Kalorama Jaarverantwoording 2025

Bestuursverslag, jaarverslag Raad van Toezicht en Jaarrekening

Datum: 27 mei 2026

Inhoud

Deel I Bestuursverslag 2025 4

Voorwoord 4

Woord vooraf van de bestuurder 4

1. Belangrijke algemene ontwikkelingen en activiteiten in 2025 5

1.1. Maatschappelijke ontwikkelingen 5

1.2. Strategische Positionering en vastgoed 6

1.3. Organisatieontwikkeling 7

1.4. ICT en dataveiligheid 7

1.5. Bezoek Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ) 7

1.6. Wet DBA 8

1.7. Samenwerking 9

1.8. Maatschappelijke aspecten van ondernemen 9

1.9. Governance code Zorg 10

1.10. Medezeggenschap 10

1.11. Onderzoek en ontwikkeling 14

1.12. Duurzaamheid 14

2. Risicomanagement 15

2.1. Algemeen 15

2.2. Risicobeheersing 15

2.3. Interne beheersing 16

2.4. Risico's in 2025 en 2026 16

2.5. Begroting 18

3. Financiële paragraaf 19

4. Toekomstparagraaf 20

5. Profiel Kalorama 21

5.1. Algemene identificatiegegevens 21

5.2. Structuur van Kalorama 21

5.3. Ons werk en werkgebied 22

5.4. Visie op zorg en leven 22

5.5. Personeel en vrijwilligers 23

5.6. Onze cliënten in 2025 24
6. Bestuur, toezicht en medezeggenschap in 2025 25
6.1. Samenstelling Raad van Bestuur 2025 25
6.2. Samenstelling Raad van Toezicht 2025 25
6.3. Samenstelling Ondernemingsraad 2025 25
6.4. Samenstelling Centrale Cliëntenraad in 2025 26
Deel II Verslag Raad van Toezicht 27
7. Jaarverslag Raad van Toezicht over 2025 27
7.1. Inleiding 27
7.2. Samenstelling Raad van Toezicht 27
7.3. Verantwoordelijkheid Raad van Toezicht 28
7.4. Wijze van functioneren van de Raad van Toezicht 28
7.5. Reflectiepunten vanuit diverse rollen 28
7.6. RvT vergaderingen in 2025 31
7.7. Toezichtvisie 35
7.8. Overleg met medezeggenschap en werkbezoeken 35
7.9. (Zelf)evaluatie 35
7.10. Honorering Raad van Toezicht 36
7.11. Besluiten en goedkeuring 36
7.12. Kennis- en competentieontwikkeling 37
7.13. Informatiebronnen Raad van Toezicht in 2025 37
Deel III Jaarrekening 38

Deel I Bestuursverslag 2025

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2025 van Kalorama. Met de jaarrekening 2025 en het bestuursverslag 2025 voldoet Stichting Kalorama aan de wettelijke verslag- en verantwoordingsverplichting en de verplichting opgenomen in de Governancecode Zorg.

Woord vooraf van de bestuurder

Kalorama is volop in ontwikkeling. In 2025 hebben we veel aandacht besteed aan het neerzetten van een stevig fundament. We hebben op financieel gebied belangrijke stappen gezet, strategische keuzes gemaakt rondom onze cliëntgroepen, onze visie op zorg en leven herijkt, een vernieuwende arbeidsmarktcampagne gevoerd, een eigentijdse digitale werkomgeving ingericht en gewerkt aan een driejaren strategisch meerjarenplan (2026, 2027, 2028). Dit alles met het doel zo toekomstbestendig mogelijk te zijn in een zorglandschap waarin we blijvend te maken hebben met onzekerheden. We staan in de langdurige zorg voor een grote veranderopgave: we moeten wendbaar zijn en de zorg anders en efficiënter gaan organiseren. Het strategisch meerjarenplan ondersteunt de beweging dat we het samen moeten doen en geeft handen en voeten aan de grote veranderopgave die voor ons ligt. Dit bestuursverslag geeft een weergave van Kalorama in zijn geheel en van belangrijke ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in 2025.

Anneke Bouwmeester
Bestuurder Kalorama

1. Belangrijke algemene ontwikkelingen en activiteiten in 2025

In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen besproken:

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Strategische positionering en vastgoed
- Organisatieontwikkeling
- ICT en dataveiligheid
- Bezoek inspectie gezondheid en jeugd (IGJ)
- Wet DBA
- Samenwerking
- Maatschappelijke effecten van ondernemen
- Governance Code Zorg
- Medezeggenschap
- Onderzoek en ontwikkeling
- Duurzaamheid

1.1. Maatschappelijke ontwikkelingen

De langdurige zorg kampt met grote personele uitdagingen, dat geldt ook voor Kalorama. In 2024 zijn we gestart met plannen rondom drie focuspunten: verlagen ziekteverzuimpercentage, behoud en verhogen instroom van nieuwe medewerkers en verminderen afhankelijkheid van externe inhuur. Met als doel, een gezonde zorgexploitatie, het vormen van stabiele teams, het borgen van de continuïteit en kwaliteit van zorg en de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen. Dit heeft in 2025 zijn verdere effect gehad. We hebben het ziekteverzuim structureel en substantieel omlaag gebracht en de netto instroom van medewerkers is gestegen.

Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel is gezien de krapte op de arbeidsmarkt een blijvende uitdaging. Het vormt voor ons een belangrijk speerpunt, ook omdat we in 2024 te maken hadden met een te hoge uitstroom. In 2025 investeerden we verder in recruitment, intern ambassadeurschap en het sterk neerzetten van ons profiel als werkgever. De arbeidsmarktcampagne 'Elke held telt' (april 2025, met herhaling in september) is succesvol geweest en met dit thema werken we in 2026 verder. In de regionale samenwerking binnen Netwerk Nonna zijn we gestart met Nonna Werkt om ZZP'ers en detacheringen gezamenlijk in te zetten.

Om mensen aan te kunnen blijven trekken, is het speerpunt strategische keuzes nu en in de toekomst mede te maken vanuit de scope van de arbeidsmarkt. Wie zijn wij (missie), waar liggen de behoeftes en wat kunnen wij bieden? Uitkomsten van de marktanalyse van het expert-bureau Gupta Strategists rondom onze strategische koers vormen input voor de focus die wij willen aanbrengen in onze arbeidsmarktcommunicatie.

Er liggen nog voldoende uitdagingen open. We hebben voor de drie focuspunten stappen kunnen zetten, maar ook in 2026 blijft dit aandacht vragen voor verdere verbetering en borging. In het verlengde daarvan hebben we aandacht voor het werken met verschillende generaties binnen een team, de samenstelling van ons personeel met een grote groep 55+ers en het eigentijds werken met flexibiliteit in de roosters en grotere dienstverbanden.

1.2. Strategische Positionering en vastgoed

Kalorama kent een grote diversiteit aan productgroepen en diensten in relatie tot de omvang van de organisatie. In de tweede helft van 2024 lag de strategische vraag over de te varen koers op tafel. Het expert-bureau Gupta Strategists voerde begin 2025 een marktonderzoek uit en gaf advies over de mogelijke scenario's voor Kalorama. Op basis van dit advies bepaalden we hiermee onze positionering voor de komende jaren. Ook vormt deze keuze de basis voor de herziening van onze vastgoedstrategie. We zijn in 2025 met een aantal strategische partners gestart met een heroriëntering op mogelijkheden om te komen tot toekomstbestendig bouwen en met welke partners c.q. financiering dit mogelijk is. Vervolgens werken we in 2026 de vastgoedstrategie uit.

In de tweede helft van 2025 hebben we onze visie op zorg en leven herijkt, zodat deze past bij het veranderende zorglandschap en richting en houvast geeft om met elkaar de goede stappen te zetten.

Vanuit de gekozen strategische koers, zijn we in augustus gestart met het opstellen van ons strategisch meerjarenplan 2026 – 2027 – 2028. Deze is eind 2025 vastgesteld, zodat begin 2026 gestart kan worden met de verdere concrete planvorming.

Belangrijk hierbij was een proces neer te zetten met draagvlak vanuit onze eigen organisatie én om beelden van externe stakeholders uit ons netwerk hierin mee te nemen. Van de intern gedeelde strategiekaart 2026 – 2027 – 2028 is een schematische weergave verspreid, welke ondersteunend dient als praatplaat.

1.3. Organisatieontwikkeling

We hebben ervaren dat de Rijnlandse filosofie met zelfsturende teams niet meer passend is. Het huidige zorglandschap vraagt om wendbaarheid en we zijn van mening dat leiderschap en sturing belangrijke randvoorwaarden zijn om dit te realiseren. We hebben in de organisatie opgehaald waar de behoefte ligt en dit begin 2025 vertaald naar een nieuwe besturingsfilosofie en een besturingsmodel met een organisatiestructuur met leidinggevenden. In maart zijn we begonnen met het werven voor de nieuwe leidinggevende posities met als doel de bemensing van de vacatures in de zomer af te ronden. In september zijn we gestart met een leiderschapsontwikkeltraject om met elkaar het leiderschap bij een organisatie in transitie op de goede manier invulling te geven. Het richt zich op vakmanschap, systemisch werken en gedrag.

We kregen in 2023 de MDIEU-subsidie toegekend ter ondersteuning van initiatieven die bijdragen aan gezonde en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze subsidieverstrekking eindigde in augustus 2025 en is volledig gerealiseerd.

1.4. ICT en dataveiligheid

In november 2025 is Kalorama overgegaan op de nieuwe digitale werkomgeving KALOS. Met deze moderne en beheerde cloud-infrastructuur verlagen we een aantal veiligheidsrisico's die we liepen met onze verouderde systemen. De overgang is afgerond in 2025. Per november is een nieuwe externe Functionaris Gegevensbeheer (FG) aangesteld. Per december 2025 is een CISO aangesteld. De FG en CISO voeren begin 2026 een nulmeting uit. Op basis van de uitkomsten hiervan kan en zal Kalorama een plan van aanpak opstellen, om verbeteringen door te voeren rondom AVG en dataveiligheid met als doel om te voldoen aan NIS2 en NEN7510.

1.5. Bezoek Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ)

Op 1 juli 2025 bracht de IGJ een aangekondigd inspectiebezoek aan Kalorama locatie Veste Brakkenstein. In de conclusie schreef de IGJ dat Veste Brakkenstein (grotendeels) voldoet aan twaalf van de dertien getoetste normen en dat er vertrouwen is in onze verbeterkracht. De IGJ constateerde dat Kalorama ten tijde van het bezoek nog niet volledig aan de normen gerelateerd aan de Wet Zorg en Dwang voldeed, omdat nog niet op alle locaties het open-deuren-beleid in praktijk was gebracht. Voor 2026 heeft Kalorama een plan van aanpak uitgewerkt waarmee we sequentieel hebben ingepland om alle locaties met gesloten afdelingen eind 2026 open te stellen. Dit plan van aanpak gaf voor de IGJ voldoende vertrouwen dat Kalorama hierin de juiste stappen zet. Daarmee is het toezichtstraject afgesloten.

1.6. Wet DBA

Het handhavingsmoratorium ten aanzien van de Wet DBA is per 1 januari 2025 geëindigd. De Belastingdienst heeft aangegeven actief te gaan handhaven tegen schijnzelfstandigheid op basis van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (DBA). Deze wet bestaat al langer maar werd vooralsnog niet gehandhaafd. Handhaving start per 1 januari 2026. Kalorama is niet bekend met lopende onderzoeken of controles in dit kader vanuit de Belastingdienst.

De reguliere lijnfuncties in de zorg, die ook worden uitgevoerd door medewerkers in loondienst, zouden kunnen duiden op schijnzelfstandigheid. Mocht blijken dat er sprake is van een gezagsverhouding en mocht blijken dat ZZP'ers zijn ingebed in de organisatie dan zou de belastingdienst kunnen betogen dat er sprake is van schijnzelfstandigheid op basis van de wet DBA. Bij een specialistische zorgvraag waarvoor unieke kennis nodig is, wordt door de HR-adviseur beoordeeld of onder bepaalde voorwaarden een opdracht verstrekt kan worden aan een ZZP'er.

Kalorama voert sinds begin 2025 een beleid gericht op afbouw van ZZP-inzet door actief te werven voor medewerkers in vaste dienst en waar dat nog niet lukt, zoveel als mogelijk in te zetten op basis van detachering of uitzendkrachten.

In ons plan van aanpak is ons doel om zoveel mogelijk te werken met vast personeel, zodat we stabiele teams hebben en zo min mogelijk afhankelijk zijn van externe inhuur. Daarnaast hebben we ons werkproces zodanig ingericht dat we bij gaten in het rooster eerst kijken hoe we dit intern kunnen oplossen en pas in tweede instantie naar een externe oplossing. Wanneer een externe oplossing noodzakelijk is, werken wij in de volgende volgorde: eerst via uitzend- of detacheringsconstructie en waar dit niet mogelijk is en de kwaliteit van zorg en veiligheid van bewoners in het geding komt, met noodzakelijke inzet van ZZP.

In april zijn we een brede arbeidsmarktcampagne gestart voor werving van vast personeel. In het najaar hebben we deze herhaald. We zien dat dit naamsbekendheid oplevert en dat we goed gevonden worden. In het najaar zagen we een netto-instroom voor wat betreft zorgfuncties. Wat betekent dat we na een periode van relatief grote uitstroom aan het bouwen zijn aan vaste formatie. Ook blijven we in gesprek gaan met ZZP'ers om hen te stimuleren in loondienst te komen, vaste uren te werken of in de flexpool te komen. Ook hier zien we dat er interesse is. Tot slot is Kalorama aangesloten bij Nonna Werkt (start januari 2025), het regionale samenwerkingsverband. Met bovenstaande maatregelen heeft Kalorama getracht de ZZP-inzet en de daaraan verbonden (fiscale) risico's te beperken.

1.7. Samenwerking

Onderstaand zijn de belangrijkste netwerken benoemd waarin Kalorama investeert om de dienstverlening verder te ontwikkelen.

Kalorama maakt deel uit van Netwerk Nonna (www.netwerknonna.nl). Dit is een netwerk van meerdere VVT-instellingen en Zorgkantoor VGZ in de regio Nijmegen en omstreken. Binnen dit netwerk wordt op drie thema's samengewerkt.

- goed wonen: goed wonen met zorg voor ouderen
- fijn werken
- slim samenwerken

Gezamenlijk willen de deelnemers nieuwe manieren ontwikkelen om wonen en zorg voor ouderen op maat, toegankelijk, van voldoende kwaliteit en betaalbaar te houden.

