancierd. Begeleiding en dagopvang wordt vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) gefinancierd. Mensen met een ondersteuningsbehoefte moeten zich voortaan bij hun gemeente melden. Deze zal eerst kijken of het niet mogelijk is de zorg op te vangen binnen het sociale netwerk voordat de zorgbehoevende aanspraak kan maken op de gemeente. Ook mag de gemeente een eigen bijdrage vragen. Met deze maatregelen hoopt de overheid dat mensen langer thuis kunnen wonen en minder snel een beroep doen op de overheid.

Binnen de Wlz zijn een aantal subsidieregelingen opgenomen, namelijk de subsidieregeling eerstelijns verblijf en de subsidieregeling behandeling. De verwachting is dat deze regelingen in 2017 overgaan naar de Zvw. In 2015 werden een aantal producten in de Zvw nog centraal door een representerende verzekeraar afgesproken, zoals behandeling zintuiglijk gehandicapten (ZG) en wijkverpleging. In 2016 is voor de wijkverpleging het representatiemodel losgelaten en hebben we met alle verzekeraars afzonderlijk productie afspraken moeten maken. Ook voor geriatrische revalidatiezorg (GRZ) maken we sinds 2015 al afspraken met alle afzonderlijke verzekeraars. Dit legt een groot beslag op de administratieve capaciteit binnen onze zorginstelling. Voor behandeling ZG wordt het representatiemodel pas in 2017 losgelaten, waardoor we voor 2016 de afspraken nog wel via onze representant CZ hebben gemaakt.

6.4.4 Investerings

In 2015 was besloten om de hoofdlocatie te gaan renoveren en te starten met de sloop en nieuwbouw van het Centrum voor Doofblinden. Alvorens tot uitvoering over te gaan is in 2016 een

strategisch vastgoedmasterplan opgesteld. Dit heeft geresulteerd in het besluit om de hoofdlocatie niet te gaan renoveren, maar nieuw te gaan bouwen. De nieuwbouw van het Centrum voor Doofblinden gaat volgens planning door.

In de jaren van 2017 tot 2022 zullen er investeringen in het vastgoed volgens het strategisch vastgoedplan plaatsvinden.

In 2017 is Kalorama voornemens de telefooncentrale te vernieuwen. Deze investering wordt gefinancierd uit eigen middelen.

6.4.5 Toekomstparagraaf

Kalorama continueert het positieve bedrijfsresultaat van de voorgaande jaren door zich maximaal aan te passen aan de gewijzigde marktomstandigheden. Kalorama zorgt ervoor om goed ingebed te zijn in de regionale en landelijke netwerken. Kalorama is bijvoorbeeld aangesloten bij het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON). Via het project Radicale vernieuwing wordt beoogt de zorg vanuit de relatie tussen de mens die zorg nodig heeft en de zorgverlener te organiseren.

Het meerjaren strategisch beleidsplan geeft Kalorama een focus en de besturingsfilosofie biedt flexibiliteit om zich snel aan te passen aan de gewijzigde marktomstandigheden. Een grote uitdaging vormt de ambitie zorg te blijven bieden volgens de geldende kwaliteitsstandaarden. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat Kalorama deze zorg graag wil gaan aanbieden in nieuwbouwlocaties.

7 Organogram

