



## Bestuurlijk Jaarverslag 2025



# Inhoud

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                                                            | 3  |
| 1  Profiel van de organisatie .....                                       | 4  |
| 1.a Algemene identificatiegegevens .....                                  | 4  |
| 1.b Structuur van Salem .....                                             | 4  |
| 1.c Kerngegevens .....                                                    | 5  |
| 1.d Samenwerkingsrelaties.....                                            | 6  |
| 2  Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap .....            | 7  |
| 2.a Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.....                            | 7  |
| 2.b Bedrijfsvoering en risicomanagement.....                              | 7  |
| 2.c Medezeggenschap en advies.....                                        | 9  |
| 3  Beleid, inspanningen en prestaties .....                               | 10 |
| 3.a Visie, missie en kernwaarden .....                                    | 10 |
| 3.b Strategie en meerjarenbeleid.....                                     | 11 |
| 3.c Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar..... | 12 |
| 3.d Kwaliteit en veiligheid.....                                          | 12 |
| 3.d.i Veiligheid .....                                                    | 12 |
| 3.d.ii Cliënttevredenheid .....                                           | 13 |
| 3.d.iii Klachten .....                                                    | 14 |
| 3.d.iv Vertrouwenszaken.....                                              | 14 |
| 3.d.v Inspectiebezoek.....                                                | 14 |
| 3.e Personeelsbeleid.....                                                 | 15 |
| 3.f Duurzaamheid: een gedeelde verantwoordelijkheid .....                 | 20 |
| 3.g Financieel beleid .....                                               | 21 |
| 3.h Toekomstparagraaf.....                                                | 22 |
| 4  Jaarverslag Raad van Toezicht .....                                    | 23 |
| 4.1 Voorwoord.....                                                        | 24 |
| 4.2 Samenstelling Raad van Toezicht .....                                 | 25 |
| 4.3 Scope van het intern toezicht.....                                    | 26 |
| 4.4 Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht .....                | 27 |
| 4.5 Besluiten Raad van Toezicht.....                                      | 27 |
| 4.6 De samenwerking met de Raad van Bestuur .....                         | 28 |
| 4.7 Reflectie .....                                                       | 28 |

# Voorwoord

In dit bestuurlijk jaarverslag blikken wij terug op 2025: een jaar waarin onze collega's van Salem zich met overtuiging hebben ingezet voor een veilig en vertrouwd thuis voor kwetsbare ouderen en hulpbehoevenden. Vanuit onze reformatorische identiteit en de Bijbelse opdracht tot naastenliefde willen wij zorg bieden die niet alleen deskundig is, maar ook persoonlijk en betrokken. In onze kernwaarden – vertrouwd, vakkundig, vriendelijk en verbindend – herkennen bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers dagelijks de bedoeling van Salem.



Tegelijkertijd stonden we, net als de rest van de sector, voor een omgeving die snel verandert. De zorgvraag wordt zwaarder en de verblijfsduur korter. In 2025 hebben we daarom naast de uitvoering van het meerjarenbeleid 2023–2025 ook gewerkt aan een nieuwe koers voor 2026–2030. Deze strategie is opgebouwd rond drie thema's: Zorg van morgen anders organiseren, Stap naar buiten (aansluitend bij 'langer thuis') en Salem als stabiele organisatie. Dit jaarverslag laat zien welke keuzes we daarbij maakten en welke resultaten we hebben bereikt op het gebied van kwaliteit en veiligheid, personeel, duurzaamheid, samenwerking en bedrijfsvoering.

Ik ben dankbaar voor de inzet van alle medewerkers en vrijwilligers die zich, vaak in het verborgene, dagelijks geven voor onze bewoners en cliënten. Ook dank ik de Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Professionele Adviesraad, de Raad van Toezicht en onze samenwerkingspartners voor hun betrokkenheid en kritische meedenken. Met dit verslag leggen wij transparant verantwoording af en delen wij wat ons heeft beziggehouden. Ik nodig u uit om het jaarverslag te lezen en zo een beeld te krijgen van de ontwikkeling van Salem in 2025 en de uitdagingen en ambities waarmee we 2026 ingaan.

Hendrik-Jan Colijn, Raad van Bestuur

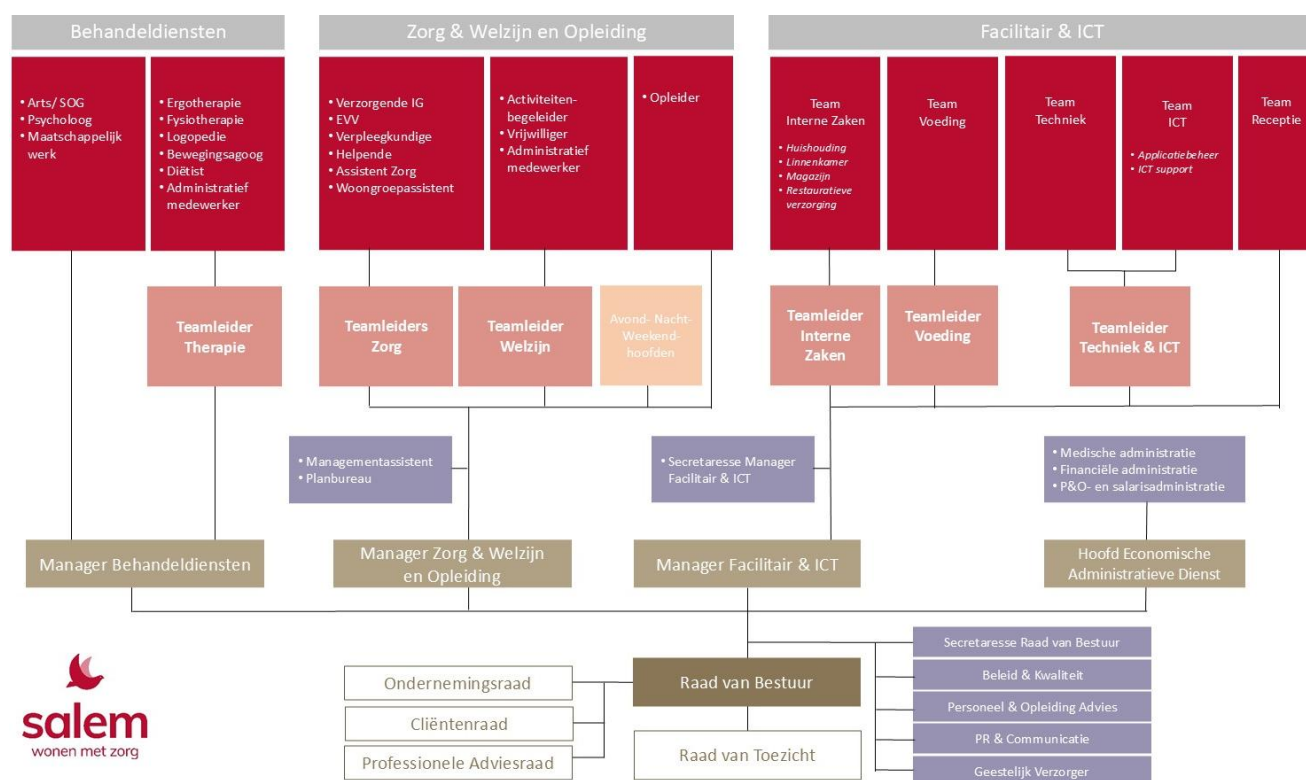
# 1| Profiel van de organisatie

## 1.a Algemene identificatiegegevens

| Naam verslagleggende rechtspersoon       |               |
|------------------------------------------|---------------|
| Adres                                    | Vlietlaan 2   |
| Postcode                                 | 2986 AZ       |
| Plaats                                   | Ridderkerk    |
| Telefoonnummer                           | 0180 – 452152 |
| Identificatienummer Kamer van Koophandel | 41130278      |
| E-mailadres                              | mail@salem.nl |
| Internetpagina                           | www.salem.nl  |

## 1.b Structuur van Salem

De Stichting Salem, uitgaande van de gereformeerde gezindte, is statutair gevestigd te Ridderkerk. De stichting exploiteert Salem, Vlietlaan 2 te Ridderkerk. Salem is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur. De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



## 1.c Kerngegevens

Salem biedt een thuis aan kwetsbare ouderen en hulpbehoevenden die willen wonen in een vertrouwde omgeving, waar zorg verleend wordt vanuit de Bijbelse opdracht tot naastenliefde. Daarnaast biedt Salem dagbehandeling aan mensen met Parkinson. Salem is voornamelijk gericht op de doelgroep afkomstig uit de provincie Zuid-Holland. 80% van de bewoners komt uit een straal van 30 kilometer vanaf Ridderkerk. Salem biedt ook zorg aan thuiswonende cliënten. Dit in de vorm van het aanbieden van behandeldiensten.