Naast Netwerk Nonna is NOEL (Regio Nijmegen op een lijn) een samenwerkingsverband waarbij alle zorg- en welzijnsorganisaties aangesloten zijn. De VVT wordt bestuurlijk vertegenwoordigd door ZZG.

Daarnaast participeert Kalorama in de volgende netwerken:

- Netwerk Palliatieve zorg Zuid-Gelderland
- Parkinsonzorg Nijmegen
- EENnacoma
- UKON, het Universitair Kennisnetwerk Nijmegen
- WZW-netwerk
- Programma Deelkracht en DBconnect

1.8. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Kalorama is een betrokken organisatie met aandacht voor de directe omgeving. Waar mogelijk werkt Kalorama samen met lokale ondernemers. Voorbeelden van deze betrokkenheid zijn de jaarlijkse Kalorama Wandeltocht en de openstelling van terreinen voor bezoekers en wandelaars. We stellen onze de organisatie geregeld open voor scholieren om op verschillende manieren kennis te maken met de zorgsector.

Kalorama organiseerde samen met JINC en Netwerk Nonna de Nijmeegse editie van NetwerkWijzer. Twintig leerlingen van het Pontem College – voornamelijk anderstaligen tussen de 16 en 18 jaar – kregen een training in persoonlijke presentatie en telefoneren, gegeven door collega's van Kalorama en partners uit het netwerk. Tijdens het aansluitende Netwerkevent oefenden de jongeren deze nieuwe vaardigheden in gesprekken met onbekenden. Voor de leerlingen, die de Nederlandse taal nog niet volledig beheersen, bood dit een waardevolle kans om in een veilige omgeving praktische taal- en sociale vaardigheden te ontwikkelen. De middag werd door deelnemers zeer positief ervaren en onderstreepte de inzet van Kalorama om jonge nieuwkomers te ondersteunen bij hun ontwikkeling en integratie in de samenleving.

Als maatschappelijk betrokken organisatie besteedt Kalorama aandacht aan diversiteit en inclusiviteit in de eigen organisatie. Kalorama stimuleert medewerkers om na te denken en na te gaan over hoe zij omgaan met diversiteit, vooroordelen en het respect voor collega's, bewoners en familie.

1.9. Governance code Zorg

De Raad van Bestuur handelt in overeenstemming met de Governance code Zorg 2022.

1.10. Medezeggenschap

1.10.1 Bewoners en cliënten

De uitgangspunten voor de medezeggenschap van de cliëntenraden zijn vastgelegd in de medezeggenschapsovereenkomst 'Samen anders doen' uit 2021. Leidende begrippen daarin zijn: lokaal wat lokaal kan, informeel als het kan en formeel als het moet.

Kalorama hecht belang aan een sterke, toekomstbestendige cliëntvertegenwoordiging. We hebben afgelopen jaar in co-creatie met bestuur, teammanagers, managers en coördinatoren informele zorg gekeken hoe we de medezeggenschap opnieuw vorm kunnen geven op een manier die past bij de huidige tijdgeest en de nieuw ingerichte interne organisatie. De overeenkomst uit 2021 blijft leidend: we behouden daarvan wat goed werkt en zetten andere accenten waar nodig. We hebben op 7 april 2025 met elkaar de aangescherpte afspraken vastgesteld. Het is de nadrukkelijke afspraak dat het goed organiseren van de medezeggenschap een gedeelde verantwoordelijkheid van cliëntenraden en organisatie is.

Een voorbeeld hiervan is de werving van nieuwe leden voor de cliëntenraad. Binnen Kalorama signaleren we, net als veel andere zorgorganisaties, dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden die zich

langdurig en structureel willen verbinden aan een cliëntenraad. Dit heeft ook direct impact op de samenstelling en continuïteit van onze cliëntenraden. Dit leidde tot onderbezetting in meerdere raden. Na vertrek van leden blijkt het uitdagend om nieuwe, geschikte leden te werven.

Een ander punt die we constateerden is dat niet iedereen zich comfortabel voelt met de formele rol en verantwoordelijkheden die horen bij het lidmaatschap van een cliëntenraad. Tegelijkertijd zien we belangrijke kansen. Tijdens het verblijf van een naaste blijken veel mensen wél bereid om mee te denken en mee te praten over thema's die hen raken. Een meer thematische en flexibele vorm van betrokkenheid lijkt daarom goed aan te sluiten bij deze tijd. Bijvoorbeeld in de vorm van familieavonden. Hier gaan we in 2026 Kaloramabreed op inzetten.

Gezamenlijk hebben we een werving opgezet waarbij we enerzijds vanuit Kalorama breed een flyer hebben verspreid en anderzijds zijn vanuit de cliëntenraden, (team)managers en informele zorg persoonlijk familieleden en bewoners benaderd. Dit heeft een aantal nieuwe leden opgeleverd.

In 2025 zijn de volgende onderwerpen en thema's centraal formeel besproken en/of gedeeld met de afvaardiging van de cliëntenraden door de bestuurder of andere betrokkenen uit de organisatie:

- Begroting 2026 (advies)
- Zorgcontinuïteitsplan (instemming)
- Gedragscode voor bewoners en naasten (instemming)
- Deelname Kalorama aan Nonna Wijzer (instemming en advies)
- Deelname adviescommissie voor nieuwe leden RvT
- Voordracht voor zetel RvT cliëntenraad
- Informeren over ontwikkelingen hospice
- Benoeming vaste bestuurder
- Kwaliteitsbeeld VVT en Centrum voor Doofblinden
- Kwaliteitsverslag hospice
- Jaarverslag Klachtenfunctionaris

Naar behoefte vindt decentraal overleg plaats met manager/teammanager of andere medewerkers voor

toelichting op een bepaald thema.

In 2025 zijn er 2 overleggen geweest waarin de bestuurder de voorzitters heeft bijgepraat over de Kaloramabrede ontwikkelingen. Er zijn twee bijeenkomsten geweest met alle leden van de cliëntenraden, waarin de bestuurder hen meenam in de algemene ontwikkelingen binnen Kalorama en we samen werkafspraken hebben gemaakt.

De cliëntenraad van Kalorama is lid van LOC Zeggenschap in de Zorg. Als lid van Actiz kan Kalorama een beroep doen op de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV). Er is geen aanleiding geweest hiervan gebruik te maken.

1.10.2 Medewerkers

Kalorama heeft in 2025 gemiddeld 639 medewerkers in dienst of 362,5 FTE (2024: 369,1). De omvang van de organisatie maakt dat Kalorama beschikt over een ondernemingsraad.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt de medewerkers in het overleg met de bestuurder, binnen de kaders van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het doel van de OR is het meedenken, adviseren of instemmen over de beleidsvoornemens van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de OR een toetsende rol ten aanzien van beleidsvoornemens en uitvoering van beleid. Bestuurder en ondernemingsraad van Kalorama hebben afspraken over medezeggenschap vastgelegd in een reglement, deze is begin 2025 geactualiseerd. De OR bestond tot 17 april 2025 uit 3 actieve leden. Per die datum verstreek de termijn en voorafgaand daarop zijn verkiezingen voorbereid. Het beschikbare aantal zetels was 13. Met 9 aanmeldingen betekende dit dat er geen verkiezingen nodig waren.

De eerste periode na installatie heeft de OR besteed aan elkaar leren kennen, de rol verkend en gewerkt aan een gezamenlijke basis voor een constructieve en betrokken samenwerking. Om een goede start te hebben heeft de OR in 2025 scholing gevolgd. In mei betrof het een scholingsdag die in teken stond van kennismaking, teamvorming en een introductie op het OR-werk: wat doet een OR, wat houdt de rol in en welke rol past bij ieder individueel lid? In oktober volgde een verdiepende scholingsdag.

Tijdens deze bijeenkomst is geëvalueerd in hoeverre de eerder besproken rollen en werkwijzen in de praktijk op hun plek zijn gevallen en waar nog ontwikkelpunten lagen, zowel individueel als gezamenlijk. Daarnaast is specifiek aandacht besteed aan het werken met commissies. In november volgde de OR commissiescholing, waarin is stilgestaan bij wat commissies zijn, welke commissies er binnen de OR kunnen worden ingericht en welke leden bij welke commissie zouden willen aansluiten. In 11 december volgde de tweede commissiescholing. Hierin is verder uitgewerkt hoe de commissies werken, hoe informatie wordt opgehaald en verzameld en hoe de samenwerking plaatsvindt — zowel binnen de afzonderlijke commissies als met de OR als geheel. Vervolgens zijn commissies samengesteld: communicatie, financiën, HR en VGWM/arbo.

De OR communiceert transparant over de werkzaamheden via het Kalorama mailmoment (maandelijkse digitale nieuwsbrief) en via intranet. In 2026 is een belangrijk doel om communicatie/informatie te verstevigen en zichtbaarheid voor de achterban te vergroten.

Iedere zes weken heeft de OR een informeel overleg met de bestuurder. In dit overleg houden de OR en de bestuurder elkaar op de hoogte van ontwikkelingen. De ondernemingsraad is dit jaar ook betrokken bij de benoeming van de vaste bestuurder, de werving van nieuwe leden RvT en diverse sollicitatieprocedures (directeur zorg, welzijn en behandeling en managers).

De OR bewaakt kritisch de belangen van de medewerkers, zonder het algemene organisatiebelang uit het oog te verliezen. Ontwikkelingen binnen Kalorama worden door de ondernemingsraad nadrukkelijk en op proactieve wijze gevolgd. Leden van de ondernemingsraad worden vanuit hun rol uitgenodigd om zoveel mogelijk 'aan de voorkant' aan te haken en het proces te volgen.

In 2025 zijn, onder andere, de volgende onderwerpen besproken en/of gedeeld met de OR door de bestuurder of andere betrokkenen uit de organisatie:

1. Gedragscode (instemming, afronding traject in 2026)
2. Besturingsfilosofie- en model (advies)
3. Ontwikkeling hospice (advies)
4. Deelname Kalorama aan Nonna Wijzer (advies)
5. Deelname Kalorama klachtenregeling in Nonna-verband (informerend)
6. Jaarverslag vertrouwenspersoon (informerend)
7. Tweemaal artikel 24 overleg met afvaardiging Raad van Toezicht
8. Kwaliteitsverslagen (informerend)

Het advies- en instemmingsrecht van de OR heeft geleid tot nadere uitwerking of verduidelijking van voorgenomen besluiten. De bestuurder is ten aanzien van alle punten tot overeenstemming gekomen met de OR.

1.11. Onderzoek en ontwikkeling

De commissie Onderzoek & Praktijk stimuleert deelname aan (wetenschappelijk) onderzoek en de implementatie van de resultaten in de praktijk. Het lidmaatschap van het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen, het UKON, is een belangrijke motor achter het onderzoek binnen Kalorama.

Lopende onderzoeken 2025:

- Flow – Fijn Leven bij het Ouder Worden met een visuele of visueel/auditieve beperking (Bartimeus i.s.m. UKON en Kalorama
- ComPaZIE: Complementaire en Palliatieve Zorg: implementatie en evaluatie
- Programma Deelkracht
- Onderzoeksprogramma Cécile Boot: Organisatorische randvoorwaarden voor gezond werken in zorgteams (2022 – 2026).
- Uit en thuis met Parkinson

1.12. Duurzaamheid

Als zorgaanbieder hebben wij een grote impact op klimaat en milieu. Kalorama is zich hiervan bewust en wil haar impact tot een minimum beperken. Bij Kalorama vinden we het belangrijk dat onze bewoners, ondanks veelal ingrijpende beperkingen, een zo normaal mogelijk leven kunnen leiden. Daarnaast wil Kalorama voor haar bewoners/bezoekers en medewerkers een duurzame omgeving zijn. Zorgen doen we niet alleen voor de bewoners van nu, maar ook actief voor de bewoners en medewerkers van toekomstige generaties. Onderwerpen waarop Kalorama nadruk legt zijn duurzame keuzes in het gebouwenbeheer, bewust omgaan met energie en afval en vermindering van de CO2-uitstoot. Ook verdere bewustwording van medewerkers en bewoners vindt Kalorama een belangrijke pijler.

Kalorama voldoet aan de wettelijke verplichtingen tot verduurzaming.

2. Risicomanagement

2.1. Algemeen

Kalorama heeft als zorgaanbieder in de ouderenzorg in toenemende mate te maken met risico's op het gebied van financiering en arbeidsmarkt. Kalorama hanteert een voorzichtig beleid als het gaat om het nemen van risico's. De Raad van Bestuur heeft een risicobeleid ten aanzien van de bedrijfsrisico's. Dit beleid wordt door de Raad van Bestuur en management uitgevoerd en kenmerkt zich door een relatief lage risicobereidheid.

Concreet betekent dit dat risico's worden genomen als de omvang en impact daarvan betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Waar 2024 stond in het teken van financiële risico's, is in 2025 het risicomanagement verder opgepakt. In 2025 is de start gemaakt met een risico-analyse matrix waarin de belangrijkste risico's en de mitigerende maatregelen zijn opgenomen. Daarnaast zijn in 2025 op verschillende onderdelen van de organisatie Risico-Inventarisaties & Evaluaties (RI&E's) uitgevoerd en geactualiseerd. In 2026 gaat Kalorama het beleid op risicomanagement verder professionaliseren op zowel externe als interne factoren.

2.2. Risicobeheersing

Kalorama was een platte organisatie met een informele overlegstructuur. De organisatie was gevormd op basis van het principe van zelforganisatie. Het doel hierbij was dat de zorg dichtbij de cliënt werd georganiseerd en (zorg-)medewerkers zelf de ruimte hadden om beslissingen te nemen ten behoeve van de zorg voor de cliënt en het organiseren van deze zorg binnen het team. Eind 2024 is onderkend dat het huidige besturingsmodel niet toereikend is om voldoende grip op de bedrijfsvoering te hebben en dat meer leiderschap en aansturing in de organisatie nodig is. In 2025 is de nieuwe besturingsfilosofie geïmplementeerd in de organisatiestructuur door het toevoegen van een managementlaag met managers en teammanagers.

Op bestuurlijk niveau wordt in samenwerking met de managers/teammanagers, de Raad van Toezicht, de cliëntenraden en de ondernemingsraad beoordeeld welke interne en externe risico's zich kunnen voordoen en welke maatregelen en kaders noodzakelijk zijn om deze risico's zoveel mogelijk te mitigeren. Daarnaast wordt vanuit de verschillende disciplines: control, facilitair, kwaliteit en veiligheid, zorgbemiddeling, ICT en de AVG-functionaris beoordeeld in hoeverre er sprake is van ontwikkelingen in wet- en regelgeving en of en hoe deze door Kalorama worden geïmplementeerd. Waar nodig worden veranderingen doorgevoerd in interne processen en/of afspraken.

