

De Luiken Open

Inleiding

Van een traditionele taakgerichte organisatie naar een moderne, resultaatgerichte zorgaanbieder. Dat is de omslag waaraan Kalorama werkt. Een dergelijk transitie is spannend en stelt ons ook voor keuzes. Keuzes die noodzakelijk zijn, want de omgeving om ons heen verandert. Dus wij veranderen mee. Het fundament voor deze verandering is gelegd. Medewerkers van Kalorama hebben laten zien dat zij beschikken over veerkracht, flexibiliteit, warmte en betrokkenheid. Een mooie basis om op voort te bouwen!

Het Kalorama van nu is een organisatie die deze stap vooruit wil maken. Zij heeft gekozen voor gespecialiseerde, intensieve – langdurige – zorg. Kalorama maakt de verbinding met wijkteams, en aanbieders van thuiszorg en welzijn. Kalorama neemt als maatschappelijk ondernemer haar lokale en regionale verantwoordelijkheid door psycho-geriatrische (PG) zorg aan te bieden. En door in te zetten op gespecialiseerde eerstelijnszorg in de wijk stelt zij mensen in staat om langer thuis te blijven wonen. Dit is een van de strategische speerpunten van Kalorama.

Dit beleidsplan is als wegwijzer ontwikkeld om de komende vijf jaar deze ambities waar te maken.

Om deze te realiseren moet niet alleen het huis op orde zijn, maar zetten wij ook de luiken open. Samenwerken, kennis uitwisselen, nieuwe ideeën naar binnen halen en uitdragen. Dat is wat Kalorama te doen staat. “De Luiken Open” is dan ook het motto voor de beleidscyclus 2014 – 2019.

1 Kalorama over vijf jaar

In 2019 staat Kalorama op de kaart als een gespecialiseerde, middelgrote zorgorganisatie voor intensieve - langdurige zorg. Kalorama heeft het profiel van een typische nichespeler die excellente zorg aanbiedt. Zij is een aanbieder met bijzondere specialisaties als zorg voor doofblinden, high care palliatieve zorg, beademingszorg, coma zorg en revalidatie. Voor het ontwikkelen en op peil houden van deze expertise vindt uitwisseling van kennis en ervaring plaats met centra als het Radboudumc, het Centrum voor Thuisbeademing, de ziekenhuizen in Nijmegen en gespecialiseerde centra voor geriatrische revalidatie binnen Nederland. Binnen Kalorama vervult het organisatieonderdeel ‘Behandeling en Expertise’ een voortrekkersrol bij het ontwikkelen van specialisaties, kennis en expertise voor heel Kalorama. Deze dienst stelt expertise beschikbaar voor de zorgafdelingen binnen Kalorama, maar ook op aanvraag voor collega aanbieders en opleidingscentra.

Kalorama is verankerd in de regionale zorgnetwerken. Kalorama heeft uitstekende contacten in de universitaire wereld en levert een bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek. Zij biedt vanuit de verschillende locaties ook in de lokale zorgketen zorg en expertise aan.

1.1 Waar gaan we voor?

Kalorama onderscheidt zich bij uitstek op de volgende velden:

- identiteit van warme betrokkenheid bij de cliënt;
- uitstekende collegiale verhoudingen tussen medewerkers;
- excellente somatische zorg met specialisaties als beademing, comazorg en revalidatie;
- gespecialiseerd centrum voor doofblinden met intramurale en ambulante dienstverlening;
- high care palliatief-terminale zorg in een rijksmonument aan de Waal;
- goede zorg voor dementerenden: kleinschalig en persoonlijk;
- uitwisseling van kennis en kunde met gespecialiseerde centra (Radboud, Centrum voor Thuisbeademing, Maartenskliniek, CWZ) en andere partners te verankeren in een kenniscentrum of in een andere vorm;
- sterke banden met de lokale en regionale gemeenschap: de luiken open!

De locaties van Kalorama zijn zelfstandig en hebben een eigen profiel. De locaties worden aangestuurd door een zichtbare locatiemanager die veel regelruimte heeft op operationeel en tactisch niveau. Er is uitwisseling met de wijk: qua zorg, faciliteiten, vrijwilligers. Een ambitieus vastgoedplan wordt uitgevoerd. De locaties zijn sfeervol, goed onderhouden en veilig. Er zijn tenminste twee kleinschalige nieuwbouwlocaties en het centrum voor doofblinden beschikt over nieuwe huisvesting. Alle cliënten van Kalorama beschikken over een eigen appartement.

Het is goed om als cliënt bij Kalorama te zijn. En het is goed om bij Kalorama te werken. Wie een loopbaan in de zorg ambieert en eigen verantwoordelijkheid wil nemen, wil bij Kalorama werken. De sfeer is ambitieus en warm. Er is cultuur, toneel, muziek, een cadeauwinkel met unieke geschenken door cliënten gemaakt en er zijn inspirerende bijeenkomsten en discussiefora met interessante mensen. Er gebeurt wat bij Kalorama.

