

# Jaarverantwoording 2025

## Salios

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**.

INHOUDSOPGAVE		Pagina
<b>1</b>	<b>Jaarverslag</b>	<b>1</b>
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	3
<b>2</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>4</b>
2.1	Balans per 31 december 2025	5
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	7
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	9
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	10
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	18
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	28
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	29
2.8	Vaststelling en goedkeuring	39
<b>3</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>40</b>
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	41
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	41
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	41

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**.

# 1 JAARVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**.

## Inhoud

1	Inleiding.....	4
1.1	Korte terugblik op 2025 .....	4
1.2	Opbouw jaarverantwoording.....	5
2	Algemene informatie .....	6
2.1	Kerndata .....	6
2.2	Werkgebieden .....	6
3	Krachtige zorgorganisatie .....	8
3.1	De missie van Salios .....	8
3.2	Vier belangrijke uitgangspunten: zelf, thuis, technologie en netwerk. ....	8
3.3	De toekomst van zorg in de regio .....	8
3.4	Uitdagingen .....	9
3.5	Structuur .....	10
3.6	Samenwerkingsrelaties.....	11
4	Bestuur, Toezicht en Bedrijfsvoering.....	14
4.1	Zorgbrede governancecode .....	14
4.2	Raad van Bestuur .....	14
4.3	Cliëntenraad (CCR).....	15
4.4	Ondernemingsraad (OR) .....	17
4.5	Professionele Adviesraad (PAR).....	18
5	Bedrijfsvoering .....	21
5.1	Planning en control cyclus .....	21
5.2	Administratieve organisatie en interne controle.....	21
5.3	Financieel beleid .....	21
5.4	Financiering.....	22
5.5	Financieel resultaat.....	22
5.6	Financiële verantwoording 2025 ten opzichte van 2024.....	22
5.7	Fiscaliteiten .....	23
5.8	Risico's en risicobeheersing.....	23
5.8.1	Risico's.....	23
5.8.2	Actualisatie risico's .....	24
6	Goede zorg leveren .....	27
6.1	Onze zorgvisie.....	27
6.2	Onze zorgvisie in een notendop .....	27

6.2.1	Vertaling algemene zorgvisie naar visie op doelgroepen .....	28
6.2.2	Samenzorg .....	28
6.2.3	Zelfstandig Langer Thuis: werken met reablement als visie; mensen zijn meester van hun eigen leven .....	31
6.2.4	Anders werken .....	32
6.3	Sturing op uitkomsten van zorg .....	34
6.3.1	Managementinformatie en stuurinformatie .....	34
6.3.2	Tellen en vertellen .....	34
6.4	Cliënttevredenheid .....	34
6.4.1	Uitkomsten CTO .....	34
6.5	Leren van uitkomsten .....	35
6.5.1	Meldingen van incidenten .....	36
6.5.2	Meldingen bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) .....	36
6.5.3	Kwaliteitscertificering .....	36
6.5.4	PREZO .....	37
6.5.5	Visitaties REC .....	38
7	Personele ontwikkelingen .....	39
7.1	Anders werken en afbouw ZZP .....	39
7.2	Inspiratiemarkten .....	40
7.3	Inzetbaarheid .....	40
7.4	Leiderschap .....	40
7.5	Leren en ontwikkelen .....	41
8	Duurzaam ondernemen .....	42
Deel II	.....	43
9	Verslag interne toezichthouder .....	44
9.1	Raad van Toezicht .....	44
9.2	Vermelding en toelichting op de benoeming van nieuwe bestuursleden .....	45
9.3	Belangrijkste onderwerpen in het boekjaar .....	46
9.3.1	Belangrijkste thema's in verslagjaar 2025 .....	46
9.4	Focus van de intern toezichthouder voor aankomend boekjaar .....	47
9.4.1	Toezichtvisie .....	47

# 1 Inleiding

Voor u ligt de jaarverantwoording 2025 van Salios<sup>1</sup>.

## 1.1 Korte terugblik op 2025

Inmiddels zijn we als Salios al sinds april 2024 op weg en er is veel gebeurd. Op het gebied van integratie zijn belangrijke stappen gezet, er is een zorgvisie ontwikkeld en er wordt hard gewerkt aan het verankeren van de nieuwe identiteit en inrichting van de organisatie. Ondertussen gaan de zorg en ondersteuning aan onze cliënten en bewoners gewoon door. Er zijn mooie resultaten gehaald en successen geboekt: een goede basis om de uitdagingen van de komende jaren tegemoet te gaan.

De woon- en zorgomgeving in Nederland verandert snel, wat organisaties voor grote strategische uitdagingen stelt. Door de vergrijzing en afname van de beroepsbevolking dreigen personeelstekorten (en ervaren we dat nu zelf ook op bepaalde momenten) en wordt, als er niets verandert, het zorgstelsel onbetaalbaar. De politieke ontwikkelingen (ook na de landelijke verkiezingen van 29 oktober 2025), brengen daarnaast onzekerheid in het langjarige perspectief, zowel ten aanzien van beleid als financiering van de sector. Voor Salios betekent het dat er een aantal grote uitdagingen liggen maar tegelijkertijd ook kansen. We hebben immers de afgelopen periode laten zien dat we veel veranderkracht hebben en in staat zijn om op allerlei gebieden mooie resultaten te boeken.

In onze regio hebben we de laatste jaren de samenwerking met diverse zorgorganisaties geïntensiveerd om de zorg toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief goed te houden voor kwetsbare ouderen. Hiermee is een prima basis gecreëerd maar om echt het positieve verschil te maken is op een aantal gebieden nog meer pro-activiteit nodig, wetende dat dit tegelijkertijd een capaciteitsvraagstuk oproept. Met de ketenpartners wordt hieraan gewerkt; in IZA-verband, en in samenwerkingen met collega VVT-organisaties, het Albert Schweitzer ziekenhuis, woningcorporaties en gemeenten. Omdat de huidige organisatie van zorg niet meer houdbaar is, en de oplossing niet alleen gevonden kan worden in betere (keten)samenwerking, moeten alternatieven worden gevonden. Daarbij staat in toenemende mate centraal wat in de thuissituatie nog wel kan met inzet van naasten, vrijwilligers en het eigen netwerk zodat professionals zich straks in aanvulling daarop op noodzakelijke zorg kunnen richten.

Het vraagt ook een beweging van “binnen naar buiten” en van “buiten naar binnen”. Het betekent dat het klassieke beeld van intramurale zorglocaties verschuift van gesloten voorziening naar open en verbindend aanwezig zijn in de buurt. Door partnerschappen in de gemeenschap aan te gaan en te versterken kunnen ouderen zo lang mogelijk hun ‘gewone leven’ blijven leven in de vertrouwde woonomgeving.

Met passende oplossingen en samenwerking met naasten en netwerkpartners helpt Salios cliënten om zo lang mogelijk zelfstandig en met waardigheid te leven. In lijn met onze visie “Samen Durven Zien” kijken we bewust naar wat écht belangrijk is – met oog voor kansen, uitdagingen en grenzen. Door lef, samenwerking en innovatie blijft de zorg toegankelijk en toekomstbestendig voor iedereen.

De arbeidsmarktkrapte vraagt om creatieve oplossingen, zoals aantrekkelijk werkgeverschap, andere inzet van medewerkers en naasten, én het benutten van technologische innovaties. Het vraagt ook om het versterken van het verandervermogen (ondanks beperkte middelen) en het lef om keuzes te maken.

---

<sup>1</sup> Het Parkhuis, Het Spectrum en Swinhove Groep zijn per 1 april 2024 samengegaan in Salios.

Een flexibele en robuuste bedrijfsvoering is nodig om aan (nieuwe) eisen die worden gesteld te voldoen, zoals op het gebied van kwaliteit, privacy, informatieveiligheid en duurzaamheid. Het vinden van oplossingen biedt ons tegelijkertijd ook kansen om onderscheidend te zijn in de regio.

## 1.2 Opbouw jaarverantwoording

De jaarverantwoording bestaat uit een jaarverslag, inclusief kwaliteitsbeeld en een verslag van de interne toezichthouder. De drie onderdelen worden ook onafhankelijk opgeleverd, maar vormen samen de terugblik op 2025 van Salios. Omdat het kwaliteitsbeeld al eerder moest worden opgeleverd zijn onderdelen van dit verslag al eerder daarin gepubliceerd.

In de jaarrekening, die integraal onderdeel uitmaakt van het jaardocument, worden de financiële resultaten gepresenteerd.

## 2 Algemene informatie

Algemene identificatiegegevens	
Naam verslagleggende instelling	Stichting Salios
Vestigingsadres	Minnaertweg 4
Postcode	3328 HN
Plaats	Dordrecht
Telefoon	078-2083080
KvK-nummer	24299892
Emailadres	info@salios.nl
Internetpagina	<a href="http://www.salios.nl">www.salios.nl</a>

### 2.1 Kerndata

Kerngegevens	
Patiënten/cliënten/productie/capaciteit	
Aantal intramurale cliënten op 31 december 2025	1.075
Aantal extramurale cliënten op 31 december 2025	1.851
Aantal cliënten groepsbegeleiding 31 december 2025	138
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar	316.117
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	364.612
Personeel	
Aantal medewerkers in loondienst op 31 december 2025	2.746
Aantal FTE in loondienst op 31 december 2025	1.526
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 158.706.614
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en omzet verzekeraars en WMO	€ 151.487.910
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 7.218.704

### 2.2 Werkgebieden

Salios is statutair gevestigd in Dordrecht en heeft diverse locaties in Dordrecht en Zwijndrecht en biedt daarnaast ook ondersteuning in de wijk. Bij Salios werken 2600 medewerkers die zich dagelijks inzetten voor toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg in de regio Dordrecht-Zwijndrecht. Salios biedt generalistische en specialistische ouderenzorg, vanaf het moment dat professionele hulp thuis nodig is tot aan de laatste levensfase in een verpleeghuis of hospice.

Dat betekent:

- Dat we onze cliënten een breed, samenhangend zorgaanbod bieden in alle levensfasen, dichtbij huis, met oog voor eigen regie, technologie en preventie.
- Dat er voor onze medewerkers ruimte is voor groei, scholing en goede werkomstandigheden in een positieve werksfeer.
- Dat organisatie een goede ketenpositie heeft, dat schaalvoordelen worden benut en dat er sprake is van een robuuste bedrijfsvoering.
- Dat Salios een betrouwbare en proactieve samenwerkingspartner in de regio is.

Salios heeft een breed productenportfolio dat naadloos op elkaar aansluit en elkaar versterkt. Het portfolio kent drie belangrijke pijlers:

Zorg thuis	Wijkverpleging, Dagbesteding, Huishoudelijke zorg, Eerstelijnsbehandeling, Casemanagement, en Logeerszorg
Kortdurende zorg	Observatie, Revalidatiezorg, Eerstelijnsverblijf, Palliatieve zorg, Hospicezorg
Langdurige zorg	Psychogeriatrische zorg, Somatiek, Expertisecentra voor: Korsakov, Gerontopsychiatrie (GP), Psychogeriatric Plus (PG+) en dementie op jonge leeftijd (JMD)

Met het brede aanbod en de drie expertisecentra voor Korsakov, GP en JMD (Korsakov en GP zijn erkende Regionale Expertisecentra) en het aanbod palliatieve zorg heeft Salios een goede positie in de regio maar ook landelijk. Salios is actief in de hele keten van thuis tot en met intensieve intramurale zorg.

Zorgkantoorregio's	Waardenlanden
Gemeenten	Drechtsteden

## 3 Krachtige zorgorganisatie

Het Parkhuis, Het Spectrum en Swinhove Groep zijn per 1 april 2024 samengegaan in Salios. We zijn klaar voor de toekomst als één krachtige organisatie. Ouderen en revalidanten in onze regio kunnen (blijven) rekenen op goede zorg, nu en in de toekomst. Voor onze medewerkers opent dit deuren naar meer groei en kansen in hun loopbaan. Samenwerking is onze kracht, zowel binnen als buiten Salios, met anderen in de zorgketen. We hebben een breed aanbod met veel kennis en ervaring om samen zorg te organiseren die alle aspecten van het leven van de cliënt omvat.

### 3.1 De missie van Salios

We dragen bij aan de kwaliteit van leven van mensen met een ondersteuningsbehoefte ten gevolge van het ouder worden. Onze aanpak is gericht op het ondersteunen en begeleiden bij de volgende zes leefgebieden:

- Kwaliteit van leven: welzijn ervaren
- Mentaal welbevinden: emotionele balans en mentale kracht
- Zingeving: betekenis geven aan het leven
- Meedoen: participeren in de samenleving
- Dagelijks functioneren: maximale zelfstandigheid waarborgen
- Lichamelijk welbevinden: ervaren van gezondheid, fitheid en bewegingsvrijheid

In onze werkwijze gaan we uit van wat iemand:

- Zelf kan in zijn eigen omgeving,
- Kan leren met ondersteuning,
- Zelf kan met zorg- en ondersteuning van het eigen netwerk
- Niet meer kan en waar zorg- en ondersteuning bij nodig is

### 3.2 Vier belangrijke uitgangspunten: zelf, thuis, technologie en netwerk.

We kennen onze cliënten en bieden brede persoonsgerichte ondersteuning en expertise op verschillende manieren en locaties. We doen dit samen met de cliënt, het netwerk, met andere zorgverleners en met ons betrokken team van professionals en vrijwilligers. Daarbij is ons uitgangspunt: thuis als dat kan, zelf waar het kan, met hulp van het netwerk en technologie. We blijven innoveren, leren en optimaliseren. We werken cyclisch en methodisch en evalueren regelmatig onze aanpak, zodat we inspelen op de veranderende behoeften van onze cliënten. Dit zorgt voor ondersteuning die niet alleen passend is, maar ook vooruitstrevend.

### 3.3 De toekomst van zorg in de regio

Salios ziet het als haar taak om een voortrekkersrol te spelen in de regio, niet alleen als zorgverlener, maar als partner in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Of het nu gaat om vergrijzing, **VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN**

eenzaamheid of de druk op de zorg, wij zetten ons in om toekomstbestendige, innovatieve oplossingen te vinden om een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven voor onze cliënten te realiseren. Bij Salios zijn we gedreven om de zorg van morgen met lef, vandaag vorm te geven. Zo houden we de zorg en ondersteuning toegankelijk voor iedereen, nu en in de toekomst!

### 3.4 Uitdagingen

Met het brede aanbod en de drie expertisecentra voor Korsakov, GP en JMD (Korsakov en GP zijn erkende Regionale Expertisecentra) en het aanbod palliatieve zorg heeft Salios een goede positie in de regio maar ook landelijk. Salios is actief in de hele keten van thuis tot en met intensieve intramurale zorg.

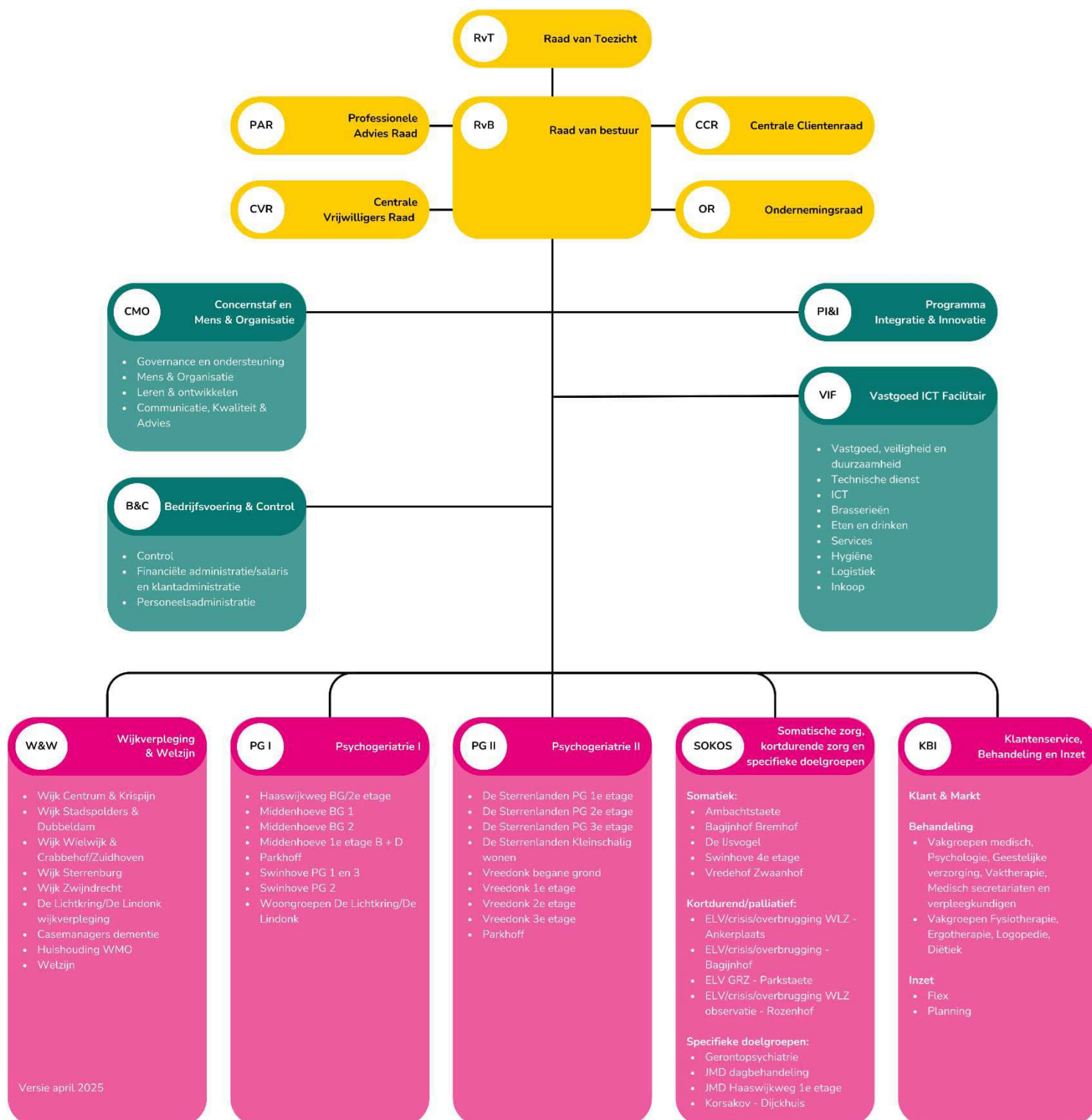
Vraagstukken binnen de zorg- en dienstverlening worden gezamenlijk opgepakt en er wordt optimaal gebruik gemaakt van capaciteit en specialisaties. Daarnaast worden andere zorgvormen ontwikkeld om nog meer te voldoen aan de behoeften van de toekomstige cliënt en de landelijke ontwikkelingen. De landelijke ontwikkelingen waarbij er een grote vergrijzingsgolf wordt verwacht en in beperkte mate middelen en mensen beschikbaar zijn om dit op te vangen, vragen om nieuwe zorgvormen, zowel in het verpleeghuis als thuis alsook daar tussenin.