2.3. Interne beheersing

In 2025 is de interne beheersing van Kalorama beter in beeld gebracht door het opstellen van een risicoanalyse, waarbij de belangrijkste operationele risico's systematisch zijn geïnventariseerd, gewogen en geprioriteerd in een risicoanalyse-matrix. Deze matrix wordt periodiek geactualiseerd en vormt de basis voor monitoring en sturing door het management. Hiermee is meer samenhang en transparantie aangebracht in de wijze waarop risico's worden beheerst. Daarnaast heeft Kalorama, om risico's verder te mitigeren, onder andere aandacht besteed aan het:

- opstellen van een kwaliteitsplan en protocollen om de kwaliteit van zorg te borgen;
- het uitvoeren en actualiseren van Risico-Inventarisaties & Evaluaties (RI&E's);
- Het in beeld brengen van de verplichtingen uit de zorgcontracten, zodat hierop monitoring kan plaatsvinden;
- Het opstellen van duurzaamheidsbeleid om de organisatie zo duurzaam mogelijk vorm te geven en te voldoen aan wet- en regelgeving.

Tevens heeft Kalorama interne processen beschreven en een procuratieschema opgesteld waarmee door middel van functiescheiding, toegangsbeveiliging en interne controles risico's op ongeoorloofde uitgaven dan wel fraude zoveel mogelijk worden beperkt. Dit betreffen niet alleen interne controles op uitgaande geldstromen, maar ook controles op de rechtmatigheid, juistheid en volledigheid van geleverde en gedeclareerde zorg.

2.4. Risico's in 2025 en 2026

Terugblik 2025

In 2025 zijn gerichte maatregelen ingezet om de belangrijkste risico's rondom bedbezetting en personele kosten te beheersen. Hierbij is onder andere gestuurd op het verbeteren van de instroom, het verkorten van leegstandsperiodes en het optimaliseren van de capaciteitsplanning. Tevens is ingezet op het terugdringen van de inzet van extern personeel en het versterken van de eigen personele bezetting. De eerste effecten van deze maatregelen zijn zichtbaar. De bezetting laat een stabieler beeld zien en de verzuimcijfers vertonen, in lijn met de ingezette arbo- en preventiemaatregelen, een dalende trend ten opzichte van voorgaande jaren. Tegelijkertijd blijft de afhankelijkheid van extern personeel en de druk op de arbeidsmarkt een belangrijk aandachtspunt.

Naast bovengenoemde ontwikkelingen heeft Kalorama ook in 2025 te maken gehad met bredere externe risico's, waaronder:

- Toenemende druk op de zorg als gevolg van personeelstekorten, vergrijzing en een toenemende zorgzwaarte.
- Een grilliger zorgvraag, gekenmerkt door meer crisisopnames en kortere verblijfsduren.
- Stijgende kosten als gevolg van inflatie.
- Toenemende financieringslasten door rentestijgingen in combinatie met investeringen in vastgoed.
- Cyberrisico's als gevolg van toenemende digitalisering.
- Effecten rondom de toepassing van de Wet DBA.

Specifiek voor Kalorama blijven fluctuaties in de bedbezetting en een negatieve zorgexploitatie relevante risico's die continue aandacht vragen.

Vooruitblik 2026

Voor 2026 blijven de belangrijkste opgaven gericht op het verder herstellen en structureel verbeteren van de zorgexploitatie en het beheersen van de personele inzet. De focus ligt daarbij op het realiseren van een duurzame balans tussen zorgvraag, capaciteit en personeelsinzet.

Concrete speerpunten om deze risico's te beheersen zijn:

- het verder optimaliseren van de bedbezetting en het verminderen van leegstand;
- het structureel terugdringen van de inzet van extern personeel;
- het verder verlagen en stabiliseren van het ziekteverzuim door gerichte arbo- en preventiemaatregelen;
- het versterken van de wendbaarheid van de organisatie in relatie tot een fluctuerende en complexere zorgvraag.

Daarnaast blijft Kalorama actief sturen op kostenbeheersing.

2.5. Begroting

In het najaar van 2024 is het besluit genomen om de begroting te herintroduceren om meer grip te krijgen op de resultaten. De begroting wordt vanuit de basis, het dienstenpatroon opgebouwd. Medewerkers en (team)managers worden in de transitie meegenomen, zodat er draagvlak van onderaf is. Met als uitgangspunt dat de zorgexploitatie en vastgoed worden gesplitst. In het eerste kwartaal van 2026 wordt een nieuwe BI-tool geïntroduceerd waarmee de teams realtime inzicht krijgen in hoe ze bijdragen aan het resultaat.

In 2026 wordt een meerjarenbegroting uitgewerkt. Dit gebeurt in samenhang met het strategisch meerjarenplan en de vastgoedstrategie.

Het jaar 2026 zetten we in met een nieuwe wijze van monitoren van de belangrijkste resultaten middels een vernieuwd dashboard. We raken daarmee goed in control en verwachten de reguliere eisen van financiers en zorgkantoor opnieuw te realiseren.

Sinds eind 2025 is Kalorama uit bijzonder beheer van de Rabobank en werken we aan een structureel gezonde zorgexploitatie. Met de Rabobank als belangrijkste financier kunnen nu afspraken gemaakt worden welk resultaat Kalorama moet laten zien in relatie tot onze vastgoedstrategie. Bovendien hebben we voor onze organisatie te bepalen welke financieringsbehoefte we hebben, nadat we onze vastgoedstrategie opnieuw hebben bepaald. Voor de definitieve vastgoedstrategie zullen we een aantal stevig doorgerekende scenario's moeten opstellen, met daarin variabelen zoals resultaat en externe ontwikkelingen verwerkt. Na de uitgevoerde doelgroepenanalyse kan de vastgoedstrategie worden bepaald. Deze berekening met scenario's zal bovendien input zijn voor de op te stellen meerjarenbegroting.

3. Financiële paragraaf

De financiële resultaten over 2025 worden met name beïnvloed door een wisselende productie en omzet, de structurele afname in het verzuim en relatief hoge kosten voor de inzet van extern personeel. Daarnaast hebben incidentele baten en lasten invloed op het resultaat van 2025. In 2025 (en 2024) was er sprake van een versnelde afschrijving op ICT en installaties ad respectievelijk € 28K en € 40K. Daarnaast is sprake geweest van een incidentele bate ad € 72,5K ten aanzien van de huurkosten van het Kalorama Hospice Bethlehem.

Het effect van bovengenoemde ontwikkelingen is dat in 2025 de omzet ten opzichte van 2024 stijgt met € 1,0 miljoen terwijl de kosten stijgen met € 0,5 miljoen. De impact van deze incidentele baten en lasten op het resultaat is in onderstaande tabel inbegrepen, waarmee de financiële ratio's over 2025 zijn als volgt zijn weer te geven:

	2025	**2024**
Omzet (*1.000)	47.904	46.885
EBITDA (* 1.000)	3.474	3.015
Resultaat (* 1.000)	833	314
Resultaatsratio	1,74%	0,67%
Solvabiliteit	32,25 %	29,54%
Liquiditeit ratio (current ratio)	0,88	0,72

Het positieve resultaat over 2025 vertaalt zich ook in een positieve kasstroom. De liquiditeit eind 2025 bedraagt € 4,8 miljoen (2024: € 3,3 miljoen).

De in 2025 gestelde EBITDA-norm van € 3,0 miljoen alsook de solvabiliteitsnorm van 25% is behaald, evenals in voorgaand jaar (2024: EBITDA-norm € 2,5 miljoen). Op basis van de resultaatontwikkelingen en de verwachting dat in 2026 opnieuw de gestelde normen zullen worden behaald, is er geen sprake is van materiële onzekerheden op basis waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van Kalorama. De resultaatontwikkeling heeft in 2025 laten zien dat de financiële huishouding verder verbetert en Kalorama meer in controle is door tijdig te kunnen bijsturen waar nodig. De verwachte EBITDA in de begroting 2026 bedraagt € 4 miljoen. De geïmplementeerde besturingsfilosofie en de ingezette maatregelen leiden naar verwachting tot het opnieuw behalen van de EBITDA-norm.

Financiële instrumenten

Het beleid ten aanzien van financiële instrumenten van Kalorama is dat geen gebruik wordt gemaakt van afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten.

4. Toekomstparagraaf

Gezonde bedrijfsvoering

In 2026 ligt voor Kalorama de focus op het verder toewerken naar een gezonde zorgexploitatie. De begroting voor 2026 laat een positief resultaat van € 1,6 miljoen zien. Concreet betekent dit dat Kalorama een EBITDA verwacht van ruim € 4 miljoen in 2026.

De in 2024 gestarte omslag krijgt in 2026 verder gestalte. De focus ligt op het normaliseren van de verhouding tussen omzet en personeelskosten. De grootste uitdagingen op dat gebied zijn het behoud van eigen personeel en aantrekken van nieuw personeel in combinatie met de vermindering van de inhuur van extern personeel.

Vastgoedbeleid en investeringen

In 2026 stelt Kalorama een goed onderbouwde vastgoedstrategie en strategisch meerjarenplan op. Kalorama heeft in 2025 een marktanalyse en doelgroepenonderzoek uit te laten voeren. Doel daarvan is om goed onderbouwde strategische keuzes te kunnen maken. Deze keuzes vormen input voor het strategisch meerjarenbeleid en het nieuwe strategisch vastgoedbeleid die in 2026 worden uitgewerkt. Vervolgens kan de financieringsbehoefte worden bepaald en nader onderzocht.

Personeel

Kalorama heeft, net als vele andere zorgaanbieders, te maken met personeelstekorten als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Ook in 2025 lag de nadruk op een aanpak die leidt tot het structureel beperken van verzuim, behoud en werving van personeel en minder inzet van PNIL. In 2026 moeten we hier gericht verder op sturen. Regionaal is nagedacht over oplossingen om personeel voor de sector te behouden en de uitstroom naar ZZP-schap en detachering een halt toe te roepen. Kalorama is hierbij aangesloten.

Inrichting organisatie

In 2025 is de nieuwe besturingsfilosofie geïmplementeerd door het toevoegen van een managementlaag in het besturingsmodel. Het besturingsmodel wordt in 2026 waar nodig aangescherpt om als organisatie toekomstbestendig te zijn. We gaan onder andere de interne communicatie en overlegstructuur aanvullend aandacht geven.

5. Profiel Kalorama

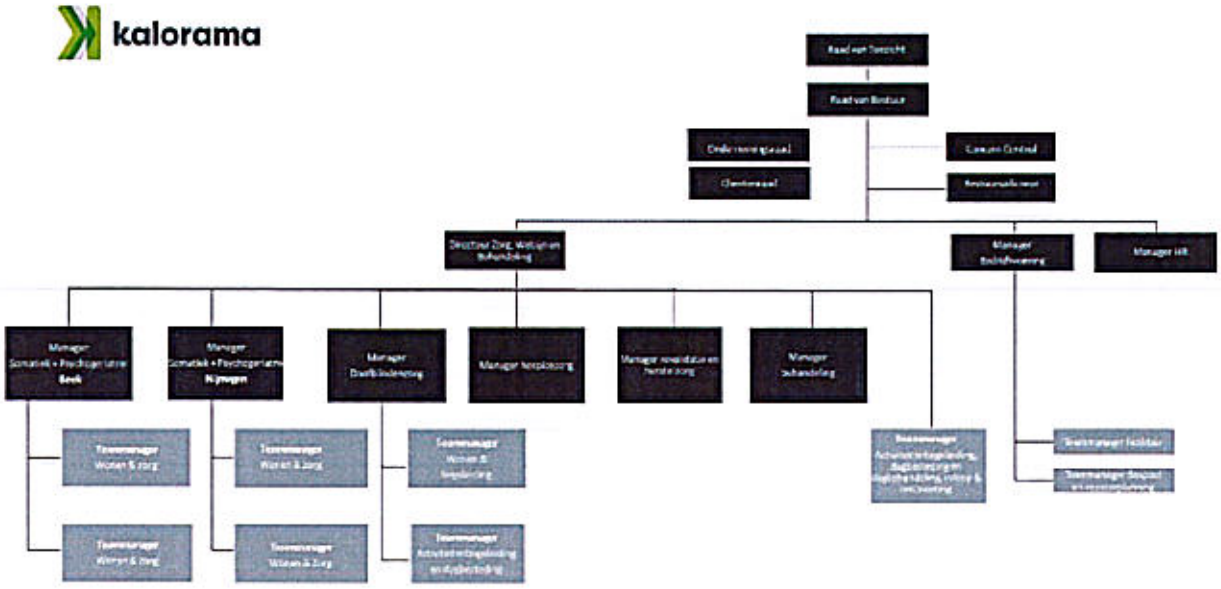
5.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslaggevende rechtspersonen	Stichting Kalorama
Adres	Nieuwe Holleweg 12
Postcode	6573 DX
Plaats	Beek (Berg en Dal)
Telefoonnummer	024-684 77 77
Identificatienummer KvK	10043379
E-mailadres	info@kalorama.nl
Internetpagina	www.kalorama.nl

5.2. Structuur van Kalorama

Kalorama is een stichting die wordt bestuurd door een Raad van Bestuur met één bestuurder a.i. (interne tijdelijke aanstelling per 1 juli 2025). De bestuurder is per 1 november als vaste bestuurder benoemd. Deze is eindverantwoordelijk voor alle activiteiten van de stichting. De Raad van Toezicht ziet toe op het bestuur en de algemene gang van zaken in Kalorama en staat het bestuur met raad en daad terzijde. De Raad van Toezicht in verband daarmee met de in de statuten en de daarop gebaseerde reglementen omschreven taken en bevoegdheden. Kalorama heeft een ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden ingesteld.

Zie het organogram 2025 op de volgende pagina. Klik op het plaatje om deze te vergroten of bekijk via bijgaande link.



5.3. Ons werk en werkgebied

Kalorama biedt wonen, zorg, activiteiten en behandeling op verschillende locaties. Zo heeft Kalorama een verpleeghuis en een Centrum voor doofblinden op de locatie in Beek, een verpleeghuis in de wijk Brakkenstein in Nijmegen, een verzorgingshuis in het centrum van Beek en een hospice in het centrum van Nijmegen. Op drie locaties in de gemeente Berg en Dal biedt Kalorama de mogelijkheid van inloop en ontmoeting. In het Kulturhus in Beek bevindt zich het activiteitencentrum van het Centrum voor Doofblinden. Daarnaast verzorgt de stichting extramurale zorg aan cliënten met doofblindheid in de regio.