1.2 Waar staan we voor?

Kalorama is uniek door haar warmte en betrokkenheid bij de cliënt. Deze cultuur zit in de genen van onze organisatie en wordt opgemerkt door iedere bezoeker die over de drempel van een van onze locaties stapt. Die cultuur willen we koesteren als basis voor de groei die we in kwalitatief opzicht willen doormaken. Er liggen veel kansen in het leren om elkaar aan te spreken en aangesproken te worden. Elkaar aanspreken is leren van elkaar, wat de meest effectieve manier van leren is. Daarbij respecteren wij de levensbeschouwing van onze cliënten. Met de levensbeschouwing bedoelen wij de visie op het leven: wat het leven betekent, wat de waarde daarvan is en hoe het geleefd moet worden.

Bij al het handelen binnen Kalorama en op elk niveau is de visie van Kalorama vooraf leidend en een toetssteen achteraf. Voor Kalorama is een visie méér dan een verzameling mooie woorden. Daarom wordt de algemene visie van Kalorama in het tijdvak 2014 – 2019 verbijzonderd per doelgroep, zoals geriatrische revalidatie, dementie, ketenzorg, enzovoorts. Zo wil Kalorama de stap van visie naar individu kleiner maken. Zo weet de cliënt ook waar hij aan toe is en kan de medewerker de algemene visie waarmaken in de dagelijkse vertaling van visie naar realisatie.

Visie Kalorama

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

Onze uitgangspunten zijn daarbij leidend:

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

Met contactpersoon bedoelen wij de vertegenwoordigers van de cliënt zoals bijvoorbeeld:

- mentor/curator: benoemd door de rechter;
- schriftelijk gemachtigde: benoemd door cliënt zelf (schriftelijk);
- echtgenoot/partner: niet benoemd, vrijwillig;
- ouder/kind/broer/zus: niet benoemd, vrijwillig.

Anderen dan genoemde personen kunnen wel contactpersoon zijn, maar geen vertegenwoordiger zoals in de wet bedoeld.

2. Externe ontwikkelingen

Bij het realiseren van haar ambities heeft Kalorama te maken met landelijke en regionale veranderingen. Vooral de veranderingen in de AWBZ, de bezuinigingen en de vele open eindjes hebben veel impact, zeker nu de concretisering op zich laat wachten. Naarmate de omgeving hectischer wordt, is het zaak de eigen doelen scherp te hebben. Zo houdt Kalorama de regie op haar eigen ontwikkeling en versterkt zij haar greep op de toekomst.

2.1 Effect stelselbespreking op ambities van Kalorama

Als alles beweegt, klotst het water, maar stroomt het niet. Hoe roeriger de omgeving, des te meer komt het erop aan zelf een koers uit te zetten en je daaraan te houden. Anders kom je nergens, maar nat word je toch.

Voor de (ouderen)zorg heeft de stelselbespreking grote consequenties. Het vertrekpunt verschuift van verzekerd recht naar eigen regie en lokale ondersteuning. Gemeenten krijgen een taak op het terrein van persoonlijke verzorging, begeleiding en huishoudelijke hulp. Dit is geen overheveling van aanspraken, maar een fundamentele verandering van verantwoordelijkheden. De cliënt is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leven en participatie. Hier en daar kan de gemeente ondersteunen, maar mensen zullen een ander en in omvang beperkter pakket aan voorzieningen aangeboden krijgen.

Voor mensen die niet of zeer moeilijk de regie over hun leven kunnen voeren zullen er intramurale voorzieningen blijven op grond van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De ZZZP-systematiek wordt naar verwachting vervangen door een systeem waarin vooral gekeken wordt naar wat de cliënt (met zijn netwerk) zelf kan en waar de zorgaanbieder moet bijspringen. In 2017 moet deze stelselwijziging zijn ingevoerd. Het budget van de AWBZ is dan op hetzelfde niveau als in 2012. Preluderend op de nieuwe AWBZ worden de ZZZP's 1 t/m 4 in principe afgebouwd. Dit raakt cliënten van ons zorgcentrum 't Höfke. Onder het kopje Huisvesting komt dit onderwerp terug.

Kalorama heeft haar strategie om in te zetten op intensieve gespecialiseerde (langdurige) zorg op basis van de volgende vragen genomen.

1. Waar ligt de oorspronkelijke kracht van Kalorama?
2. Waar zijn andere aanbieders in de regio goed in en hoe verhoudt zich dat tot de kracht van Kalorama?
3. Wat zijn de verwachtingen over de betaalde/verzekerde vraagontwikkeling?