Eén van de strategische uitdagingen is het aansluiten bij de keten- en netwerksamenwerking. De keten- en netwerksamenwerking is gericht op het kunnen blijven voorzien in toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen en specifieke doelgroepen in het werkgebied. Dat betekent steeds beter op elkaar aansluiten, efficiënter organiseren en eenvoudiger toegankelijk en beschikbaar maken van de zorg en ondersteuning, met de zorgvraag van de cliënt als uitgangspunt. Ketenpartners leveren hun onderscheidende meerwaarde aan de zorg- en dienstverlening van de cliënt; het werk van de één sluit aan op het werk van de ander. Samenwerking is daarin een onmisbare schakel.

Salios is werkzaam in een geografisch aansluitend werkgebied in de regio Dordrecht-Zwijndrecht. Salios is gevestigd in Dordrecht en heeft diverse locaties in Dordrecht en Zwijndrecht. Binnen het werkgebied hebben Dordrecht en Zwijndrecht een evenredig stedelijk karakter. Het gezamenlijke werkgebied beslaat een groot deel van het werkgebied van het Albert Schweitzer Ziekenhuis, het werkgebied van woningcorporaties en de regio van het zorgkantoor. Dit biedt een mooi uitgangspunt voor afspraken met betrekking tot keten- en netwerkzorg; het bieden van passende zorg vanuit de behoefte van de cliënt.

## 3.5 Structuur

Onderstaand is het organogram van Salios opgenomen.



Versie april 2025

Salios is onderverdeeld in domeinen die zowel op de locaties als in de wijk, in Dordrecht en Zwijndrecht, verantwoordelijk zijn voor de zorg- en dienstverlening. Drie domeinen richten zich met name op de intramurale zorg; Psychogeriatric I en II en het domein Somatische zorg, Kortdurende Zorg en specifieke doelgroepen. De ambulante zorgverlening is binnen het domein Wijkverpleging & Welzijn ondergebracht. De afdeling Klant & Markt, de behandeldienst, planning & flexpool vormen domein KBI.

Op concernniveau worden de domeinen ondersteund door de stafdiensten die zijn ondergebracht in het domein Concern, Mens en Organisatie (CMO), Vastgoed ICT en Facilitair (VIF) en Bedrijfsvoering & Control. Integratie & Innovatie projecten zijn in een aparte programmastructuur op organisatieniveau gepositioneerd.

### 3.6 Samenwerkingsrelaties

Om goed te kunnen anticiperen op de diverse actuele en toekomstige ontwikkelingen binnen de (financiering van de) zorg, participeren wij zowel regiobreed als lokaal en met individuele aanbieders en verwijzers, in diverse samenwerkingsverbanden. In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste samenwerkingspartners.

Samenwerkingen	
Drechtzorg	Samenwerkingsverband van 35 verschillende organisaties van thuiszorg, ziekenhuis, huisartsen, revalidatiecentra, verpleeg- en verzorgingshuizen, geestelijke gezondheidszorg, GGD, apotheken en gehandicapenzorg uit de Drechtsteden, Alblasterwaard-Vijfheerenlanden en de Oost-Hoeksche Waard.  De samenwerking heeft als doel het bevorderen van continuïteit, samenhang en doelmatigheid in patiëntenzorg. Oftewel: 'De juiste zorg voor de juiste cliënt op de juiste plek met de juiste hulpverlener.'
Ketenzorg Dementie	Drechtzorg, het zorgkantoor, onze casemanagers dementie van diverse zorgaanbieders werken samen om het casemanagement voor mensen met dementie te bevorderen.
Huisartsen, ziekenhuizen, welzijnsorganisaties en apotheken	Samenwerken met deze partners kreeg in 2023 op cliëntniveau inhoud, met veelal betrokkenheid van naasten en mantelzorgers als belangrijke randvoorwaarde om goed in te kunnen spelen op de zorgvraag van de cliënt.
Drechtdokters	Bieden van eerstelijnszorg
Verwijspunt 078	Samenwerkingsverband van VVT-organisaties in de Drechtsteden, met één gezamenlijk punt voor aanmelding van nieuwe cliënten voor verwijzers.
Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid Holland Zuid	De Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn ZHZ verbindt en faciliteert werkgevers op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken in de breedste zin, waarbij continuïteit en samenwerking de belangrijkste uitgangspunten zijn. De werkgeversvereniging is een belangrijk instrument om in gezamenlijkheid antwoorden te vinden voor de arbeidsmarktproblematiek. Salios vervult sinds 1 januari 2024 de voorzittersrol.

Samenwerkingen	
Korsakov Kenniscentrum (REC)	<p>Regionaal Expertisecentrum Korsakov Het Dijkhuis, landelijk erkend als Regionaal Expertisecentrum (REC) sinds 2022, biedt met jarenlange ervaring hoogwaardige zorg voor mensen met het syndroom van Korsakov in de Drechtsteden en Zuid-Holland.</p> <p>In 2025 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen De Hoop en Salios i.h.k.v. Korsakov met betrekking tot klinische detox.</p>
Kenniscentrum Dementie op jonge leeftijd	Optimaliseren van de zorg en dienstverlening voor mensen die op jonge leeftijd dementie krijgen
Nederlands Kenniscentrum Ouderen Psychiatrie (NKOP) en lid van de Vereniging voor Gerontopsychiatrie	Optimaliseren van de zorg en dienstverlening voor mensen met gerontopsychiatrische problemen. Bevorderen van kwaliteit en ontwikkelen van kennis over zorg aan mensen met gerontopsychiatrische problemen
Gemeente Dordrecht en collega- zorgaanbieders	Vroegsignalering van dementie
Gemeente Dordrecht/Sociale Dienst Drechtsteden (SDD)	Vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is een goede verstandhouding en intensieve samenwerking met de gemeente Dordrecht en de SDD van essentieel belang. Maar ook voor vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld huisvesting en toenemende kwetsbaarheid (o.a. eenzaamheid en verminderd gevoel van veiligheid) van onze (potentiële) klanten en overige burgers is de gemeente een belangrijke partner.
Vivera	In Vivera zijn alle woon-, welzijns- en zorgpartijen uit Zwijndrecht vertegenwoordigd. Doelstelling van partijen is om zich, samen met de gemeente, in te zetten voor een levensbestendig Zwijndrecht, waar ouderen en mensen met een beperking zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen.
Samenwerkingsverband DWZ (Diensten Wonen met Zorg), Zwijndrecht	Binnen deze samenwerking heeft Salios een belangrijke rol in het actief mee ontwikkelen van het gemeentelijke beleid rond cliëntondersteuning en mantelzorg in Zwijndrecht.
VVT-alliantie Waardenland	Samenwerking van 18 VVT-organisaties en zorgkantoor VGZ in de VVT-alliantie Waardenland om o.b.v. drie programmalijnen (arbeidsmarkt en opleiden; wonen en zorgaanbod; innovatie en data) passende ouderenzorg zo goed mogelijk te kunnen realiseren.
Zorgverzekeraars	De zorgverzekeraars spelen een belangrijke rol binnen het brede productenportfolio van de organisatie. Wijkverpleging, Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP), Eerste Lijns Verblijf (ELV) en Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) vallen onder het inkoopregime van de Zorgverzekeringswet (Zvw). VGZ, CZ en Zilveren Kruis zijn belangrijke partners waarmee (periodiek) overleg plaatsvindt, onder andere over inkoopplafonds en –voorwaarden.
Zorgkantoor VGZ regio Waardenland	Salios overlegt (periodiek) met het Zorgkantoor VGZ regio Waardenland. Onder andere over inkoopplafonds en –voorwaarden, productieafspraken en zorgvernieuwing en –innovaties.

Samenwerkingen	
Actiz	Afstemming en uitwisseling tussen VVT-leden en het Kwaliteitsnetwerk Actiz beleidsmedewerkers
Woningcorporaties (Trivire, Woonbron, Woonzorg Nederland, Woonkracht 10)	Salios beschikt over vastgoed en is eigenaar en huurder van locaties en woningen. Voor een deel van deze woningen verzorgt Salios de toewijzing. Dat heeft als positief effect dat er op creatieve wijze met (zorg)functies in relatie tot het betreffende onroerend goed omgegaan kan worden. Van belang hierbij is dat de relatie met de verhuurders goed is en dat alle partijen (inclusief de gemeente) de gemeenschappelijke opdracht onderkennen. Regelmatig vindt er overleg plaats op bestuurs- en managementniveau over de samenwerking. Daarnaast is er op wijkniveau een gezamenlijke invulling.

Bovenstaand overzicht bevat de meer geformaliseerde samenwerkingsverbanden. In veel van deze samenwerking waren de drie oud-organisaties reeds vertegenwoordigd, onder de Saliosvlag zijn deze gecontinueerd en versterkt. Als grotere speler zijn de inbreng groter en verantwoordelijkheid groter geworden.

Daarnaast wordt op verschillende lagen in de organisatie overleg gevoerd, in intra-, inter- en multidisciplinair verband.

## 4 Bestuur en Toezicht

### 4.1 Zorgbrede governancecode

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht werken volgens de Governancecode Zorg 2022 (een richtinggevend normenkader voor goed bestuur, toezicht en verantwoording). Op basis hiervan zijn de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vastgelegd in de statuten en reglementen. In lijn hiermee hebben zowel Raad van Bestuur als de leden van de Raad van Toezicht en/of diens directe verwante/familieleden geen (significante) persoonlijke deelneming in een andere rechtspersoon waarmee Salios gedurende het boekjaar 2025 (significante) transacties heeft gevoerd.

### 4.2 Raad van Bestuur

Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2025

Naam	Functie
Mw. drs. J.W. Bouman- van Weijen MBA-H	Bestuurder
Dhr. J.A.J. Sponselee MBA	Bestuurder

In april 2024 zijn de oud-organisaties gefuseerd tot Salios. Voorafgaand aan de fusie is ervoor gekozen dat de raad van bestuur van Salios zou bestaan uit de drie bestuurders van de afzonderlijke fusiepartners. Bij de fusie is afgesproken dat het bestuur na één jaar zou worden teruggebracht naar twee leden, passend bij de organisatieomvang van Salios. In februari 2025 is besloten dat Lilian Bouman en Jurjen Sponselee de raad van bestuur van Salios vormen.

De verantwoording van onkosten van de raad van bestuur is opgenomen op de website onder: [Bestuur en verslaglegging - Salios](#).

## 4.3 Cliëntenraad (CCR)

De centrale cliëntenraad bestond op 31 december 2025 uit de volgende leden:

Naam	Functie
De heer J. Wilhelmus	Voorzitter
Mevrouw E. de Ruiter	Lid
Mevrouw M. de Moor	Lid
De heer R. Mol	Lid
Mevrouw M. Weidenaar	Lid
Mevrouw G. Alderliesten	Lid
De heer S. Wiersma	Lid

De medezeggenschap cliënten wordt binnen Salios door lokale Cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad (CCR) gewaarborgd. In december 2024 hebben zowel de toenmalige voorzitter als één van de leden aangegeven hun lidmaatschap van de cliëntenraad te beëindigen. De formele effectuering hiervan heeft in januari 2025 plaatsgevonden, waarbij de nieuwe voorzitter is benoemd (de heer J. Wilhelmus).

Tijdens de formele overlegvergaderingen brengen de bestuurders de CCR op de hoogte van relevante ontwikkelingen en de stand van zaken over onderwerpen zoals beleid, kwaliteit, veiligheid, huisvesting en financiën. Daarnaast worden tijdens deze vergaderingen beleidsvoornemens, waar de CCR op basis van de WMCZ 2018 advies- of instemmingsrecht op heeft, besproken. Deze voorstellen zijn voorzien van een cliëntparagraaf waarin beknopt wordt verklaard wat het effect van een voornemen is voor de cliënten.

Diverse medewerkers van Salios hebben tijdens vergaderingen toelichting gegeven. Ook hebben de leden van de CCR vergaderd met de Raad van Toezicht van Salios. Op 13 mei was er een gezamenlijk overleg gehad met CCR-RvT en RvB met een terugblik, en vooruitblik op de volgende onderwerpen in 2025.

Begin 2025 is er sprake geweest van zowel een wisseling in de samenstelling van de cliëntenraad als van het bestuur. Ten aanzien van de bestuurswissel heeft de CCR meegedacht en (over het profiel) geadviseerd.

Er zijn nieuwe afspraken gemaakt over de afstemming en de overlegstructuur. Onderdeel daarvan was de vraag hoe de centrale en lokale structuren zo goed mogelijk kunnen worden verbonden.

- vervolg zorgvisie en samenzorg;
- De zorgvisie is breed uitgerold. Hierover is CCR geïnformeerd en geparticipeerd in de theaterbijeenkomsten op dat thema;
- vervolg inrichting medezeggenschap (aandachtspunt vertegenwoordiging Zwijndrecht);
- begroting en jaarrekening;
- viermaandsrapportages;
- meerjarenhuisvestingsplan;
- uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoeken;
- identiteitscommissie;
- integratie & innovatieprogramma;

- harmonisatie van het klantenproces;
- In een gezamenlijke bijeenkomst eind oktober is met Bestuur, MT, RvT, OR, CCR en PAR over de strategie en toekomst van Salios;
- Voorgenomen verschuivingen van zorg tussen locaties;
- WZD-commissie en beleid.

## 4.4 Ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad bestond op 31 december 2025 uit de volgende leden:

Naam	Functie
Dhr. R. de Vlaming	Voorzitter
Mw. E. Joosse	Vice-voorzitter
Mw. M. van der Zee	Secretaris
Mw. S. Kool	Ambtelijk ondersteuner
Mw. M. Westdorp	Lid
Mw. A. Ott	Lid
Mw. J. Leentvaar	Lid
Dhr. A. de Leeuw	Lid
Mw. A. van Dalen	Lid
Mw. J. Bakelaar-Eeftens	Lid
Mw. L. de Ruiter	Lid
Mw. S. Schoorl	Lid
Mw. J. de Vries	Lid
Mw. J. Voogd	Lid
Mw. C. Terwal	Lid
Dhr. H. van Gemert	Lid

Er zijn vier in 2025 OR-leden uitgetreden en er zijn vijf nieuwe OR-leden toegetreden.

De werkwijze en afspraken met het bestuur zijn vastgelegd in het reglement ondernemingsraad en de faciliteitenregeling.

Eens in de zes weken vindt een overlegvergadering plaats met het bestuur en de voltallige raad. Tussen de vergaderingen overlegt het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad met de Raad van Bestuur. De OR-commissies heeft een commissie Sociaal Beleid, een Arbo-VGW-commissie en een financiële commissie.

Naast de (commissie)vergaderingen zijn de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur in 2025 elf keer bijeengekomen in een overlegvergadering. Tijdens één overlegvergadering waren tevens vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht aanwezig.

De artikel 24-overlegvergadering is ingevuld door de op 29 oktober gehouden strategiebijeenkomst, waarbij meerdere gremia van organisatie Salios aanwezig waren.

De volgende onderwerpen zijn in het verslagjaar met de ondernemingsraad besproken en/of voorgelegd aan de ondernemingsraad:

De Ondernemingsraad heeft in 2025 instemming verleend voor:

- Aantoonbaar Bekwaam
- Beeldschermbril
- BHV Beleid

- BOT protocol
- BPV
- Harmonisatie Meeruren
- Inzetbaarheid & Verzuimprotocol
- Pauzebeleid
- PNIL beleid
- Preventiemedewerkers
- Thuiswerkbeleid
- Vervroegen deadline voor vakantieaanvragen
- Wijze van uitvoering RI&E

De Ondernemingsraad heeft in 2025 positief advies verleend betreffende de profielschets voor de Raad van Bestuur.

Tijdens de overlegvergaderingen in 2025 zijn de volgende thema's besproken:

- Voortgang Integratie & Innovatie (I&I)
- Jaarplannen 2025
- Zorgvisie Salios
- Pilot/wijziging groepsgrootte Swinhove
- Kortdurende Zorg
- Functiehuis (instemming bij wijziging regelingen)
- Voortgang ZZP Nee
- Proces Tertiaalrapportage
- Interne Bezwaren Commissie (toets benoeming lid)
- Management traineeship
- Plaatsingsprocedure middenkader
- Project 'Anders Werken'
- Wijziging Faciliteitenregeling
- Integraal Zorg Akkoord
- Gezond werken naar je pensioen
- Signalen van de werkvloer

## 4.5 Professionele Adviesraad (PAR)

De Professionele Adviesraad (PAR) van Salios is een onafhankelijk adviesorgaan dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de Raad van Bestuur over zorginhoudelijke vraagstukken. De PAR vertegenwoordigt de stem van de zorgprofessionals, bewaakt de kwaliteit van zorg en levert een bijdrage aan beleid en praktijkverbetering.

De PAR van Salios is opgericht in januari 2025. Dit jaar stond in het teken van kennismaken, het verkennen van processen en het opzetten van een solide basis voor het functioneren van de PAR. Na de eerste PAR-training is de missie en visie vastgesteld:

Missie: De PAR bewaakt de kwaliteit van zorg door signalen van zorgprofessionals te vertalen naar adviezen en verbeteringen in beleid en praktijk.

Visie: De PAR streeft naar een sterke en betrouwbare positie binnen de organisatie. We geloven in de kracht van dialoog, waarin zorgprofessionals zich gehoord, gezien en erkend voelen, en waarin kwaliteit van zorg en werkplezier hand in hand gaan.

Er zijn geen formele adviezen uitgebracht; het jaar stond volledig in het teken van ontdekken, leren en het leggen van een stevige basis voor het functioneren van de PAR.