5.4. Visie op zorg en leven

Eind 2025 is de visie van Kalorama op zorg en leven herijkt vanuit de belangrijkste interne en externe (maatschappelijke) ontwikkelingen. Zorginstellingen staan voor een ingrijpende veranderopgave: de zorg moet anders en efficiënter worden georganiseerd. Daarbij staat behoud van medewerkers centraal, maar is ook een andere manier van samenwerken nodig tussen zorgprofessionals, bewoners/cliënten, hun naasten en vrijwilligers.

De kern van de visie is dat Kalorama staat voor zorg en ondersteuning waarin het leven van de bewoner en cliënt centraal staat en eigen regie uitgangspunt is. Bewoners en cliënten voelen zich gekend, maken zoveel mogelijk zelf keuzes en blijven, samen met hun naasten, actief betrokken bij het gewone leven. De zorg is aanvullend en ondersteunend en wordt in gelijkwaardige samenwerking georganiseerd met bewoners, naasten, vrijwilligers en zorgprofessionals. Vanuit de beweging naar *samen* werken we in teams van de toekomst, maken we gebruik van zorgtechnologie en versterken we de samenwerking in de regio en de wijk. Zo geeft Kalorama vanuit de kernwaarden verbinding, vertrouwen, vakmanschap en samen vorm aan de kernboodschap: *Samen leven. Samen zorg. Samen doen.*

In 2026 en daarna geven we invulling aan de gezamenlijk ontwikkelde visie.

5.5. Personeel en vrijwilligers

Aantal medewerkers op peildatum 31 december 2025: 642
Aantal fte medewerkers op peildatum 31 december 2025: 369,4
Aantal vrijwilligers op peildatum 31 december 2025: 339

Kalorama heeft een eigen gedragscode voor medewerkers welke verplicht is voor medewerkers en vrijwilligers. In de gedragscode wordt ook verwezen naar de diverse landelijke beroepsgedragscodes voor behandelaren, verzorgden en verpleegkundigen. De gedragscode voor medewerkers is terug te vinden in het HR-portaal binnen AFAS.

Over 2025 levert Kalorama de verplichte kwaliteitsgegevens Generiek Kompas 'Samen Werken aan Kwaliteit van Bestaan' aan conform het handboek van de ervaringsmeting en de handreiking van het kwaliteitsbeeld (Verslagjaar 2025 op Zorginstituut Nederland). Het gaat om het Kwaliteitsbeeld en de ervaringsmeting.

5.6. Onze cliënten in 2025

Kalorama beschikt over een intramurale capaciteit van 307 plaatsen waarvan 277 beschikbaar voor WLZ zorg, 20 voor Geriatrische revalidatie (GRZ) en 8 voor eerstelijnsverblijf.

Aantal cliënten	**2025**
Aantal cliënten in zorg op 1 januari	400
Aantal nieuwe cliënten	538
Aantal cliënten in zorg gedurende 2025	938
Aantal uitgeschreven cliënten	507
Aantal cliënten in zorg op 31 december	431

Aantal cliënten WLZ zorg	**2025**
Aantal cliënten op basis van ZZP profiel	477
Aantal cliënten met Volledig Pakket Thuis	0
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis	53
Aantal cliënten dat zorg inkoopt op basis van PGB	0
Aantal cliënten extramurale behandeling	21

Aantal cliënten ZVW zorg	**2025**
Aantal cliënten Wijkverpleging	11
Aantal cliënten Eerstelijnsverblijf	172
Aantal cliënten Geriatrische Revalidatiezorg	174
Aantal cliënten ambulant ZG (zintuigelijke gehandicapten)	41
Aantal cliënten ZVW overig	42

Aantal cliënten WMO zorg	**2025**
Aantal cliënten WMO	47

6. Bestuur, toezicht en medezeggenschap in 2025

Het bestuur van Kalorama bestaat uit een eenhoofdige Raad van Bestuur die statutair verantwoordelijk is. De Raad van Toezicht ziet toe op het beleid van het bestuur en de gang van zaken binnen de organisatie. De bestuursstructuur is vastgelegd in de statuten en in de reglementen van de Raad van Bestuur en van de Raad van Toezicht.

Op 1 augustus 2024 is Anneke Bouwmeester gestart als tijdelijke bestuurder. Na een zorgvuldig doorlopen intern proces is zij per 1 juli 2025 tijdelijk, en per 1 november 2025 als de vaste bestuurder/Raad van Bestuur van Kalorama benoemd door de Raad van Toezicht. Zowel de OR en CCR zijn om advies gevraagd en beiden hebben een positief advies gegeven.

Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht hanteren de aanbevelingen vanuit de Governancecode Zorg 2022 als uitgangspunt.

6.1. Samenstelling Raad van Bestuur 2025

Kalorama wordt bestuurd door één bestuurder: mevrouw mr. A. Bouwmeester.

6.2. Samenstelling Raad van Toezicht 2025

Zie hoofdstuk 7.2.

6.3. Samenstelling Ondernemingsraad 2025

Tot 17 april 2025:

Anne-Fleur Kleintjes		
Ambtelijk secretaris:	Karin Klaassen	

Tussentijds afgetreden in het verslagjaar:

Roos Jansen	27 februari 2025

Per 17 april na installatie nieuwe OR:

Anne-Fleur Kleintjes (voorzitter)	Eveline Heemskerk (vervangend voorzitter)	Martine Corbeij
Sebastiaan Hendriksen	Miranda Dennissen	Carla van Daalen
Patricia Matos	Demi Dinnissen	Bibi Hannon
Ambtelijk secretaris:	Karin Klaassen	

6.4. Samenstelling Centrale Cliëntenraad in 2025

Ton Nijhof (vertrek per 1 december 2025) - vacature	Irene Zandman	Moniek Steggerda (vertrek per 1 juli 2025) - vacature
Henk Verploegen	Jolanda Gertzen	
Ambtelijk secretaris:	*Karin Kalthoff*	

Deel II Verslag Raad van Toezicht

7. Jaarverslag Raad van Toezicht over 2025

7.1. Inleiding

De Raad van Toezicht blikt terug op zijn activiteiten in 2025 en verantwoordt het uitgevoerde toezicht. Na evaluatie met de ondernemingsraad, cliëntenraden en enkele medewerkers (vooral behandelaren) is begin 2025 gestart met de werving van twee nieuwe leden. Door de hoge kwaliteit van kandidaten zijn per 9 april 2025 drie nieuwe leden benoemd, waardoor de Raad van Toezicht tijdelijk uit zes personen bestond. De heer van Gemert nam per oktober 2025 afscheid om persoonlijke redenen. De drie nieuwe leden hebben elk een inwerkprogramma doorlopen.

7.2. Samenstelling Raad van Toezicht

In het verslagjaar bestond de Raad van Toezicht uit de volgende personen:

Functionaris	Hoofdfunctie(s)	In functie	Toelichting
Frank Wolterink, *voorzitter per 01-10-2024*	Eigenaar Wolterink Management Consult bv	19-08-2020	2e termijn
Gijs van Gemert	Eigenaar Gijs H. van Gemert	20-05-2021	2e termijn *Afgetreden per 31-10-2025*
Sharon Hubner *zetel CCR*	Bedrijfskundig directeur Radboudumc	01-05-2023	1e termijn
Patrick Jeurissen	Hoogleraar betaalbare en toegankelijke zorg aan het Radboudumc (0,2 fte) + Global lead health policy bij Philips (0,8 fte)	09-04-2025	1e termijn
Janet Kleis	Directeur-bestuurder Wijkgezondheidscentrum Lindenholt Nijmegen	09-04-2025	1e termijn
Wim Bruinenberg	Zelfstandig adviseur, interim bestuurder	09-04-2025	1e termijn

7.3. Verantwoordelijkheid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de besturing van Kalorama en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. In de uitvoering van deze rol weegt de raad verschillende belangen en perspectieven af. Hierbij staat het algemene belang van Kalorama voorop. Tegelijkertijd is er oog voor de maatschappelijke opdracht van Kalorama en de centrale positie van de cliënt binnen deze opdracht.

Binnen de Raad van Toezicht zijn alle leden individueel en gezamenlijk aanspreekbaar. Dit betekent dat ieder lid verantwoordelijk is voor het integrale toezicht, maar dat daarnaast – waar nodig – specifieke competenties van leden extra worden benut. Denk hierbij aan aandachtsgebieden zoals vastgoedontwikkeling, financiën, kwaliteit, HR of juridische aangelegenheden. Door deze inzet van deskundigheid kan de Raad van Toezicht effectief inspelen op uiteenlopende vraagstukken en draagt elk lid bij aan een breed gedragen en deskundige besluitvorming.

7.4. Wijze van functioneren van de Raad van Toezicht

In het verslagjaar heeft de voorzitter van de raad van toezicht op verzoek van de banken telkens deelgenomen aan de periodieke bijeenkomsten met diezelfde banken vanwege het bijzondere beheer, dat was ingesteld. Ook nam de voorzitter, samen met de voorzitter van de commissie kwaliteit deel aan een gesprek met de IGJ tijdens een aangekondigd inspectiebezoek.

Halverwege het verslagjaar heeft de vernieuwde raad van toezicht drie commissies ingesteld: de Governance-commissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid, en de Auditcommissie. De Governance-commissie kent een bredere taakopvatting dan een reguliere remuneratiecommissie en richt zich op vraagstukken die verder reiken dan alleen beloning. Voor alle drie de commissies zijn, in goed overleg met de bestuurder en betrokken medewerkers, nieuwe en actuele reglementen opgesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van de modelregeling van de NVTZ, die waar nodig is aangepast aan de specifieke inzichten en wensen van de commissies.

Binnen de raad van toezicht worden uitsluitend de functies van voorzitter en lid onderscheiden. Elk lid heeft, naast een eigen kennis- of aandachtsgebied, een brede verantwoordelijkheid: zij zijn zowel individueel als gezamenlijk aanspreekbaar op hun rol en functioneren als toezichthouder. Het is voor de raad van groot belang om voeling te houden met de organisatie en haar omgeving. Dit gebeurt door werkbezoeken af te leggen, in gesprek te gaan met medewerkers en cliënten, en door vanuit verschillende perspectieven kritische vragen te stellen. Op deze manier blijft de Raad van Toezicht goed geïnformeerd en kan zij haar toezichthoudende rol effectief en betrokken invullen.

7.5. Reflectiepunten vanuit diverse rollen

De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat er een nieuwe strategie is ontwikkeld en dat deze is vertaald naar een concrete planning en control. Het belang van proactief toezicht is hierbij onderkend, mede in het licht van de financiering van de volgende fasen van geplande nieuwbouw en de hiervoor benodigde financiële randvoorwaarden.

De Raad van Toezicht heeft zich actief laten informeren over de ontwikkeling van uiteenlopende factoren die in samenhang invloed hebben op een duurzaam en positief resultaat, zowel in kwalitatief als in financieel opzicht. Te denken valt aan bedbezetting, inzet van personeel niet in loondienst, verzuim en de ervaringen van medewerkers, cliënten en hun verwanten. Daarbij ging ook aandacht uit naar de korte termijn uitdagingen waarvoor Kalorama zich gesteld ziet om als financieel gezonde en toekomstbestendige zorgorganisatie van betekenis te blijven.

Hiernaast vraagt de continuïteit van de maatschappelijke functie van Kalorama en de verschillende vormen van dienstverlening binnen een complexe en veranderlijke context een heldere visie op strategie, besturing, organiseren en dienstverlening. Bestuurlijke dilemma's zijn onderwerp van reflectie in gesprekken van de bestuurder met de Raad van Toezicht.

Onafhankelijkheid

Voor ieder lid van de Raad van Toezicht gelden statutaire bepalingen die eisen dat een lid beschikt over het vermogen tot onafhankelijke oordeelsvorming. Dit houdt in dat elk lid in staat moet zijn om, ongeacht persoonlijke voorkeuren of externe invloeden, een eigen afgewogen oordeel te vormen. Daarnaast is de Raad van Toezicht zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Deze samenstelling waarborgt dat geen enkel lid gebonden is aan specifieke belangen die het toezicht of de besluitvorming zouden kunnen beinvloeden.

Bij iedere evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht worden deze vereisten en bepalingen nadrukkelijk meegenomen. Hiermee blijft de onafhankelijkheid van de raad en haar leden geborgd, wat essentieel is voor het effectief en integer kunnen vervullen van de toezichthoudende rol binnen Kalorama.

Risicobeheersing

De Raad van Toezicht draagt op verschillende wijzen bij aan risicobeheersing. Enerzijds wordt kritisch toegezien op cultuur en leiderschap in een dynamische, complexe context met risico's. Anderzijds is de Raad van Toezicht een klankbord, steun en bron van reflectie voor de bestuurder en besturing, bij uitdagingen, dilemma's en casuïstiek. De Raad van Toezicht maakt hierbij gebruik van haar eigen expertise en die van andere toezichthouders, interne en externe deskundigen en vergelijkbare organisaties. De Raad van Toezicht is zich steeds bewust van inherente spanningen tussen waarden en regels en tussen standaardprocedures en het maatwerk dat wordt gevraagd in complexe en onvoorspelbare situaties.

Advies

De Raad van Toezicht wil een ondersteunende, kritische en proactieve sparringpartner en klankbord voor de bestuurder zijn. Dit beperkt zich niet tot strategisch beleid, maar ook op maatregelen die zijn gericht op de performance en toekomstbestendigheid van de organisatie. De bestuurder is hierin uiteraard leidend, de Raad van Toezicht waar nodig en mogelijk ondersteunend en altijd kritisch volgend. Op strategisch vlak neemt de Raad van Toezicht notie van de regionale, domein overstijgende maatschappelijke en sociaaleconomische context.

Werkgever

De Raad van Toezicht informeert zich actief over wat de strategische opgave van de organisatie aan competenties vergt. Deze competenties zijn overigens niet alleen voorbehouden aan de bestuurder, maar treffen ook de kwaliteit van de besturing, organisatie en dienstverlening. De Raad van Toezicht vormt zich een beeld van het functioneren van personen op sleutelposities binnen de organisatie. Uiteraard is de bestuurder als eerste aanspreekbaar op de wijze waarop de organisatie tegemoet komt aan de eisen en opgaven waarvoor zij zich gesteld ziet.

Ambassadeur

De Raad van Toezicht beweegt zich (pro-)actief in relatie tot interne en externe betrokkenen en belanghebbenden, vanuit het streven om het toezichthouderschap vanuit vertrouwen en verbinding invulling te geven. De leden gaan actief ontmoetingen aan met betrokkenen en belanghebbenden, zowel binnen de formele zeggenschapsorganen en vergaderingen als via informele bijeenkomsten en ontmoetingen. Ook wordt geparticipeerd in netwerkbijeenkomsten van de NVTZ, andere communities of practices rond toezichthouderschap.