Voor Kalorama betekenen de plannen van het Kabinet een bevestiging van haar strategische keuzes. Kalorama heeft niet voor traditionele extramurale zorg gekozen. Kalorama kiest voor gespecialiseerde intensieve zorg omdat daar haar kracht ligt. Die wil zij doorontwikkelen. Zij zoekt de kansen op die het wettelijk kader biedt.

De concurrentie tussen zorgaanbieders groeit. Kalorama kiest ervoor om slim gebruik te maken van haar middelgrote omvang. Deze stelt haar in de gelegenheid zich te ontwikkelen tot een hoogwaardige nichespeler, die een belangrijke partner is van de ziekenhuizen in de regio en van de gemeentes.

2.2 Flankerende keuzes

Alleen op somatische zorg kan Kalorama haar continuïteit niet baseren. Bovendien komt duale problematiek veel voor. Kalorama kiest daarom ook voor het bieden van goede psychogeriatrische zorg (PG-zorg) als belangrijke aanvulling. Ook vanuit onze lokale verantwoordelijkheid (Brakkenstein, Beek en Ooijpolder) wil Kalorama PG-zorg blijven aanbieden. Deze zorg moet in de pas blijven lopen met de kwaliteitsambitie voor somatische zorg. De sterke kanten van Kalorama (warmte en betrokkenheid) zijn gekoppeld aan meer kennis en kunde op het terrein van PG-zorg.

Het ontwikkelen van eerstelijnszorg draagt bij aan verankering van Kalorama in de lokale gemeenschap. Traditionele semimurale zorg staat door de overheveling van AWBZ-aanspraken naar de WMO onder druk. Kalorama wil nadrukkelijk haar voeten in de lokale gemeenschap houden: de luiken open. Kalorama ontwikkelt eerstelijnszorg die haar strategie ondersteunt. Dus geen thuiszorg of welzijn. Maar wel eerstelijnszorg zoals fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, bijstand van de specialist ouderengeneeskundig aan de huisarts voor kwetsbare mensen in de wijk. Dit past bij de lokale verankering, draagt bij aan de vertrouwdheid van potentiële cliënten met Kalorama en ondersteunt een vlotte instroom van nieuwe cliënten en een passende uitstroom van cliënten na geriatrische revalidatie.

Het schrappen van de lagere ZZP's raakt de hele regio en vraagt in het bijzonder een antwoord van Kalorama voor zorgcentrum 't Höfke. In afwachting van de nieuwbouwplannen moeten meerdere overbruggingsscenario's klaar staan. Maar ook de keuze om nieuwe producten te ontwikkelen is een ambitie: met het ziekenhuis organiseren we eerste opvang van cliënten na ziekenhuisbehandeling opdat zij weer veilig thuis kunnen wonen.

Heroriëntatie op de vraag of en hoe wij verder gaan met semimurale producten als dagbehandeling en dagverzorging is gewenst. Het gaat om verschillende vormen van dienstverlening, die elk een eigen aanpak vragen.

Lobby bij VWS om extramurale dienstverlening aan doofblinden op hoog niveau te brengen en via één financiële poort te laten lopen.

2.3 Vraagontwikkeling

Landelijk neemt het aantal 65-plussers toe van 2,6 miljoen (2011) naar 4,6 miljoen (2039). Na 2039 daalt het aantal ouderen tot 4,4 miljoen tot 2055, waarna het aantal stabiel zou blijven. Gelijktijdig

vindt een sterke stijging van het aantal 65-79-jarigen en 80-plussers plaats (dubbele vergrijzing). Tot nu toe stijgen de uitgaven in de AWBZ harder dan op grond van de vergrijzing verwacht zou mogen worden. De politiek wil dit ombuigen.

Regionaal

Het aantal ouderen neemt in de regio Nijmegen de komende jaren toe van 15 procent naar 20 procent in 2040. Daarna zakt het enigszins, maar blijft stabiel boven het huidige niveau. In de regio Beek e.o. blijkt uit cijfers van Stichting Alzheimer dat vanaf 2020 het aantal dementerenden sterker groeit dan elders.

In de regio zijn vraag en aanbod in evenwicht tot 2013. Er zijn 43 verpleeg- en verzorgingshuizen in en rond Nijmegen (straal < 10 km). Bij het schrappen van de lage ZZP's ontstaat er meer aanbod dan vraag. Dat sluit aan bij de trend dat mensen langer zelfstandig thuis willen wonen. De druk op de intramurale zorg neemt de komende jaren af. Dat zal geen duurzame afname zijn, omdat enerzijds de vergrijzing doorgaat en anderzijds de professionele extramurale zorg sterk wordt teruggedrukt en het nog niet geheel zeker is dat er voldoende alternatieven zijn. De opgave die Kalorama ziet is de komende jaren een kwaliteitssprong te maken en daarna met de vergrijzing mee te groeien. Kalorama heeft de keuze voor gespecialiseerde intensieve (langdurige) zorg gemaakt op basis van een analyse van de eigen kracht, de keuzes van aanbieders in de regio en de inschatting van de duurzaam betaalde vraag. Kalorama kiest niet om een aanbieder van algemene intramurale zorg te worden, maar om zijn mogelijkheden als nichespeler uit te buiten.