Salem levert zorg vanuit de wet langdurige zorg (WLZ), zoals: psychogeriatrische zorg, somatische zorg, psychiatrische zorg, palliatieve zorg. Binnen deze zorg worden de volgende behandeldiensten aangeboden: ergotherapie, logopedie, fysiotherapie, diëtist, psycholoog, arts/ SOG.

### Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

| Kerngegevens                                                                         | Aantal/bedrag                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Cliënten</b>                                                                      | Aantal                         |
| Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar                           | 177                            |
| <i>Waarvan zzp-cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar</i>               | 177                            |
| Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar                                | 0                              |
| Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar | 0                              |
| <b>Capaciteit</b>                                                                    |                                |
| Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar           | 181                            |
| <b>Productie</b>                                                                     | Aantal                         |
| Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar                                     | 65.699                         |
| <i>Waarvan zzp-dagen met zorg en verblijf in verslagjaar</i>                         | 64.791                         |
| Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar                                       | 0                              |
| Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)         | 0                              |
| <b>Personeel</b>                                                                     | Aantal                         |
| Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar                           | 675                            |
| Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar                       | 310,82                         |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                                                           | Bedrag in euro's <sup>*)</sup> |
| Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar                                            | 27.920.957                     |
| <i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>                             | 23.744.958                     |
| <i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>                                           | 4.175.999                      |

<sup>\*)</sup> De bedragen van bedrijfsopbrengsten zijn onder voorbehoud van goedkeuring door de accountant.

## 1.d Samenwerkingsrelaties

Salem werkt nauw samen met een aantal zorgorganisaties op het gebied van de behandelfunctie. Dit zijn:

- Stichting Cedrah te Barendrecht
- Stichting Waardeburgh te Sliedrecht
- Stichting De Blijde Borgh te Hendrik-Ido-Ambacht

Op deze locaties worden de artsen, therapeuten en psychologen en diëtiste van Salem ingezet.

Het afgelopen jaar is de samenwerking tussen Cedrah, RST en Sirjon en Salem gecontinueerd. In het afgelopen jaar hebben Cedrah en RST besloten om te gaan fuseren. Omdat zij nu vooral op dat proces focussen, worden er in CRSS-verband geen nieuwe initiatieven gestart. Wel houden functionarissen van de diverse ondersteunende afdelingen van de vier organisaties contact met elkaar, als netwerk waar van elkaar kan worden geleerd. De bestuurders hebben regelmatig bestuurlijk overleg. Ook vindt er uitwisseling plaats van beleidstukken, kennis en ervaring.

Salem werkt in de regio samen binnen het samenwerkingsverband 'Archipel' met 12 andere VVT-organisaties. Archipel ZHE bestaat uit: Aafje, Alerimus, Argos Zorggroep, Careyn, Catharina Stichting, CuraMare, Dagelijksleven, Heemzicht, Laurens, Lelie Zorggroep, Salem, Stichting Humanitas en Zorgwaard. Door goed samen te werken, kunnen de organisaties in Archipel ZHE kennis en ervaring met elkaar delen. De dertien VVT-zorgaanbieders werken hierbij samen en delen ieder vanuit hun eigen expertise kennis en middelen om aan deze transformatie bij te dragen. Ook is domeinoverstijgend samenwerken onderdeel van deze transformatie om passende zorg en ondersteuning te leveren. Hiervoor is samenwerking met onder andere huisartsen, ziekenhuizen, welzijnspartijen en zorgkantoor CZ belangrijk.

Salem participeert verder in het netwerk Ketenzorg Dementie in de BAR-gemeenten, en stelt een specialist ouderengeneeskunde beschikbaar voor het diagnostiek en onderzoeksteam Dementie. Ook maakt Salem onderdeel uit van het Netwerk Palliatieve zorg Waardenland. Verder zit Salem aan de Samenwerkingstafel Ridderkerk.



## 2 | Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

### 2.a Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Salem kent een éénhoofdige Raad van Bestuur. De bezoldiging is vastgesteld op basis van de WNT-norm. In de jaarrekening is hier een paragraaf over opgenomen.

| Naam                     | Bestuursfunctie  | Nevenfuncties                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H-J (Hendrik-Jan) Colijn | Raad van Bestuur | <ul style="list-style-type: none"><li>• Philadelphia, commissie identiteit</li><li>• Extern vertrouwenspersoon, Basisschool De Akker</li><li>• Bestuurslid Stichting Denbi</li></ul> |

De bestuurder wordt ondersteund door het managementteam, dat op 31-12-2025 bestaat uit: Manager Facilitair & ICT, Hoofd Economische en Administratieve Dienst, Manager Behandeldiensten, Manager Zorg & Welzijn.

Het bestuur van de Stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie is opgedragen aan de Raad van Bestuur onder integraal toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn ieder overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taken verantwoordelijk voor de inrichting en het functioneren van de governance van de Stichting en hanteren de Governancecode Zorg 2022. De Raad van Toezicht en zijn individuele leden leggen, onder andere via hun verslag in de jaarverantwoording, actief verantwoording af over de wijze waarop zij toepassing geven aan deze governanceprincipes.

Voor de samenstelling en werkwijze Raad van Toezicht, zie het elders in dit document uitgebrachte verslag van de Raad van Toezicht. Bezoldiging is georganiseerd volgens de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. In de jaarrekening is hierover een toelichting opgenomen.

### 2.b Bedrijfsvoering en risicomanagement

#### Planning en controlcyclus

De bedrijfsvoering binnen Salem wordt gevolgd door middel van de kwartaalrapportage. Deze kwartaalrapportage geeft inzicht in de voortgang van het kwaliteitsjaarplan en een overzicht van de incidenten, klachten, financiële situatie en medewerkersgegevens.

Vanuit het meerjarenbeleidsplan worden strategische keuzes uitgewerkt in jaarplannen. In de kwartaalrapportages wordt de voortgang van het kwaliteitsplan gevolgd. Daarnaast geeft de kwartaalrapportage inzicht in onder andere financiële stuurinformatie, personeelsgegevens, incidenten en klachten. Op basis van de kwartaalrapportages vindt zo nodig bijsturing plaats. Een belangrijk financieel kader is dat er gestreefd moet worden naar een begroting met een positief resultaat.

### **Risicomanagement**

Uit de eerdere sessie over risicobereidheid in 2024 is opnieuw bevestigd dat Salem werkt volgens een risicomanagementproces, waarin doelen worden gesteld, risico's worden geïnventariseerd, geanalyseerd en beoordeeld, waarna beheersmaatregelen worden geformuleerd, geëvalueerd en uiteindelijk geborgd in de organisatie. Het MT onderschrijft dat dit een cyclisch proces moet zijn, ingebed in bestaande structuren zoals de jaarplancycclus, kwartaalgesprekken en overlegvormen met domeineigenaren. Ook de afspraken over risicobereidheid blijven relevant: per risico moet expliciet bepaald worden in welke mate risico acceptabel is en welke ruimte een domeineigenaar krijgt om kansen te benutten en risico's te nemen.

Tijdens de eerste sessie is afgesproken dat de risico's worden ingedeeld in acht domeinen en dat het van belang is een risicomanager aan te stellen. Hierbij is vastgesteld dat sommige risico's de hele organisatie raken, terwijl andere risico's specifiek behoren tot één afdeling. MT-leden worden eigenaar van de risico's binnen hun domein. Er is tevens besproken dat een risico niet automatisch problematisch hoeft te zijn; sommige risico's kunnen bewust worden geaccepteerd wanneer de impact laag is, wanneer het risico al beheerst wordt, of wanneer aanvullende beheersmaatregelen zwaarder wegen dan het risico zelf. De organisatie wil de risico's jaarlijks wegen om zowel kans als impact systematisch te blijven beoordelen.

Tijdens de sessie is ook stilgestaan bij de betrokken gremia. De Raad van Toezicht hecht eraan dat risicomanagement aantoonbaar goed is ingericht en wil daarom periodiek inzicht krijgen in de stand van zaken. De ondernemingsraad wordt hierover geïnformeerd, maar heeft geen formele rol in de besluitvorming rondom IRM. Beide gremia worden in kwartaal 3 van 2026 hierop bijgepraat.

In sessies zijn de risico's individueel gescoord door alle MT-leden. Het risico 'reductie fte' kwam daarbij als hoogste punt naar voren. Daarnaast bleek informatiebeveiliging, met name de beveiliging van devices en verantwoord gebruik van applicaties, een tweede belangrijk risico. Gezien de toenemende digitale afhankelijkheid en het gebruik van AI-toepassingen zoals ChatGPT wordt dit risico actief verminderd door lopende maatregelen, waaronder aanbevelingen uit een recent uitgevoerde pentest.