De samenstelling van de professionele adviesraad (PAR) van Salios per 31 december 2025 was als volgt:

Naam	Functie
N. Rotteveel	Voorzitter
T. Fijma	Vicevoorzitter/secretaris
S. Kool	Ambtelijk ondersteuner
C. Vos-Soek	Lid
C. Theunisse	Lid
E. Stok	Lid
K. Oostveen	Lid
K. 't Hart	lid
R. de Kreek	Lid
R. Taal	Lid
S. Schutte	Lid

De PAR komt elke zes weken bijeen. In 2025 kwam de PAR zeven keer bijeen; de Raad van Bestuur sloot bij zes van deze vergaderingen aan.

### PAR – Kwartaaloverzicht 2025

Q1 (januari – maart)

- Invulling rolverdeling voorzitter/vice-voorzitter/secretaris
- Eerste nieuwsbrief geplaatst
- Bespreking zorgvisie en project Samen zorg
- Toelichting Integratie- en Innovatieprogramma
- Portefeuille-indeling RvB
- Voortgangsrapportage Bestuur maart – mei

#### Q2 (april – juni)

- PAR-training gevolgd met externe begeleiding
- Opstellen missie en visie PAR
- Terugkoppeling conceptvisie tak PG en Samenzorg
- Jaarplannen 2025 RvB ter informatie
- Tertaalrapportage Q1 gepresenteerd
- Voortgangsrapportage Bestuur juni
- Visie op Toezicht Salios
- Communicatie via nieuwsbrief en jaarverslag Het Parkhuis

#### Q3 (juli – september)

- Terugkoppeling werkgroep Short Stay Somatiek
- Vervolggesprek PAR-training met extern begeleider
- Jaarplanning 2025 besproken

#### Q4 (oktober – december)

- Q2 tertaalrapportage gepresenteerd
- Programma ‘Anders Werken’ besproken
- Aftredingsrooster opgesteld
- Budgetten scholingsactiviteiten en activiteiten vastgesteld
- Evaluatie PAR reglement
- Q3 tertaalrapportage gereed
- Voortgangsrapportage Bestuur september - december
- PAR training PAR adviesproces

## 5 Bedrijfsvoering

### 5.1 Planning en control cyclus

Jaarlijks wordt een begroting opgesteld waarin ten aanzien van de inkomsten rekening wordt gehouden met een realistische omzet.

De meeste financiers - voor Salios zijn dit Wet langdurige zorg (Wlz) (zorgkantoor), de Zorgverzekeringswet (Zvw) (alle zorgverzekeraars) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) (gemeente) starten in verband met de cliëntvolgende bekostiging, met lagere initiële plafonds. Daarom wordt de besteding gedurende het jaar goed gevolgd. Indien nodig vindt afstemming plaats met de financier voor bijstelling van het budgetplafond. Als dat niet mogelijk is, wordt overgegaan tot een (tijdelijke) opnamestop. Deze beheersmaatregelen om overproductie zo veel mogelijk te beperken zijn opgenomen in de bij de begroting opgestelde risicoparagraaf.

De gerealiseerde bezetting was in 2025 hoger dan begroot. In combinatie met een verzwaring van de zorgzwaartemix en indexatie van de tarieven heeft dit geleid tot een stijging van de inkomsten.

### 5.2 Administratieve organisatie en interne controle

Doordat er nog sprake is van drie gescheiden administraties zijn ook de interne controles separaat. In 2025 zijn de werkwijze en planning al meer gelijkgetrokken en wordt er ook een integrale rapportage opgesteld. Op basis van een, in afstemming met de accountant, opgestelde interne procedure, vinden 4 keer per jaar dossiercontroles plaats van (aselect gekozen) cliënten. De tijdens de controles geconstateerde bevindingen worden gerapporteerd aan de intern betrokkenen (waaronder afdelingsmanagers en leden van het managementteam) waarna, indien van toepassing, noodzakelijke correcties worden doorgevoerd. De accountant ontvangt, als onderdeel van haar controle, de interne controledossiers. In 2025 hebben geen materiële controles door zorgkantoor of verzekeraars plaatsgevonden.

### 5.3 Financieel beleid

Om de zorg- en dienstverlening nu, maar ook in de toekomst op een kwalitatief verantwoorde wijze te kunnen waarborgen is een financieel gezonde bedrijfsvoering nodig. Om dit te realiseren wordt het beleid gehanteerd dat inkomsten voor vastgoed uitsluitend worden aangewend voor de financiering van (toekomstige) kapitaallasten en dat het resultaat op de zorgexploitatie tenminste 1% moet bedragen. Om een goede interne sturing te faciliteren is per organisatie-eenheid maandelijkse managementinformatie beschikbaar met betrekking tot de relevante items. Daarnaast wordt per 4 maanden op instellingsniveau een integrale rapportage opgesteld. In 2025 is deze rapportage verder ontwikkeld.

## 5.4 Financiering

Door het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) is begin 2026 een positieve herbeoordeling afgegeven.

In 2026 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken en heeft op de bestaande leningen geen renteherziening plaatsgevonden.

## 5.5 Financieel resultaat

Het resultaat over het boekjaar 2025 bedraagt € 6.807.000 positief. Dit resultaat wordt voor € 4.239.000 bepaald door het resultaat op vastgoed en voor € 2.568.000 door de reguliere exploitatie. Het resultaat voldoet daarmee aan de interne beleidslijn. De bedragen worden toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten: kapitaallasten respectievelijk de reserve aanvaardbare kosten: zorg (ook wel genaamd bestemmingsfonds). We spreken in technische zin van een positief resultaat op vastgoed, maar het betreft een reservering voor vastgoed als gevolg van de vergoedingensystematiek die met de invoering van de Normatieve Huisvestings- Component (NHC) en de Normatieve Inventaris Component (NIC) een feit werd. Dit resultaat laat zich niet definiëren als een feitelijk financieel resultaat of “winst”. De toename van het eigen vermogen leidt tot volgende ontwikkeling van het weerstandsvermogen:

Definitie	2025	2024
WFZ (eigen vermogen/ bedrijfsopbrengsten)	48,6%	45,9%
Bank (eigen vermogen/ balanstotaal)	51,7%	48,6%

De ratio's voldoen daarmee zowel aan in het treasurystatuut vastgelegde interne eisen als die van externe financiers.

De liquiditeiten zijn ten opzichte van vorig jaar met ongeveer € 9.232.000 toegenomen en bedragen op 31 december € 59.093.000. De stijging wordt veroorzaakt door de beperkte investeringen in combinatie met toename van de inkomsten. De quick ratio ontwikkelt zich hierdoor als volgt:

Definitie	Ultimo 2025	Ultimo 2024
Quick ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,85	2,14

## 5.6 Financiële verantwoording 2025 ten opzichte van 2024

Onderliggende paragraaf bevat een toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in zowel de inkomsten als de uitgaven van 2025 ten opzichte van 2024.

### Inkomsten

De inkomsten zijn als gevolg van indexatie en hogere bezetting € 5.683.000 hoger dan in 2024.

## Kosten

In het boekjaar zijn de kosten € 9.371.000 hoger dan in 2024. Deze mutatie is als volgt opgebouwd:

	Stijging	Daling
Personeelskosten stijging alsgevolg van indexatie, CAO uitbreiding inzet	€ 8.005.000	
Effect prijsstijging overige kosten en eenmalige integratiekosten	€ 1.845.000	
Afschrijvingen dalen als gevolg van vervallen eenmalige waardevermindering in 2024.		€ 539.000
Rente, daling rentevergoeding op liquide middelen	€ 60.000	
Totaal	€ 9.910.000	€ 539.000
<b>Saldo</b>	<b>€ 9.371.000</b>	

## 5.7 Fiscaliteiten

In 2025 zijn zowel de fiscale strategie als procedure met betrekking tot de fiscale controles voor Salios vastgesteld. Op basis daarvan hebben in 2025 een drietal interne controles plaatsgevonden. Als onderdeel van deze controles, die geen noemenswaardige onvolkomenheden lieten zien, zijn controles uitgevoerd op de werkkostenregeling en op de vennootschapsbelastingplicht (VPB toets). In 2025 zijn de aangiftes met betrekking tot de renseigneringsplicht en de rapportage werkgebonden personenmobiliteit gedaan. In verband met het opheffen van het handhavingsmoratorium in het kader van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) is in 2025 beleid opgesteld met betrekking tot de inzet van ZZP-ers. Dit beleid voorziet in een gefaseerde afbouw naar nihil per 31 december 2025. Om dit te realiseren is het programma “Anders werken” gestart en succesvol doorlopen.

Hoewel Salios voldoet aan de geldende wet- en regelgeving en dat ook in de toekomst wenst te blijven maakt Salios, geen gebruik van Horizontaal Toezicht. De eisen die op dit moment door de belastingdienst worden gesteld aan het horizontaal toezicht zijn niet passend voor een organisatie van deze omvang. In overleg met de belastingdienst is echter wel besloten te blijven samenwerken in de geest van het horizontaal toezicht. Door Salios is eind 2024 een fiscale strategie opgesteld, die in 2025 is besproken met de belastingdienst. Naar aanleiding van dit gesprek heeft door de belastingdienst een toets op de BTW-aangifte plaatsgevonden. Deze is door hen akkoord bevonden. Eind 2025 heeft met een extern BTW specialist een afstemming plaatsgevonden over de BTW-administratie en de actuele wet- en regelgeving. Dit geeft geleid tot enkele aanpassingen

## 5.8 Risico's en risicobeheersing

### 5.8.1 Risico's

Naast dat risico's tijdens projecten en de dagelijkse gang van zaken worden gemonitord, wordt periodiek extra aandacht besteed aan de mogelijke risico's die op Salios afkomen. Door stil te staan bij wat er binnen en buiten de organisatie, in het maatschappelijk veld gebeurt, worden risico's geïdentificeerd en worden beheersmaatregelen genomen. Vanuit deze inventarisatie werden in het bestuursverslag 2024 onderstaande risico's als de belangrijkste voor Salios benoemd (in de begroting zijn de belangrijkste risico's vertaald naar de financiële risicoparagraaf bij de begroting).

Ten aanzien van kwaliteit en veiligheid:

- **Zwaardere zorgvraag intra- en extramuraal.** Niet de juiste kennis en vaardigheden aanwezig om de veranderende doelgroep van goede zorg te voorzien, daardoor kwaliteit van zorg onder druk.
- **Vastgoed, verouderde gebouwen en voorzieningen** locatie De Sterrenlanden, locatie Swinhove en Middenhoeve. De kwaliteit van woon- en werkomgeving is onvoldoende. Dit kan leiden tot onderbezetting en gebrek personeel.
- **Informatieveiligheid.** Op basis van uitgevoerde onderzoeken in de oud-organisaties is gebleken dat de informatieveiligheid op een aantal elementen nog aandacht behoeft. Ook is het van belang bij te blijven op het gebied van wet- en regelgeving op dat punt (NEN7510 en NIS2). Dit vraagt om het beperken van risico's op beveiligingsincidenten, datalekken, bedrijf discontinuïteit etc.

Ten aanzien van personeel:

- Niet genoeg in aantal en stijgend ziekteverzuim. Onvoldoende vaste bezetting en niet de bezetting om de kwaliteit van zorg te garanderen. Inzet van flexibel personeel leidt niet altijd tot een kwalitatief aanvaardbare oplossing en is daarnaast, met de handhaving door de belastingdienst op de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), minder gewenst en beschikbaar.

Ten aanzien van financiën:

- Te weinig/te duur (medisch) zorgpersoneel;
- Innovatie- en projectkosten beheersen.

Ten aanzien van organisatie:

- Continuïteitsprobleem op going concern omdat medewerkers druk zijn met integratievraagstukken.

## 5.8.2 Actualisatie risico's

Salios heeft in 2025 geen andersoortige activiteiten ontwikkeld. De organisatiewijzigingen en wijzigingen die in de administratieve organisatie zijn doorgevoerd hebben met name betrekking gehad op harmonisatie en integratie van de systemen van de drie oud-organisatie en de inschatting is dat er geen nieuwe risico's zijn ontstaan. De harmonisatie en integratie draagt bij aan een betere beschikbaarheid, integriteit en betrouwbaarheid van gegevens.

In de tabel op de volgende pagina is op hoofdlijnen aangegeven welke maatregelen per risicogebied zijn ingezet en welk effect dat heeft op de (gepercipieerde) beheersing op dat onderdeel.

Tabel Overzicht risico, beheersmaatregelen en beoordeling effect

Onderwerp	Thema	Risico	Maatregelen in 2025	Beoordeling Risico eind 2025	Maatregelen in 2026
Kwaliteit en veiligheid	(Zware) zorgvraag intra- en extramuraal	Niet de juiste kennis en vaardigheden aanwezig of onvoldoende gekwalificeerde medewerkers om de doelgroep van goede zorg te voorzien, daardoor kwaliteit van zorg onder druk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma Anders werken</li> <li>Arbeidsmarktcampagne(s)</li> <li>Inventarisatie Kwaliteit in Zicht</li> </ul>	Onder controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma Anders Werken</li> <li>Methodisch en Multidisciplinair Werken</li> <li>Anders kijken naar (nieuwe) medewerkers</li> <li>Taakdifferentiatie en anders regelen</li> <li>Vervolg Kwaliteit in Zicht</li> <li>Project Samen de Zomer door</li> </ul>
Vastgoed	Ververderde gebouwen en voorzieningen locatie De Sterrenlanden, locatie Swinhove en Middenhoeve	De kwaliteit van woon- en werkomgeving is onvoldoende. Dit kan leiden tot onderbezetting en gebrek aan personeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visie op Vastgoed ontwikkelen (Strategisch vastgoedplan)</li> <li>Beperkte upgrade bestaande bouw</li> </ul>	Onder controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststelling en uitvoering Strategisch Vastgoed plan</li> <li>Uitwerking detailplanning en businesscases</li> </ul>
ICT	Informatieveiligheid	Informatieveiligheid onvoldoende op orde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse maatregelen, waaronder deelname aan Z-Cert</li> </ul>	Vraagt aandacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vervolg inzet in 2026</li> <li>Inzet op bewustwording medewerkers</li> </ul>
ICT	Wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving punt (NEN7510 en NIS2) onvoldoende geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet op certificeerbaarheid eind 2026</li> </ul>	Onder controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vervolg inzet op certificeerbaarheid eind 2026</li> </ul>
Personeel	Ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende vaste bezetting en niet de bezetting om de kwaliteit van zorg te garanderen.</li> <li>Inzet van flexibel personeel leidt niet tot een kwalitatief aanvaardbare oplossing en is een risico gelet op de wet DBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anders Werken</li> <li>Arbeidsmarktcampagne</li> <li>Beleid Verzuim &amp; Duurzame Inzetbaarheid (VDI)</li> <li>Betere sturing op verzuimcijfers</li> <li>Training leidinggevenden</li> <li>Afbouw ZZP</li> </ul>	Vraagt aandacht Stabilisatie lijkt ingezet en cijfers eind december 2025 zijn lager dan cijfers januari 2025. Streefnorm wordt nog niet gehaald Risico alsnog inzet ZZP (behandeldienst, mgt-functies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid Verzuim &amp; Duurzame Inzetbaarheid (VDI) implementeren</li> <li>Nog strakkere monitoring verzuimcijfers op basis van voortschrijdend gemiddelde en branchevergelijking</li> </ul>
Personeel	Werkdruk en belastbaarheid	Er lopen veel projecten binnen de organisatie, veel is nodig in het kader van het vervolg van Integratie & innovatie en vanuit de strategische ambities en uitdagingen	Nieuw benoemd in 2025	Vraagt aandacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritisch monitoren workload en organisatiebelastbaarheid</li> <li>Juiste keuzes (blijven) maken</li> </ul>

Onderwerp	Thema	Risico	Maatregelen in 2025	Beoordeling Risico eind 2025	Maatregelen in 2026
Compliance	Continuïteit van beleid	Veranderingen in wet- en regelgeving en/of overheidsbeleid maken toekomst onzeker. Wet- en regelgeving en financiering niet stabiel naar toekomst toe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische uitgangspunten geformuleerd</li> <li>• Ideevorming rondom toekomst (zorgprofielen, strategisch vastgoedplan)</li> </ul>	Onder controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijven voorsorteren op de toekomst <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategisch vastgoedplan</li> <li>○ Zorg van de toekomst</li> <li>○ Zorgprofielen</li> <li>○ Flexibiliteit (zie ook Strategisch Vastgoedplan).</li> </ul> </li> </ul>

## 6 Goede zorg leveren<sup>2</sup>

### 6.1 Onze zorgvisie

Ook bij Salios vinden we dat een verandering in de zorg noodzakelijk is. Met passende en goede oplossingen en samen met naasten, helpen we cliënten om zo lang mogelijk zelfstandig en met waardigheid te leven. We geven ook duidelijk aan wat wel en niet mogelijk is, zodat de zorg in de toekomst voor iedereen bereikbaar blijft. Dit komt samen in onze visie: Samen Durven Zien.

Samen Durven Zien betekent dat we als organisatie bewust kiezen om met elkaar te kijken naar wat belangrijk is. We kijken met een open en positieve blik naar de toekomst. Samen gaan we in gesprek en we zien zowel de kansen als de uitdagingen.

Samen Durven Zien sluit aan bij de uitgangspunten van het Generiek Kompas: Iemand respecteren voor wie hij is (Zien en gezien worden), de kracht van samen (Samen) en ruimte voor professionals (eigenaarschap Durven geven). Het goede gesprek is daarbij de sleutel.

### 6.2 Onze zorgvisie in een notendop

Bij Salios draait het om verbinding, vertrouwen en ruimte geven aan elkaar. Cliënten, naasten, zorgprofessionals, vrijwilligers en samenwerkingspartners: samen vormen we een netwerk waarin we elkaar versterken. Want samen weten we meer, kunnen we meer, en geven we meer betekenis. Daarom werken we samen vanuit gelijkwaardigheid en betrokkenheid, met aandacht voor wat er écht toe doet. We durven te kiezen voor vernieuwing. We kijken vooruit, ontwikkelen ons voortdurend en zoeken creatieve oplossingen die passen bij de mens en de situatie. We kiezen voor een andere aanpak wanneer dat nodig is, met lef en een open blik. Zien is voor ons meer dan alleen kijken. We hebben oog voor de mens achter het verhaal. Voor wie je bent, wat je nodig hebt en wat er wél mogelijk is. We bewegen mee met een veranderende wereld. Wij geloven dat toekomstbestendige zorg, waarin zoveel mogelijk kwaliteit van leven het uitgangspunt is, begint bij écht durven zien en daarnaar handelen.