3 Kwaliteit

Kalorama wil topkwaliteit leveren en is al een eind op weg. Het centrum voor doofblinden biedt gespecialiseerde zorg voor een kleine specifieke doelgroep. Het centrum zoekt, nog meer dan nu het geval is, de verbinding met nationale en internationale wetenschappelijke kennisontwikkeling voor deze doelgroep. Nieuwbouw is nodig om de huisvesting op vergelijkbaar niveau te brengen als de zorg. De ambulante gespecialiseerde zorg is uniek en heeft een landelijke functie.

Kalorama biedt high care palliatieve zorg in Hospice Bethlehem. De financiering van palliatieve terminale zorg gaat de komende jaren flink veranderen en heeft mogelijk gevolgen voor de kwaliteit van zorg. Ondanks de onzekerheid over de financiering kiest Kalorama er voor om de komende beleidsperiode de palliatieve terminale zorg in het centrum van Nijmegen te blijven bieden. De persoonsgerichte benadering binnen het Hospice is inspiratiebron voor andere locaties binnen Kalorama.

Op de afdeling de Frasselt van Veste Brakkenstein wordt zorg van hoog niveau geleverd: klinisch goed en nauwgezet uitgevoerd. Kalorama wil dat de afdeling haar expertise verder ontwikkelt en landelijke bekendheid krijgt voor ademhalingszorg en comazorg.

Kalorama richt zich in eerste instantie op het HKZ-certificaat. Maar Kalorama wil een stap verder zetten. Het gaat er primair om dat de individuele cliënt optimaal geholpen is. In de relatie cliënt – medewerker wordt de echte kwaliteit gemaakt. Daarin ligt het verschil tussen standaardkwaliteit en excellente kwaliteit. De weg naar het behalen van het certificaat is van belang om als organisatie volwassen te worden en een gerechtvaardigde eigen kijk op kwaliteit te ontwikkelen. Indien het certificaat behaald is, wil Kalorama alternatieve mogelijkheden onderzoeken die kwaliteitsimpulsen stimuleren, tonen en borgen. Kalorama meet regelmatig de ervaringen van cliënten via gevalideerde instrumenten die door de brancheorganisatie worden aangeboden.

De relatie cliënt – medewerker is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit. Ook de mantelzorger, de contactpersoon en het sociale netwerk van de cliënt zijn belangrijk om goede kwaliteit te bereiken. Goede communicatie, betrokkenheid van de cliënt (contactpersoon) bij het multidisciplinair overleg en helderheid over wederzijdse verwachtingen zijn onmisbaar.

Medewerkers dragen veel verantwoordelijkheid en maken deze waar door initiatiefrijk en consciëntieus gedrag. Te beginnen in de directe relatie met de cliënt, maar ook in relatie tot elkaar, vrijwilligers en het netwerk van de cliënt.

Kalorama levert excellente zorg. Dit doet een speciaal appél op de kennis en expertise van de behandelaren van Kalorama. Zij ontwikkelen hun expertise door te leren van collega's binnen en buiten Kalorama. Door hun kennis te delen dragen zij bij aan structurele deskundigheidsversterking, Kalorama breed. Zij zetten de luiken open.

3.1 Veiligheid

Veiligheid in de zorg is een kwestie van systematisch werken aan kwaliteit met de focus op kritische processen en risicovolle situaties. Veiligheid krijgt vorm op het gebied van zorg aan cliënten, arbeid, gebouwen en bedrijfsvoering.

Veiligheid van zorg

Veiligheid is onderdeel van verantwoorde zorg, de zorg die vakbekwaam bijdraagt aan de kwaliteit van leven van cliënten. Daarbij hoort voortdurende aandacht voor het welbevinden van de cliënt in lichamelijk, sociaal en mentaal welbevinden in de omgeving waar het dagelijkse leven zich afspeelt. Verantwoorde zorg betekent daarom óók: zicht hebben op de potentiële risico's die cliënten lopen en daar adequaat en vraaggericht mee omgaan.

Veiligheid van werk

Bij arbeidsveiligheid gaat het om goede arbeidsomstandigheden zodat medewerkers veilig, verantwoord en met plezier kunnen werken. Arbeidsveiligheid is relevant voor de vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers.

Veiligheid van gebouwen

Onderwerpen bij de veiligheid van gebouwen zijn onder andere: brandveiligheid, inbraak en insluiting, klimaatbeheersing, noodstroomvoorziening en legionellabeheer.