Ook de schaarste op de arbeidsmarkt werd als een urgent risico herkend, vooral binnen de behandeldiensten maar mogelijk breder in de organisatie. De belangrijkste mitigatie ligt in aantrekkelijk werkgeverschap en het versterken van secundaire arbeidsvoorwaarden, wat al onderdeel is van het P&O-beleid. Een ander belangrijk risico is de financiële afhankelijkheid, zowel extern van AVZ-partners als intern door de afhankelijkheid van opbrengsten uit de behandeldienst. Externe partners maken eigen strategische keuzes, wat gevolgen kan hebben voor Salem. Daarom wordt gewerkt aan het verbreden van het netwerk, onder andere richting Aafje en de eerstelijns. Intern vraagt deze afhankelijkheid om scherpere prioritering van projecten en om strategische voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen.

Daarnaast speelt de bredere financiële druk die voortkomt uit dalende tarieven en bezuinigingslijnen vanuit de overheid. De accountant heeft hiervoor een meerjarige berekening aangeleverd, waaruit blijkt dat zowel de opbrengsten als de investeringsruimte onder druk komen te staan. Dit risico moet actief worden teruggebracht door tijdige scenario's en strakke financiële sturing.

De komende periode wordt gewerkt aan verdere uitwerking. In het MT wordt er plenair gekozen voor een risicomanager welke een addendum krijgt op huidige functieomschrijving. Tijdens sessie 2, die eind mei 2026 gepland staat, worden vervolgens de risico-eigenaren benoemd, wordt vastgesteld wie de rol van risicomanager op zich neemt, en wordt besproken hoe IRM kan worden ingebed in de werkprocessen en overlegstructuren. Ook wordt daar gewerkt aan een concreet plan van aanpak per risico, inclusief minimale eisen voor inhoud, formulering en evaluatie.

### **ICT als strategisch fundament voor zorg en samenwerking**

In 2025 heeft Salem ICT verder versterkt als strategisch fundament onder goede zorg en samenwerking. ICT helpt collega's om efficiënt en prettig te werken, ondersteunt betrouwbare registratie en overdracht en maakt veilige digitale communicatie mogelijk. We hebben daarbij bewust de stap gezet van uitvoer naar regie: meer standaardisatie, heldere keuzes in applicaties en leveranciers en beter inzicht in prestaties, zodat de digitale werkomgeving ook op de langere termijn stabiel en beheersbaar blijft.

Onder aansturing van de manager Facilitair & ICT is het jaarplan ICT 2025 uitgevoerd en is het ICT-beleid geactualiseerd als opmaat naar de ICT-strategie 2025–2030. We zijn gestart met de inrichting van een integraal ICT-team (1e, 2e en 3e lijn), zodat meldingen sneller en eenduidiger worden opgepakt en kennis beter wordt geborgd. Daarnaast is ingezet op procesverbetering in AFAS (alle vraag gestuurde processen) en op het opbouwen van stuurinformatie via Salem Power BI-dashboards, zodat management en teamleiders beter inzicht krijgen in relevante KPI's.

We hebben in 2025 extra geïnvesteerd in informatiebeveiliging en compliance. De voorbereiding op NIS2 is gestart, onder meer met een MT-training, het toetsen van de eisen aan NEN 7510 en het opstellen van een plan van aanpak. Hiermee zetten we stappen in bewustwording, duidelijke verantwoordelijkheden en een meer gestructureerde aanpak van risico's en verbetermaatregelen. Ook is in 2025 de start van de Servicedesk ICT & TD voorbereid, is de AFAS-module voor leveranciers- en contractmanagement opgestart en is binnen CRSS-ICT het adviesstuk CRSS-ICT uitgewerkt om samenwerking en kennisdeling te versterken.

In 2026 starten we de Servicedesk ICT & TD (incl. AFAS-ticketsysteem en dashboarding), voeren we audits/pentests en een GAP-analyse uit voor NIS2 en ronden we de trajecten voor dashboarding en contractmanagement af; daarnaast werken we het project 'Devices in de zorg – de digitale werkplek' verder uit met implementatie in het tweede halfjaar van 2026.

## **2.c Medezeggenschap en advies**

De medezeggenschapsorganen in Salem betreffen de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Zij komen op voor de belangen van respectievelijk de bewoners en de medewerkers. In het afgelopen jaar zijn zij bij verschillende onderwerpen betrokken geweest. De Ondernemingsraad brengt jaarlijks een eigen verslag uit.

Daarnaast heeft Salem een Professionele Adviesraad (PAR). In 2025 heeft de PAR één keer een gevraagd advies uitgebracht over verantwoordelijkheden van eerstejaars leerlingen.

## 3 | Beleid, inspanningen en prestaties

### 3.a Visie, missie en kernwaarden

In 2025 is Salem blijven werken vanuit een duidelijke identiteit en opdracht. In een jaar waarin de zorgvraag verder toenam, hebben wij bewust vastgehouden aan datgene wat Salem kenmerkt: een vertrouwde woonomgeving voor kwetsbare ouderen en hulpbehoevenden, met zorg die wordt verleend vanuit de Bijbelse opdracht tot naastenliefde. Tegelijkertijd hebben we stappen gezet in de doorontwikkeling van onze organisatie, zodat we ook in een veranderende wereld stabiel en toekomstbestendig kunnen blijven.

‘Salem. Een plek waar ik wil wonen. Waar ik mezelf kan zijn. Een plek waar ik inbreng heb. Zelfs als ik zwak ben. In Salem ben ik iemand.’

Onze missie in 2025 was om bewoners en cliënten passende, hoogwaardige zorg en ondersteuning te bieden in Ridderkerk en omgeving, in een setting waarin zij zichzelf kunnen zijn en waar ruimte is voor eigen regie en inbreng. Voor bewoners betekent dit wonen met zorg in Salem; voor thuiswonende ouderen en partners in de regio betekent dit dat Salem – waar passend – bijdraagt via expertise, behandeldiensten en samenwerking.

In 2025 is daarnaast de meerjarenstrategie 2026–2030 opgesteld. De daarin beschreven visie en missie sluiten nauw aan bij wat in het verslagjaar al zichtbaar was in keuzes en gedrag: stabiliteit en betrouwbaarheid bieden, persoonsgerichte zorg versterken en – waar nodig – met partners optrekken om ook morgen goede zorg te kunnen leveren.

#### *Visie (richtinggevend, zichtbaar in 2025):*

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Salem wil daarin een stabiele en herkenbare plek zijn: een organisatie met een duidelijke reformatische identiteit, waar bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers zich veilig, gezien en gewaardeerd weten.

Wij geloven dat goede zorg begint bij de mens zelf: bij levensverhaal, overtuiging, mogelijkheden en ondersteuningsbehoefte. In 2025 bleef persoonsgerichte zorg daarom het uitgangspunt in wonen, welzijn en behandeling, met respect voor waardigheid en met oog voor het netwerk van de bewoner. Waar het kan geven we ruimte; waar het moet bieden we bescherming en professionele nabijheid.

Voor Ridderkerk en de regio willen wij een betrouwbare partner zijn: stevig in de basis, open in samenwerking en bereid om bij te dragen aan passende zorg, ook buiten de muren van Salem, zolang dit aansluit bij onze opdracht en mogelijkheden.

#### *Missie (wat we doen en waarom, in 2025):*

Salem biedt een vertrouwd thuis waar kwetsbare ouderen en hulpbehoevenden kunnen wonen met passende zorg, ondersteuning en aandacht. Vanuit de Bijbelse opdracht tot naastenliefde willen wij mensen nabij zijn, professioneel handelen en bijdragen aan kwaliteit van leven – ook als de zorgvraag complex is en de verblijfsduur korter wordt.

Daarvoor bouwen we aan een organisatie waarin medewerkers en vrijwilligers goed kunnen werken, leren en samenwerken. In 2025 betekende dat: aandacht voor vakbekwaamheid, veilige werkomgeving en onderlinge verbondenheid, én het versterken van processen en ondersteuning zodat de beschikbare tijd en aandacht zoveel mogelijk naar bewoners en cliënten kan gaan.

We staan niet op onszelf. Salem zoekt in de regio actief de verbinding met andere organisaties en netwerken, zodat kennis en capaciteit beter benut worden en bewoners en cliënten kunnen rekenen op passende zorg. Zo geven we in 2025 en daarna invulling aan onze maatschappelijke opdracht, met behoud van onze identiteit.

