

# Bestuursverslag 2025

## Voorwoord

**Bij Sint Jacob draait alles om de kwaliteit van leven van onze cliënten. Daar een bijdrage aan leveren vraagt om aandacht, nieuwsgierigheid en de bereidheid om steeds te blijven leren en vernieuwen. In 2025 hebben we daar mooie stappen in gezet.**

We willen alle medewerkers, vrijwilligers, cliënten, mantelzorgers en iedereen die op zijn of haar eigen manier bijdraagt bedanken. Dankzij hen zijn we wie we zijn en kunnen we het verschil maken. Vanuit de stevige basis van Sint Jacob kijken we dan ook met vertrouwen naar de toekomst.

Gitta Hoeks en Marco van Es  
Raad van Bestuur



Onze missie en kernwaarden vormen het kompas bij alles wat we doen. De activiteiten die onze strategische ambities ondersteunen, worden in dit verslag toelicht.

Onze strategische pijlers



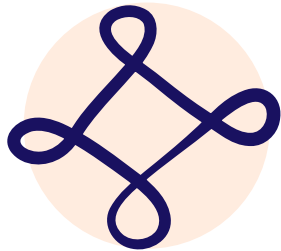
Oog voor de cliënt



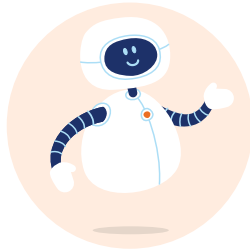
Medewerker is cruciaal



Samen in de wijk



Verbondenheid in de keten



Nieuwsgierig naar innovatie



Bouwen met de blik vooruit

Onze kernwaarden



Verbondenheid



Eigenaarschap



Nieuwsgierigheid



Aandacht

Meer over onze missie, kernwaarden en strategische pijlers:

Kernactiviteiten



Beschermd wonen

- Langdurige zorg
  - Somatiek (SM)
  - Psychogeriatric (PG)
  - Lichamelijk gehandicapten (LG)



Tijdelijk verblijf

- Herstelzorg
  - Geriatrische revalidatie (GRZ)
  - Eerstelijnsverblijf (ELV)
  - Respijtzorg
- Palliatieve zorg



Langer Thuis

- Verzorgd wonen
  - Thuiszorg
  - Volledig/Modulair Pakket Thuis (VPT/MPT)



6  
Locaties



484<sup>+</sup>  
Bewoners langdurige zorg



73<sup>+</sup>  
Cliënten tijdelijk verblijf



27<sup>+</sup>  
Cliënten in de thuiszorg



7,5  
Waardering Zorgkaart Nederland



9,7%<sup>+</sup>  
Verzuim



736<sup>+</sup>  
Medewerkers



546<sup>+</sup>  
Fte



330<sup>+</sup>  
Vrijwilligers



93  
Leerlingen



127  
Stagiaires



40  
Medewerkers gediplomeerd



266  
Opleidingsdagen

+ Dit zijn de gemiddelde aantallen over 2025



Om ervoor te zorgen dat iedere cliënt zich thuis voelt en zichzelf kan zijn, is het van belang dat we de cliënt kennen, weten wat belangrijk is en zo samen zorgen voor een fijne dag.

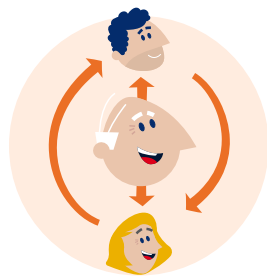
### Ontwikkelingen 2025



Leven in vrijheid vergroten



Verbeteren van multi-disciplinaire samenwerking



Stimuleren van naastenparticipatie



Verhogen van kwaliteit eten en drinken

### Kwaliteitsmanagementsysteem

Wat gaat goed & wat kan beter



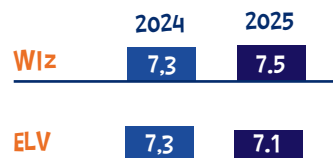
Waarderende interne audits



Evaluatie Hof van Jacob

### Clieñttevredenheidsonderzoek

Resultaten eind 2025



Medewerkers maken altijd tijd voor een luisterend oor. Ik kan alles bij ze kwijt.  
- Bewoner

Vrijwilligers

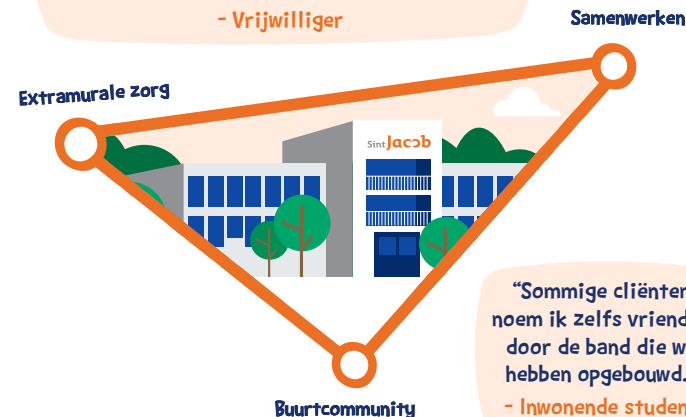
Wist je dat wij een digitaal prikbord hebben ontwikkeld?