Veiligheid van bedrijfsprocessen

Zonder uitputtend te kunnen zijn, constateren we dat de volgende thema's van groot belang zijn voor een veilige bedrijfsvoering:

- Mededinging. Beleidsmatige aandacht voor naleving van regels van de Mededingingswet en de Wet Marktordening Gezondheidszorg maakt Kalorama tot een betrouwbare partner.
- Fiscale verplichtingen.
- Privacy en informatie. Een veilige bedrijfsvoering en veiligheid voor cliënten en medewerkers gaat niet zonder beveiliging van informatie. De eisen die hieraan in het maatschappelijk verkeer worden gesteld zijn vastgelegd in landelijke standaarden en normen. De IGZ gebruikt deze om vast te stellen of een organisatie voldoet aan de eisen van een "Goed Beheerd Zorgsysteem".

Kalorama wil met een aantal gespecialiseerde producten en diensten deel uitmaken van de voorhoede in de zorgsector. Daartoe moet de kwaliteit op orde zijn. Een eigen visie op kwaliteit heeft pas gewicht als de basiskwaliteit aantoonbaar op orde is.

4 De menselijke schatkist

4.1 Medewerkers

In de relatie tussen cliënt en medewerker wordt de kwaliteit van zorg gemaakt. Dit betekent dat iedere medewerker bij Kalorama n staat moet zijn om op ieder individueel niveau in alle opzichten goede zorg te leveren. Zij voert de visie uit, zij neemt initiatief, zij handelt volgens professionele standaarden en zij doet dat op zo'n manier dat de cliënt zich optimaal gerespecteerd en ondersteund voelt. Kalorama verwacht van medewerkers dat zij zich conformeren aan de visie van Kalorama en deze uitdragen in houding en gedrag. Ook verwacht Kalorama dat zij zichzelf verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van hun werk en het bijhouden van hun professionele kennis en kunde.

Kalorama stelt zich als doel zo gunstig mogelijke randvoorwaarden voor medewerkers te scheppen in de vorm van opleidingsmogelijkheden, tegemoetkoming in de studiekosten, coaching en begeleiding en loopbaanperspectief.

De procedures en processen op het gebied van het personeelsbeleid richten zich op het maximaal faciliteren van de dialoog tussen medewerker en cliënt. Dit vraagt niet alleen om een permanente deskundigheidsbevordering van de medewerker, maar ook van een hoog deskundigheidsniveau van P&O. Binnen Kalorama is P&O een jonge afdeling. Er is hard gewerkt aan het leggen van de basis van P&O. In deze beleidsperiode moet de basis gereed zijn en moet het strategisch P&O-beleid worden vastgesteld en uitgevoerd. Het belang van een goed functionerende ondernemingsraad is van onschatbare waarde voor medewerkers en de organisatie nu de omstandigheden waaronder zorgorganisaties moeten werken niet langer stabiel zijn. Bij majeure organisatieveranderingen werkt Kalorama bij voorkeur vanuit een sociaal plan.

Voldoende instroom van nieuwe goed opgeleide medewerkers is nodig. Met de regionale opleidingscentra wordt nauw samengewerkt en Kalorama biedt opleidingsplaatsen voor leerlingen en stagiaires en wil dat uitbouwen. Kalorama schoolt ook zelf. In de regio van Kalorama zal een bovengemiddelde concurrentie ontstaan op de arbeidsmarkt door de relatief sterke vergrijzing en het grote aantal zorgaanbieders in Nijmegen. Echter, door de vele opleidingsmogelijkheden in de regio is het aanbod van geschoolde medewerkers relatief gunstig. Toch heeft Kalorama wel degelijk de komende vijf jaar een probleem op te lossen. Het personeelbestand van Kalorama vergrijst sterk. Dat houdt in dat op termijn van vijf tot tien jaar een groot aantal waardevolle medewerkers Kalorama zal verlaten wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Kalorama wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Niet alleen voor zittende werknemers, maar ook voor aanstormend talent. De grootste aantrekkingskracht zal zijn gelegen in de kwaliteit van de zorgverlening. Goede kwaliteit trekt goede medewerkers. Uit het (landelijk) medewerkerstevredenheidsonderzoek waarin Kalorama participeert, blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan regelruimte en de mogelijkheid om hun eigen stempel op hun werk te drukken. Dit gaat verder dan het uitvoeren van een opgedragen taak. Dit vraagt om een nieuwe invulling van rollen en resultaten van medewerkers. Andere functieomschrijvingen, andere functionerings- en beoordelingssystematiek. Dit vraagt om andere organisatie van het werk. Dit vraagt ook om een ander sturingsmodel van Kalorama.