Onze kernwaarden geven richting aan keuzes, gedrag en samenwerking. In 2025 hebben we deze waarden ook weer bewust gebruikt als kompas in de dagelijkse praktijk:

- **Vertrouwd** – we bieden een veilige, herkenbare leefomgeving met vaste aanspreekpunten en respect voor levensbeschouwing en gewoonten.
- **Vakkundig** – we leveren professionele zorg die aansluit bij een complexere zorgvraag, met aandacht voor leren, verbeteren en verantwoording.
- **Vriendelijk** – we benaderen bewoners, naasten en collega's met oprechte aandacht, gastvrijheid en een dienstbare houding.
- **Verbindend** – we werken samen binnen Salem en met partners in de regio, en zoeken actief de dialoog met naasten en medezeggenschap.

### 3.b Strategie en meerjarenbeleid

In 2025 is uitvoering gegeven aan het laatste jaar uit het meerjarenbeleidsplan 2023-2025. Parallel is gewerkt aan het opstellen van een nieuwe meerjarenstrategie (2026 t/m 2030). Dit beleidsplan heeft vorm gekregen met inbreng van interne en externe stakeholders. Het traject werd begeleid door een extern bureau.

Belangrijkste punten uit het meerjarenbeleidsplan 2023-2025:

- **Doelgroep:** Salem blijft zich de komende jaren, in afstemming met de regio, richten op de somatische, psychogeriatrische, psychiatrische en palliatieve zorg. Binnen de bestaande doelgroepen worden ontwikkelingen gevolgd. Salem zoekt naar mogelijkheden om specifieke doelgroepen aan te trekken en andere vormen van zorg te verlenen die aansluiten bij behoeften in de regio. Met het oog op toenemende complexe zorg wordt bepaald hoe we omgaan met de ZZP-mix.  
Salem zet zich in voor thuiswonende ouderen en het ontlasten van de mantelzorger. We willen deze groepen ondersteuning bieden. In dat kader verkennen we de mogelijkheden voor een dagbehandeling en /of dagbesteding. Daarnaast wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om de samenwerking in de eerste lijn uit te breiden.
- **Arbeidsmarkt:** Salem zet zich in voor goed werkgeverschap en het verhogen van de stabiliteit en houdbaarheid van het personeelsbestand. In dat verband wordt gewerkt aan de volgende thema's: vitaliteit, veilige werkomgeving, ontwikkelingsperspectief en doorgroeimogelijkheden, onboardingstraject, maatwerk en nieuwe vormen van opleiden.

- ICT: ICT en automatisering zijn onmisbaar geworden voor zorg- en administratieve processen binnen heel de organisatie. Salem werkt aan een duidelijke visie op het gebied van ICT. Deze is gericht op digitaal werken, innovatie, automatisering en domotica. Medewerkers worden toegerust op het gebied van digivaardigheid.
- Samenwerking: Om als zelfstandige organisatie professioneel te blijven functioneren in het complexe zorglandschap is samenwerking nodig. De komende jaren wordt de vastgestelde visie op samenwerking aangescherpt en concreet gemaakt in de praktijk. We zetten onder andere in op een samenwerking met betrekking tot ondersteunende processen (beleid en kwaliteit, P&O, PR en communicatie).

Deze lijnen worden voortgezet in de nieuwe strategie, die is opgebouwd rond drie centrale thema's.

1. 'Zorg van morgen anders organiseren'. De toekomst vraagt om veranderingen door de groeiende zorgkloof.
2. 'Stap naar buiten'. Het thema van de overheid 'Langer thuis' vraagt ook van Salem nieuwe initiatieven.
3. 'Salem als stabiele organisatie'. Om de eerste twee thema's goed vorm te kunnen geven, is een stabiele organisatie nodig.

### **3.c Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar**

#### **Duurzaamheid**

In 2025 is een Green Team gevormd en is Salem actief aan de slag gegaan met een aantal ambities, die zijn uitgewerkt in het duurzaamheidsbeleid. Zie verder paragraaf 3.f van dit jaarverslag en het duurzaamheidsverslag 2025 op de website van Salem ([Duurzaamheidsverslag 2025 \(compleet\)](#)).

#### **Behandeldienst**

In 2025 zijn er gesprekken geweest met de afnemers van de Behandeldiensten over de inzet in 2026.

### **3.d Kwaliteit en veiligheid**

Vanuit het Generiek Kompas is Salem verplicht een Kwaliteitsbeeld uit te brengen. Hierin zijn de belangrijkste ontwikkelingen en de bereikte resultaten van 2025 beschreven. Het Kwaliteitsbeeld 2025 is gepubliceerd op [www.salem.nl/over-ons/kwaliteit/kwaliteitsbeeld](http://www.salem.nl/over-ons/kwaliteit/kwaliteitsbeeld).

#### **3.d.i Veiligheid**

In Salem hechten we grote waarde aan veiligheid. Bewoners mogen rekenen op een veilige woonomgeving. Het is tegelijkertijd een onderwerp van uitdaging om in het kader van persoonsgerichte zorg binnen de marges wel eens risico's te nemen. Veiligheid heeft veel te maken met het gedrag van de zorgmedewerkers. Zij bieden veiligheid door tijdens hun werk signalen op te pakken en te bespreken ter voorkoming van onveilige situaties.

### **Meldingen MIC-commissie**

In 2025 behandelde de MIC-commissie 598 meldingen. Dit is vrijwel gelijk aan 2023 (604) en hoger dan 2024 (circa 574), waarmee het totaal aantal meldingen de afgelopen jaren per saldo redelijk stabiel blijft op een relatief hoog niveau (ter vergelijking: 2021 telde 439 meldingen).



De commissie hanteerde in 2025 dezelfde werkwijze als voorgaande jaren: per vergadering is gekeken naar kwartaalcijfers en mogelijke trends, en zijn bijzondere incidenten besproken. In 2025 zijn vier incidenten met een prisma-analyse verdiepend geanalyseerd (o.a. met botbreuk), gericht op beïnvloedbare factoren en verbeterkansen.

#### *Valincidenten:*

Het aantal valincidenten nam verder af naar 290 (2024: 310; 2023: 344). De verschillen tussen woongroepen worden mede verklaard door een kleine groep bewoners met een 'geaccepteerd valrisico' (maximale vrijheid, met een hoger incidentenrisico). Daarnaast speelt mee dat bewoners gemiddeld zwaardere zorg nodig hebben en vaker niet-lopend zijn; ook de gemiddelde verblijfsduur van nieuwe bewoners wordt geleidelijk korter.

#### *Medicatie:*

Het aantal medicatiemeldingen steeg van 226 (2024) naar 281 (2025). Gezien de dagelijkse medicatielast is dit een substantieel maar beheersbaar aantal; er deden zich geen ernstige incidenten voor. Een relevante ontwikkeling is dat meer bewoners medicatie (deels) in eigen beheer krijgen, met een 'geaccepteerd medicatie-risico' (bijv. vergeten of onjuist tijdstip). Meldingen bij bewoners met medicatie in eigen beheer zijn in 2025 meegeteld.

In Salem is een geneesmiddelencommissie actief. Die beoordeelt onder andere de route van voorschrijven tot uitdelen en innemen. Daar is ook de apotheker bij betrokken.

#### *Overig*

Er waren 27 overige incidenten (o.a. onenigheid tussen bewoners of incidenteel risicogedrag); ook hier geen ernstige gevolgen. Een blijvend bestuurlijk aandachtspunt is structurele terugkoppeling van cijfers en leerpunten naar de afdelingen: bewustwording ondersteunt preventie, zeker in een dynamische omgeving met wisselende bewoners en medewerkers.

### **3.d.ii Cliënttevredenheid**

Salem streeft ernaar om de tevredenheid van bewoners en hun naasten continu te monitoren en te verbeteren. In 2025 is middels een tevredenheidsmeting en gesprekken aandacht besteed aan de ervaringen rondom zorg, welzijn en communicatie. Salem werd in 2025 gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,5. De uitkomsten laten zien dat bewoners zich overwegend veilig en gehoord voelen, met waardering voor de persoonlijke benadering en het vertrouwen in de kennis van de zorgverleners. Verbeterpunten richten zich vooral op de informatievoorziening en het vergroten van inspraak bij dagelijkse keuzes. Regelmatige terugkoppeling van resultaten draagt bij aan het versterken van vertrouwen en betrokkenheid.

### **3.d.iii Klachten**

Bij Salem is een klachtenfunctionaris werkzaam, waar bewoners en contactpersonen terecht kunnen met klachten en suggestie voor verbetering van zorg en welzijn. Daarnaast hebben bewoners en contactpersonen de mogelijkheid om via de Cliëntenraad hun suggesties kenbaar te maken.