7.6. RvT vergaderingen in 2025

Bij de reguliere vergaderingen waren structureel de bestuurder en de bestuursadviseur aanwezig. In alle vergaderingen was de controller gedurende de voor zijn deelname relevante agendapunten aanwezig. Overigens informeert de Raad van Toezicht zich slechts ten dele via de vergaderingen. Alle leden participeren actief in de organisatie door middel van werkbezoeken, deelname aan in- en externe bijeenkomsten, meelopen met teams, participatie in kwaliteitsbijeenkomsten, vergaderingen van lokale cliëntenraden etc.

Vergaderdata en bijeenkomsten in 2025

06-02-2025

Een extra overleg om de uitwerking te bespreken van de interim bestuurder op de voortgang van de strategische thema's. Belangrijk daarbij was te bekijken wanneer de interim opdracht kon worden afgerond en wat er op dat moment gereed zou zijn.

20-02-2025

Naast bespreking van de financiën ging het dit keer over de Managementletter en het maken van verdere afspraken over het onderzoek van Gupta Strategists naar de strategische positionering van Kalorama en de concept besturingsfilosofie.

09-04-2025

De officiële benoeming van de drie nieuwe leden van de Raad van Toezicht en uitvoerig overleg over de resultaten van het Gupta-rapport, de geschetste strategische scenario's en de betekenis ervan voor Kalorama.

15-05-2025

Bespreking van de jaarrekening en het bijbehorende accountantsverslag en het bestuurlijke verslag. Veel aandacht werd gegeven aan de (verbeter)plannen rondom kwaliteit en de communicatie om medewerkers te werven met als titel: Elke held telt.

09-07-2025

Een halfjaarlijkse terug- en vooruitblik op financiën, leiderschap en het leiderschapsprogramma, HR-werving & selectietraject en de evaluatie van 'Elke held telt', aantrekken van Directeur Bedrijfsvoering en Directeur Zorg, Welzijn en Behandeling. Bespreking van de vastgoedanalyse Kalorama Verpleeghuis Beek (oudbouw) en Kalorama 't Höfke door Hevo/Fame. Samenwerkingsvoortgang van Netwerk Nonna.

03-09-2025

Het IGJ verslag en het vervolgplan en vooral de nieuwe digitale werkomgeving onder de titel KALOS (Kies Altijd voor Logisch Open en Samen) waren de belangrijkste gesprekonderwerpen.

08-10-2025

Begrotingsproces en criteria, verbetering interne processen, het werken met Service Level Agreements (SLA's) en de benoeming van Anneke Bouwmeesteer als vaste bestuurder per 1 november 2025. Afscheid van toezicht lid Gijs van Gemert en décharge.

10-12-2025

Bespreken van alle kwaliteits- en veiligheidsthema's, goedkeuring van de begroting, meerjarenbegroting, de investeringsbegroting en de liquiditeitsprognose en vooral goedkeuring van de strategiekaart en het strategisch beleidsplan.

Vanuit de commissies:

Audit- en vastgoedcommissie

De audit- en vastgoedcommissie is in de zomer van 2025 van start gegaan. De commissie bestaat uit twee leden met relevante kennis en ervaring en heeft een adviserende rol richting de voltallige RvT. Naast de financiële vraagstukken houdt de commissie zich ook bezig met ICT, vastgoedbeleid en met de bedrijfsvoering in meer ruime zin.

De financiële situatie van Kalorama gaf eind 2024 aanleiding tot (enige) zorg waardoor er in 2025 ook sprake was van periodiek overleg met de relevante stakeholders over deze situatie. In 2025 is gewerkt met een aangescherpte begroting met budgettaire taakstellingen. De organisatie heeft volledig voldaan aan deze opgaven, waardoor er eind 2025 weer sprake was van een gezonde financiële situatie en het overleg met de stakeholders is afgeschaald.

De financiële bedrijfsvoering heeft in 2025 ook een professionaliseringsslag gemaakt op het terrein van de interne budgettering en de monitoring daarvan. Er wordt intensiever gestuurd op gezonde financiële ratio's en gewerkt met realistische ramingen. Er zijn kengetallen die periodiek worden bijgehouden. De audit- en vastgoedcommissie is actief over deze ontwikkelingen geïnformeerd en op onderdelen om advies gevraagd.

In de tweede helft van het jaar is de audit- en vastgoedcommissie twee keer bij elkaar geweest. Tijdens deze overleggen is aan de hand van de begroting en budgetcyclus uitgebreid van gedachten gewisseld over de financiële situatie en is bediscussieerd hoe deze verder te verbeteren. De commissie heeft kunnen vaststellen dat stevig is gewerkt aan de professionalisering van de financiële functie.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Na besluit in de Rvt om te gaan werken met commissies is de commissie in de zomer van 2025 van gestart gegaan. Voor de zomer heeft de voorzitter al kennis gemaakt met de kwaliteitsadviseurs, vanwege een aangekondigd inspectiebezoek. Zij is door de adviseurs bijgepraat over de ontwikkelingen en de voorbereidingen op het inspectiebezoek. Bij het inspectiebezoek zelf was ook de voorzitter van de RvT aanwezig.

In de tweede helft van het jaar is de commissie twee keer bijeengeweest. In de eerste vergadering is er met name gesproken over de werkwijze en de deelnemers van de vergadering. Daarbij de modelregeling van de NVTZ gehanteerd en waar nodig aangepast aan de zienswijze van de commissie. Daarna is deze ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Ook is oriënterend gesproken over welke onderwerpen in de commissie besproken gaan worden en op welke wijze. Tenslotte is een incident nader toegelicht waarop Kalorama een op eigen initiatief een Prisma-onderzoek heeft uitgevoerd.

In de tweede vergadering is de commissie bijgepraat op het onderwerp kwaliteit. De commissie zag, aan de hand van het aangeleverde document dat er op alle fronten is gewerkt aan kwaliteit en veiligheid, met name aan de randvoorwaardelijke en proceskant. In 2026 worden vervolgstappen gezet waarbij de indicatoren op kwaliteit en veiligheid verder worden uitgewerkt. De commissie zal dan op basis van deze set vastgestelde indicatoren een selectie maken welke zij zelf wil gaan volgen.

In de tweede vergadering is ook het resultaatverslag besproken dat naar aanleiding van het bezoek van de inspectie is opgesteld. De commissie constateerde dat het een helder verslag is dat nog aan meerwaarde zou kunnen winnen door de resultaten en de borging beter te benoemen. Daarnaast heeft de commissie als advies gegeven een aparte communicatieparagraaf op te nemen voor medewerkers en mantelzorgers, omdat bij een dergelijk project ('open deurenbeleid') vaak het meenemen van medewerkers en mantelzorgers in de verandering een grote uitdaging is.

Governance commissie

Bij de vorming van een vernieuwde Raad van Toezicht is gekozen om te gaan werken met een Governance-commissie, vooralsnog bestaande uit drie leden. De commissie is in eerste aanleg bezig geweest met het opstellen van het profiel voor een vaste bestuurder. Dit profiel is verder afgestemd met de diverse gremia en vervolgens ter vaststelling aangeboden aan de voltallige Raad van Toezicht.

Op basis van het vastgestelde profiel heeft de commissie gesprekken gevoerd met de interim bestuurder, Anneke Bouwmeester. Op basis van deze gesprekken en toetsing bij de gremia is in de voltallige Raad van Toezicht besloten om Anneke Bouwmeester te benoemen tot vaste bestuurder van Kalorama. Ten aanzien van de honorering heeft de commissie een voorstel volgens de WNT-richtlijnen ingebracht welke is goedgekeurd en vastgesteld. De commissie heeft een reglement opgesteld en is gestart met de voorbereiding om te komen tot een herziening van de toezichtvisie.

7.7. Toezichtvisie

De huidige toezichtvisie is niet langer passend en van de website gehaald. Een nieuwe toezichtvisie, passend bij de nieuwe besturingsfilosofie, het nieuwe leiderschap en de nieuwe fase waarin Kalorama zich nu bevindt, wordt in afstemming met de organisatie in 2026 gemaakt.

7.8. Overleg met medezeggenschap en werkbezoeken

De Raad van Toezicht laat zich bij het toezicht houden inspireren door de waarden vertrouwen, verbinding, vakmanschap, samen en eigenaarschap. In de visie van de Raad van Toezicht vraagt dat om een actief betrokken, participatieve wijze van informatieverzameling, interactie en communicatie. De hieronder opgesomde vormen van overleg en interactie, die overigens niet uitputtend is, geven blijk hiervan:

- Artikel 24 overleg / grote lijnen overleg OR, RvB en RvT en informeel overleg.
- Meermaals participatie in vergaderingen van de cliëntenraden van de locaties van het Centrum voor Doofblinden, Veste Brakkenstein, Kalorama Verpleeghuis en 't Höfke.
- Participatie in vergadering met vertegenwoordigers van alle cliëntenraden.
- Participatie in organisatie brede bijeenkomsten
- Bezoek Theater van doofblinde bewoners: Mooi Uitzicht.
- Participatie in themabijeenkomsten (regionaal netwerk ouderenzorg Rivierenland)

7.9. (Zelf)evaluatie

Besloten is om als Raad van Toezicht in 2025 ook een evaluatie te houden met de ondernemingsraad, met de cliëntenraden en met een delegatie van vooral de behandelaren. Die gesprekken hebben voor alle betrokkenen veel opgeleverd.

Voor het verstrijken van de eerste termijn heeft de heer van Gemert drie evaluerende gesprekken gevoerd met stakeholders, daarvan gespreksverslagen gemaakt, gevolgd door een eigen reflectie op die drie verslagen. Bespreking van dat reflectieverslag in de voltallige raad leidde tot een benoeming voor de 2e termijn. Die tweede termijn heeft kort geduurd. Om privéreden heeft de heer van Gemert besloten te stoppen per oktober 2025.

7.10. Honorering Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vaste honorering per jaar. In de jaarrekening zijn deze bedragen opgenomen. Die honorering blijft ruim binnen de kaders die van toepassing zijn in de WNT-2. Leden van de Raad van Toezicht ontvangen jaarlijks een honorering van 7,5% van het van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum voor de bestuurder in de van toepassing zijnde klasse; voor de voorzitter geldt een percentage van 11,25%.

7.11. Besluiten en goedkeuring

Datum	Onderwerp	Door:
10-12-2025	De RvT besluit tot goedkeuring van de begroting 2026	Raad van Toezicht
10-12-2025	De RvT besluit tot goedkeuring van de procuratieregeling	Raad van Toezicht
10-12-2025	De RvT besluit tot vaststelling WNT klasse IV voor 2026 (o.b.v. de ingebrachte notitie).	Raad van Toezicht
10-12-2025	De RvT besluit tot vaststelling van het Beleid publicatie vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de bestuurder.	Raad van Toezicht
10-12-2025	De RvT besluit tot vaststelling van de reglementen voor de Governance commissie, de commissie kwaliteit en veiligheid en de audit- en vastgoedcommissie	Raad van Toezicht
08-10-2025	Decharge wordt verleend voor de verrichte werkzaamheden voor Gijs van Gemert gedurende zijn jaren als lid van de RvT.	Raad van Toezicht
08-10-2025	De RvT stelt vast dat Anneke Bouwmeester als vaste bestuurder van Kalorama benoemd wordt per 1 november 2025.	Raad van Toezicht
08-10-2025	Stukken die naar de verschillende commissies gaan, worden gedeeld met alle RvT-leden.	Raad van Toezicht
03-09-2025	De jaarplanning RvT 2026 wordt vastgesteld	Raad van Toezicht
03-09-2025	De RvT besluit tot een voorgenomen benoeming van Anneke Bouwmeester als vaste bestuurder en vraagt cliëntenraad en ondernemingsraad om advies	Raad van Toezicht
09-07-2025	De RvT stelt de werkwijze met commissies per 1 augustus en de samenstelling van de commissies vast	Raad van Toezicht
09-07-2025	De RvT stelt het functieprofiel voor de vaste bestuurder vast	Raad van Toezicht
15-05-2025	De RvT keurt onder voorbehoud van goedkeurende verklaring van de accountant de jaarrekening goed en gaat deze (digitaal) ondertekenen.	Raad van Toezicht
15-05-2025	De RvT accordeert het procedurevoorstel leidend tot benoeming vaste bestuurder	Raad van Toezicht
15-05-2025	De RvT heeft besloten met drie commissies te gaan werken op basis van het document 'Het weer instellen van commissies' opgesteld door Frank Wolterink op 28 april 2025.	Raad van Toezicht

15-05-2025	De RvT stelt het honoreringsvoorstel in overeenstemming met document 'Honoreringsvoorstel RvT jaargang 2025' opgesteld door Frank Wolterink op 24 april 2025 vast	Raad van Toezicht
09-04-2025	De RvT besluit tot benoeming van Janet Kleis, Wim Bruinenberg en Patrick Jeurissen als RvT-lid van Kalorama.	Raad van Toezicht
09-04-2025	RvT is akkoord om niet verder in te zetten op de scenario's 'Groei extramuraal' en 'Focus psychogeriatrie en palliatieve zorg'.	Raad van Toezicht
20-02-2025	De RvT besluit tot benoeming van Sharon Hubner als voorgedragen lid Raad van Toezicht vanuit de cliëntenraad.	Raad van Toezicht
06-02-2025	De RvT besluit tot verlenging van de interim opdracht van Anneke Bouwmeester tot 1 januari 2026. Begin september 2025 besluit de RvT hoe zij de werving van een vaste bestuurder wil inzetten.	Raad van Toezicht

7.12. Kennis- en competentieontwikkeling

De door de leden van de Raad van Toezicht gevolgde bijeenkomsten en cursussen zijn terug te vinden op de website van de NVTZ, onder Goed Beslagen ten IJs.