4.2 Vrijwilligers

Het uitgangspunt is dat vrijwilligers bij Kalorama horen. Zij zijn een luik naar de samenleving en voegen iets speciaals toe voor de cliënten dat de zorg en het eigen netwerk niet kunnen geven. Vrijwilligers doen graag iets voor cliënten. Zij werken vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Vrijwilliger zijn

schept verplichtingen: voor de cliënt, de zorg en de vrijwilliger zelf. Mensen moeten op elkaar kunnen rekenen. Vrijwilligerswerk onderscheidt zich van mantelzorg. Mantelzorg is weliswaar zorg die op vrijwillige basis en onbetaald verricht wordt, maar uitdrukkelijk aan mensen uit iemands sociale omgeving waarbij de sociale relatie de basis vormt van het verlenen van zorg. Kalorama wil putten uit een grote pool van vrijwilligers die de visie van Kalorama onderschrijven en er plezier in hebben iets voor cliënten van Kalorama te doen, direct of indirect, regelmatig of incidenteel en op welk terrein dan ook. Dat vraagt om organisatie, structuur, helderheid en scholing. In dat verband zal Kalorama investeren in de relatie van vrijwilligers met de zorg. De vrijwilliger helpt de zorg en de zorg helpt de vrijwilliger. Kalorama geeft in heldere kaders aan wat de positie van de vrijwilliger is, zodat de vrijwilliger weet waar hij aan toe is. Ook investeert Kalorama in de communicatie tussen de zorg en vrijwilligers. Het doel is dat er meer goed geïnformeerde vrijwilligers komen, die helderheid hebben over wat ze kunnen en mogen doen en met nog meer plezier zich blijven inzetten. Kalorama wil een heldere dialoog met vrijwilligers kunnen voeren. Daartoe wordt een nieuwe structuur opgezet, met ondermeer een vrijwilligersplatform.

5. Techniek en milieu

5.1 ICT

ICT in de zorg heeft een dubbele functie. Enerzijds ondersteunt het de bedrijfsondersteuning, anderzijds de zorgondersteuning. Er vindt steeds meer integratie van bedrijfsvoering bij zorgverlening plaats. Dit bespaart administratieve lasten en werkt dus kostenbesparend. Ook kan door een geïntegreerde ICT-toepassing voorkomen worden dat inkomsten weglekken doordat verleende zorg ten onrechte niet gedeclareerd wordt.

Het elektronisch cliënt dossier (ECD) is zo'n integraal inzetbare ICT-toepassing. In de hele sector worden stappen gezet om het ECD in te voeren. Kalorama is met de voorbereidingen gestart en wil in de eerste helft van de nieuwe beleidscyclus het ECD operationeel hebben. Kalorama moet in korte tijd veel voorbereiden: het zorgplan moet smart gemaakt worden zodat medewerkers er goed mee uit de voeten kunnen en het voor hun duidelijk voordelen oplevert. Methodisch werken moet verder verbeterd worden. Voor de specifieke wensen van de specialist ouderengeneeskunde moet ruimte gemaakt worden binnen het ECD.

E-health is een ontwikkeling die ook bij intramurale zorg van belang kan zijn. Een vorm van E-health is zorg op afstand. In den lande is daar al de nodige ervaring mee opgedaan. Met name in de thuiszorg is veel geëxperimenteerd, maar ook in de intramurale zorg zijn positieve ervaringen opgedaan. Zorg op afstand kan een belangrijke rol spelen bij toezicht, veiligheid, en onplanbare zorg. In de komende beleidsperiode wil Kalorama zich verdiepen in de mogelijkheden van dit type ICT-toepassing. Tot voor kort was de hardware een belangrijk knelpunt bij dit soort toepassingen. Door de komst van draadloze toepassingen zijn de gebruiksvriendelijke toepassingsmogelijkheden voor medewerkers in de zorg vergroot.

5.2 Milieu

Kalorama voelt als maatschappelijk ondernemer verantwoordelijkheid voor het verstandig omgaan met het milieu. Kalorama staat op dit punt aan het begin van een ontwikkeling. Milieukeuzes zullen we concreet maken bij het afvalbeleid, inkoopbeleid, keuze voor duurzame verband- en hulpmiddelen, keuzes bij onderhoud en bij vastgoedbeleid. Een ander thema is het terugdringen van het aantal autokilometers door het stimuleren van gebruik van openbaar vervoer en de fiets, of het terugdringen van parkeerruimte op de terreinen.

Ook op het terrein van gedrag kan Kalorama haar bijdrage aan een beter milieu leveren. Denk aan spaarzaam omgaan met water, niet onnodig het licht laten branden, de verwarming een graad lager. Het gaat om bescheiden gedragsveranderingen met een mooi resultaat.

6. Organisatie

6.1 Organisatiestructuur

Om goed in te springen op externe ontwikkelingen is een organisatie nodig die flexibel reageert op veranderingen in de maatschappij. Kalorama wil meer kracht op de werkvloer en een slanker, méér ondersteunend management. Doel is betere kwaliteit voor de cliënt, meer werktevredenheid van de medewerker en een lager kostenplaatje.