Om de visie tot leven te brengen, zijn in de vorm van een theaterbijeenkomst voor alle medewerkers inspiratiebijeenkomsten georganiseerd, waarin de voorstelling Broos van Fred Delfgaauw centraal stond. In deze voorstelling werden ouderen op ontroerende wijze neergezet: kwetsbaar, krachtig en vol verhalen. Broos raakt de kern van wat Salios belangrijk vindt in de zorg- en dienstverlening.

Ook hebben alle medewerkers een Paspoort gekregen als persoonlijk 'reisdocument' om de kernwaarden Samen, Durven en Zien in de praktijk te brengen. Het paspoort ondersteunt medewerkers bij het reflecteren op wat goed gaat in het werk en waar ontwikkelmogelijkheden liggen. Het biedt ruimte om vragen en praktijksituaties vast te leggen en fungeert als hulpmiddel in werkoverleggen. Op die manier draagt het bij aan gezamenlijke groei en professionele ontwikkeling.

---

<sup>2</sup> Goede zorg leveren kan niet zonder reflectie op kwaliteit. De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn sterk verbonden met kwaliteit en ook opgenomen in het kwaliteitsbeeld van Salios over 2025. Er is voor gekozen om dezelfde tekst in beide documenten op te nemen zodat zij onafhankelijk van elkaar zelfstandig leesbaar zijn.

## 6.2.1 Vertaling algemene zorgvisie naar visie op doelgroepen

De algemene zorgvisie is vertaald naar een visie op doelgroepen. In de eerste helft van 2025 is gewerkt aan het opstellen van verschillende uitgangspunten (visies) per zorgdoelgroep. Voor de volgende doelgroepen zijn uitgangspunten beschreven: PG zorg intramuraal, Somatische zorg intramuraal, Kortdurende zorg, Wijkverpleging & Welzijn en Specifieke doelgroepen (Gerontopsychiatrie (GP+), Korsakov en Dementie op Jonge Leeftijd).

Om de uitgangspunten per doelgroep extra onder de aandacht te brengen bij medewerkers en aan te moedigen om hierover in gesprek te gaan met elkaar, zijn posters ontwikkeld waarop bondig de zorgvisie en de doorvertaling voor de betreffende doelgroep zijn weergegeven. Deze zijn verspreid over de afdelingen.

## 6.2.2 Samenzorg

Samenzorg is het eerste Salios-brede project dat voortvloeit uit de zorgvisie. In het integratie- en innovatieprogramma van Salios is het project ‘Samenzorg’ opgenomen als één van de belangrijke ontwikkelingen om dit streven te realiseren. Met passende en toekomstgerichte oplossingen, en samen met de cliënt, naasten (zoals familie en vrienden) en vrijwilligers werken we eraan dat cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en met waardigheid kunnen leven. ‘Samen zorgen’ is onze manier van werken.

We streven ernaar Samenzorg bij alle cliënten toe te passen. De manier waarop Samenzorg vorm krijgt is altijd maatwerk, en kan dus per cliënt, situatie en locatie verschillen. Daarbij staat één gezamenlijk doel centraal: het welzijn van de cliënt. Er zijn in principe geen vooraf vastgestelde grenzen aan wat cliënten of naasten kunnen bijdragen, en het kan altijd en overal. Wel zorgen we ervoor dat het aansluit bij wat zij gewend zijn te doen, wat zij kunnen of nog kunnen en willen leren.

De implementatie van Samenzorg verloopt in fases. Vanaf mei 2025 zijn de eerste locaties en afdelingen gestart met Samenzorg.

Het project wordt voortdurend op alle niveaus geëvalueerd en waar nodig worden tools en werkwijzes aangepast. Eind 2025 heeft een eerste evaluatie plaatsgevonden. Hieruit bleek dat er binnen een half jaar na de start al belangrijke stappen met concrete resultaten zijn gezet, waaronder:

- De ontwikkeling van een toolbox voor cliënten, naasten en medewerkers ter ondersteuning van Samenzorg.
- Het meenemen van cliënten, naasten en medewerkers in het gedachtegoed van Samenzorg door middel van naastenbijeenkomsten, Samenzorggesprekken, kick-offs voor startende teams en het werken met lokale implementatieteams. Gestarte teams geven aan dat er:
- Meer contact is tussen medewerkers en naasten, waardoor medewerkers cliënten en hun naasten beter leren kennen en naasten zich meer welkom en betrokken voelen
- Meer aandacht is voor het welzijn van cliënten en hun naasten.

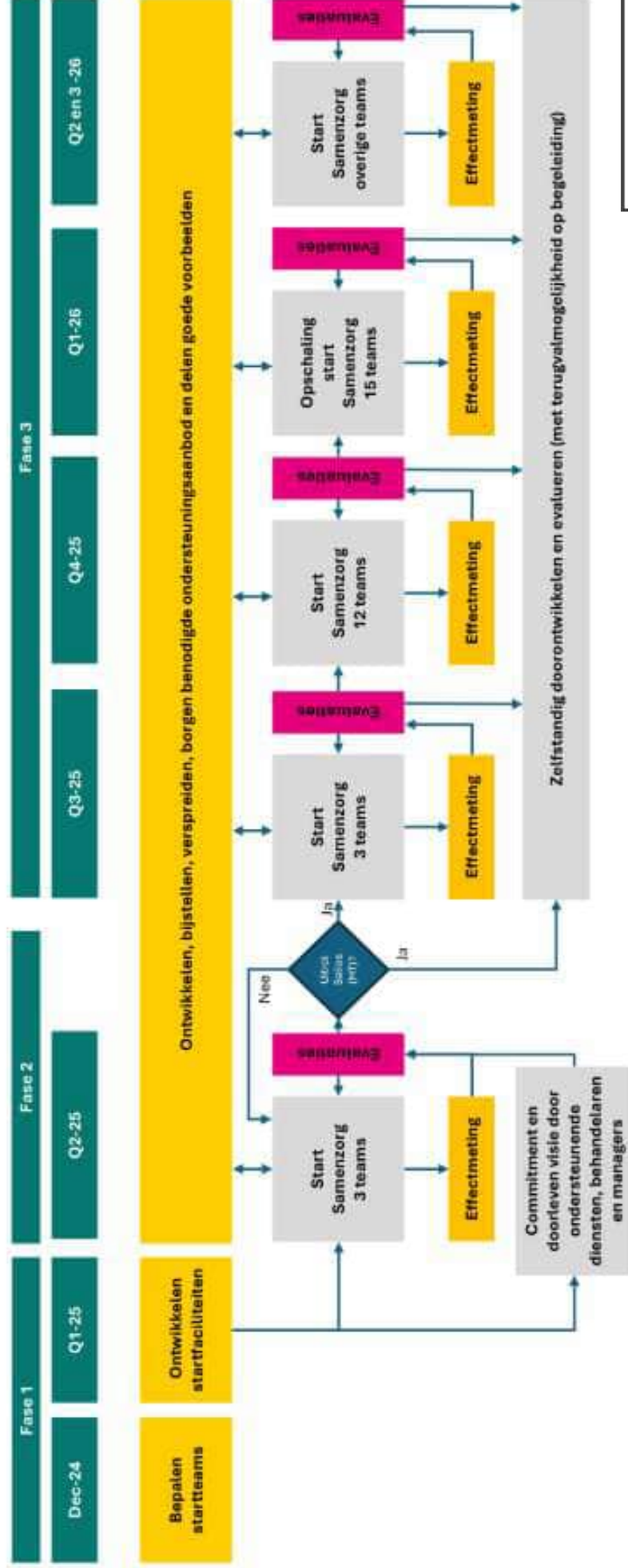
Meer informatie over Samenzorg is te vinden op onze website: [Samenzorg - Salios](#)

In de loop van 2026 wordt Samenzorg de werkwijze voor geheel Salios. Het ondersteuningsaanbod wordt uitgebreid en Samenzorg wordt ingebed in het klantproces.

Bij Samenzorg staat ervaringsleren centraal (zie afbeelding volgende pagina).



# Aanpak - Ervaringsleren



### 6.2.3 Zelfstandig Langer Thuis: werken met reablement als visie; mensen zijn meester van hun eigen leven

Extramuraal geven we invulling aan Samenzorg met het project Zelfstandig Langer Thuis (ZLT). Binnen het domein Wijkverpleging & Welzijn werken alle wijkteams volgens deze visie.

De visie van ZLT is gebaseerd op de principes van reablement, en sluit aan bij de Salios-visie (april 2025). Reablement is erop gericht dat mensen meester zijn en blijven van hun eigen leven. De volgende drie uitgangspunten vanuit het reablement-gedachtegoed geven richting aan ons handelen:

- Neem niet over wat mensen zelf kunnen;
- Help mensen te herwinnen wat ze niet meer kunnen;
- Bedenk samen een oplossing voor dat wat overblijft.

Bovenstaande uitgangspunten passen bij onze manier van werken zoals in onderstaande afbeelding weergegeven:



Binnen ZLT gaan we uit van de mogelijkheden van onze cliënten. We streven ernaar dat ze zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen omgeving kunnen blijven functioneren. Het doel van reablement, en dus ook van ZLT, is om mensen vanuit hun motivatie en mogelijkheden te ondersteunen bij het herwinnen van zelfredzaamheid in de dagelijkse activiteiten die voor hen belangrijk zijn en bijdragen aan een zinvolle dag. Zo kunnen zij hun leven blijven leiden op een manier die bij hen past. In de praktijk leidt dit vaak tot meer zelfvertrouwen, minder afhankelijkheid van professionele zorg en meer regie over het eigen leven.

Werken volgens het reablement-gedachtegoed vraagt om nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen. Dit betekent interdisciplinair samenwerken tussen professionals, maar ook samenwerking met naasten. Het gaat om daadwerkelijk ‘samen doen’ en het benutten van elkaars expertise. Dit betekent dat betrokkenen kennis delen, van elkaar leren en samen reflecteren. Ook is er ruimte om te experimenteren en van fouten te leren. Luisteren, observeren, samen uitproberen, sparren en het benutten van de deskundigheid van verschillende betrokkenen spelen daarbij een belangrijke rol.

## Resultaten

Het werken met ZLT heeft al veel mooie resultaten opgeleverd, zowel in cijfers als in ervaringsverhalen van onze cliënten en medewerkers. Een samenvatting van deze resultaten is weergegeven in onderstaande tabel.

Thema	Resultaat
Afname zorginzet per week	-2,3 uur
Ontslagbestemming	40% uit zorg, 30% minder zorg
Gemiddelde programmaduur	6,7 weken
Gemiddelde behandelinzet (ergo)	5,8 uur
Meest voorkomende doelen	ADL-zelfstandigheid <sup>3</sup> , zelfstandig boodschappen doen, zelfstandig komen. Na succes ADL-zelfstandigheid/ZLT-traject vaak doelen gericht op welzijn
Ervaringen medewerkers	Over het algemeen positieve ervaringen, ZLT is goed geïmplementeerd. Aandachtspunten: Kijken naar wat de cliënt zelf kan / omslag van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ blijft soms lastig, meer op één lijn werken is een aandachtspunt voor verdere borging.
Ervaring cliënten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordeling bespreken doelen tijdens intakegesprek: 9</li> <li>• Beoordeling werken aan gestelde doelen: 8</li> <li>• Zelfstandigheidsscore: 8 (was 5)</li> </ul>

Meer informatie over ZLT is te vinden op onze website: [Zelfstandig Langer Thuis - Salios](#)

Hoewel het project ZLT inmiddels is afgerond, vraagt het werken volgens het reablement-gedachtegoed om verdere borging in de organisatie. In 2026 werken we binnen het domein Wijkverpleging & Welzijn verder aan de borging van het reablement-gedachtegoed, onder andere door verschillende interventies in te zetten. Daarnaast zetten we Saliosbreed stappen om te werken volgens de principes van reablement, waarbij we ervaringen en elementen uit het ZLT-traject benutten.

### 6.2.4 Anders werken

Salios heeft het besluit genomen om definitief te stoppen met de inzet van ZZP’ers in de zorgteams. Met het maken van deze keuze werd duidelijk dat dit vraagstuk geen op zichzelf staand thema is, maar direct samenhangt met de bredere arbeidsmarktproblematiek. Het tekort aan (gediplomeerde) medewerkers maakt dat het in het huidige systeem steeds moeilijker wordt om roosters structureel rond te krijgen. Het inzetten van ZZP’ers om de roostertekorten te dichten is hiervoor geen duurzame oplossing.

doel is om de zorg zó te organiseren dat we met minder (gediplomeerde) medewerkers kwalitatief goede en toekomstbestendige zorg kunnen blijven bieden, zonder de inzet van ZZP'ers.

In 2025 is hiervoor het programma Anders Werken gestart. Er is een integraal programmaplan opgesteld met projecten die bijdragen aan structurele oplossingen, duurzame personeelsinzet en nieuwe werkwijzen. Er is ook hier bewust gekozen voor een aanpak op basis van ervaringsleren: geen dichtgetimmerd plan, maar gefaseerde ontwikkeling en bijstelling op basis van praktijkervaring.

In de eerste fase werkten vier transitieteams aan een analyse en plan van aanpak per zorgteam. Op basis van gesprekken en managementinformatie adviseerden zij afdelings- en wijkmanagers over passende interventies om zonder ZZP-inzet te kunnen werken. De transitieteams ronden hun opdracht eind 2025 af en zijn daarna opgeheven. Parallel hieraan ontwikkelden vijf werkgroepen concrete instrumenten (toolboxes) op thema's als:

- Verzuim, duurzame inzetbaarheid en behoud: biedt intensieve en praktische ondersteuning aan zorgteams bij het verlagen van verzuim, het bewegen naar duurzame inzetbaarheid en het versterken van behoud, aanvullend op de reguliere ondersteuning.
- Roosteren en plannen: richt zich op het optimaliseren van roosters door inzet van (capaciteits)planners. Daarnaast ontwikkelt en implementeert de werkgroep instrumenten om beschikbaarheid van medewerkers te analyseren en samen met zorgteams te komen tot passende en vastgelegde roosterafspraken.
- Taakdifferentiatie en anders regelen: ondersteunt zorgteams bij het anders organiseren van werkzaamheden aan de hand van de ontwikkelde instrumenten, aangepast op de aanwezige bezetting op dat moment. Daarnaast wordt intensieve begeleiding en coaching on the job geboden.
- Anders kijken naar (nieuwe) medewerkers: richt zich op het aantrekken en praktijkgericht opleiden van medewerkers met een zorghart zonder diploma, en op het anders organiseren van het onderhouden van bevoegd- en bekwaamheden.
- Samenzorg: een project dat losstaat van het programma Anders Werken. Er is verbinding met het programma als het gaat om het, indien nodig, aanpassen van de tijdslijn(en) van de invoering van Samenzorg.

De toolboxes zijn in december 2025 beschikbaar gesteld. In 2026 gaan de werkgroepen door met de doorontwikkeling van de tools.

Gedurende 2025 is veel aandacht besteed aan het informeren en meenemen van leidinggevenden en medewerkers in het programma Anders Werken, onder andere door het organiseren van (online) bijeenkomsten en ludieke momenten waarin medewerkers zijn bijgepraat over het proces, de voortgang en gemaakte keuzes en door diverse acties in de organisatie om de aandacht op het onderwerp te vestigen. Ook in 2026 wordt deze lijn voortgezet.

Vooruitkijkend naar 2026 ligt de focus op implementatie, borging en verdere doorontwikkeling. We bouwen voort op wat in 2025 is geleerd en zetten de volgende stap naar een fundamenteel andere manier van werken, waarmee we onze organisatie gezond en toekomstbestendig maken.

Het programma Anders Werken, kan net als Samenzorg rekenen op ondersteuning van coaches van Waardigheid en Trots voor de Toekomst (WTT).

## 6.3 Sturing op uitkomsten van zorg

### 6.3.1 Managementinformatie en stuurinformatie

In 2025 is ingezet op een verdere harmonisatie en integratie van kwaliteitssystemen en de gegevens die hieruit voortkomen. Hierdoor is de data uit de bronsystemen van de voormalige organisaties verder geïntegreerd en bruikbaar voor analyse op Saliosbreed niveau. Salios maakt onderscheid tussen managementinformatie en stuurinformatie. Voor de sturing op het primair proces, ten aanzien van financiën, personeel, bedrijfsvoering en kwaliteit is op reguliere basisinformatie nodig. Afhankelijk van het onderwerp en de bron kan deze informatie dagelijks worden geactualiseerd of periodiek, bijvoorbeeld in de vorm van week- of maandrapportages, beschikbaar worden gemaakt. We streven ernaar om zoveel mogelijk actuele informatie vanuit de bronsystemen beschikbaar te maken in de BI-omgeving. Eenmaal opgenomen in dit systeem is het mogelijk de informatie te aggregeren naar domein- en Saliosbreed niveau. Omgekeerd is het mogelijk om vanuit de geaggregeerde informatie in te zoomen op de lagere niveaus.

In de planning & control cyclus wordt in de viermaandrapportages de balans opgemaakt aan de hand van de genoemde onderwerpen. Deze managementinformatie is op een hoger abstractieniveau dan de stuurinformatie, echter door de koppeling met de bronsystemen wordt de onderlinge samenhang geborgd.

### 6.3.2 Tellen en vertellen

In de interne rapportages is gekozen voor een relevante set indicatoren ten aanzien van personeel, cliënten en financiën & bedrijfsvoering. Doel is om te komen tot een rapportage waarin per onderwerp gegevens beschikbaar zijn (tellen) en waarin per onderwerp duiding wordt gegeven aan de uitkomsten van ontwikkelingen (vertellen).

Op deze wijze brengen we relevante informatie integraal bij elkaar om het proces van leren en ontwikkelen organisatiebreed te monitoren.

## 6.4 Cliënttevredenheid

Voor Salios is het van groot belang om te weten hoe cliënten de zorg ervaren. Om dit te meten is eind 2025 Saliosbreed het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uitgevoerd. Een extern onderzoeksbureau (Facit) voerde het onderzoek uit en er is gebruikgemaakt van de landelijk vastgestelde vragenlijst. Hieronder zijn de uitkomsten van het CTO op hoofdlijnen weergegeven.