De klachtenregeling van Salem is gepubliceerd op de website. Formele klachten kunnen worden ingediend bij de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan vervolgens advies inwinnen bij de Regionale Klachtencommissie. Betreft het een klacht op het gebied van de Wet zorg en dwang dan moet de klacht direct bij de Regionale Klachtencommissie worden ingediend. Als de uitspraak niet tot tevredenheid stemt, kan men een vervolgstap zetten naar de geschillencommissie of de rechter (ingeval van klachten met betrekking tot Wet zorg en dwang).

De meeste uitingen van onvrede worden besproken en opgelost met de direct betrokkenen. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van het melden bij de klachtenfunctionaris. In 2025 is dat eenmaal gebeurd. Dit betrof een klacht over het slechte internetbereik op één van de woongroepen.

### **3.d.iv Vertrouwenszaken**

Salem wil een betrouwbare en veilige werkomgeving bieden aan medewerkers. Het kan voorkomen dat een medewerker dat anders ervaart. De medewerker heeft de mogelijkheid om dit te bespreken met één van de vertrouwenspersonen van Salem. In 2025 hebben 2 personen daar gebruik van gemaakt. Dit is vastgelegd in het jaarverslag vertrouwenswerk en besproken met RvB, Adviseur P&O en vertrouwenspersonen.

### **3.d.v Inspectiebezoek**

In 2025 vond er een inspectiebezoek plaats bij Salem, waarbij specifiek is gekeken naar de kwaliteit van zorg, de veiligheid binnen de organisatie en het naleven van protocollen. De inspectie benadrukte dat Salem een transparante houding aanneemt, waarbij verbeterpunten snel worden opgepakt en teruggekoppeld naar de teams. Dit sluit aan bij het kwaliteitsbeeld: er is sprake van een continue aandacht voor kwaliteit en een open cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan. Bewoners en medewerkers ervaren hierdoor een betrouwbare omgeving, wat zowel de zorg als het welzijn ten goede komt.

### 3.e Personeelsbeleid

#### **Formatie**

In 2025 kende Salem een beperkte, maar stabiele formatiegroei. Het aantal medewerkers steeg naar 679 medewerkers (HC) en 308,8 FTE. Dit betekent een groei van 2,1% ten opzichte van 2024, waarmee Salem ruim boven de landelijke groei van 0,7% uitkomt. Ondanks de afvlakkende arbeidsmarkt blijft Salem erin slagen het personeelsbestand op sterkte te houden, wat binnen de VVT-sector nog altijd uitzonderlijk is. Ook in 2025 speelde het netwerk van medewerkers opnieuw een belangrijke rol bij het aantrekken van nieuw personeel. Deze vorm van warme werving blijkt effectief en draagt bij aan stabiliteit en betrokkenheid binnen de organisatie. Ondanks deze positieve ontwikkeling wordt binnen de behandeldiensten inmiddels wel duidelijk dat de arbeidsmarktkrapte toeneemt. Het duurt aanzienlijk langer om openstaande vacatures in deze diensten succesvol op te vullen, wat een toenemende druk op de inzetbaarheid en continuïteit van deze teams op de lange termijn kan veroorzaken.

Het aandeel medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd bedraagt 79%, wat hoger is dan het landelijke gemiddelde van 75%. Het aandeel tijdelijke contracten ligt met 21% lager dan landelijk (25%). Deze verhouding wijst op een duurzaam en stabiel personeelsbeleid waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

Het gemiddeld salaris binnen Salem steeg in 2025 naar € 47.088, hoger dan het landelijk gemiddelde van € 44.482, wat de waardering voor medewerkers en de differentiatie in functiemix binnen Salem weerspiegelt. De deeltijdfactor daalde licht naar 0,45, wat onder het landelijke gemiddelde van 0,59 ligt. Dit bevestigt dat de personeelsopbouw binnen Salem relatief veel parttime dienstverbanden omvat, een trend die past bij de sector en de regionale arbeidsmarkt.

De gemiddelde leeftijd van medewerkers daalde iets, naar 38,9 jaar, waarmee Salem opnieuw onder het landelijk gemiddelde van 43,2 jaar blijft. Deze jongere leeftijdsopbouw draagt bij aan duurzame inzetbaarheid op langere termijn, maar brengt ook aandachtspunten met zich mee rondom loopbaanontwikkeling en begeleiding.



De vier kernwaarden van Salem, Vriendelijk, Vertrouwd, Vakkundig en Verbindend, vormen nog altijd een herkenbaar fundament binnen de organisatiecultuur. Medewerkers geven aan deze waarden daadwerkelijk te ervaren in hun dagelijkse werk. Dit draagt niet alleen bij aan interne stabiliteit, maar versterkt ook de positie van Salem als aantrekkelijke werkgever in een krappe arbeidsmarkt.

| Actuele medewerkers |                 | In- en uitstroom |      | Bepaald/onbepaald   |         |
|---------------------|-----------------|------------------|------|---------------------|---------|
| 2024                | 2025            | 2024             | 2025 | 2024                | 2025    |
| 662HC/310,8 FTE     | 679HC/308,8 FTE | 6,8%             | 2,1% | 22%/78%             | 21%/79% |
| Gemiddeld Salaris   |                 | Deeltijdfactor   |      | Gemiddelde leeftijd |         |
| 2024                | 2025            | 2024             | 2025 | 2024                | 2025    |
| € 43.999            | € 47.088        | 0,47             | 0,45 | 39,2                | 38,9    |

\*bron Dataportaal PFZW, jaaroverzicht 2025

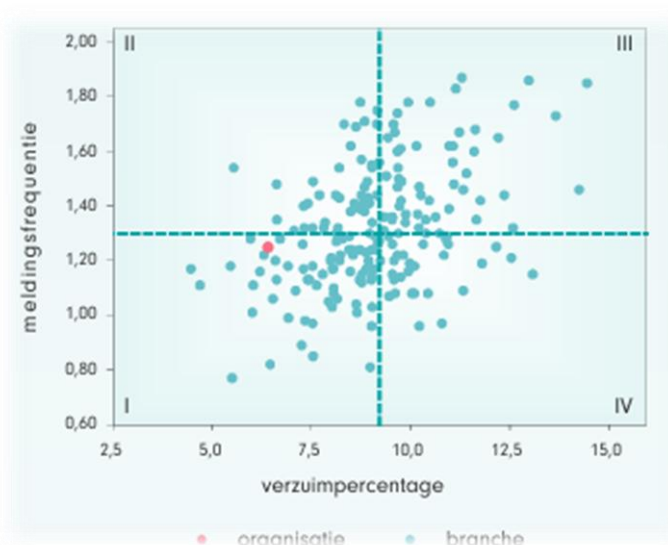
## Verzuim

Het ziekteverzuim binnen Salem bevindt zich ook in 2025 structureel onder het branchegemiddelde. In de sector bedroeg het verzuim over het jaar 2025 9,21%, terwijl Salem met 6,41% aanzienlijk lager scoorde. Ten opzichte van 2024 is het verzuim binnen Salem echter wel gestegen, zoals eerder werd voorzien. In het vierde kwartaal van 2025 kwam het verzuim uit op 6,19%, een lichte stijging ten opzichte van 5,94% in kwartaal 4 van 2024.

Daarnaast blijkt uit de totale branchebenchmark dat Salem in 2025 een score van 8,8 behaalt op het gebied van verzuim en inzetbaarheid. Hiermee presteert de organisatie aantoonbaar beter dan het branchegemiddelde en behoort Salem tot de best scorende instellingen in de sector. Ten opzichte van 2024 is bovendien een lichte stijging zichtbaar: toen bedroeg de score 8,7. Deze vooruitgang benadrukt dat de ingezette maatregelen rondom duurzame inzetbaarheid en preventief verzuim daadwerkelijk effect hebben en bijdragen aan een structureel sterke positie binnen de branche.

Dankzij de inzet van de MDIEU-subsidie kon Salem in 2025 verder investeren in duurzame inzetbaarheid en het versterken van het preventieve verzuimbeleid. Deze inzet werpt zichtbaar vruchten af. Zo is door onder meer de begeleiding van Praktijk Den Uijl uitval als gevolg van psychosociale en mentale problematiek aantoonbaar voorkomen. Daarnaast is de meldingsfrequentie in 2025 verder afgenomen, van 1,37 naar 1,25, wat duidt op een daling in het aantal ziekmeldingen per medewerker.

Een aanvullende analyse van de verzuimcijfers laat zien dat Salem zich in 2025 in kwadrant I bevindt van de branchevergelijking: zowel het verzuimpercentage (VP) als de meldingsfrequentie (MF) liggen lager dan het



branchegemiddelde. In 2024 bevond Salem zich nog in kwadrant II, wat aangeeft dat er een positieve verschuiving heeft plaatsgevonden in de balans tussen verzuimduur en meldingsfrequentie.