7.13. Informatiebronnen Raad van Toezicht in 2025

- Vergaderstukken
- Maand- en kwartaalcijfers in relatie tot de begroting/rolling forecast
- Vanaf november een schriftelijk overzicht vanuit de bestuurder over de stand van zaken bestuurlijke thema's
- Begroting en kwartaalrapportages
- Mondelinge informatie van de bestuurder
- Kwaliteitsrapportages
- Participatie in bijeenkomsten voor toezichthouders (regiobijeenkomsten NVTZ, netwerkbijeenkomsten, uitwisseling met andere toezichthouders)
- Deelname aan bijeenkomsten, werkbezoeken, vergaderingen
- Participatie in de praktijk, meelopen
- Branche specifieke rapportages en Managementletter Ernst & Young
- Publicaties van de NVTZ, ministerie van VWS, kennisinstituten etc

Deel III Jaarrekening

kalorama

Stichting Kalorama

Jaarrekening 2025

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

1.1	**Jaarrekening 2025**	
1.1.1	Balans per 31 december 2025	42
1.1.2	Winst- en verliesrekening over 2025	43
1.1.3	Kasstroomoverzicht over 2025	44
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	45
1.1.1	Toelichting op de balans per 31 december 2025	54
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	65
1.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	66
1.1.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	68
1.1.9	Vaststelling en goedkeuring	76
1.2	**Overige gegevens**	
1.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	78
1.2.2	Nevenvestigingen	78
1.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79

1.1 JAARREKENING

1.1 JAARREKENING

1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en terreinen		22.051.676	22.737.181
2. Machines en installaties		4.885.854	5.433.510
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.013.646	3.335.244
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		8.018	40.002
Totaal materiële vaste activa		29.959.194	31.545.937
II Financiële vaste activa	2		
1. Overige effecten		133.604	138.646
2. Overige vorderingen		105.845	278.858
Totaal financiële vaste activa		239.449	417.504
B Vlottende activa			
I Voorraden	3		
Voorraad gereed product en handelsgoederen		25.452	25.452
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4	154.455	84.108
III Vorderingen	5		
1. Op handelsdebiteuren		519.506	592.719
2. Overige vorderingen		600.393	635.016
3. Overlopende activa		637.825	813.553
Totaal vorderingen		1.757.725	2.041.288
IV Liquide middelen	6	4.768.441	3.346.293
C Totaal activa		36.904.716	37.460.581

PASSIVA	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
D Eigen vermogen	7		
I Kapitaal		426.284	426.284
II Bestemmingsfondsen		11.375.370	10.542.709
III Algemene reserve		98.368	98.368
Totaal eigen vermogen		11.900.022	11.067.361
E Voorzieningen	8		
Overige voorzieningen		1.597.820	1.661.717
F Langlopende schulden (meer dan 1 jaar)	9		
Schulden aan banken		15.816.124	17.114.805
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	10		
1. Schulden aan banken		1.298.681	1.297.902
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.531.177	1.727.078
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		529.549	463.480
4. Schulden ter zake van pensioenen		643.787	562.909
5. Overige schulden		3.587.558	3.565.329
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		7.590.752	7.616.698
Totaal passiva		36.904.716	37.460.581

1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12				
Wet langdurige zorg		40.716.692		40.709.835	
Zorgverzekeringswet		5.379.433		4.304.165	
Baten uit onderaanneming		51.856		11.200	
			46.147.981		45.025.200
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	1.756.470		1.860.244	
Netto omzet			47.904.451		46.885.444
Overige bedrijfsopbrengsten	14	0		0	
			0		0
Som der bedrijfsopbrengsten			47.904.451		46.885.444
BEDRIJFSLASTEN:					
Kosten van grond- en hulpstoffen	15	962.007		1.138.964	
Kosten van Uitbesteed werk en andere externe kosten	16	7.393.392		7.122.750	
Lonen en salarissen	17	21.322.022		20.954.350	
Sociale lasten	17	3.859.743		3.756.073	
Pensioenlasten	17	1.874.358		1.824.886	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	2.252.641		2.288.045	
Bijzondere waardeverminderingen	19	0		157.663	
Overige bedrijfskosten	20	9.018.804		8.915.788	
Som der bedrijfslasten			46.682.967		46.158.519
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	3.919		0	
Waardeverandering van vorderingen die tot de financiële vaste activa behoren	21	-5.042		-5.041	
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-387.700		-407.831	
			-388.823		-412.872
RESULTAAT BOEKJAAR			832.661		314.053

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	832.661	314.053
	832.661	314.053

1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.		2025		2024
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.221.484		726.925
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1,2	2.255.630		2.293.086	
- mutaties voorzieningen	8	-63.897		460.654	
- boekresultaten afstoting vaste activa	17	0		0	
			2.191.733		2.753.740
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	3	0		0	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's	4	-70.347		5.568	
- vorderingen	5	283.563		1.126.474	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-26.725		-1.085.955	
			186.491		46.087
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.599.708		3.526.752
Ontvangen interest	21	0		0	
Betaalde interest	21	-388.823		-412.875	
			-388.823		-412.875
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.210.885		3.113.877
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-663.847		-323.508	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		0	
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	1	0		157.662	
Investeringen in overige financiele vaste activa	2	173.013		35.006	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	2	0		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-490.834		-130.840
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	9	0		0	
Aflossing langlopende schulden	9	-1.297.903		-1.297.128	
Mutaties kortlopend bankkrediet	10	0		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.297.903		-1.297.128
Mutatie geldmiddelen			1.422.148		1.685.909
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		3.346.293		1.660.384
Stand geldmiddelen per 31 december	6		4.768.441		3.346.293
Mutatie geldmiddelen			1.422.148		1.685.909

Toelichting
Bovenstaand kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Kalorama is statutair (en feitelijk) gevestigd te Beek (gemeente Berg en Dal), op het adres Nieuwe Holleweg 12 en is geregistreerd onder KvK-nummer 10043379.

Kalorama is een stichting die 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 de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in Kalorama toe te zien en de Raad van 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. Kalorama heeft een ondernemingsraad en meerdere cliëntenraden ingesteld.

Kalorama exploiteert twee verpleeghuizen (een op de hoofdlocatie in Beek en de andere in de wijk Brakkenstein in Nijmegen), een centrum voor doofblinden (tevens op de hoofdlocatie in Beek), een verzorgingshuis in het centrum van Beek en een hospice in het centrum van Nijmegen. Op drie locaties in de gemeente Berg en Dal biedt Kalorama de mogelijkheid van inloop en ontmoeting. In het Kulturhus in Beek bevindt zich het activiteitencentrum van het Centrum voor Doofblinden. Daarnaast verzorgt de stichting extramurale zorg aan cliënten met doofblindheid zowel in de regio als landelijk.

Stichting Joannes de Deo

Stichting Joannes de Deo is een zelfstandige stichting gelieerd aan Stichting Kalorama. Omdat het bestuur van de stichting wordt gevormd door raad van toezichtleden van Stichting Kalorama is formeel sprake van een groepsmaatschappij. Op grond van Titel 9 Boek 2 BW Artikel 407 lid 1 wordt deze stichting niet geconsolideerd. Stichting Joannes de Deo is zodanig klein dat van deze vrijstelling gebruik kan worden gemaakt. De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn daardoor gelijk aan elkaar.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De opgenomen vergelijkende cijfers 2024 zijn ontleend aan de definitieve jaarrekening over 2024.

De in 2024 als Overige Bedrijfsopbrengsten (€ 678K) gepresenteerde baten zijn in deze jaarrekening opgenomen onder de Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten, zie toelichting 13.1 van de resultatenrekening. Dit sluit beter aan bij de toelichting van het ministerie van VWS.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Verrekenen en Salderen
Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Operationele leasing
Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gebruik van schattingen
De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.
De volgende schattingen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:
- Continuiteitsveronderstelling (zie voorgaand hoofdstuk)
- Waardering vaste activa
- Onderhanden werk GRZ
- Voorzieningen

De opbouw en grondslagen voor de schatting van deze specifieke posten worden in dit hoofdstuk apart toegelicht.

Verbonden rechtspersonen
Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen die onder niet normale marktomstandigheden hebben plaatsgevonden.

Financiële instrumenten
Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.
In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde.

<u>Primaire financiële instrumenten</u>
Voor de grondslagen van primaire financiele instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

<u>Afgeleide financiële instrumenten</u>
Stichting Kalorama heeft in 2025 geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva
Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.
Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Kalorama.

Materiële vaste activa
De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:
- Bedrijfsgebouwen : 2-10 %.
- Machines en installaties : 5-10 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 0-25 %.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:
Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

Vordering UWV
Onder de financiële vaste activa is een vordering op het UWV opgenomen als langlopende vordering. Dit betreft de vordering voor betaalde transitievergoedingen aan medewerkers waarbij het contract na langdurige ziekte is ontbonden. De omvang van de vordering is gebaseerd op de reeds betaalde transitievergoedingen uit het verleden en de nog verwachte te betalen transitievergoedingen voor medewerkers die voor 31 december 2025 ziek zijn en waarbij de verwachting is dat zij uiteindelijk ziek uit dienst zullen gaan. De vordering is daarbij gelijk aan de opgenomen schuld onder de voorziening langdurig zieken, voor zover de uitdiensttredingsdatum voor 1 juli 2026 zal plaatsvinden.

Disagio leningen
Onder de financiële vaste activa is de disagio over een geborgde lening geactiveerd. Het betreft de door het waarborgfonds in rekening gebrachte disagio. Deze disagio wordt afgeschreven gedurende de looptijd van de betreffende lening.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen
Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Een verlieslatende bedrijfsvoering en stijgende marktrente kunnen indicaties daarvoor zijn. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de hoogste waarde van twee waardebepalingen: de directe en indirecte opbrengstwaarde. De indirecte opbrengstwaarde van een actief is de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. De directe opbrengstwaarde van een actief is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten, welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Op basis van de uitgevoerde analyse is geen impairment op de huidige boekwaarde van het vastgoed noodzakelijk.

Voorraden
Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van gemiddelde inkoopprijs onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, voor zover daar aanleiding toe bestaat.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's
Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen
De eerste waardering van vorderingen is tegen reele waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Deze voorziening wordt bepaald op basis van de statische methode.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen
Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.
Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen
Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, de Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.

Kapitaal
Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebrachte kapitaal.

Algemene en overige reserves
Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Bestemmingsfondsen
Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsfondsen
Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsfondsen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.
Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen (algemeen)
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt. In dat geval wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan / vrijval van de voorziening.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken.

Voorziening jubileumverplichtingen
Dit betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen in de cao, een gemiddelde salarisstijging van 2,5% per jaar, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,4%. De periodieke toename van de voorziening is gepresenteerd als dotatie aan de voorziening.

Voorziening langdurig zieken
Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 plaatsvinden, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Tegelijkertijd wordt een transitievergoeding voorzien welke moet worden betaald bij ontbinding van het contract na twee jaar ziekte. Deze vergoeding is gebaseerd op de rekenregels die daarvoor door de overheid en het UWV zijn opgesteld. Gezien de korte termijn waarop de voorziening toeziet wordt de contante waarde gelijk gesteld aan de nominale waarde.

Voorziening regeling vervroegde uittreding
In 2021 is door CAO partijen binnen de CAO V&V afgesproken dat medewerkers onder voorwaarden vervroegd kunnen uittreden. Medewerkers die aan kunnen tonen dat zij 45 jaar hebben gewerkt waarvan 20 jaar in een zwaar beroep komen in aanmerking voor de regeling. Met 6 medewerkers zijn afspraken gemaakt over deze vervroegde uittreding. Op basis hiervan is een voorziening gevormd voor de verplichting tot doorbetaling van het loon tot aan de AOW gerechtigde leeftijd. Deze verplichting geldt tot het maximaal vrijgestelde bedrag van de regeling. De verwachte kosten zijn vermeerderd met sociale lasten. Gezien de korte termijn waarop de voorziening toeziet wordt de contante waarde gelijk gesteld aan de nominale waarde.

In artikel 7.3.8 staat de regeling vervroegd uittreden beschreven: Als je het werk niet meer tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunt volhouden en er zijn geen mogelijkheden gevonden om je inzetbaarheid te bevorderen, kun je in aanmerking komen voor de regeling de regeling vervroegd uittreden. In het onderhandelaarsakkoord 'gezond naar het pensioen' is afgesproken dat de regeling vervroegd uittreden (RVU) beheerst en gericht wordt ingezet, zodat de regeling terecht komt waar dat nodig en verantwoord is. Daarom is de nieuwe RVU-regeling gekoppeld aan een breed palet aan maatregelen voor duurzame inzetbaarheid. Omdat een medewerker de regeling niet eenzijdig kan afdwingen en er een eerst een aantal maatregelen moeten worden ingezet ter bevordering van duurzame inzetbaarheid is er geen betrouwbare schatting te maken van de omvang van de financiële impact van deze regeling. Om deze reden bevat de waardebepaling de aanname dat geen nieuwe instoom RVU zal plaatsvinden na 31-12-2025.

Reorganisatievoorziening
Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de instelling.

Voorziening Generatieregeling
Per 1 januari 2025 is er vanuit de CAO VVT een generatieregeling geëffectueerd, die het mogelijk maakt voor medewerkers om de werkbelasting vanaf drie jaar voor het AOW-grechtigde leeftijd af te bouwen door de arbeidsduur met 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijke salaris en 100% van de pensioenopbouw. Er zijn een aantal voorwaarden aan deze regeling verbonden, waaronder dat de medewerker op het moment van en tijdens deelname werkzaam is in een zwaar beroep en dat de medewerker de laatste 10 jaar binnen de VVT heeft gewerkt, waarvan de laatste 5 jaar bij de huidige werkgever. Per ultimo boekjaar is er een voorziening opgenomen volgens de verplichting per balansdatum-methode. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,4%

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Schulden
Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reele waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.
Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt foutherstel toegepast.

Opbrengsten
Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.
De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.
Stichting Kalorama acteert als hoofdaannemer voor nagenoeg alle door haar geleverde zorg en heeft daartoe de volgende contracten afgesloten:
- Contract voor WLZ-zorg met zorgkantoor VGZ
- Contracten met alle zorgverzekeraars voor geriatrische revalidatie, wijkverpleging, eerstelijnsverblijf, behandeling van zintuigelijk gehandicapten en specifieke zorg geleverd door specialisten ouderengeneeskunde.
- Contract met gemeenten via de VNG voor de levering van WMO zorg aan zintuigelijk gehandicapten.

Het belangrijkste voorkomende risico bij alle contracten is het ontstaan van budgetoverschrijdingen of, in het geval van wmo zorg, het overschrijden van afgegeven beschikkingen. Stichting Kalorama bewaakt de uitnutting van beschikkingen en budgetten gedurende het jaar en maakt waar nodig en mogelijk nieuwe budgetafspraken met de financiers.