### 6.4.1 Uitkomsten CTO

In totaal zijn 1.436 cliënten/naasten benaderd, verdeeld over de PG-afdelingen, somatische afdelingen en de thuiszorg<sup>4</sup>. Van deze groep heeft ruim 40% deelgenomen aan het cliënttevredenheidsonderzoek.

Gemiddeld waarderen cliënten en naasten Salios en de zorgverlening die we bieden is met een 8, een resultaat waar we trots op zijn.

In de tabel hieronder zijn de vragen met de gemiddelde rapportcijfers en NPS-score weergegeven.

Ervaringsvragen en NPS-score	Score Salios <sup>5</sup>
Heeft u het idee dat de zorgverleners naar u/uw naaste luisteren?	8,0
Kunt u/kan uw naaste met zijn of haar vragen terecht bij de zorgverleners?	7,9
Weten de zorgverleners wat de situatie van u/uw naaste is?	8,1
Helpen de zorgverleners u/uw naaste om met u/zijn of haar situatie om te gaan?	8,0
Wordt de zorg samen met de cliënt/u als naaste(n) en de zorgverleners afgesproken?	7,8
Houden de zorgverleners zich aan de gemaakte afspraken?	7,8
Past de zorg bij de manier waarop u/uw naaste wil(t) leven?	7,7
Motiveren de zorgverleners u/uw naaste om zo veel mogelijk zelf te (blijven) doen?	8,0
Heeft u/uw naaste vertrouwen in de kennis en ervaring van de zorgverleners?	7,9
Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met u/uw naaste gaat?	8,2
Welk rapportcijfer geeft u de organisatie?	7,9
Welk rapportcijfer geeft u de medewerkers van de organisatie?	8,3
NPS score <sup>6</sup>	65

Doordat het CTO in 2025 voor het eerst Saliosbreed is uitgevoerd en hierbij voor het eerst gebruik is gemaakt van de landelijk vastgestelde vragenlijst is een vergelijking met de uitkomsten van 2024 niet mogelijk.

#### Rapportcijfers:

Binnen domein PG wordt een gemiddeld rapportcijfer van een 7,7 gegeven aan de organisatie. Hierbij geeft van 65% van de respondenten een 8 of hoger. De medewerkers krijgen gemiddeld een 8,4, waarbij 82% de medewerkers met een 8 of hoger waardeert.

Binnen domein Somatiek is het gemiddelde rapportcijfer voor de organisatie ook een 7,7. 57% van de respondenten geeft een 8 of hoger. De medewerkers worden gemiddeld met een 8,1 gewaardeerd, waarbij 75% een 8 of hoger geeft.

Thuiszorg krijg gemiddeld een 8,1 waarbij 75% van de respondenten een 8 of hoger geeft. De medewerkers krijgen gemiddeld een 8,3 waarbij 82% de medewerkers met een 8 of hoger beoordelen.

## 6.5 Leren van uitkomsten

Per 1 oktober is het meld- en documentatiesysteem Zenya in gebruik genomen. Vanaf die moment worden alle meldingen vastgelegd binnen één bronsysteem. Met de verdere inrichting vindt de integratie

van de meldformulieren plaats, waardoor de gegevens onderling vergelijkbaar worden, en uniforme werkwijzen kunnen worden ingericht voor melden, analyseren en opvolgen van verbeteracties.

### 6.5.1 Meldingen van incidenten

Bij Salios vinden we het belangrijk dat medewerkers incidenten melden. Dit geldt zowel voor incidenten rondom cliënten (zoals medicatie- of valincidenten), ongewenst gedrag, en (vermoedens van) ouderen mishandeling), als voor incidenten waarbij medewerkers betrokken zijn (zoals agressie of ongewenst gedrag).

Op dit moment worden, als gevolg van de fusie, meldingen nog niet volledig geanalyseerd op organisatieniveau. Uit de beschikbare gegevens blijkt wel dat medicatie-incidenten, valincidenten en incidenten met ongewenst gedrag of agressie bij cliënten het meest voorkomen. Bij meldingen over medewerkers<sup>7</sup> komen ongewenst gedrag en agressie het vaakst voor.

In 2026 gaan we van start met de harmonisatie van de incidenten- en calamiteitenprocedure. Dit traject richt zich op een uniforme manier van melden, analyseren en opvolgen van incidenten. Dankzij deze verbetering kan Salios gegevens beter vergelijken, leren van ervaringen en gericht maatregelen nemen. Zo versterken we de veiligheid en kwaliteit van de zorg voor cliënten en medewerkers, en zorgen we dat onze organisatie continu leert en zich ontwikkelt.

### 6.5.2 Meldingen bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2025 is er in totaal 13 keer melding gedaan bij de IGJ; het ging hierbij om twee (mogelijke) calamiteiten, vijf meldingen van geweld in de zorgrelatie en zes meldingen van ontslag wegens disfunctioneren. Naar aanleiding van deze meldingen is onderzoek gedaan en zijn verbetermaatregelen opgesteld. Alle meldingen zijn door de IGJ beoordeeld als voldoende en zorgvuldig en daarom afgesloten.

Salios heeft met de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in een prettig en constructief gesprek afspraken gemaakt over deelname aan een pilot in het kader van het toezicht op incidenten en calamiteiten. De pilot start per 1 januari 2026. Kern van de afspraak is dat Salios elke vier maanden aan de inspectie rapporteert over de ontwikkelingen in deze periode. Salios blijft verplichte meldingen doen, echter de wijze van rapporteren hierover verandert. Deze is meer gericht op thema's en rode draden, en de verbinding met informatiebronnen binnen de organisatie. Naar verwachting zal deze nieuwe manier van omgaan met meldingen en het rapporteren daarover, constructiever bijdragen aan het leren en verbeteren.

### 6.5.3 Kwaliteitscertificering

Salios voldoet aan de keurmerken voor de zorg voor specifieke doelgroepen. Voor de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ), Eerstelijns Verblijf (ELV), Observatie en Palliatief, Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntengroepen (GZSP), Wijkverpleging en de zorg voor Jonge Mensen met Dementie (JMD) is een keurmerk verplicht. Voor de Regionale Expertise Centra (REC) Korsakov en Gerontopsychiatrie+ geldt een toetsing voor erkenning als REC door de commissie Expertisecentra Langdurige Zorg.

Hieronder een overzicht van de in 2025 geldende kwaliteitscertificeringen van Salios.

Doelgroep	Keurmerk	Planning
Locatie Swinhove-centraal deel (organisatiebreed keurmerk op o.a. organisatie, financiën, kwaliteitssysteem)	Prezo VVT 2017 (Perspekt)	Keurmerk 25 mei 2023 – 24 mei 2026
Locatie Parkstaete (GRZ/ELV)	Prezo VVT 2017 (Perspekt)  Keurmerk	Keurmerk van 15 maart 2023 tot 14 maart 2026
Zwijndrecht – locaties Lindonk, Lichtkring, IJsvogel, Swinhove inclusief Ambachtstaete en thuiszorg	Prezo VVT 2017 (Perspekt)	Keurmerk 3 mei 2023 – 2 mei 2026
REC Korsakov	Landelijke erkenning als REC door REC-visitatie (visitatiecommissie van de commissie Expertisecentra Langdurige Zorg)	Erkenning 8 juni 2022 – juni 2026
JMD Intramurale afdeling JMD + dagbehandeling locatie Torenzicht	Prezo Dementie op jong leeftijd (Perspekt)  Keurmerk	Keurmerk begin 2024-begin 2027
REC GP+	Landelijke erkenning als REC door REC-visitatie (visitatiecommissie van de commissie Expertisecentra Langdurige Zorg)	Erkenning 14 juni 2023 – juni 2027

Vanaf 2026 starten we met een nieuwe cyclus van kwaliteitscertificeringen waarmee gewerkt wordt richting een Saliosbreed keurmerk.

#### 6.5.4 PREZO

In 2025 heeft op de locaties van voormalig Swinhove Groep de eindaudit PREZO plaatsgevonden. Hierbij zijn alle locaties per doelgroep getoetst. Voor alle locaties geldt dat zij het keurmerk mogen behouden en dat er geen aanvullende verbeterpunten waren.

Ook bij afdeling JMD vond in 2025 de eindaudit PREZO plaats. De audit werd excellent afgerond, er waren geen verbeterpunten.

In voorjaar 2026 zullen opnieuw enkele PREZO audits plaatsvinden met betrekking tot de thuiszorg, GRZ, JMD en ELV. Deze audits zijn de eerste in een nieuwe auditcyclus waarmee gewerkt wordt richting een Saliosbreed keurmerk.

### 6.5.5 Visitaties REC

In 2025 heeft een visitatie plaatsgevonden bij de Regionale Expertise Centra Korsakov en Gerontopsychiatrie+.

#### Visitatie REC Gerontopsychiatrie+

In september 2025 is door de Commissie Expertisecentra langdurige zorg (CELz) een tussentijdse evaluatie uitgevoerd bij Salios afdeling Dubbelsteyn, Regionaal Expertisecentrum (REC) voor Gerontopsychiatrie+ (GP+). Salios kijkt met trots terug op de bevindingen van de commissie die onder andere stelt dat de afdeling beschikt over een stevig fundament, een betrokken en deskundig team en aantoonbare kwaliteitsverbetering waarbij leren en ontwikkelen stevig verankerd zijn in de organisatie. Ook in de regio is en wordt de rol van Salios als expertisecentrum versterkt. In 2027 vindt de eindvisitatie plaats op basis waarvan wordt besloten of de erkenning als REC wordt voortgezet.

#### Visitatie REC Korsakov

Medio 2025 vond de eindvisitatie plaats bij Regionaal Expertisecentrum (REC) Korsakov Het Dijkhuis. De Commissie Expertisecentra langdurige zorg (CELz) gaf Het Dijkhuis een positief deskundigheidsadvies voor de komende vier jaar. Daarmee is bevestigd dat het expertisecentrum weer aan alle criteria voor een erkend regionaal expertisecentrum Korsakov voldoet. De commissie benadrukte de ontwikkeling die Het Dijkhuis als REC heeft doorgemaakt. De commissie benoemde onder andere de professionele en hechte teamsamenwerking, meer regie voor bewoners, passende dagbesteding en doordachte inzet van technologie. Ook sprak de commissie over de grote zichtbaarheid in de regio en sterke samenwerkingsrelaties.

De positieve beoordelingen laten zien dat de kwaliteit van zorg, het leren en ontwikkelen en de samenwerking in onze expertisecentra stevig staan.

## 7 Personele ontwikkelingen

### 7.1 Anders werken en afbouw ZZP

Op basis van de huidige inzichten vanuit het project ZZP Nee is geconcludeerd dat, om het gewenste resultaat te bereiken (te weten per 1 januari 2026 geen zorg-gerelateerde inzet van ZZP'ers), de teams meer ondersteuning moeten krijgen. Hiertoe is het programma Anders Werken ingericht.

Binnen dit programma is elk zorgteam aan de slag gegaan met een op maat gemaakt plan, om zich voor te bereiden op de toekomst waarin met minder (gediplomeerde) medewerkers de zorg voor de bewoners en cliënten in de wijk kan worden gerealiseerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de zorgteams zo waren georganiseerd dat zij vanaf 1 januari 2026 de personele planning verantwoord konden organiseren zonder inzet van ZZP-ers.

Het plan van aanpak voor elk zorgteam bevat een aantal vaste onderdelen, waar een team op basis van de eigen context eerder, later, of niet mee aan de slag gaat. Deze vaste onderdelen zijn deelprojecten die onder het programma vallen. Al deze projecten kunnen een afdeling of team in meer of mindere mate ondersteunen om het 'Anders Werken' vorm te geven. Afhankelijk van de unieke situatie binnen een afdeling en team wordt bepaald welke projecten in welke volgorde, met welke intensiteit door de afdelingsmanager/wijkmanager worden opgepakt. Zo nodig worden aanvullende interventies ingezet om het gewenste resultaat te bereiken. De vijf deelprojecten zijn;

- Samenzorg,
- Anders kijken naar nieuwe medewerkers,
- Taakdifferentiatie/stopstrategie,
- Plannen & roosteren
- Verzuim, Duurzame Inzetbaarheid en behoud.

Deels waren dit projecten die al liepen; Samenzorg bijvoorbeeld was al ingezet als pilot, maar wordt binnen het programma versneld. Binnen Anders werken zijn de deelprojecten gebundeld en wordt met de teams gekeken welke onderdelen het best passend zijn en met welke instrumenten (toolboxen) de teams het best kunnen worden ondersteund.

Ter aansturing van het programma vindt er wekelijks MT-overleg (incl. RvB) specifiek voor het programma Anders Werken plaats.

Inmiddels zijn er goede gesprekken gevoerd met de teams, managers voelen zich gehoord en gesteund. In vervolg op de gesprekken vindt een terugkoppeling plaats en wordt per team een plan van aanpak opgesteld. Komend jaar wordt doorgewerkt aan de verdere implementatie van Anders Werken.

Met de arbeidsmarktcampagne Werken bij Salios, gewoon doen! en de "durf jij campagne" wordt ingezet op de werving van nieuwe medewerkers. Deze campagnes richten zich op het profileren van Salios als relatief nieuwe organisatie en het interesseren van medewerkers die niet specifiek een zorgachtergrond hebben maar wel een hart voor de zorg. Na deze campagnes is de instroom van sollicitanten en medewerkers gestegen, zowel van gediplomeerde medewerkers als van zij-instromers.

## 7.2 Inspiratiemarkten

Op verschillende locatie van Salios zijn inspiratiemarkten Wonen, Werken & Leren, in de vorm van een middag waar iedereen welkom is die meer wilt weten over wonen, werken of leren bij Salios.

Tijdens de Inspiratiemarkt konden bezoekers meer te weten komen over wat wonen, werken en leren bij Salios betekent. Of het nu gaat om iemand die nieuwsgierig is naar woonmogelijkheden voor zichzelf of een familielid, of naar een carrière in de zorg. Ze kunnen terecht met hun vragen bij onze zorgprofessionals, de warme sfeer ervaren op onze locatie(s) en ontdekken welke functies en opleidingsmogelijkheden er zijn, ook voor wie nog geen zorgdiploma heeft. Daarnaast was er voor de kinderen van alles te beleven en werd er gezorgd voor een hapje en drankje.

## 7.3 Inzetbaarheid

Er is in 2025 flink ingezet op inzetbaarheid van medewerkers. Via het programma Verzuim en Duurzame Inzetbaarheid, dat enerzijds een harmonisatie betreft van het beleid op dat gebied, en anderzijds ook is bedoeld als revitalisatie van dit beleid en gericht op het goed meenemen van de leidinggevende en de organisatie op dit gebied, door middel van trainingen en voorlichting met een focus op inzetbaarheid en preventie.

Met Salios Vitaal is een platform gecreëerd waar medewerkers met vragen op dit gebied terecht kunnen. Hier kunnen medewerkers alle informatie vinden over gezond werken en leven, en ook de weg naar ondersteuning op dat gebied.

Ook ten aanzien van de arbeidsomstandigheden is in 2025 stevig geïnvesteerd in de harmonisatie en actualisatie van beleid. Er zijn twee preventiemedewerkers benoemd. Eén daarvan houdt zich als arbo-adviseur bezig met de verdere professionalisering en uitrol van het arbobeleid. De voorbereidingen zijn getroffen voor de actualisatie van de RI&E in 2026. Al met al zijn flinke stappen gezet in de beweging naar preventie en inzetbaarheid.

## 7.4 Leiderschap

Vanuit goed werkgeverschap naar leidinggevend en medewerkers, investeren we in de ontwikkeling van leiderschap binnen Salios. Daarom is er een vertaling van de zorgvisie gemaakt richting leiderschap. Deze is getoetst bij de leidinggevend tijdens de middenkaderdagen in het voor- en najaar. Daarnaast is deze groep bevraagd op concrete ontwikkelbehoeftes en zijn op basis daarvan vervolgstappen gezet.

Bij Salios geloven we dat echt leiderschap gaat over moed, verantwoordelijkheid en elkaar zien - naast richting geven, verbinden en begeleiden. We kiezen voor een cultuur waarin lef en menselijkheid hand in hand gaan. Samen bouwen we aan een organisatie waar eigenaarschap vanzelfsprekend is en waar iedereen bijdraagt aan de toekomst van Salios. Vandaag tonen we moed, zodat we morgen het verschil maken. Dit komt tot uiting in de leiderschapsvisie die is opgesteld.

Een van de vervolgstappen voor het leiderschapsprogramma is het blijven organiseren van middenkaderdagen met een frequentie van twee keer per jaar.

Daarnaast is een Leiderschapscafé ontwikkeld waarin leidinggevendenden bijeenkomen op themabasis (vier keer per jaar). Het Intervisieprogramma is bedoeld om de samenwerking tussen afdelings-/wijkmanagers te stimuleren. Aan de hand van een vaste intervisiemethodiek, waarbij de leidinggevendenden wisselend gespreksleider zijn, wordt casuïstiek besproken. Alle leidinggevendenden (afdelings/wijkmanager) zullen deel gaan uitmaken van een intervisiegroep.

## 7.5 Leren en ontwikkelen

De visie van Salios Leren en Ontwikkelen is een afgeleide van de visie en missie van Salios. De speerpunten sluiten aan bij de visie van M&O. We willen uitgroeien naar een lerende organisatie waar mensen met plezier werken en zich kunnen ontwikkelen naar een professionele cultuur waarin eigenaarschap een plaats heeft, waar voortdurend geleerd wordt en waar aandacht is voor het ontwikkelen en onderhouden van een warm en prettig leer- en werkklimaat. Deze visie is van en voor iedereen. Iedere medewerker draagt bij aan een best mogelijke zorg voor cliënten, daarom vinden we het belangrijk dat iedereen zich blijft ontwikkelen op een manier die past bij die persoon en dat het aansluit op het werk.

Speerpunten zijn:

- Anders werken; met name de ondersteuners waarvoor een programma is ontwikkeld waarin zij direct op de afdeling kunnen worden ingezet en d.m.v. ervaringsleren zich ontwikkelen.
- Bekwaam is inzetbaar; We willen ons richten op de inzetbaarheid op basis van bekwaamheden van alle medewerkers in de zorg.
- Anders opleiden; dit punt sluit aan bij bovenstaande punten. We geloven in anders en divers opleiden zodat we in de toekomst de continuïteit van zorg kunnen blijven waarborgen door middel van verkorte beroepsopleidingen, certificaten of interne ontwikkeltrajecten
- Vertrouwen in vakmanschap; vertrouwen in de intrinsieke motivatie van zorgprofessionals om de beste zorg te leveren vanuit de passie voor het vak. Toetsen is geen verplichting meer; aantonen wel (collegiale toetsing/ zelfverklaring).