(Bron Vernet: Verzuimpercentage 2025)

Verder toont de leeftijdsanalyse aan dat het verzuim in 2025 in vrijwel alle leeftijdsgroepen is gestegen, met name binnen de categorie 46–55 jaar, die de grootste bijdrage levert aan de totale stijging. Ondanks deze toename blijft Salem met de

ingezette aanpak gericht op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en tijdige ondersteuning van medewerkers op een positieve koers. Deze lijn wordt in 2026 voortgezet, waarbij aanvullende interventies en externe expertise wederom worden ingezet om integraal bij te dragen aan het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### Opleiden

Binnen Salem wordt er maximaal ingezet op het opleiden van (toekomstige) zorgprofessionals. De registraties ten behoeve van het stagefonds zijn enigszins gestagneerd. Echter is deze afname verwaarloosbaar. Salem neemt een actieve rol in binnen het versterken van de instroom binnen de sector.

| Opbrengsten Stagefonds | 2020/2021 | 2021/2022  | 2022/2023 | 2023/2024 | 2024/2025 |
|------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Opbrengsten totaal     | 56.282,90 | 127.698,63 | 82718,85  | 91.149,84 | 85.569,39 |
| Aantal FTE             | 24,36     | 34,54      | 35,05     | 31,5      | 29,68     |
| Opbrengsten per FTE    | 2310,46   | 3697,12    | 2360,02   | 2893,65   | 2883,07   |

Binnen Salem wordt structureel ingezet op her-, bij- en nascholing. Salem faciliteert medewerkers hierin actief, zowel in tijd als in financiële middelen. Hiermee wordt niet alleen voldaan aan het bevoegd en bekwaam houden van de medewerkers, maar wordt tevens geïnvesteerd in duurzame ontwikkeling, vakbekwaamheid en professionele groei van medewerkers.



### ***Bevoegd, bekwame, vakvolwassen collega's beschikbaar***

Er wordt bij binnenkomst en gedurende het dienstverband bij Salem getoetst op bevoegd- en bekwaamheid zodat vakvolwassen collega's beschikbaar zijn en blijven. De gediplomeerde formatie van Salem is op orde en groeit nog steeds. Er wordt vooruitlopend op de krimpende beroepsopleiding voortdurend gekeken wat de noodzakelijke en haalbare functiemix is.

In 2025 is het leerplatform Studytube (SLIM) succesvol doorontwikkeld met als doel het bevorderen van een leven lang ontwikkelen. Verdere doorontwikkeling van SLIM en het bijbehorende leeraanbod zal constant worden voortgezet. Hierin is het uitgangspunt duurzame professionele ontwikkeling van de medewerkers binnen Salem. Om dit te bevorderen, is de zogeheten 'SLIM-race' ontwikkeld, waarmee een competitie-element is toegevoegd aan het behalen van onderdelen.

### ***Duurzaam inzetbaar blijven***

In de periode van september 2024 tot en met december 2025 heeft Salem gebruikgemaakt van de MDIEU-subsidie (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden). Deze subsidie maakte het mogelijk om gericht te investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het versterken van het preventieve HR-beleid. De middelen zijn ingezet op meerdere thema's die bijdragen aan het verminderen van werkdruk, het bevorderen van vitaliteit en het vergroten van de inzetbaarheid op de lange termijn.

Een belangrijk onderdeel van de inzet betrof de versterking van het preventieve verzuimbeleid. Dankzij gerichte interventies, waaronder psychosociale ondersteuning via externe deskundigen zoals Praktijk Den Uijl, is het gelukt om uitval door mentale belasting te voorkomen. Dit is zichtbaar geworden in de verzuimcijfers over 2025, waarin een daling van de meldingsfrequentie en een afname van verzuim door psychosociale oorzaken zijn gerealiseerd.

Daarnaast is ingezet op de professionalisering van medewerkers en leidinggevendenden, onder andere door opleidingsprogramma's, ontwikkeltrajecten en coaching. Hiermee is zowel de deskundigheid als de weerbaarheid van teams versterkt. Ook is er aandacht besteed aan loopbaanontwikkeling en het bevorderen

van mobiliteit, om medewerkers te ondersteunen in het vinden van duurzame loopbaanpaden binnen de organisatie.

Een derde pijler binnen de MDIEU-inzet was het versterken van de leercultuur. De herziening van de functie van praktijkopleider naar opleidingsadviseur sluit aan bij deze ontwikkeling. Hiermee wordt gewerkt aan een structurele en toekomstbestendige positionering van leren en ontwikkelen binnen Salem.

Tot slot zijn de MDIEU-middelen benut om de organisatie te helpen anticiperen op de structurele krapte binnen de zorg, met name binnen de behandeldiensten. Door het creëren van meer ontwikkelmogelijkheden, het uitbreiden van preventieve ondersteuning en het versterken van teams, is een basis gelegd die bijdraagt aan het behouden en aantrekken van medewerkers in een steeds krappere arbeidsmarkt.

De MDIEU-subsidie heeft daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan het verstevigen van het HR-beleid en het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. De resultaten die in 2025 zichtbaar zijn geworden, vormen een fundament waarop Salem in de komende jaren verder kan bouwen.

### **Arbo**

De coördinatie en inzet met betrekking gezondheid, vitaliteit en arbeidsomstandigheden heeft Salem geborgd in de arbostuurgroep. Deze ondersteunt de werkgever in de zorg voor de dagelijkse veiligheid en gezondheid. In de arbostuurgroep is kennis gebundeld met betrekking tot arbeidsrisico's van de organisatie en van de te nemen preventieve maatregelen. De arbostuurgroep staat in verbinding met de bedrijfsarts.

### **Actualisatie van het functiehuis**

In 2025 is verder gewerkt aan de actualisatie van het functiegebouw binnen Salem. Hoewel de ambitie was om het volledige functiehuis in dit jaar te actualiseren, is dat door diverse omstandigheden niet haalbaar gebleken. Hierdoor heeft het traject enige stagnatie opgelopen en wordt de afronding doorgeschoven naar 2026.

Binnen Facilitair & ICT zijn de functiebeschrijvingen in 2025 volledig geactualiseerd en vastgesteld. Daarnaast zijn binnen de Praktijkopleiding de functies herzien en aangepast, waarbij de functie van praktijkopleider is omgevormd naar opleidingsadviseur, passend bij de bredere rol en het ontwikkelgerichte karakter van de functie.

Voor de Behandelinstellingen en de verpleegkundige functies is het actualisatietraject in 2025 wel voortgezet, maar nog niet afgerond. Deze functies bevinden zich momenteel in de afrondingsfase. Bij de verpleegkundige functies hangt de definitieve actualisatie nauw samen met de positionering van de verpleegkundige binnen Salem. Omdat de visievorming hieromtrent nog in ontwikkeling was loopt dit project nog door vanuit 2024.

In 2026 zullen bovendien de functiebeschrijvingen binnen de ondersteunende diensten worden geactualiseerd. Daarmee is het streven om in de loop van 2026 alsnog het volledige functiegebouw te completeren. Het vernieuwde functiehuis zal een stevig fundament bieden voor duidelijkheid in rollen, een beter samenhangend functiegebouw en versterkte mogelijkheden voor professionele ontwikkeling binnen Salem.

### **3.f Duurzaamheid: een gedeelde verantwoordelijkheid**

Met de ondertekening van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (november 2023) heeft Salem zich verbonden aan de ambitie om de zorg te verduurzamen. Vanuit onze christelijke identiteit zien we dit als rentmeesterschap: zorgvuldig omgaan met wat ons is toevertrouwd. De Green Deal geeft richting met vijf pijlers richting 2030: gezondheidsbevordering, bewustwording, CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteit en minder milieubelasting door medicatie(gebruik).

De implementatie in 2025 verliep in fasen: inzicht (nulmeting, actualisatie van Milieubarometer en CO<sub>2</sub>-routekaart en prioriteiten per afdeling), actie (o.a. afvalscheiding, eiwittransitie in voeding en bewuste inzet van materialen), bewijs (dossiervorming en vastlegging per MPZ-thema) en audit (pre-audit met correcties en vervolgens de audit). Dit resulteerde in 2025 in een complete en onderbouwde duurzaamheidsaanpak, met onder meer verbeterde afvalstromen, de start van een duurzame zorgafdeling (pilot), duurzame inkoop en zichtbare bewustwordingsacties, zoals de fiets-naar-je-werkdag (actie voor CoöP-Africa).