Subsidies
Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de organisatie zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de organisatie gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de organisatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Kalorama heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Kalorama. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Kalorama betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geindexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Per 31 december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 125%. Door de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel is voor het pensioenfonds Zorg en Welzijn met ingang van 2026 de dekkingsgraad geen maatstaf meer. Voor de aanpassingen van het pensioen of de uitkering wordt vooral gekeken naar de beleggingsresultaten en rente. Kalorama heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Kalorama heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële baten en lasten
De financiele baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen de waardeveranderingen van de financiële vaste activa.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.
Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	22.051.676	22.737.181
Machines en installaties	4.885.854	5.433.510
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.013.646	3.335.244
vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering (en vooruitbetalingen)	8.018	40.002
Totaal materiële vaste activa	29.959.194	31.545.937

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2025 €	2024 €
Boekwaarde per 1 januari	31.545.937	33.668.134
Bij: investeringen	663.847	323.508
Af: afschrijvingen	2.250.590	2.288.044
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	157.662
Boekwaarde per 31 december	29.959.194	31.545.937
Aanschafwaarde	56.927.503	56.421.318
Cumulatieve afschrijvingen	26.968.309	24.717.719

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

Stichting Kalorama heeft van al het vastgoed het juridisch en economisch eigendom.
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.7.
De materiële vaste activa dienen als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ), zie ook note 9. De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige effecten: Disagio geborgde leningen	133.604	138.646
Overige vorderingen: Vordering UWV transitievergoeding langdurig zieken	105.845	278.858
Totaal financiële vaste activa	239.449	417.504

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	417.503	457.551
Bij: Disagio borgstelling WFZ nieuwe leningen	0	0
Af: Afschrijvingen	-5.042	-5.042
Af-/ toename vordering UWV	-173.013	-35.006
Boekwaarde per 31 december	239.448	417.503

Toelichting bij vordering UWV:
Medewerkers waarvan na langdurige ziekte het contract wordt ontbonden hebben recht op een transitievergoeding. Kalorama heeft hiervoor een voorziening gevormd. Tegelijk is er de mogelijkheid een compensatie te ontvangen voor de betaalde transitievergoedingen bij het UWV. Stichting Kalorama verwacht dat de afwikkeling niet binnen 1 jaar na balansdatum zal plaatsvinden. Om deze reden is de compensatie hier als langlopende FVA geclassificeerd. Vanaf 1 juli 2026 vervalt mogelijk deze compensatie. Uit voorzichtingheidsprincipe heeft Kalorama geen vordering opgenomen voor deze transitievergoedingen.

3. Voorraden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Voorraad gereed product en handelsgoederen:		
Voorraad hotelfunctie	11.000	11.000
Voorraad café - winkel	12.728	12.728
Emballage e.d.	1.724	1.724
Totaal voorraad gereed product en handelsgoederen	25.452	25.452

Toelichting:
Er is geen voorziening voor incourantheid noodzakelijk op de voorraden.
Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.7.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden werk DBC's	154.455	84.108
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Totaal onderhandenDBC's en DBC-zorgproducten	154.455	84.108

Toelichting:
De post Onderhanden Werk is gebaseerd op de verwachte opbrengst van de DBC's en de tot en met 31-12-2025 geleverde prestaties op de DBC's. Dit brengt een risico met zich mee dat de uiteindelijke opbrengst lager is dan ingeschat. Door controle op de afloop in 2026 van de per 31-12-2025 lopende DBC's is vastgesteld dat het risico op een onjuiste inschatting laag is. Dit komt mede door de relatief korte duur van veel trajecten waardoor de afloop bij het opstellen van de jaarrekening goed is te bepalen.

5. Vorderingen		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
1. Handelsdebiteuren		519.506	592.719
2. Overige vorderingen:			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	zie 5.1	*-6.143*	*307.895*
Nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten		*592.338*	*295.393*
Overige vorderingen		*14.198*	*31.728*
Totaal overige vorderingen		600.393	635.016
3. Overlopende activa			
Nog te factureren bedragen		*438.136*	*398.234*
Vooruitgefactureerde bedragen		*199.689*	*415.319*
Totaal overlopende activa		637.825	813.553
Totaal vorderingen		1.757.725	2.041.288

Toelichting:
Op de vorderingen is geen voorziening voor oninbaarheid opgenomen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

5.1. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	307.895	0	307.895
Financieringsverschil boekjaar	0	-6.143	-6.143
Correcties voorgaande jaren	49	0	49
Betalingen/ontvangsten	-307.944	0	-307.944
Subtotaal mutatie boekjaar	-307.895	-6.143	-314.038
Saldo per 31 december	0	-6.143	-6.143

Stadium van vaststelling (per erkenning):
300-949 Stichting Kalorama c b

a= interne berekening
b= overeenstemming met zorgverzekeraars
c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	307.895
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6.143	0
	-6.143	307.895

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	40.733.349	39.670.493
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	40.731.201	39 362.598
Totaal financieringsverschil	2.148	307.895

Toelichting:
Het bovenstaande financieringstekort heeft geheel betrekking op 2025.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	4 757.234	3.340.578
Kassen	11.207	5.715
Totaal liquide middelen	4 768 441	3 346.293

Toelichting:
De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Stichting Kalorama beschikt over een rekening-courantkrediet van € 1,5 miljoen. Dit krediet is in 2025 niet gebruikt.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

7. Eigen vermogen

Het vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kapitaal	426.284	426.284
Algemene reserve	98.368	98.368
Bestemmingsfondsen	11.375.370	10.542.709
Totaal eigen vermogen	11.900.022	11.067.361

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Kapitaal	426.284	0	0	426.284
Totaal kapitaal	426.284	0	0	426.284

Bestemmingsfondsen

Reserve aanvaardbare kosten	10.542.709	832.661	0	11.375.370
Totaal bestemmingsfondsen	10.542.709	832.661	0	11.375.370

Algemene reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserve	98.368	0	0	98.368
Totaal Algemene reserves	98.368	0	0	98.368

Toelichting:
De algemene reserve is gevormd door van derden ontvangen giften zonder een specifieke bestemming.

Solvabiliteit
Kredietinstellingen hanteren vanwege toegenomen risico's toenemend een solvabiliteitsratio van minimaal 25%. De solvabiliteit, zijnde het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het totale vermogen, van Kalorama bedroeg over 2025 32% (2024: 30%).

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	294.423	37.734	44.403	0	287.754
- langdurig zieken	484.123	630.914	366.091	47.744	701.202
- regeling vervroegd uittreden	511.503	0	93.414	62.466	355.623
- reorganisatievoorziening	371.668	0	226.872	144.796	0
- generatieregeling	0	253.241	0	0	253.241
Totaal voorzieningen	1.661.717	921.890	730.781	255.006	1.597.820

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	579.465
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.018.355
hiervan > 5 jaar	107.240

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubileumverplichtingen
De voorziening jubileumverplichtingen is een voorziening gevormd voor de contante waarde van de op balansdatum bestaande verplichtingen tot toekomstige jubileumuitkeringen.

Voorziening langdurig zieken
De voorziening wordt gevormd ter dekking van de op de balansdatum bestaande verplichting inzake de loondoorbetaling van personeelsleden die per deze datum arbeidsongeschikt zijn en waarbij de verwachting is dat geen sprake meer zal zijn van herstel. In deze voorziening is ook de verwachte transitievergoeding opgenomen die betaald moet worden bij uitdiensttreding van deze medewerkers.

Regeling vervroegd uittreden RVU
Vanaf 2021 hebben medewerkers de mogelijkheid om vervroegd uit dienst te treden wanneer zij 45 jaar hebben gewerkt waarvan minimaal 20 jaar in een zwaar beroep. De werkgever heeft daarbij de plicht tot loondoorbetaling voor maximaal het bedrag van de wettelijke vrijstelling voor vervroegde uittreding. Deze plicht loopt tot aan de AOW leeftijd.
In 2025 hebben zes medewerkers gebruik gemaakt van deze regeling. Voor alle medewerkers waarmee deze afspraken zijn vastgelegd of waarvan de verwachting is dat zij gebruik zullen maken van deze regeling is een voorziening gevormd voor de loondoorbetaling.

Reorganisatievoorziening
De reorganisatievoorziening is een voorziening gevormd voor de financiële afwikkeling met de personen opgenomen in de reorganisatievoorziening.

Generatieregeling
Per 2026 is binnen de organisatie een generatieregeling van kracht. Voor de verplichtingen voortvloeiend uit de generatieregeling is een voorziening opgenomen in de balans. Deze voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige salariskosten en pensioenlasten voor werknemers die deelnemen aan de regeling, rekening houdend met de verwachte resterende looptijd tot de AOW-gerechtigde leeftijd.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Langlopende schulden (meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	15.816.124	17.114.805
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	15.816.124	17.114.805

Het verloop is als volgt weer te geven:	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	18.412.707	19.709.836
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	1.297.903	1.297.129
Stand per 31 december	17.114.804	18.412.707
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.298.681	1.297.902
Stand langlopende schulden per 31 december	15.816.124	17.114.805

Toelichting:
Er zijn specifieke convenantafspraken gemaakt met de Rabobank ten aanzien van kengetallen. De twee belangrijkste convenantafspraken zijn een solvabiliteitsratio van 25% en voor 2025 een bijgestelde EBITDA norm van € 3,0 mln (2024: € 2,5 mln). In 2024 en 2025 wordt door Stichting Kalorama voldaan aan de gestelde normen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Langlopende schulden (meer dan een jaar)

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-25	31-dec-24
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.298.681	1.297.902
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	15.816.124	17.114.805
hiervan > 5 jaar	11.386.008	12.265.357

Voor een nadere specificatie van de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage - overzicht langlopende schulden.
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:
De verstrekte zekerheden voor de geborgde leningen bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector luiden als volgt:
- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de machines en installaties.

De verstrekte zekerheden voor de leningen bij de Rabobank luiden als volgt:
- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de voorraden, inventaris en vorderingen op derden.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:	31-dec-25 €	31-dec-24 €
1. Schulden aan banken:		
- Aflossingsverplichting leningen komend boekjaar	1.298.681	1.297.902
2. Schulden aan leveranciers(crediteuren) en handelskredieten	1.531.177	1.727.078
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	529.549	463.480
4. Schulden terzake pensioenen	643.787	562.909
5. Overige (kortlopende) schulden:		
Te betalen eindejaarsuitkering	146.981	124.608
Te betalen vakantiegeld	900.267	810.531
Te betalen vakantiedagen	1.683.422	1.664.256
Terug te betalen aan zorgverzekeraars	25.897	18.569
Nog te besteden subsidies	35.805	41.803
Te betalen energiekosten	23.986	15.148
Te betalen rente leningen	62.556	70.875
Te betalen ORT / salarissen	187.983	195.939
Overige nog te betalen kosten	520.661	623.600
Subtotaal overige passiva	3.587.558	3.565.329
Totaal kortlopende schulden ten hoogste 1 jaar	7.590.752	7.616.698

Toelichting:
Overige nog te betalen kosten
De daling van deze post wordt met name veroorzaakt door het incidenteel hoge saldo in voorgaand jaar. Deze had betrekking op de Gupta portfolio-analyse.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huur- en leaseverplichtingen
Er zijn langlopende, onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan terzake huur en operationele leasing:
- De huur van het Hospice Bethlehem bedraagt voor 2026 nihil. Vanaf januari 2027 bedraagt de maandelijkse verplichting € 6.052 (excl servicekosten). Het huurcontract is aangegaan voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van één jaar. Indien het huurcontract voor 01-01-2035 wordt beëindigt, dienen 75% van de voorgenomen aanpassingskosten te worden vergoed door Stichting Kalorama, rekening houdend met de van toepassing zijnde afschrijvingen.
- Er wordt één dag in de week een ruimte in Deventer gehuurd. Deze huur bedraagt voor 2026 € 5.115
- De geleasde vervoermiddelen strekken tot zekerheid van de leaseverplichting. De operationele leasing wordt lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt. De contractuele leaseverplichting voor 2026 bedraagt € 32.011. Voor 2027 tot en met 2030 bedraagt deze € 62.042. Alle leasecontracten hebben een resterende looptijd die korter is dan 5 jaar.

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument
De wijkverpleging (de extramurale producten persoonlijke verzorging en verpleging), het eerstelijnsverblijf (ELV) en de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) worden bekostigd vanuit de ZVW. Voor zowel wijkverpleging, ELV als GRZ is het macrobeheersinstrument van toepassing op grond waarvan bij een overschrijding van het landelijk budgetplafond het mogelijk is dat zorgaanbieders basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2026. Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025). Stichting Kalorama heeft geen aanwijzingen dat over 2025 het Macrobeheersinstrument zal worden toegepast, om die reden is hiervoor geen verplichting opgenomen in de niet uit de balans blijkende verplichtingen per 31 december 2025.

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ)
Als WFZ-deelnemer kan Stichting Kalorama via het obligo mederisicodragend zijn. Als het WFZ ondanks alle ingebouwde zekerheden op zijn garantieverplichtingen wordt aangesproken en in het extreme geval dat het WFZ-vermogen onvoldoende is om aan de garantieverplichting aan geldgevers te kunnen voldoen, dan kan het WFZ via de obligoverplichting een beroep doen op financiele hulp van de deelnemers. Deze hulp wordt in dat geval geboden in de vorm van renteloze leningen aan het WFZ. Het obligo bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde lening(en) van de deelnemer. Per balansdatum is de restantschuld van de geborgde leningen WFZ € 7.698.334, de obligoverplichting is ultimo 2025 maximaal € 230.950.