## 8 Duurzaam ondernemen

Duurzaamheid is in belangrijke mate verbonden aan vastgoed en facilitair. Voor bestaande gebouwen geldt dat de verduurzaming wordt gekoppeld aan de logische onderhoudsmomenten (DMJOP) en de Green Deal Duurzame Zorg. Voor nieuwbouw worden de duurzaamheidsdoelstellingen direct meegenomen. De Milieuthermometer Zorg wordt gebruikt als meetinstrument om aantoonbaar te voldoen aan de Green Deal doelstellingen.

Een aantal gebouwen van Salios is verouderd en daardoor steeds moeilijker in te zetten voor passende zorg. Deze gebouwen worden meegenomen in het scenario voor renovatie, nieuwbouw of afstoten van de locatie. In 2025 is een Strategisch Vastgoed Plan opgesteld waarin de visie op de vastgoedontwikkeling in de komende jaren is vastgelegd. Dit plan wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2026 vastgesteld.

Naast vastgoed vraagt duurzaamheid ook bewustzijn en duurzaam gedrag van medewerkers.

Samengevat komt de inzet van Salios op gebied van duurzaamheid tot uiting in de volgende punten:

### **Voldoen aan wet- en regelgeving**

Salios voldoet aan alle geldende wet- en regelgeving op het gebied van milieu en duurzaamheid en houdt rekening met toekomstige ontwikkelingen d.m.v. het DMJOP en de CO2 routekaart.

### **Green Deal Duurzame Zorg**

Salios ondertekent de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 'Samen werken aan duurzame zorg' en geeft daarmee commitment om inspanningen te leveren aan deze doelstellingen

### **Milieuthermometer Zorg**

Salios gebruikt de Milieuthermometer Zorg als meetinstrument om richting zorgverzekeraars aantoonbaar te voldoen aan wet- en regelgeving (bronzen keurmerk 2028) en aan de doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg (zilveren keurmerk 2030)

### **Bewust handelen stimuleren**

Salios moedigt de medewerkers aan om duurzaamheid mee te nemen in hun dagelijkse werk en keuzes zodat duurzaam denken en doen steeds vanzelfsprekender wordt.

## Deel II



## 9 Verslag interne toezichthouder

### 9.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Salios bestond per 31 december 2025 uit de volgende leden:

Naam	Functie	Hoofd – en nevenfuncties
Dhr. drs. J.W.A. Waardenburg MSM (voorzitter)	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvT Pleysier college; speciaal onderwijs</li> <li>Voorzitter RvT Saffier; Verpleeghuizen Den Haag</li> <li>Vice-voorzitter SWZ; Gehandicaptenzorg Son</li> <li>NVTZ, brancheambassadeur Gehandicaptenzorg</li> <li>Executive Coach; begeleiding nieuwe zorg-bestuurders</li> </ul>
Dhr. J. Meijer MSc (vice-voorzitter)	Vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Transitie en Bouw bij Het Groene Hart ziekenhuis;</li> <li>Vice-voorzitter Raad van Commissarissen, Merem medische revalidatie in Hilversum</li> </ul>
Dhr. T. Stolze EMFC RC	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sectormanager financiën bij Diagnostiek voor U (tot 31 december 2024)</li> <li>Groepsmanager Bedrijfsvoering Hartstichting (per 13 januari 2025)</li> <li>Lid Raad van Toezicht en voorzitter auditcommissie bij Stichting IRiS</li> <li>Lid Raad van Toezicht en lid auditcommissie bij Stichting Vlietkinderen (per 1 april 2024)</li> <li>Voorzitter Raad van Commissarissen ZorgMies Nederland BV</li> <li>Bestuurder Stichting Elimu Holland Helpt Kenya</li> </ul>
Mw. S. Siepel MSc	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Herstel &amp; Revalidatie De Zellingen</li> </ul>
Mw. prof. dr. I.M.B. Bongers	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar Duurzame innovatie voor mentale gezondheid bij Tranzo, TSB, Tilburg Universiteit</li> <li>Plaatsvervangend departementsvoorzitter Tranzo, TSB, Tilburg Universiteit (vanaf mei 2024)</li> <li>Lid Raad van Toezicht Amarant (vanaf november 2024)</li> <li>Onderzoeksprogrammaleider bij GGZ Eindhoven &amp; De Kempen (GGzE) (t/m maart 2024)</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Leystromen (t/m oktober 2024)</li> </ul>
Dhr. A.K. Boor MSc EMITA	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma Manager Erasmus MC</li> </ul>

De Raad van Toezicht heeft haar functie conform de Zorgbrede Governance Code uitgeoefend. Conform de richtlijnen van de Governancecode Zorg 2022 en vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid:

- heeft de Raad zich periodiek laten informeren door managers en interne & externe deskundigen, de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad over zorgspecifieke en andere ontwikkelingen en de mogelijke consequenties daarvan voor het Salios;

- heeft de Raad zich een beeld gevormd van de interne gang van zaken o.a. door het afleggen van bezoeken aan locaties, het bijwonen van bijeenkomsten en activiteiten en bijwonen van werkgroepen;
- heeft de Raad zich op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen in de zorg en toezicht daarop door onder meer het volgen van cursussen, het bijwonen van bijeenkomsten voor leden van de NVTZ en intervisie-activiteiten;
- onderhoudt de Raad een frequent en proactief contact met het bestuur en fungeert als sparringpartner voor hem met betrekking tot besturingsvraagstukken;
- houdt de Raad actief toezicht op- en evalueert het functioneren van het bestuur en de besturing van de organisatie

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht is rekening gehouden met algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring, affiniteit met de doelstelling van de Stichting en met een spreiding van deskundigheden en achtergronden. Per oud-organisatie hebben twee leden van de oudorganisaties plaatsgenomen in de Raad van Toezicht van Salios. De leden van de Raad van Toezicht opereren vanuit de waarden integriteit, betrokkenheid en onafhankelijkheid. Om de onafhankelijkheid te borgen opereren alle leden van de Raad van Toezicht zonder last of ruggenspraak. In de uitoefening van hun functie hebben de leden van de Raad geen persoonlijke of zakelijke belangen.

## 9.2 Vermelding en toelichting op de benoeming van nieuwe bestuursleden

In april 2024 zijn de oud-organisaties gefuseerd tot Salios. Bij de fusie is afgesproken dat het bestuur na één jaar zou worden teruggebracht naar twee leden, passend bij de organisatieomvang van Salios. Om dit proces te ondersteunen werd een stappenplan opgesteld. Onderdeel daarvan was een vrijwillige vertrekregeling. In het proces zijn door de remuneratiecommissie van de RvT gesprekken gevoerd met de betrokken bestuurders en relevante stakeholders uit de organisatie. Eind 2024 werd in overleg besloten het keuzeprocess te versnellen.

In december 2024 is door de RvT het proces toegelicht aan de OR, CCR en het MT en is gesproken over het profiel waaraan het bestuur in zijn geheel, en de individuele bestuurders afzonderlijk, moeten voldoen. Dit profiel is afgestemd met en akkoord bevonden door de leden van de Raad van Bestuur. Eind januari 2025 hebben de OR en CCR positief geadviseerd over het profiel.

Op basis van de statuten mogen zowel de OR, de CCR als de leden van de Raad van Bestuur adviseren bij ontslag van een lid van de Raad van Bestuur. De OR en de CCR hebben daarnaast een positie in dit proces vanuit respectievelijk de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Dit is met name bedoeld voor situaties waarin alleen sprake is van ontslag van een individuele bestuurder. In deze situatie voelde dit adviesrecht ongemakkelijk omdat de keuze voor de nieuwe bestuurders direct samenhangt met de afwijzing van één van de bestuurders. Dit is besproken met OR, CCR en de bestuurders en allen hebben afgezien van de uitoefening van het adviesrecht.

Eind januari heeft de Raad van Toezicht, mede op basis van de accenten die door de OR en CCR benoemd in de advisering over het bestuursprofiel, de keuze gemaakt. In februari 2025 is het besluit gecommuniceerd dat Lilian Bouman en Jurjen Sponselee de raad van bestuur van

## 9.3 Belangrijkste onderwerpen in het boekjaar

De Raad van Toezicht van Salios is samengesteld op basis van evenredige vertegenwoordiging van de Raden van Toezicht uit de oud-organisaties. In 2025 heeft de Raad van Toezicht 5 keer regulier vergaderd. Daarnaast werd een extra vergadering belegd inzake de keuze voor de nieuwe bestuurssamenstellingen en heeft er een werkbezoek plaatsgevonden. Aan dit werkbezoek werd een werksessie gekoppeld in het kader van de toezichtvisie. In het najaar is een gezamenlijk overleg geweest over de koers en richting van Salios met bestuur, MT en de adviesorganen (CCR, OR en PAR). Aansluitend heeft de evaluatie RvT plaatsgevonden, onder begeleiding van Public Spirit.

In de evaluatie is teruggekeken op het eigen functioneren, het samenspel tussen RvT en RvB, de teamontwikkeling en relevante thema's. De toezichtthema's zijn beoordeeld vanuit de context van de fusie en de veranderende rol van de Raad van Toezichtleden in een grotere organisatie. Er is oog geweest voor de blik op de buitenwereld (strategisch perspectief, externe omgeving), op de organisatievraagstukken (Anders weren en de vastgoedopgave) en het eigen functioneren (deskundigheid, teamsamenwerking en relatie met bestuur).

Naast de bespreking van de teamsamenwerking onder kritische en deskundige begeleiding binnen de Raad van Toezicht zelf is een open gesprek gevoerd met de Raad van bestuur.

Op basis van de goede ervaringen met deze vorm van evaluatie is besloten deze in 2026 te herhalen.

### 9.3.1 Belangrijkste thema's in verslagjaar 2025

De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken zijn:

- De keuze met betrekking tot de nieuwe bestuurssamenstelling
- De jaarrekening 2024;
- Voorstel voor de klasse-indeling WNT;
- Bedrijfsvoering: exploitatie en tertaalrapportages;
- Managementletter 2025
- Terugkoppelingen uit commissie K&I en bedrijfsvoering;
- Het integratie- en Innovatieprogramma;
- Jaarplan en kaderstelling 2026;
- Begroting 2026;
- De ontwikkeling van een toezichtvisie voor de RvT;
- De ontwikkeling van een zorgvisie voor Salios;
- Afspraken met accountant (partnerwissel);
- Evaluatie RvT.

Op basis van de aangeleverde informatie en het overleg met het bestuur heeft de raad van toezicht zicht gekregen, en toezicht kunnen houden op, de totstandkoming en effectuering van de strategie.

## 9.4 Focus van de intern toezichthouder voor aankomend boekjaar

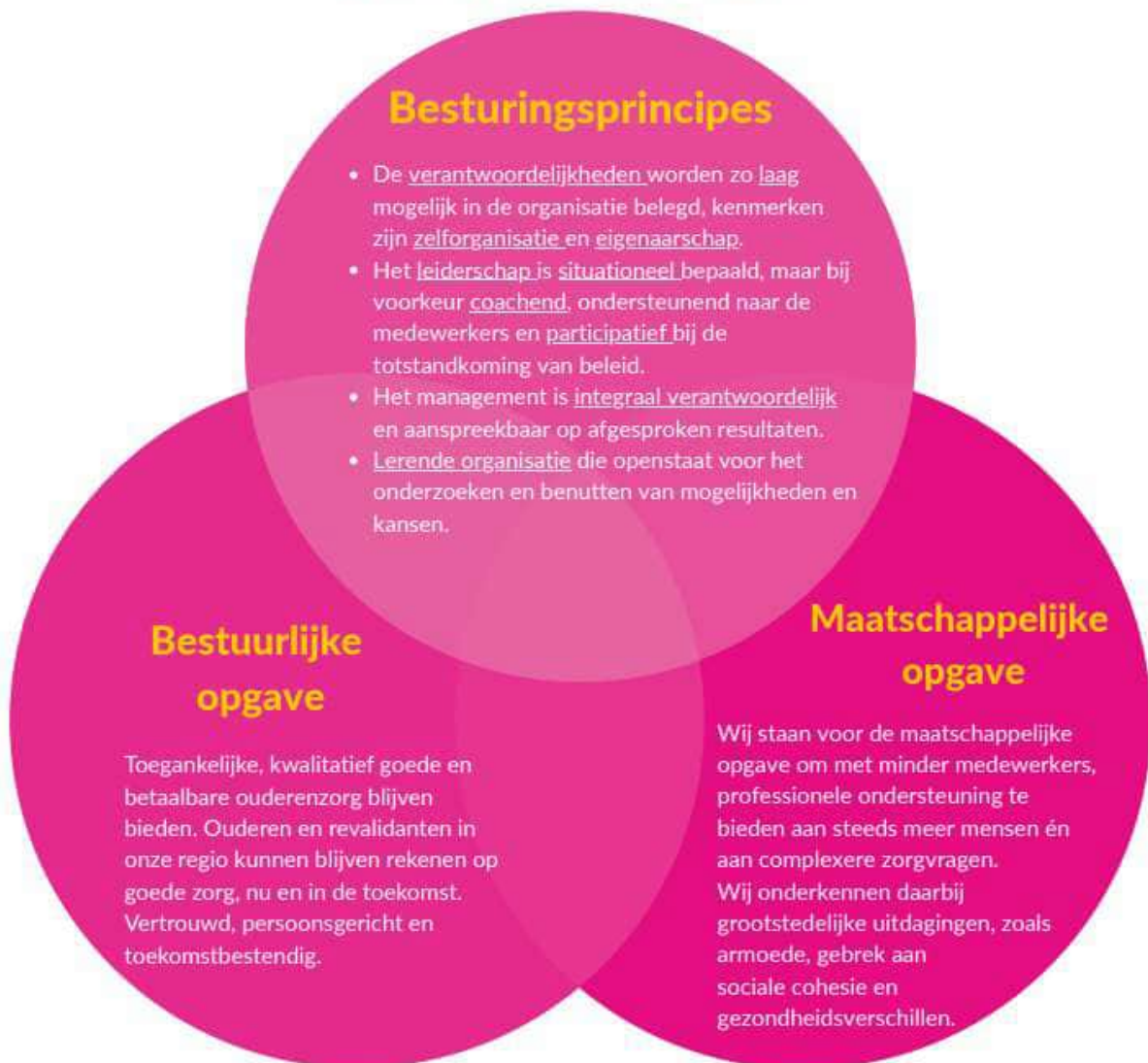
In het aankomend boekjaar ligt de focus van de Raad van toezicht op de wijze waarop Salios koers en richting vervolgt en de wijze waarop het bestuur hierop stuurt. Belangrijke grote thema's zijn het vervolg op de verandering die samenhangt met de ontwikkelde visie op zorg, innovatief werkgeverschap om personeel meer te kunnen bieden en het moderniseren en toekomstbestendig maken van vastgoed. Accenten daarbij zijn ICT (de ontwikkeling van AI, digitalisering en cyber security), innovatie en duurzaamheid.

### 9.4.1 Toezichtvisie

In oktober 2024 hebben de raad van bestuur en de raad van toezicht in een begeleide werksessie de contouren van de toezichtvisie voor Salios bepaald.

Bestuur en Toezicht binnen Salios zijn ingericht vanuit de principes uit de Governancecode Zorg 2022. De Raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. In de visie op toezicht wordt op hoofdlijnen beschreven hoe het intern toezicht zich verhoudt tot de besturingsprincipes en de strategische en maatschappelijke opgave van de organisatie. In dit document wordt beschreven op welke wijze de Raad van Toezicht invulling geeft aan zijn rol als toezichthouder en welke samenwerkingsprincipes een leidraad vormen in het samenspel tussen bestuur en toezicht. De missie en visie van Salios vormen het vertrekpunt van waaruit de visie op toezicht is opgesteld. De figuur op de volgende pagina geeft de belangrijkste uitgangspunten weer.

## Samen, Durven en Zien



Eind 2024 is de toezichtvisie besproken, in 2025 is het proces vervolgd en is de toezichtvisie vastgesteld. De toezichtvisie is verbonden met de strategische richting en zorgvisie van Salios en vormt het kader voor de periodieke evaluatie van de koers van Salios en het toezicht daarop.

## 2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**.

**2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025**  
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		68.490.359	72.004.541
Machines en installaties		7.107.918	6.894.481
Andere vaste bedrijfsmiddelen		7.422.349	7.428.936
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		741.955	1.097.601
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
		<u>83.762.581</u>	<u>87.425.559</u>
<b>Financiële vaste activa</b>			
	2		
Overige effecten en overige vorderingen		198.170	204.575
		<u>198.170</u>	<u>204.575</u>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</b>			
	3	1.069.678	1.293.147
<b>Vorderingen</b>			
	4		
Op handelsdebiteuren		2.502.952	1.841.240
Overige vorderingen		1.309.332	2.583.221
Overlopende activa		1.080.809	1.299.411
		<u>4.893.093</u>	<u>5.723.872</u>
<b>Liquide middelen</b>			
	5	59.092.921	49.861.004
<b>Totaal activa</b>		<u><u>149.016.443</u></u>	<u><u>144.508.157</u></u>

 VOOR WAARMERKINGS-  
 DOELEINDEN

 Verstegen accountants  
 en adviseurs BV.

d.d. 26/05/2026.

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	45	45
Bestemmingsreserve		0	1.265.653
Bestemmingsfonds		76.809.913	68.737.417
Overige reserves		297.530	297.530
		<u>77.107.488</u>	<u>70.300.645</u>
<b>Voorzieningen</b>			
Voor belastingen	7	0	0
Overige		4.392.455	3.715.035
		<u>4.392.455</u>	<u>3.715.035</u>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>			
Schulden aan banken	8	41.091.658	43.854.470
		<u>41.091.658</u>	<u>43.854.470</u>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	9	4.329.831	5.111.071
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.505.308	2.363.329
Schulden terzake van pensioenen		2.501.165	2.353.122
Overige schulden		5.510.201	6.123.759
Overige passiva		11.578.337	10.686.726
		<u>26.424.842</u>	<u>26.638.007</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>149.016.443</u></u>	<u><u>144.508.157</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs BV.

d.d. 26/05/2026.