Uitgaande van het beginsel dat kwaliteit in de relatie cliënt – medewerker wordt gemaakt, is deze relatie het vertrekpunt van een nieuw sturingsconcept. Aan de hand van door het managementteam (MT) ontwikkelde ontwerpeisen, wordt de nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld, doordacht en geïmplementeerd.

Kernelementen van de nieuwe organisatiestructuur zijn dat er zoveel mogelijk goed opgeleide handen aan het bed zijn en dat de medewerkers over regelruimte beschikken. De medewerkers werken in zelfstandig opererende teams binnen de locaties. De teams zijn zelforganiserend, maar niet volledig zelfsturend. Er is een hiërarchische relatie met de locatiemanager. De locaties hebben qua doelgroep een duidelijke identiteit en vormen de organisatorische eenheden binnen de organisatie. De locatiemanager heeft veel regelruimte op operationeel en tactisch niveau. De ondersteunende diensten van Kalorama zijn deels ondersteunend aan de locatiemanager en deels gericht op Kalorama als organisatie. De locatiemanager weet elk begrotingsjaar op welk niveau van ondersteuning hij aanspraak kan maken.

Kalorama wil excellente zorg leveren. Dat betekent ook dat de luiken open moeten. Kalorama moet een interessante partner zijn voor ziekenhuizen, huisartsen en opleidingscentra. Laten zien wat je doet en kijken in andermans keuken zijn de fundamenten onder de dienst Behandeling, kwaliteit en Innovatie. Dit onderdeel levert behandelaren en begeleiders, voert het kwaliteitsbeleid uit en is de motor van innovatie binnen Kalorama. Om dit te kunnen doen is een zekere onafhankelijkheid ten opzichte van het primair proces noodzakelijk. Daarom is deze dienst als afzonderlijk organisatieonderdeel geïmplementeerd.

6.2. Organisationsprocessen

De kanteling binnen de organisatie vraagt om een herverdelingen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Met name de verhouding van de locatie jegens Kalorama moet helder zijn en geborgd in werkprocessen. Daarnaast is Kalorama voortdurend gericht op het verbeteren en efficiënter maken van processen. Bureaucratie blijft een valkuil. Uitgangspunt is daarom nieuw voor oud: voor iedere nieuwe procedure wordt van een oude procedure afscheid genomen.

De planning & controlcyclus wordt verder geïmplementeerd en nauwgezet bewaakt. In deze cyclus draait het om de financiële, kwalitatieve en innovatieve voortgang gedurende het jaar. Dit is ingezet in 2013 en wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

7. Vastgoed

Het concept-vastgoedplan wordt vastgesteld en gestart wordt met de uitvoering. Door de verslechterde situatie op de vastgoedmarkt in combinatie met de onduidelijkheid over de AWBZ is het extra belangrijk om per vastgoedbeslissing een sluitende business case als onderlegger te maken.

Alleen zo kunnen verantwoorde stappen worden gezet, zonder toekomstige cliënten en collega's met de rekening te belasten. Risico's worden niet doorgeschoven: ze worden niet genomen. Uitgangspunt is dat locaties een eigen karakter krijgen: qua doelgroep, sfeer en activiteiten. Het gezicht van de locatie is de locatiemanager die binnen heldere kaders over de nodige regelruimte beschikt. Dit uitgangspunt hangt nauw samen met de nieuwe sturingsconcept van Kalorama.

Veste Brakkenstein

De Veste is geopend in 2009. Het is een verpleeghuis met zware zorg. De sfeer is vriendelijk, huiselijk en open. De afdelingen in omvang overzichtelijk. Cliënten hebben een eigen appartement met gedeeld sanitair. De locatie is voorzien van een restaurant en faciliteiten voor een keuken. In de beleidsperiode 2014 – 2019 moet de Veste een duidelijker somatisch profiel krijgen, waarbij de mogelijkheden van het gebouw beter benut worden. In deze periode moeten ook de laatste bouwtechnische kwesties zijn opgelost. Samenhangend met het profiel van de Veste is het bouwinitiatief van Berchmanianum dat ijs en weder dienende binnen deze beleidsperiode gereed komt. Kalorama heeft zicht op 28? Of 24 plekken PG in dit project. De samenhang moet zorgvuldig worden uitgewerkt en geleidelijk worden uitgevoerd.

Hospice Bethlehem

Het Hospice is door de Vrienden van Hospice Bethlehem in eigendom verworven. Kalorama heeft een huurcontract voor tien jaar getekend. Door de eigendomsoverdracht is Kalorama verzekerd van een huurperiode van tien jaar. En van een huisbaas die toegewijd is aan het Hospice. Een situatie waarin de komende beleidsperiode veel voordelen uit te halen zijn: onderhoud van het pand, samenwerking, brede verankering in de stad en in de samenleving.