In 2025 is ook het duurzaamheidsbeleid vastgesteld en breed gedeeld, en is duurzaamheid een vast onderdeel geworden van de overlegstructuur. Het MT stuurt op koers en samenhang tussen beleid en dagelijkse praktijk. De duurzaamheidscoördinator en het Green Team vormen aanvullend hierop het

kloppend hart: zij verbinden afdelingen, faciliteren acties en borgen continuïteit. We werken data gedreven volgens de kaders van het Milieu Platform Zorg (MPZ), ondersteund door de CO<sub>2</sub>-routekaart en de Milieubarometer. Tot slot is Salem in 2025 met succes door de MPZ-audit gekomen en heeft daarmee het Zilveren keurmerk Milieuthermometer Zorg behaald.

### **3.g Financieel beleid**

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 126.113,-.

Er hebben zich na balansdatum geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.

De bedbezetting was in 2025 was gemiddeld 100%. Hierdoor waren de opbrengsten hoger dan in de begroting 2025 (99%) was meegenomen.

De personeelskosten waren ook hoger dan in de begroting, maar de meeropbrengsten waren hoger dan de overschrijding van de personeelskosten. Hierdoor is het resultaat in 2025 hoger uitgekomen dan begroot.

Daarnaast is er in de jaarrekening de MDIEU-subsidie verwerkt.

De zorgexploitatie 2025 van Salem is opnieuw negatief; de exploitatie van de huisvesting en van de behandeldienst zijn positief en zorgen uiteindelijk voor een positief eindresultaat.

Door de nieuwbouw heeft Salem te maken met een forse stijging van de kapitaalslasten (met name afschrijvingskosten). Dit heeft invloed op het totale resultaat in de jaarrekening.

De begroting 2026 sluit met een positief exploitatiesaldo maar wel met een taakstelling op de personeelskosten. Hiervoor hebben de managers een plan gemaakt hoe dit is te realiseren in 2026.

De werkgroep taakstelling krijgt ook in 2026 een vervolg om de zorgexploitatie gezonder te maken en om toekomstige bezuinigingen beter op te kunnen vangen.

Daarnaast zal er ook in 2026 gestuurd moeten worden op de inzet van zorgpersoneel in relatie tot de verwachte productie (capaciteitsmanagement). Salem zet gemiddeld ten opzichte van andere instellingen veel zorgpersoneel in. De komende jaren willen we de formatie meer in lijn brengen met de normen die de NZA daarvoor heeft.

Salem heeft een solide vermogenspositie. Dit blijkt onder andere uit het relatief grote eigen vermogen in de balans. Er wordt ook voldaan aan de eisen die de BNG stelt aan de solvabiliteit en de DSCR. De solvabiliteit van Salem is 56.45% en de DSCR 2.69.

De liquiditeit wordt door middel van een meerjaren liquiditeitsbegroting gevolgd. De liquiditeitspositie is in 2025 verbeterd ten opzichte van 2024.

### 3.h Toekomstparagraaf

Het Jaarplan 2026 heeft als thema Vertrouwd naar binnen, verbindend naar buiten. De drie pijlers uit het nieuw ontwikkelde strategisch plan vormen de basis van het jaarplan:

- *Anders organiseren van de zorg van morgen*

Het invoeren van de zogenaamde Cirkel van Vijf zal nog meer gestalte gaan krijgen. Deze cirkel kent de volgende stappen: Wat kan iemand zelf, met familie, met hulpmiddelen, met familie en mantelzorg, met sociaal netwerk en met professionals.

- *Versterken van de aanwezigheid in de wijk en regio*

Met dit thema zetten wij ons actief in op toegankelijke zorg en preventie waar dat kan. Daarnaast richten wij ons op een soepele doorstroom van thuis wonen naar een eventueel verblijf in Salem. In de omgeving van Ridderkerk onderzoeken wij, vanuit het delen van onze kennis en kunde in kwalitatieve zorg, hoe wij met verschillende activiteiten onze impact kunnen vergroten en de sociale interactie en het gemeenschapsgevoel in onze regio kunnen versterken. Onze intentie is dat inwoners van de regio zich meer betrokken voelen bij Salem en laagdrempelig toegang hebben tot onze kennis, zoals rondom formele/informele zorg of als het gaat om onze kennis van ziektebeelden en werkwijzen. Voor de medewerkers van Salem betekent dit thema dat zij actief betrokken worden bij het versterken van de verbinding met onze omgeving.

- *Het bouwen aan een stabiele, toekomstbestendige organisatie.*

Wat Salem heeft opgebouwd, is uniek en iets wat wij als organisatie koesteren. Tegelijkertijd zien wij dat het niet vanzelfsprekend is om in de toekomst een stabiele organisatie te blijven, juist ook in de context van de andere twee strategische thema's. Door een sterke en stabiele bedrijfsvoering kunnen we inspelen op de behoeften van onze bewoners en de gemeenschap. Dit betekent dat we in staat zijn om hoogwaardige zorg te blijven leveren in een veranderende omgeving. We vinden het behoud van onze medewerkers zeer belangrijk. Dat zij kunnen werken in een positieve, veilige en inspirerende omgeving. Wij zijn een duurzame organisatie voor onze collega's waarin zij kunnen blijven ontwikkelen.

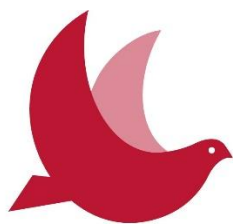
Bij het opstellen van de begroting voor 2026 is gebleken dat de financiering vanuit de overheid steeds moeizamer wordt. Daarbij blijkt ook vanuit de benchmark dat binnen Salem de inzet van zorgprofessionals significant groter is dan bij collega-instellingen. Deze dingen samen leiden ertoe dat er voor 2026 gewerkt wordt aan een ombuiging. Deze is meegenomen in de begroting en wordt in Q1 van 2026 verder uitgewerkt.

## 4 | Jaarverslag Raad van Toezicht

# Jaarverslag 2025

## Raad van Toezicht

### Salem – wonen met zorg



**salem**  
wonen met zorg

## 4.1 Voorwoord

Op grond van de Zorgbrede Governancecode en het reglement van de Raad van Toezicht (RvT) legt de RvT jaarlijks verantwoording af. In 2025 heeft de Raad het beleid en de ontwikkelingen binnen de stichting Salem wonen met zorg kritisch gevolgd, in het denkproces geparticipeerd en adviezen verstrekt. De RvT legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen in 2025. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording zijn de Governance Code Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via [www.salem.nl/file/4015/visie-op-toezicht.pdf](http://www.salem.nl/file/4015/visie-op-toezicht.pdf).

In 2025 is de Meerjarenstrategie 2026 t/m 2030 vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft meegedacht bij de totstandkoming van dit strategisch plan. Verder zijn er op meerdere gebieden (door)ontwikkelingen geweest. De RvT heeft kunnen vaststellen dat de doelstellingen voor 2025 zowel op het terrein van zorg als op het gebied van personeel en kwaliteit zijn gerealiseerd.

De RvT spreekt haar dank uit aan alle medewerkers en vrijwilligers van Salem. Zonder hun inzet en liefde voor de bewoners en hun werk kan noch de Raad van Bestuur noch de Raad van Toezicht zijn werk doen. Maar bovenal realiseren wij ons dat ons doen en handelen afhankelijk is van God, Die krachten heeft gegeven en Zijn zorg heeft betoond, ook in 2025.

M.R. Fierens, voorzitter  
Ridderkerk, april 2026

*Vastgesteld in de RvT-vergadering van 19 mei 2026*

## 4.2 Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit zes leden (statutair: vijf tot zeven), die zijn benoemd voor een periode van vier jaar. Een lid kan maximaal tweemaal vier jaar zitting hebben in de RvT. (Her)benoeming vindt plaats op basis van kennis en kunde en op basis van beschikbare profielschetsen. Bij de benoeming wordt gestreefd naar een brede vertegenwoordiging van de kerkelijke achtergrond van de bewoners van Salem. Werving van nieuwe RvT-leden vindt plaats via advertenties in het Reformatorisch Dagblad en via sociale media.

In december 2025 nam de RvT afscheid van RvT-lid dhr. M.C. Knulst, die is opgevolgd door dhr. G.P. Breddels.