## 2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	12		
Zorgverzekeringswet		22.701.417	21.371.994
Wet langdurige zorg		124.438.381	118.769.311
Regiomiddelen		0	167.885
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		0	1.256.853
		<b>147.139.798</b>	<b>141.566.042</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	13	<b>4.348.112</b>	<b>4.301.751</b>
<b>Netto omzet</b>		<b>151.487.910</b>	<b>145.867.793</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	7.218.704	7.156.284
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>158.706.614</b>	<b>153.024.078</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	8.986.546	8.647.488
Lonen en salarissen	17	82.644.459	76.249.892
Sociale lasten	18	13.336.794	12.679.477
Pensioenlasten	19	7.046.494	6.432.270
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	7.194.137	7.414.583
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa	21	0	318.420
Bijzondere waardevermindering van vlottende activa		0	0
Overige bedrijfskosten	22	32.110.316	30.265.439
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>151.318.746</b>	<b>142.007.568</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>7.387.868</b>	<b>11.016.509</b>
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		0	0
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	23	716.562	963.223
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		0	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	24	-1.297.587	-1.484.828
<b>RESULTAAT</b>		<b>6.806.843</b>	<b>10.494.904</b>

## RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsreserve	-6.579	-17.061
Bestemmingsfonds	6.813.422	10.511.965
	<b>6.806.843</b>	<b>10.494.904</b>

DOELEINDEN

Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			7.387.868		11.016.509
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	20, 21	7.194.137		7.744.410	
- mutaties voorzieningen (excl. voorziening deelnemingen)	7	<u>677.420</u>		<u>-262.588</u>	
			7.871.557		7.481.822
Veranderingen in werkkapitaal:					
- onderhanden DBC's en DBC zorgproducten	3	223.469		149.580	
- vorderingen	4	830.779		1.118.867	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	<u>-213.165</u>		<u>2.626.856</u>	
			<u>841.083</u>		<u>3.895.303</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			16.100.508		22.393.634
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	23	716.562		963.223	
Rentelasten en soortgelijke kosten	24	<u>-1.297.587</u>		<u>-1.484.828</u>	
			<u>-581.025</u>		<u>-521.605</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>15.519.483</b>		<b>21.872.029</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-4.575.223		-6.031.067	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>1.050.470</u>		<u>802.723</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-3.524.753</b>		<b>-5.228.344</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	10	0		4.500.000	
Aflossing langlopende schulden	10	-2.762.813		-7.265.708	
Kortlopend bankkrediet	10	<u>0</u>		<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-2.762.813</b>		<b>-2.765.708</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>9.231.917</b>		<b>13.877.977</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		49.861.004		35.983.027
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>59.092.921</u>		<u>49.861.004</u>
Mutatie geldmiddelen			9.231.917		13.877.977

Het beperkt aantal investeringen vormt in combinatie met het positieve resultaat op de exploitatie de verklaring voor de toename van de liquide middelen.

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B&V.

d.d. 26/05/2026.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.1 Algemeen

#### **Statutaire naam en activiteiten**

De statutaire naam van Salios is voluit Stichting Salios en de statutaire vestigingsplaats is Dordrecht. Stichting Salios (hierna Salios) is geregistreerd onder KvK-nummer 24299892.

Salios levert huisvesting, zorg- en dienstverlening aan ouderen en aan mensen die verpleging nodig hebben. Salios is een veilige en comfortabele omgeving om in te wonen en in te werken en er wordt gestreefd naar de hoogst mogelijke kwaliteit. Er heerst openheid en cliënten, vrijwilligers en medewerkers gaan op een sociale en respectvolle wijze met elkaar om. De organisatie is op de hoogte van de wensen van cliënten en medewerkers en streeft er altijd naar deze te vervullen. De activiteiten vinden plaats op verschillende locaties in Dordrecht en Zwijndrecht (zie ook "nevenvestigingen" in de overige gegevens).

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Salios, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de *Wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

#### **Gebruik van schattingen**

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

- Waardering vastgoed
- Waardering van voorzieningen en reserveringen
- Vorderingen

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

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

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

#### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Leasing

#### Financiële leasing

Salios heeft voor 2 van haar panden (Parkstaete en Lindonk) een langlopend huurcontract afgesloten. Deze huurcontracten zijn op basis van de economische realiteit gekwalificeerd als een financial lease contract en opgenomen onder de langlopende schulden. Hierbij heeft Salios grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de stichting eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent.

Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

#### Operationele leasing

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

### 2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeden en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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

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

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

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs BV.

d.d. 26/05/2026.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### *Immateriële en materiële vaste activa*

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroom, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

### *Investeringsubsidies*

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

### *Groot onderhoud*

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### *Financiële vaste activa*

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

### *Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen*

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

### *Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten*

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars en eventuele niet voor vergoeding in aanmerking komende overproductie in mindering gebracht.

### *Vorderingen*

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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

### *Liquide middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.



## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### *Voorzieningen*

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

### *Schulden*

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt.

### *Financiële instrumenten*

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de kostprijs.

## 2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde materiele fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

### *Opbrengsten*

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende kosten worden toegerekend aan de periode waarin de opbrengsten zijn verantwoord.

### *Overheidssubsidies*

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen opbrengsten en als opbrengsten verwerkt in de winst- en verliesrekening zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Salios zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden eveneens als vooruitontvangen opbrengsten opgenomen in de balans en worden in mindering gebracht op de aanschafwaarde.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### *Pensioenen*

Salios heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Salios. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Salios betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelede premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Salios betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. Salios heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Salios uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

### 2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

### 2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

### 2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Salios zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT - verantwoording inzake Salios is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs **B.V.**

d.d. **26/05/2026**

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	155.641.551	18.134.606	15.021.944	1.097.601	0	189.895.702
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	83.637.010	11.240.125	7.593.008	0	0	102.470.143
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>72.004.541</u>	<u>6.894.481</u>	<u>7.428.936</u>	<u>1.097.601</u>	<u>0</u>	<u>87.425.559</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	1.468.796	935.018	1.476.585	694.824	0	4.575.223
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	4.982.978	721.581	1.483.172	0	0	7.187.731
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	49.262	0	0	49.262
in gebruik genomen	0	0	0	1.050.470	0	1.050.470
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	49.262	0	0	49.262
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.050.470</u>	<u>0</u>	<u>1.050.470</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.514.182</u>	<u>213.437</u>	<u>-6.587</u>	<u>-355.646</u>	<u>0</u>	<u>-3.662.978</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	157.110.347	19.069.624	16.449.267	741.955	0	193.371.193
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	88.619.988	11.961.706	9.026.918	0	0	109.608.612
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>68.490.359</u>	<u>7.107.918</u>	<u>7.422.349</u>	<u>741.955</u>	<u>0</u>	<u>83.762.581</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2-5-10%	5-10%	10-20%	0,0%	0,0%	

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 6.016.952 (2024: € 6.451.115) opgenomen inzake financial leases. De financial lease betreft Parkstaete en De Lindonk.

In de investeringen is geen bedrag aan geactiveerde rente opgenomen.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeldatum 1-1-2024) bedraagt € 93.660.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 211.201.220.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 33.003.370 (2024: € 35.151.945) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 27.333.370 (2024: € 29.229.945) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Salios heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Salios zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Salios heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025. Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2025 geen (aanvullende) afwaardering noodzakelijk gebleken.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 2. Financiële vaste activa

	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	204.575	204.575
Afschrijving/Rentelast	-6.405	-6.405
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>198.170</u>	<u>198.170</u>
Som waardeverminderingen	0	0

De financiële vaste activa betreffen de aan het Wfz betaalde disagio's die over de looptijd van de geborgde leningen worden geamortiseerd. Van de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 6.405 (2024: € 11.407) een looptijd korter dan 1 jaar.

## 3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseer- de kosten en toegereken- de winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC Zorgproducten	1.069.678			1.069.678
Totaal	<u>1.069.678</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.069.678</u>

De vorderingen hebben een looptijd van korter is dan één jaar

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 4. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 49.517 (2024: € 47.575), voorziening dubieuze debiteuren.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	566.869	1.296.015
- Diversen	742.463	1.287.206
Totaal overige vorderingen	1.309.332	2.583.221
Overlopende activa:		
- Vooruitbetaalde bedragen	618.829	764.406
- Nog te ontvangen bedragen	461.980	535.005
Totaal overlopende activa	1.080.809	1.299.411

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt:

## Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2025	2024	2023	2022	t/m 2021	totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	1.296.015	0	0	0	1.296.015
Financieringsverschil boekjaar	566.869					566.869
Correcties voorgaande jaren		13.110				13.110
Betalingen/ontvangsten		-1.309.125				-1.309.125
Subtotaal mutatie boekjaar	566.869	-1.296.015	0	0	0	-729.146
<b>Saldo per 31 december</b>	566.869	0	0	0	0	566.869

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a	c	c	c	c
---	---	---	---	---

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	566.869	1.296.015
- overige schulden	566.869	1.296.015

## Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	124.425.271	118.740.078
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-123.858.402	-117.444.064
Totaal financieringsverschil	566.869	1.296.014

Door de Nza zijn de nacalculaties tot en met 2024 definitief vastgesteld.

De afname in de verrekening wordt veroorzaakt doordat in 2024 sprake was van een aanpassing van de tarieven welke pas bij de nacalculatie werd verrekend, hierdoor was het te verrekenen bedrag eenmalig hoog.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

5. *Liquide middelen*

In de liquide middelen zijn deposito's begrepen tot een bedrag van € 8.000.000 (2024: € 8.000.000), die respectievelijk € 3.000.000 en € 5.000.000 op 16 juli 2026 en 28 mei 2026 aflopen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	51.081.032	41.841.540
Kassen	11.889	18.714
Deposito's	8.000.000	8.000.750
Totaal liquide middelen	<u>59.092.921</u>	<u>49.861.004</u>

## PASSIVA

6. *Eigen vermogen**Bestemmingsreserve*

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve:				
Verlengde Keten Dementie	94.004	0	94.004	0
Bestemmingsreserve Strategie	400.000	0	400.000	0
Bestemmingsreserve Bouwinitiatief	171.649	0	171.649	0
ICT	350.000	0	350.000	0
Zorg Innovatie	250.000	0	250.000	0
Totaal bestemmingsreserve	<u>1.265.653</u>	<u>0</u>	<u>1.265.653</u>	<u>0</u>

De bestemmingsreserves zijn in het verleden op initiatief van het bestuur gevormd om op termijn invulling te geven aan specifieke doelstellingen en initiatieven zoals strategie, bouwinitiatief, ICT en Zorg en innovatie. Het bestuur heeft besloten om deze bestemmingsreserves te laten vervallen. Deze zijn nu opgenomen onder de reserve aanvaardbare kosten: zorg.

*Bestemmingsfonds*

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten: zorg	41.982.201	2.583.267	-1.171.649	45.737.117
Reserve aanvaardbare kosten: kapitaal	26.632.971	4.238.968	0	30.871.939
Scharffonds	122.245	-8.813	0	113.432
Verlengde Keten Dementie	0	-6.579	-94.004	87.425
Totaal bestemmingsfonds	<u>68.737.417</u>	<u>6.806.843</u>	<u>-1.265.653</u>	<u>76.809.913</u>

*Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten*

Op grond van de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.

De reserve aanvaardbare kosten, zorg: De mutatie in de reserve betreft het resultaat op de exploitatie exclusief deel vastgoed.

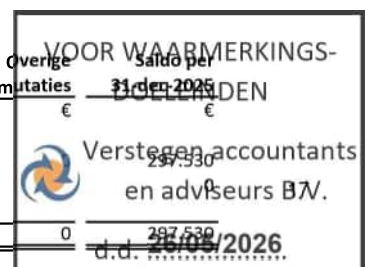
De reserve aanvaardbare kosten, kapitaal: is bedoeld voor de financiering van (toekomstige) kapitaallasten. De mutatie in de reserve bestaat uit het verschil tussen de ontvangen normatieve vergoeding voor kapitaallasten (NHC en NIC) en de werkelijke kosten.

Het Scharffonds is gevormd uit een schenking en is bedoeld voor activiteiten en investeringen ten gunste van de cliëntenzorg.

De vorming van het bestemmingsfonds Verlengde Keten Dementie betreft subsidieoverschotten van de periode 2011 tot en met 2025 zonder terugbetalingsverplichting maar is wel door derden beklemd.

*Overige reserves*

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Overige algemene reserve	297.530	0	0	297.530
Totaal overige reserves	<u>297.530</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>297.530</u>



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 7. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie/vrijval	Onttrekking	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	757.897	-73.133	100.608	584.156
- vervroegd uittreden	1.481.351	460.558	503.656	1.438.253
- langdurig zieken	1.475.787	887.776	151.871	2.211.692
- generatie regeling	0	158.354	0	158.354
Totaal voorzieningen	<u>3.715.035</u>	<u>1.433.555</u>	<u>756.135</u>	<u>4.392.455</u>

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.534.356
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.640.911
hiervan > 5 jaar	217.188

De voorzieningen zijn voor € 7.249 gemuteerd voor veranderingen in de disconteringsvoet.

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

*Voorziening uitgestelde beloningen*

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Er is gerekend met een disconteringsvoet.

*Voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU)*

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat zij het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichting aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Er is gerekend met een disconteringsvoet. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 2,5%. De blijfkans van de betreffende medewerkers.

De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

*Voorziening langdurig zieken*

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Er is gerekend met een disconteringsvoet.

*Voorziening Generatieregeling*

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. Er is gerekend met een discontovoet. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B&V.

d.d. 26/05/2026.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 8. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.762.804	2.765.708
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	41.091.659	43.854.470
hiervan > 5 jaar	30.750.764	33.187.132

*Financial lease*

Van het totale bedrag aan langlopende schulden bedraagt per 31.12.2025 € 7.522.649 (2024: €7.872.345) aan financial lease.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De huur van de Lindonk en Parkstaete zijn aangemerkt als financiële lease en daarmee opgenomen op de balans onderdeel vaste activa. De huurverplichting staat verantwoord onder de post financiële lease.

*Zekerheden*

Salios heeft de volgende zekerheden verstrekt aan de ABN AMRO bank met betrekking tot de ongeborgde lening ad. € 6.300.000:

- Een bankhypothec, eerste rang, van EUR 20.000.000 plus 40% voor rente en kosten. Deze hypotheek wordt gevestigd op elk van de volgende registergoederen: Vreedonklaan 2 en 4, Minnaertweg 4 en Algoring 2 t/m 50 allen te Dordrecht.

- Een pandrecht op de voorraden
- Een pandrecht op de bedrijfsinventaris
- Een pandrecht op de vorderingen
- Een pandrecht op de goederen zoals omschreven in artikel 24 van de Algemene Bankvoorwaarden.
- Een verhaalsregeling zekerheidsrechten tussen het WfZ, de Staat der Nederlanden, De Nederlandse Waterschapsbank N.V. en de ABN AMRO-bank.

De ABN-AMRO-bank heeft als voorwaarden gesteld dat het garantievermogen minimaal 25% van het balanstotaal moet zijn en de debt service coverage ratio moet minimaal 1,3 zijn. Salios voldoet ultimo 2025 aan deze voorwaarden.

Salios heeft de volgende zekerheden verstrekt aan de RABO bank met betrekking tot de ongeborgde lening ad. € 5.000.000:

- Een hypotheekrecht tot een bedrag van minimaal € 5.000.000 (vermeerderd met 35% van dat bedrag voor rente en kosten) pro rata parte, gezamenlijk met het WFZ op registratiegoederen van Salios. Op het hypotheekrecht zijn van toepassing de Algemene voorwaarden voor hypotheeken van Rabobank 2009, zoals op 5 augustus 2009 gedeponeed bij de griffie van de rechtbank in Utrecht onder nummer 248/2009.

Om het renterisico op deze lening te beperken is een renteswap afgesloten. De looptijd en hoogte van de lening zijn aan elkaar gelijk.

De RABO bank heeft als voorwaarden gesteld dat de solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van balanstotaal) ten minste 15% moet bedragen.

Salios voldoet ultimo 2025 aan deze voorwaarden.

De in 2025 af te lossen bedragen op de langlopende leningen en te betalen huurtermijnen voor Parkstaete en Lindonk zijn, conform de regelgeving, verantwoord onder de kortlopende schulden.

## 9. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	2.390.629	2.416.012
- Aflossingsverplichting financial lease	372.175	349.696
- Nog te betalen salarissen	806.159	779.857
- Schulden uit hoofde van subsidies	46.140	423.297
- Diversen	1.895.098	2.154.897
Totaal overige schulden	5.510.201	6.123.759
Overige passiva:		
- Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	3.978.840	3.753.294
- Vakantiedagen en balansbudget	7.590.181	6.888.332
- Vooruitontvangen opbrengsten	9.316	45.100
Totaal overige passiva	11.578.337	10.686.726

Onder de kortlopende schulden is een bedrag van ongeveer € 1.000.000 aan nog te besteden Dumava subsidie opgenomen.

De stijging in zowel de verplichting betreffende vakantiedagen en balansbudget wordt veroorzaakt door een toename van het aantal verlofdagen en de CAO verhogingen.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEN



Verstegen accountants  
en adviseurs BV.

d.d. 26/05/2026.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 10. Financiële instrumenten

## Algemeen

Salios maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Salios blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Salios handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Salios verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

## Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 88% geconcentreerd bij verzekeraars/zorgkantoor. Er is geen kredietrisico.

## Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico bestaat uit eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen en verhoging van het rentepercentage na afloop van de rentevaste periode. Dit laatste risico geldt niet voor de hele leningportefeuille. Bij een deel van de leningen is namelijk sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Salios heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. In het verleden (ruim voor de fusiedatum) is er wel een renteswap afgelopen.

## Reële waarde

Op (geamortiseerde) kostprijs gewaardeerde financiële instrumenten.

In bijgaand overzicht zijn de financiële instrumenten opgenomen voor zover de reële waarde afwijkt van de boekwaarde

	31-dec-25		31-dec-24	
	reële waarde €	boekwaarde €	reële waarde €	boekwaarde €
Renteswap per 1-5-2012 tot 2-1-2034	-122.188		0	-202.794
				0

De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2025 € 122.188 negatief.