Investeringsverplichtingen
Eind 2025 zijn er geen grote lopende investeringsprojecten. De investeringsverplichtingen (> € 100.000) eind 2025 zijn derhalve 0.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers
Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbonden verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiele impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiele conseqenties.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen (vervolg)

Opheffing handhavingsmoratorium Wet DBA

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Er zijn geen lopende onderzoeken of controles vanuit de Belastingdienst bij Stichting Kalorama bekend.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-middelen in uitvoering	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	35 634 979	10 511 724	10 076 951	40 002	56 263 656
- cumulatieve herwaarderingen	0		0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	12 897 798	5 078 214	6 741 707	0	24 717 719
Boekwaarde per 1 januari 2025	22 737 181	5 433 510	3 335 244	40 002	31 545 937
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	54 882	0	272 545	336 420	663 847
- activering activa in uitvoering		48 565	319 819	-368 384	0
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	743 387	596 221	913 982	0	2 250 590
bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardevermindering	0	0	0	0	0
- terugneme geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde	485 505	547 616	431 198	31 984	1 496 303
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	35 689 861	10 560 289	10 669 335	8 018	56 927 503
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	13 638 185	5 674 435	7 655 689	0	26 968 309
Boekwaarde per 31 december 2025	22 051 676	4 885 854	3 013 646	8 018	29 959 194
Afschrijvingspercentage	0-20%	5-20%	5-33%	0,0%	

BIJLAGE

1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	1-feb-02	2.917.522	40	onderhands	0.69%	1.529.384	0	112.853	1.416.531	880.480	17	annuïtair	113.631	gemeentegarantie
Waterschapsbank	1-aug-06	1.000.000	40	onderhands	4.44%	550.000	0	25.000	525.000	400.000	21	lineair	25.000	waarborgfonds
Waterschapsbank	1-aug-06	1.000.000	20	onderhands	4.29%	100.000	0	50.000	50.000	0	1	lineair	50.000	waarborgfonds
Waterschapsbank	12-jun-08	4.000.000	40	onderhands	1.59%	2.400.000	0	100.000	2.300.000	1.800.000	23	lineair	100.000	waarborgfonds
Waterschapsbank	17-jun-22	4.000.000	30	onderhands	2.07%	3.666.667	0	133.333	3.533.334	2.866.667	27	lineair	133.333	waarborgfonds
Rabobank	14-aug-07	1.000.000	20	onderhands	1.25%	150.000	0	50.000	100.000	0	2	lineair	50.000	waarborgfonds
Rabobank	17-jun-08	2.000.000	20	onderhands	1.05%	400.000	0	100.000	300.000	0	3	lineair	100.000	waarborgfonds
Rabobank	20-apr-14	3.337.500	15	onderhands	2.82%	1.112.500	0	222.500	890.000	0	4	lineair	222.500	waarborgfonds
Rabobank	5-aug-21	3.000.000	10	onderhands	1.25%	1.991.560	0	302.532	1.689.028	176.368	6	lineair	302.532	hypotheek
Rabobank	5-aug-21	3.000.000	10	onderhands	1.45%	3.000.000	0	0	3.000.000	3.000.000	6	aflossingsvrij	0	hypotheek
Rabobank	18-jul-22	2.000.000	10	onderhands	3.80%	1.512.593	0	201.684	1.310.933	302.433	7	lineair	201.684	hypotheek
Rabobank	18-jul-22	2.000.000	10	onderhands	4.15%	2.000.000	0	0	2.000.000	2.000.000	7	aflossingsvrij	0	hypotheek
Totaal						**18.412.708**	**0**	**1.297.902**	**17.114.806**	**11.386.008**			**1.298.681**	

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Wet langdurige zorg:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	40.716.643	40.606.036
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	49	-5.860
Bestedingen regiomiddelen	0	109.659
Totaal wet langdurige zorg	40.716.692	40.709.835
Zorgverzekeringswet:		
Opbrengsten geriatrische revalidatie	2.579.922	2.145.326
Opbrengsten wijkverpleging	313.754	1.530.835
Opbrengsten Eerstelijns verblijf	2.305.068	397.098
Opbrengsten zorg aan zintuiglijk gehandicapten	180.689	230.906
Totaal Zorgverzekeringswet	5.379.433	4.304.165
Baten uit onderaanneming	51.856	11.200
Totaal	46.147.981	45.025.200

Toelichting:
In het Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg is in 2024 de maatwerkvergoeding van het Zorgkantoor met betrekking tot het programma 'Kalorama Financieel Gezond en Toekomstbestendig' verantwoord. Deze bijdrage heeft een impact van € 958K op de cijfers 2024.

In 2025 heeft een verschuiving plaatsgevonden binnen de opbrengsten vanuit de Zorgverzekeringswet. Per 2025 is de financiering van Hospice-zorg overgegaan van bekostiging op basis van met name wijkverpleging, naar bekostiging op basis van de Eerstelijns verblijf (Palliatieve Zorg).

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:			
Opbrengsten WMO		1.146.605	1.163.972
Opbrengsten PGB		0	12.107
Overige bedrijfsopbrengsten	Zie 13.1	609.865	684.165
Totaal Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		1.756.470	1.860.244

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

13.1. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Subsidies VWS:		
- Subsidie cofinanciering sectorplannen	11.576	94.589
- Subsidie duurzame inzetbaarheid (MDIEU)	55.708	36.369
Subsidies overig:		
- Subsidie stageplaatsen zorg	65.340	49.214
- Subsidie praktijkleren	66.750	40.903
- Overig	22	9.197
Totaal subsidies	199.396	230.272
Overige dienstverlening:		
- maaltijdvoorziening	15.006	15.164
- overige diensten	394.089	294.964
- eigen bijdragen cliënten verblijf hospice	450	137.319
- Besteding uit giften ontvangen middelen	923	0
Totaal overige dienstverlening	410.468	447.447
Totaal Overige bedrijfsopbrengsten	609.864	677.719

Toelichting:
Cofinanciering sectorplannen
De opbrengsten zien toe op de reeds beoordeelde en toegekende bedragen vanuit de Subsidie Cofinanciering Sectorplannen 2024-2025.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0

Toelichting:
In lijn met de toelichting van VWS worden enkel de incidentele opbrengsten gepresenteerd onder de Overige Opbrengsten, zoals verkoopopbrengsten van onroerend goed. Als gevolg daarvan zijn de in 2024 gepresenteerde baten opgenomen onder de Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten, zie toelichting 13.1.

15. Kosten van grond- en hulpstoffen

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Geneesmiddelen	540.603	649.247
Medische gassen	45.268	48.021
Verpleegmaterialen	376.136	441.696
Totaal grond- en hulpstoffen	962.007	1.138.964

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

16. Kosten van Uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Kosten uitbesteding aan onderaannemers	331.936	293.702
Inzet extern personeel	6.933.758	6.630.378
Laboratoriumonderzoeken en externe behandelkosten cliënten	127.698	198.670
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	7.393.392	7.122.750

17. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenen

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen:		
Bruto salarissen	20.034.149	19.635.823
Onregelmatigheidstoeslag	1.564.916	1.502.294
Uitkering bij ontslag	77.092	248.236
Uitkering ziekengeld	-281.535	-338.848
Doorbelaste loonkosten	-72.600	-93.155
Totaal lonen en salarissen	21.322.022	20.954.350
Sociale lasten	3.859.743	3.756.073
Pensioenpremies	1.874.358	1.824.886
Totaal personeelskosten	27.056.123	26.535.309
Aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (gemiddeld)	362,5	369,1
Aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (per jaareinde)	369,4	343,6
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:
De personeelskosten stijgen als gevolg van 4% salarisverhoging in 2025 conform de CAO VVT. Dit ondanks een lagere omvang van het gemiddelde personeelsbestand. Gezien de ontwikkelingen in het personeelsbestand gedurende het jaar is het aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden per jaareinde aanvullend opgenomen. Dit draagt bij aan het inzicht in de ontwikkelingen binnen de organisatie doordat het gemiddelde een daling laat zien, terwijl het personeelsbestand gedurende 2025 juist is toegenomen (2024: afname).

18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiele vaste activa	2.252.641	2.288.045
Totaal afschrijvingen	2.252.641	2.288.045

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Bijzondere waardeverminderingen

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Bijzondere waardevermindering Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	0	108.999
Bijzondere waardevermindering Machines en installaties	0	48.664
Totaal overige bedrijfskosten	0	157.663

Toelichting:
De bijzondere waardeverminderingen in 2024 zien toe op de afwaardering van aanloopkosten in het kader van de (uitgestelde) nieuwbouw, naast een bijzondere waardevermindering op warmtepompen. In 2025 is geen sprake van bijzondere waardeverminderingen.

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:		2025	2024
		€	€
Overige personele kosten	Zie 20.1	1.581.561	1.751.943
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	Zie 20.2	2.549.397	2.321.616
Algemene kosten	Zie 20.3	2.694.723	2.581.335
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	Zie 20.4	473.394	512.422
Onderhouds- en energiekosten	Zie 20.5	1.533.193	1.332.451
Uitbesteding administratieve en facilitaire diensten		180.700	357.967
Huur en leasing		5.836	58.054
Totaal overige bedrijfskosten		9.018.804	8.915.788

20.1 Overige personele kosten	2025	2024
	€	€
Wervingskosten	263.948	54.899
Opleidingskosten	177.917	207.371
Dienstkleding	13.261	10.199
Vergoedingen	386.101	381.127
Kosten Arbo	256.650	292.644
Diverse personeelskosten	483.684	805.703
Totaal andere personeelskosten	1.581.561	1.751.943

Toelichting:
De overige personeelskosten omvat onder andere de dotaties aan de personele voorzieningen. De voorzieningen zijn in 2025 licht gedaald ten opzichte van een stijging in 2024.

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

20.2 Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2025 €	2024 €
Voedingsmiddelen en restauratieve kosten	1.134.725	1.028.301
Huishoudelijke- en inrichtingskosten	1.074.864	935.460
Linnenvoorziening	161.878	187.146
Vervoerkosten	177.930	170.709
Totaal voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.549.397	2.321.616

20.3 Algemene kosten	2025 €	2024 €
Kantoorkosten, automatisering en communicatiekosten	1.612.852	1.477.061
Lidmaatschappen, accountants- en advieskosten	483.855	593.672
Reis- en verblijfkosten, kosten toezicht en medezeggenschap en representatie	279.081	195.580
Verzekeringen, belastingen en heffingen	316.577	313.823
Voorziening dubieuze debiteuren	2.358	1.199
Totaal algemene kosten	2.694.723	2.581.335

20.4 Cliënt en bewonersgebonden kosten	2025 €	2024 €
Agogie, therapie en ontspanning en persoonlijke verzorging bewoners	43.791	41.199
Medische systemen en hulpmiddelen	429.603	471.223
Totaal cliënt- en bewonersgebonden kosten	473.394	512.422

20.5 Onderhouds- en energiekosten	2025 €	2024 €
Onderhoud wegen en tuinen	82.091	62.472
Onderhoud gebouwen	242.700	108.149
Onderhoud installaties	564.947	535.063
Energiekosten	643.455	626.767
Totaal onderhouds- en energiekosten	1.533.193	1.332.451

21. Financiële baten en lasten

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.919	0
Subtotaal financiële baten	3.919	0
Waardeveranderingen financiële vaste activa	-5.042	-5.041
Rentelasten	-387.700	-407.831
Subtotaal financiële lasten	-392.742	-412.872
Totaal financiele baten en lasten	-388.823	-412.872

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

22. Wet normering topinkomens (WNT)

Op basis van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) verantwoord stichting Kalorama de beloning van topfunctionarissen. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Kalorama van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 10 en klasse IV (2024 score 10 en klasse IV).

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Kalorama is € 226.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

	Mevr. A. Bouwmeester	Mevr. Drs. G.P. van Deutekom - van de Laar
Functie(s)	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/7 - 31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband 2025 (in fte)	1,00	N.v.t.
Dienstbetrekking?	ja	N.v.t.
Bezoldiging 2025		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	105.146	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	8.041	N.v.t.
Subtotaal	*113.187*	N.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**113.929**	**N.v.t.**
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	N.v.t.
Totale bezoldiging 2025	**113.187**	**N.v.t.**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t. / N.v.t.	N.v.t. / N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Functie(s)	N.v.t.	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.	1/1 - 31/07
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	N.v.t.	1,00
Dienstbetrekking?	N.v.t.	ja
Bezoldiging 2024		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	N.v.t.	115.110
Beloningen betaalbaar op termijn	N.v.t.	9.415
Subtotaal	N.v.t.	*124.525*
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**N.v.t.**	**125.525**
Totale bezoldiging 2024	**N.v.t.**	**124.525**

Toelichting:
Voor 2024 en 2025 valt de beloning van de bestuurder binnen het maximum van de bepaalde WNT-norm.

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

22. Wet normering topinkomens (WNT)

Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

	Mevr. A. Bouwmeester	
Functiegegevens	Bestuurder	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1 - 30/06	15/7 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	856	800
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	149.400	184.800
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	334.200	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	107.000	100.000
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	207.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Totale bezoldiging 2025	**207.000**	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen:

	Dhr. Drs. F.W.J.M. Wolterink	Dhr. G. van Gemert	Mevr. S. Hubner	Dhr. W.A. Bruinenberg
Functie(s)	voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 08/10	01/01 - 31/12	09/04 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	25.425	12.713	16.950	12.713
Individueel WNT-maximum	**33.900**	**17.399**	**22.600**	**16.532**
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**25.425**	**12.713**	**16.950**	**12.713**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging 2024				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.056	15.375	16.050	N.v.t.
Individueel WNT-maximum	21.400	21.400	21.400	N.v.t.

1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen - vervolg:

	Dhr. Prof. Dr. P. Jeurissen	Mevr. Drs. J. Kleis	Dhr. J.J. Visser	Mevr. S.V. Orlova MSc RA
Functie(s)	lid	lid	N.v.t.	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2025	09/04 - 31/12	09/04 - 31/12	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.713	12.713	N.v.t.	N.v.t.
Individueel WNT-maximum	**16.532**	**16.532**	**N.v.t.**	**N.v.t.**
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	**12.713**	**12.713**	**N.v.t.**	**N.v.t.**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.	n.v.t. / n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.	N.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2024				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	N.v.t.	N.v.t.	22.070	16.050
Individueel WNT-maximum	**N.v.t.**	**N.v.t.**	**32.100**	**21.400**

Toelichting:
De hierboven vermelde topfunctionarissen hebben allen een bezoldiging ontvangen die lager is dan het individuele WNT-maximum. Daarnaast is vastgesteld dat er binnen Kalorama geen functionarissen zijn die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Ook zijn er in 2025 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

23. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	170.458	163.859
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	46.018	23.711
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	8.081
Totaal honoraria accountant	216.476	195.651

24. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 22.

1.1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Kalorama heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Kalorama heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2026.

Resultaatbestemming
Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.1

Gebeurtenissen na balansdatum
Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders
Beek (Berg en Dal), 27 mei 2026, was getekend

Raad van Bestuur
w.g. Mevr. A. Bouwmeester

Voorzitter Raad van Toezicht
w.g. Dhr. Drs. F.W.J.M. Wolterink

Lid Raad van Toezicht
w.g. Mevr. Drs. S. Hubner

Lid Raad van Toezicht
w.g. Dhr. W.A. Bruinenberg

Lid Raad van Toezicht
w.g. Dhr. Prof. Dr. P. Jeurissen

Lid Raad van Toezicht
w.g. Mevr. Drs. J. Kleis

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 2.4, dat het uitkerings- en bestedingsbeleid van de stichting zodanig dient te zijn dat de stichting blijvend kan worden aangemerkt als algemeen nut beogende instelling als bedoeld in artikel 5b van de Algemene wet rijksbelastingen.

1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Kalorama heeft geen nevenvestigingen.

1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Shape the future
with confidence

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Kalorama

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Stichting Kalorama te Beek gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna: WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Kalorama per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de winst-en-verliesrekening over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Kalorama (hierna: de organisatie) zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen andere informatie

De jaarverantwoording omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de organisatie de continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 27 mei 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. R.H.W.H. Leensen RA