't Höfke

Deze vijftig jaar oude locatie (1963) is grotendeels bestemd voor bewoners met een lichtere zorgvraag. Er is een BOPZ-afdeling voor PG. 't Höfke valt binnen het Centrumplan Beek. Tussen het Kulturhus en 't Höfke worden ca. 80 woningen geschikt gemaakt voor mensen met zorgbehoefte. 't Höfke wordt gesloopt en er komt nieuwbouw voor terug: een kleinschalige woonzorglocatie met 32 groepswoonings voor deels ouderen met PG en deels mensen met een zintuiglijke handicap. Op de rest van het terrein komen woningen, waarvan een aantal ook geschikt is voor bewoners van 't Höfke. Woningcorporatie Oosterpoort realiseert dit project. Kalorama garandeert de zorg voor de huidige bewoners en zal zich in samenwerking met de cliëntenraad inzetten om hen zo comfortabel mogelijk door deze veranderingen te leiden.

Kulturhus

Kalorama is met de gemeente Beek (die haar deel heeft overgedragen in een Vastgoedstichting) en woningcorporatie Oosterpoort eigenaar van het Kulturhus. De eigendomsverhoudingen zijn respectievelijk 77,15, 9,86 en 12,99 procent. De exploitatie verloopt beter sinds de komst van een nieuwe beheerder. Het gebouw is niet uitnodigend genoeg doordat de "voorkant" niet naar de wijk gericht is, maar naar een schoolplein. Het gebouw moet in de toekomst een meer open karakter krijgen. Kalorama gebruikt zelf een deel van het gebouw voor dagactiviteiten voor interne en externe cliënten van het Centrum voor doofblinden. In het Centrumplan Beek wordt getracht het Kulturhus meer bij het dorp te betrekken. De gemeente wil er dagactiviteiten starten voor ouderen.

Centrum voor doofblinden

Het Centrum heeft het karakter van paviljoenbouw en dateert van 1983. De opzet van de gebouwen is qua idee nog steeds functioneel. De maatvoering is echter in alle opzichten te krap, bewoners die er decennia lang wonen hebben geen eigen sanitair. De gebouwen zijn technisch op. Renovatie is geen optie. Het doel is om tot nieuwbouw te komen op hetzelfde terrein in deze beleidsperiode. Inzet is om de opzet zodanig te maken dat deze ook voor kleinschalig wonen PG geschikt is. Dat geeft extra flexibiliteit voor de toekomst.

Verpleeghuis Kalorama

Over dit gebouw wordt in de 2014 de knoop doorgemaakt: renovatie of sloop/nieuwbouw, al dan niet in combinatie met herontwikkeling van het terrein. Dit vraagt diepgaande scenariostudies, want de impact voor de organisatie is groot.

Ongeacht het scenario, zal er een bescheiden renovatie moeten plaatsvinden, want er treedt achterstallig onderhoud op. In de tussenliggende periode worden mogelijkheden om de tweebedkamers te “ontdubbelen” op het terrein benut met een tweeledige doelstelling: als pilot om ervaring met kleinschalige zorg op te doen en om nieuwe cliënten een aantrekkelijke woonomgeving te kunnen bieden. Om nieuwbouw haalbaar te maken worden de mogelijkheden van het terrein van Kalorama integraal bestudeerd. Zonder deze mogelijkheden serieus te bestuderen kan geen verantwoorde toekomstgerichte vastgoedbeslissing voor de locaties op het terrein worden genomen.

8. Financiële kaders

Kalorama is toegelaten tot het Waarborgfonds Zorg en wil dat in de komende jaren handhaven.

Door de omvorming van de AWBZ heeft Kalorama niet meer met één bestendige inkomstenstroom te maken. De inkomsten zijn gevarieerd en niet gegarandeerd, zoals in de oude AWBZ. Naar mate de risico's toenemen, zal Kalorama daar meer financiële weerbaarheid tegenover moeten zetten om de continuïteit van de organisatie te borgen.

De middelen komen in toenemende mate uit de zorgverzekeringswet en in de toekomst zal ook Kalorama activiteiten uit de WMO bekostigd moeten krijgen. De budgetten van de gemeente zijn gedecimeerd in vergelijking met de voormalige budgetten voor de afgestoten activiteiten in de AWBZ. De cliënt zelf zal daarom in toenemende mate bepalen of hij wil kiezen voor een activiteit of dienstverlening waarvoor hij zelf moet betalen. Kalorama zal deze ontwikkeling niet uit de weg gaan en ook zelf betaalde dienstverlening aanbieden indien en voor zover deze past bij haar missie en strategie.

Kalorama ziet de financiële onzekerheid van de komende jaren als een gegeven en zal trachten daar een zo gezond mogelijke bedrijfsvoering tegenover te zetten. Een meerjaren financiële planning met een risicoparagraaf hoort daarbij.