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

## Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte	Omvang	Omvang	Einddatum
	jaarhuursom	verplichting	verplichting	huurcontract
	2026 in €	2 - 5 jaar in €	> 5 jaar in €	
Het Stadswiel	10.076	0	0	opzegtermijn 12 maanden
Het Sterrenwiel	53.182	146.250	0	30-9-2029
Het Sterrenwiel	28.863	79.373	0	30-9-2029
Het Waterwiel	33.802	0	0	opzegtermijn 2 maanden
Het Polderwiel	98.601	394.403	0	17-12-2030
De Prinsemarij	710.498	2.841.991	4.973.485	31-12-2037
Theehuis	14.118	0	0	opzegtermijn 12 maanden
Parkhoff	592.337	1.480.842	0	30-6-2029
Ontmoetingscentrum Gravenhorst	12.232	5.097	0	1-5-2027
Eureka	9.198	10.731	0	1-3-2028
<b>Totaal</b>	<b>1.562.906</b>	<b>4.958.687</b>	<b>4.973.485</b>	

Met Stichting Woonkracht 10 is 1999 voor een periode van 40 jaar een huurovereenkomst afgesloten voor De Lindonk. De huur (verwerkt als financiële lease) bedraagt ongeveer € 657.000 op jaarbasis. Met Albert Schweitzer Vastgoed B.V. is in 2011 voor een periode van 40 jaar een huurovereenkomst afgesloten voor Parkstaete. In 2021 heeft het Albert Schweitzer ziekenhuis haar vastgoed verkocht aan NWI Zuid-Holland IV-BV, zij hebben de huur onder dezelfde condities voortgezet. De huur (verwerkt als financiële lease) bedraagt ongeveer € 575.000 op jaarbasis.

## Obligoverplichting

Salios heeft langlopende leningen afgesloten welke worden geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Voor deze leningen bestaat een obligoverplichting (verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening bij een ontoereikend risicovermogen van het WfZ) ter grootte van 3% van de restschuld. Per 31 december 2025 bedroeg deze obligoverplichting € 820.001.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Salios is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersinstrument zeer laag ingeschat.

#### Onzekerheden personele verplichtingen

##### 1) Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft Salios de volgende maatregelen:

De, vanuit het programma Anders werken, genomen maatregelen om de inzet van ZZP'ers in de directe zorg naar 0 terug te brengen zijn succesvol verlopen. Analyse laat zien dat als gevolg van ondermeer het in dienst nemen van een grote groep nieuwe medewerkers het is gelukt de inzet van ZZP'ers in de directe zorg naar nihil terug te brengen.

##### 2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers;
- op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

#### Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn Salios volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2024		Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025		Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
							€	€		€	€						
ABN Amro	9-okt-06	4.500.000	40	Hypothecaire	4,17%	9-10-2026	2.475.000	0	112.500	0	2.362.500	1.800.000	21	Lineair	112.500	Waarborgfonds	
NWB	1-dec-11	4.000.000	40	Hypothecaire	3,15%	1-12-1951	2.700.000	0	100.000	0	2.600.000	2.100.000	26	Lineair	100.000	Waarborgfonds	
NWB	30-dec-13	3.000.000	20	Hypothecaire	2,90%	30-12-1933	1.350.000	0	150.000	0	1.200.000	450.000	8	Lineair	150.000	Waarborgfonds	
ABN-Amro	30-mrt-22	6.300.000	25	Hypothecaire	2,47%	1-4-1932	5.922.000	0	252.000	0	5.670.000	4.410.000	21	Lineair	252.000	Geen	
NWB	25-nov-24	4.500.000	20	Hypothecaire	2,95%	25-11-1944	4.500.000	0	225.000	0	4.275.000	3.150.000	19	Lineair	225.000	Waarborgfonds	
ERA	31-jul-06	2.100.000	20	Overig	4,36%	31-7-2026	183.750	0	105.000	0	78.750	0	0	Lineair	78.750	Waarborgfonds	
BNG	15-jun-07	3.500.000	20	Overig	4,65%	15-12-2027	300.000	0	100.000	0	200.000	0	1	Lineair	100.000	Waarborgfonds	
Financial lease Parkstaete	1-jan-11	6.328.610	30	Overig	5,70%	1-1-2031	2.989.248	0	186.887	0	2.802.361	1.867.926	14	Overig	186.887	Overig	
NWB	22-mrt-21	5.100.000	30	Overig	0,43%	22-3-2051	4.590.000	0	170.000	0	4.420.000	3.570.000	26	Lineair	170.000	Waarborgfonds	
BNG	14-dec-21	5.100.000	30	Overig	0,48%	14-12-2041	4.590.000	0	170.000	0	4.420.000	3.570.000	26	Lineair	170.000	Waarborgfonds	
Rabobank	15-jun-09	4.300.000	30	overig	0,85%	15-6-2039	2.150.000	0	143.333	0	2.006.667	1.290.002	14	Lineair	143.333	Waarborgfonds	
BNG	24-sep-14	861.059	15	overig	2,28%	24-9-2029	287.019	0	57.404	0	229.615	0	4	Lineair	57.404	Waarborgfonds	
BNG	3-jan-99	1.614.063	30	onderhands	0,86%	4-1-2029	512.598	0	100.771	0	411.827	0	4	Annuitair	101.638	Gemeente	
Rabobank	30-dec-11	5.500.000	30	overig	3,43%	30-12-2041	3.116.671	0	183.333	0	2.933.338	2.016.673	16	Lineair	183.333	Waarborgfonds	
Rabobank	1-jun-12	1.500.000	30	overig	3,17%	30-12-2041	850.000	0	50.000	0	800.000	550.000	16	Lineair	50.000	Waarborgfonds	
Rabobank***	1-okt-13	5.000.000	20	onderhands	5,85%	1-1-2034	3.083.288	0	166.671	0	2.916.617	2.083.262	8	Lineair	166.671	Overig	
BNG	2-sep-13	2.600.000	20	overig	2,61%	2-9-2033	1.137.500	0	130.000	0	1.007.500	357.500	8	Lineair	130.000	Waarborgfonds	
BNG	16-jun-14	3.000.000	15	overig	2,19%	15-6-2029	1.000.000	0	200.000	0	800.000	0	4	Lineair	200.000	Waarborgfonds	
Financial lease Lindonk	1-jan-10	13.847.416	30	overig	6,50%	31-12-2038	4.883.097	0	162.809	0	4.720.288	3.535.401	14	Lineair	185.288	Overig	
<b>Totaal</b>							<b>46.620.171</b>	<b>0</b>	<b>2.765.708</b>	<b>0</b>	<b>43.854.463</b>	<b>30.750.764</b>			<b>2.762.804</b>		

Salios heeft voor haar leningen (restschuld ultimo 2025 van € 27.333.370 ) borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) ontvangen. Indien Salios onverhoopt niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te voldoen, neemt het WFZ deze verplichting over. Het WFZ beschikt hiertoe over een ruim risicovermogen en heeft hypotheek gevestigd op alle geborgde leningen van de deelnemers. Als het WFZ, ondanks alle ingebouwde zekerheden, niet meer aan haar uit borging voortvloeiende verplichtingen kan voldoen kan het op basis van de obligoverplichting een beroep doen op de financiële hulp van de deelnemers. Het obligo, zijnde het verstreken van een renteloze lening, bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen van de deelnemers. Voor Salios maximaal om een renteloze lening van € 820.001.

gebruikt maximaal om een renteloze lening van 5 miljoen is de swap van toepassing.

VERBOD WAARMERKINGS-DOELEINDEN  
Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De stijging van de omzet betreft het saldo van toename als gevolg van indexactie van de tarieven en vervallen van enkele eenmalige verrekeningen in 2024 met Albert Schweitzer ziekenhuis en PZC Dordrecht.

## 13. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	4.184.994	4.180.505
Doorberekende salarissen	163.118	121.246
<b>Totaal</b>	<b>4.348.112</b>	<b>4.301.751</b>

## 15. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	368.412	387.183
- Subsidies van provincies en gemeenten	294.591	185.649
- Overige loonkostensubsidies	989.761	1.100.570
- Overige subsidies	1.188.075	1.352.243
Overige opbrengsten:		
- Opbrengsten uit giften	500	208.482
- Verhuuropbrengsten en servicekosten	1.257.144	1.427.540
- Opbrengsten maaltijdverstrekking en horecavoorzieningen	1.375.028	1.070.123
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	1.736.094	1.413.205
- Overige opbrengsten	9.099	11.288
<b>Totaal</b>	<b>7.218.704</b>	<b>7.156.284</b>

In 2024 is een eenmalige schenking ontvangen. Als gevolg van indexatie stijgen de opbrengsten.

## LASTEN

## 16. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	8.986.546	8.647.488
<b>Totaal</b>	<b>8.986.546</b>	<b>8.647.488</b>

De uitgaven van ingehuurd personeel en uitzendkrachten zijn, als gevolg van prijsindexen, in 2025 licht toegenomen. Als gevolg van het gevoerde beleid om de inzet van ZZP-ers af te bouwen is een verschuiving naar uitzendkrachten zichtbaar. Met name de laatste maanden is de inzet van ZZP-ers in de directe zorg fors verlaagd.

## 17. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	82.644.459	76.249.892
<b>Totaal</b>	<b>82.644.459</b>	<b>76.249.892</b>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:	1.578	1.555
	1.578	1.555

De lonen en salarissen zijn, rekening houdend met de toename van de formatie, in 2025 toegenomen met 7,5%. Dit komt door de verschillen de CAO- verhogingen in 2025, het anciënteitseffect en de stijging van de reservering verlof en diverse voorzieningen.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## 18. Sociale lasten

Sociale lasten	13.336.794	12.679.477
De toename van de sociale lasten is veroorzaakt door de toename van de lonen en salarissen.		

## 19. Pensioenlasten

Pensioenlasten	7.046.494	6.432.270
De toename van de pensioenlasten is veroorzaakt door de toename van de lonen en salarissen.		

## 20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	7.194.137	7.414.583
Totaal afschrijvingen	<u>7.194.137</u>	<u>7.414.583</u>

## 21. Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa

De overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	0	318.420
Totaal	<u>0</u>	<u>318.420</u>
In 2024 was sprake van een eenmalige afwaardering van plankosten in verband met het besluit locatie de Sterrenlanden nog 7 jaar door te exploiteren.		

## 22. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.359.655	7.725.955
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.724.401	4.216.699
Overige personeelskosten	3.372.091	4.099.978
Algemene kosten	8.323.308	7.464.852
Huur en leasing	1.867.931	1.552.086
Onderhoudskosten	2.695.267	2.451.897
Energiekosten	2.767.663	2.753.972
Totaal overige bedrijfskosten	<u>32.110.316</u>	<u>30.265.439</u>
De reguliere prijsindexatie vormt de belangrijkste oorzaak voor de stijging in de materiële kosten. Daarnaast is in 2025 sprake van eenmalige uitgaven aan ICT in verband met de integratie van de diverse systemen. Doordat in 2024 in verband met de fusie eenmalige personele kosten zijn gemaakt laat deze post in 2025 een daling zien.		

## 23. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	716.562	963.223
Totaal	<u>716.562</u>	<u>963.223</u>

Ondanks de toename in de liquide middelen zijn als gevolg van de daling van het rentepercentage de rente opbrengsten gedaald.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## 24. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten	-1.297.587	-1.484.828
Totaal	<u>-1.297.587</u>	<u>-1.484.828</u>

De aflossing op de leningen verklaart de afname van de rentekosten.

## 25. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	139.150	212.850
2. Overige controlewerkzaamheden	5.453	28.733
3. Fiscale advisering	357	0
4. Niet-controlediensten	0	0
	144.960	241.583

**Toelichting:**

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

De daling in de accountantskosten wordt veroorzaakt doordat vanaf 2025 sprake is van een controle in plaats van 3 separate controles.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievulling

	De heer J.A.J. Sponselee Bestuurder	Mevrouw J.W. Bouman - van Weijen Bestuurder	De heer P.S. van Gennip Bestuurder
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-25	31-dec-25	30-apr-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000	100,000	100,000
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.691	216.901	75.505
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.076	16.099	5.351
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>232.767</b>	<b>233.000</b>	<b>80.856</b>
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	80.877
10 Uitkeringen in verband met de beëindiging van het dienstverband	0	0	75.000
11 Individueel toepasselijk maximum	0	0	75.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000	100,000	100,000
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.848	194.718	194.622
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.152	16.135	16.128
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>214.000</b>	<b>210.853</b>	<b>210.750</b>
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000	208.033	214.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	De heer J.W.A. Waardenburg Voorzitter RvT	De heer J. Meijer Lid RvT	De heer T. Stolze Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>29.520</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>24.960</b>	<b>17.120</b>	<b>16.640</b>
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	31.205	21.400	20.803

	Mevrouw S. Siepel Lid RvT	Mevrouw I.M. B. Bongers Lid RvT	De heer A.K. Boor Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>17.120</b>	<b>16.860</b>	<b>16.860</b>
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	21.400

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Salios een totaalscore van 12 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse V, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 246.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 36.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 24.600. Deze maxima worden niet overschreden. Het bezoldigingsmaximum van de heer P.S. van Gennip is in verband met de beëindiging van zijn dienstverband per 30 april 2025 herrekend naar 120 dagen. In tegenstelling tot het voormalig Spectrum en het voormalig Parkhuis was in 2024 voor de voormalige Swinhove groep geen sprake van WNT klasse IV maar van klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 190.000, voor de voorzitter van de Raad van Toezicht van € 28.500 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht van € 19.000. Dit betekent dat voor zowel Bestuur als Raad van Toezicht van de voormalige Swinhove groep voor de periode tot en met 31 maart 2024 tevens de WNT toets op klasse III heeft plaatsgevonden en de het WNT bezoldigingsmaximum op jaarbasis is herrekend naar 91 dagen klasse III en 275 dagen Klasse IV. De herrekende WNT bezoldigingsmaximum bedragen voor J.W. Bouman - van Weijen € 208.033 voor T. Stolze € 20.803 en voor J.W.A. Waardenburg € 31.205. Behoudens door J.W. Bouman - van Weijen worden door de leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Toezicht het bezoldigingsmaximum niet overschreden. De overschrijding van het WNT maximum bij J.W. Bouman - van Weijen heeft betrekking op 2023 en wordt daarom toegerekend aan 2023. In 2023 was binnen de WNT norm nog voldoende ruimte waardoor deze nabetaaling en vakantietoelage volledig passen binnen de WNT norm 2023.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**

## 2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs **27**.

d.d. **26/05/2026**.

**Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting Salios heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

**Ondertekening door bestuurders en toezichthouders**

W.G.  
J.A.J. Sponselee 26-5-2026

W.G.  
J.W. Bouman- van Weijen 26-5-2026

W.G.  
J.W.A. Waardenburg 26-5-2026

W.G.  
J. Meijer 26-5-2026

W.G.  
T. Stolze 26-5-2026

W.G.  
S. Siepel 26-5-2026

W.G.  
I.M. B. Bongers 26-5-2026

W.G.  
A.K. Boor 26-5-2026

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **26/05/2026**

### 3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs NV.

d.d. 26/05/2026.

### 3 OVERIGE GEGEVENS

#### 3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 12 lid 8, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Salios

#### 3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Salios werkt vanuit de volgende nevenvestigingen:

- Zorgcentrum Vreedonk te Dordrecht
- De Prinsemarij te Dordrecht
- Het Sterrenwiel te Dordrecht
- Het Polderwiel te Dordrecht
- Het Waterwiel te Dordrecht
- Het Stadswiel te Dordrecht
- Hospice De Patio te Dordrecht
- Het Theehuis te Dordrecht
- Swinhove Groep te Zwijndrecht
- De Lindonk te Zwijndrecht
- De IJsvogel te Zwijndrecht
- De Lichtkring te Zwijndrecht
- Het Parkhuis te Dordrecht
- Gezondheidscentrum Eureka te Dordrecht
- Werkplaats in Bedrijf te Dordrecht
- Parkstaete te Dordrecht
- Haaswijk te Dordrecht
- Het Parkhoff te Dordrecht
- Het Dijckhuis te Dordrecht
- Dubbelsteijn te Dordrecht

#### 3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs **BV**.

d.d. **26/05/2026**.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van  
Stichting Salios

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Salios te Dordrecht gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

#### De basis voor ons oordeel

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

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

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

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

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

## **Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie**

De Jaarverantwoording 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens;
- de financiële verantwoording januari 2025 t/m december 2025 “Verlengde keten dementie 2025”.

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

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

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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

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

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Matthias Stout  
26 mei 2026 13:02 +02:00

E.B.M. (Matthias) Stout MSc RA

## BIJLAGE: Financiële verantwoording "Verlengde keten dementie 2025"

Betreft zaaknummer: 2024/0554

### Gemaakte kosten:

<i>Inlooppunten (begroot: € 80.486)</i>		66.859
<i>Formatie casemanagement dementie (begroot: € 106.100)</i>		106.100
<i>Inzet projectleider (begroot: € 17.160)</i>		
<i>Interne uren M. van Putten</i>	<u>17.160</u>	17.160
<i>Overige kosten (begroot: € 17.336)</i>		
Accountantskosten	2.660	
Overhead	<u>14.676</u>	17.336
Totaal gemaakte kosten in periode januari 2025 t/m december 2025		<u>207.455</u>
Totale subsidiebeschikking		
Ontvangen:		
3-2-2025	51.440	
1-4-2025	51.440	
1-7-2025	51.440	
1-10-2025	<u>51.440</u>	
		205.759
onttrekking uit egalisatiereserve		<u><u>-1.696</u></u>

### Verloopoverzicht Egalisatiereserve gemeente Dordrecht 2011 t/m 2025:

Subsidiejaar 2011	-868
Subsidiejaar 2012	-9.588
Subsidiejaar 2013	9.413
Subsidiejaar 2014	10.432
Subsidiejaar 2015	-2.139
Subsidiejaar 2016	6.371
Subsidiejaar 2017	-663
Subsidiejaar 2018	141
Subsidiejaar 2019	1.243
Subsidiejaar 2020	1.454
Subsidiejaar 2021	60.526
Subsidiejaar 2022	40.847
Subsidiejaar 2023	-6.104
Subsidiejaar 2024	-21.946
Subsidiejaar 2025	<u>-1.696</u>
Stand egalisatiereserve 31-12-2025	<u><u>87.424</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2026