Per 1 januari 2026 bestaat de RvT uit de volgende personen:

| Naam                                            | Functie in de rvt                                         | Nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Drs. S. van den Berg RA<br>(per september 2022) | Lid<br><br>Auditcommissie<br>(voorzitter)                 | Functie: <ul style="list-style-type: none"><li>Gemeentepredikant PKN Hardinxveld-Giessendam</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Drs. G.P. Breddels<br>(per januari 2026)        | Lid                                                       | Functie: <ul style="list-style-type: none"><li>Programmaleider, trainer en docent (post-hbo Management, Management Development programma's, Bedrijfskunde &amp; AD Ondernemen), Christelijke Hogeschool Ede</li><li>Docent en ontwikkelaar binnen het commerciële domein, Hoornbeeck College Amersfoort</li></ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"><li>Trainer (Management Development programma), YEP Ethiopia</li><li>Voorzitter Identiteitsraad Educatis, Johannes Calvijnsschool te Amersfoort</li><li>Bestuurslid/Penningmeester SGP Amersfoort</li><li>Penningmeester ZGG, Plaatselijke Zendingscommissie Ger. Gem. Amersfoort</li></ul> |
| Mw. E. Breen-de Jong<br>(per december 2020)     | Lid<br><br>Commissie Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter) | Functie: <ul style="list-style-type: none"><li>Meewerkend teamcoördinator team Sliedrecht e.o. (Agathos thuiszorg, onderdeel van Lelie Zorggroep)</li></ul> Nevenfunctie: <ul style="list-style-type: none"><li>Lid thuisfrontcommissie veldwerker via Stichting Kimon</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| M.R. Fierens<br>(per december 2018)             | Voorzitter                                                | Functie:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                    |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Remuneratiecommissie (lid)<br>Auditcommissie (lid)                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Zeeland bij Flynth adviseurs en accountants</li> <li>• DGA bij Gieser Wildeman Holding BV en Fi-des BV</li> </ul> Nevenfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter bestuur schoolvereniging VVOGG Hendrik-Ido-Ambacht</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| Drs. W.A.G. van der Meijden<br>(per december 2020) | Lid<br><br>Commissie Kwaliteit en Veiligheid (lid)                                                       | Functie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internist-nefroloog bij Radboud UMC Nijmegen</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwenspersoon Gereformeerde Gemeente Tricht-Geldermalsen</li> <li>• Voorzitter RvB Rehobothschool Geldermalsen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Dr. ir. H. Paul MPA<br>(per maart 2020)            | Vicevoorzitter<br><br>Remuneratiecommissie (voorzitter)<br><br>RvT-lid op voordracht van de Cliëntenraad | Functie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant ABDTOPConsult, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Deputaatschap Kerk en Overheid Gereformeerde Gemeenten</li> <li>• Ouderling-scriba Gereformeerde Gemeente Moerkapelle</li> <li>• Voorzitter klachtencommissie Prisma</li> <li>• Lid Raad van Beheer Kroondomein</li> <li>• Bestuurslid Wageningen Universiteitsfonds</li> </ul> |

## 4.3 Scope van het intern toezicht

Het intern toezicht is gericht op de zorgaanbieder: stichting Salem wonen met zorg. De RvT heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB), de risicobeheersing, kwaliteit en veiligheid en van de continuïteit van de zorgverlening en van de stichting als geheel. De RvT ziet erop toe dat de RvB zich richt op het realiseren van de missie en opdracht van Salem. Naast de organisatorische aspecten betreft dit ook de identiteitsgrondslag van Salem. Daarbij heeft de RvT aandacht voor de stabiliteit en de continuïteit van de stichting en zijn maatschappelijke rol. De RvT vervult de werkgeversrol naar de RvB en beoordeelt zijn functioneren jaarlijks. Ook fungeert de RvT als klankbord en adviseur voor de RvB. De RvT krijgt zijn informatie via rapportages van de RvB, via de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad, afdelingsbezoeken en gesprekken.

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken zijn vastgelegd in:

- De wet- en regelgeving
- [De Governancecode Zorg](#)
- Statuten en reglementen

## 4.4 Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

De RvT heeft in 2025 vijf keer vergaderd, met voorafgaand een korte bespreking zonder aanwezigheid van de RvB. De RvT is aanwezig geweest in overleggen van de Ondernemingsraad en Cliëntenraad.

De RvT-commissies hebben in het verslagjaar meerdere vergaderingen belegd.

De auditcommissie heeft tweemaal per jaar overleg met de accountant. De jaarrekening en de uitkomsten van de accountantscontrole zijn besproken en geëvalueerd. Jaarlijks vindt evaluatie van het functioneren van de accountant plaats binnen de RvT. Daarnaast vindt evaluatie plaats van de opvolging van geconstateerde verbeterpunten vanuit de accountantscontrole.

De remuneratiecommissie heeft als werkgever gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur. Zie ook paragraaf 4.6 De samenwerking met de Raad van Bestuur.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft een aantal locatiebezoeken afgelegd en bevindingen gedeeld met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Secretariële taken worden uitgevoerd door het secretariaat van de RvB.

## 4.5 Besluiten Raad van Toezicht

| Onderwerp                                      | Besluit/Goedkeuring | Datum      |
|------------------------------------------------|---------------------|------------|
| Jaarrekening 2024 en decharge Raad van Bestuur | Goedkeuring         | 13-05-2025 |
| WNT-klasse 2025                                | Besluit             | 13-05-2025 |
| Update Reglement RvB en Mandaatregeling RvB    | Goedkeuring         | 13-05-2025 |
| Meerjarenstrategie 2026 t/m 2030               | Goedkeuring         | 05-07-2025 |
| Herbenoeming accountant                        | Besluit             | 15-09-2025 |
| Jaarplan en begroting 2026                     | Goedkeuring         | 15-12-2025 |
| Beloning RvB                                   | Besluit             | 15-12-2025 |
| Benoeming RvT-lid                              | Besluit             | 15-12-2025 |

Besluitvorming heeft plaatsgevonden conform de statuten en reglementen. De conclusie van de RvT is dat de financiële verslaggeving (proces en verantwoording) voldoet aan de daaraan te stellen eisen.

De RvT heeft de meerjarenstrategie 2026 t/m 2030 en het jaarplan 2026 goedgekeurd. Daarin wordt naast voortzetting van de interne ontwikkelingen ook de blik naar buiten gericht, om na te gaan wat Salem in de directe omgeving kan betekenen, zonder dat mensen in Salem wonen. Salem kiest daarbij voor zelfstandigheid, en tegelijkertijd voor samenwerking met andere zorginstellingen.

Er is regelmatig overleg met de voorzitters van de RvT's van andere reformatische instellingen.

De RvT is in het verslagjaar met een adviserende rol betrokken geweest bij de benoeming van een geestelijk verzorger vanwege pensionering van de huidige geestelijk verzorger binnen Salem.

De RvT heeft in het verslagjaar een zelfevaluatie, die in 2024 zonder begeleiding was uitgevoerd aan de hand van een bestaande vragenlijst, besproken en afgerond. De RvT heeft een scholingsbeleid. Individuele leden volgen jaarlijks een cursus. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het cursusaanbod van de NVTZ. Het beloningsbeleid van de RvT bedraagt 45% van de geadviseerde beloning volgens de NVTZ.

## **4.6 De samenwerking met de Raad van Bestuur**

De RvB informeert de RvT vijf keer per jaar door middel van een managementrapportage. In deze rapportage worden kwaliteit van zorg, financiën, personeelszaken en andere relevante zaken opgenomen. Reflectie op deze rapportage vindt plaats in de vergaderingen van de RvT. Daarnaast is er periodiek overleg tussen RvB en de voorzitter van de RvT en wordt aan de andere leden zo nodig om advies gevraagd. De samenwerking tussen RvB en RvT wordt mede geconcretiseerd binnen de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Jaarlijks vinden twee gesprekken plaats tussen de remuneratiecommissie en de RvB. Persoonlijke ontwikkeling, reflectie op en evaluatie van functioneren, arbeidsvoorwaarden en andere relevante zaken zijn dan onderwerpen van gesprek.

## **4.7 Reflectie**

Salem is een organisatie die volop in beweging is, en die voortdurend aandacht vraagt van de interne Toezichthouder, de Raad van Toezicht. Zowel bij de interne alsook de externe ontwikkelingen is de Raad van Toezicht nauw betrokken. Wederzijdse openheid en vertrouwen tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn daarbij uitgangspunt. Op basis van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht zijn concreet verbeterpunten benoemd, zoals goede informatievoorziening vanuit de Raad van Bestuur en rolopvatting, waarbij de Raad van Toezicht niet op de stoel van de bestuurder moet gaan zitten en andersom, maar beiden wel voldoende geïnformeerd moeten zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen.

Met dankbaarheid kan worden geconstateerd, dat Salem een gezonde organisatie is, met zeer gemotiveerde en betrokken medewerkers en een gezonde financiële situatie. Dat is echter geen reden om rustig achterover te leunen. Daarvoor is de dynamiek in het zorgveld te groot. Het ook op langere termijn financieel gezond blijven is een voortdurend aandachtspunt. De Raad van Toezicht is verheugd, dat in het afgelopen jaar een nieuwe meerjarenstrategie is vastgesteld. De inhoud geeft focus aan de doorontwikkeling van Salem.