Ons doel is een **9+ waardering** te krijgen van onze cliënten en naasten

Wij maken op verschillende manieren verbinding met de wijk om onze locaties heen, om elkaar te versterken. Hoe maken we verbinding met de wijk om onze locaties?

“Het contact met cliënten vind ik waardevol: je bouwt een band op en kunt écht iets voor ze betekenen. Zelfs met elkaar groeien.”  
- Vrijwilliger



“Sommige cliënten noem ik zelfs vrienden door de band die we hebben opgebouwd.”  
- Inwonende student

### Innovatie

In 2025 zijn er negen innovaties ingezet op Hof van Jacob. Innovaties in de spotlights:



Leefcirkels



Helpsoq

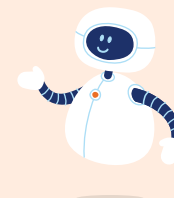
We hebben oog voor efficiënter werken door de inzet van **AI**



Spraaigestuurd rapporteren



Slimme optische sensor



Onze medewerkers maken het verschil. We willen een aantrekkelijk werkgever zijn, zodat medewerkers graag bij ons komen én blijven werken.

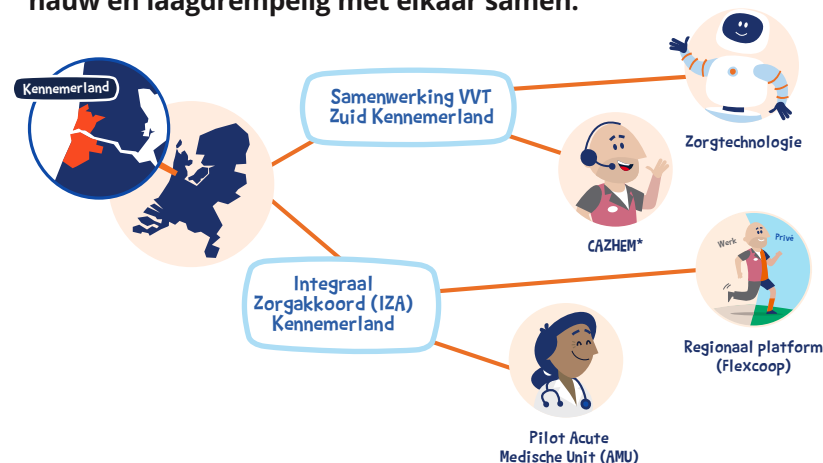
### Medewerkerstevredenheidsonderzoek

2024: 72\* 2025: 76\*

\* is cijfer voor bevlogenheid



De relatie met zorgorganisaties in de regio (Zuid) Kennemerland is van belang om gezamenlijk vorm en inhoud te geven aan de zorg van de toekomst. Op verschillende terreinen werken we nauw en laagdrempelig met elkaar samen.



**Ontwikkelen van Lean werkwijze**

**Het leiderschapstraject: we blijven doorgroeien**

**Bij- en nascholingen geprofessionaliseerd**






**Voortgang Leermanagement-systeem (LMS)**

“Ik heb weer nieuwe dingen geleerd en kijk nu met andere ogen naar mijn cliënten.”  
- Medewerker over opleidingsdag Somatiek

We creëren prettige woon- en werkomgevingen en blijven investeren in de vernieuwing van verouderde gebouwen. Daarbij spelen we in op ontwikkelingen zoals langer thuis wonen, met extramurale zorg en welzijn in geclusterde woonvormen en in de wijk.



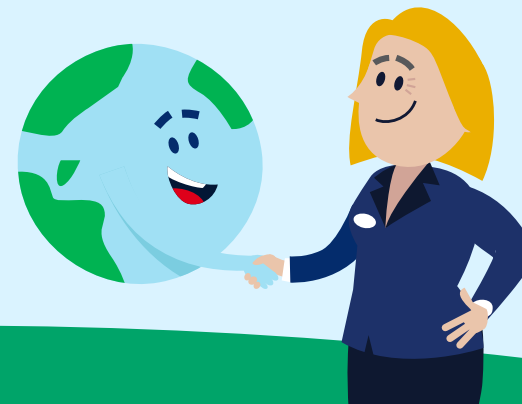
Sint Jacob staat er financieel sterk voor. We hebben 2025 met een positief resultaat afgesloten, wat ons de ruimte geeft om ook de komende jaren te investeren in huisvesting, medewerkers en innovaties.

	 Resultaat	 Solvabiliteit (eigen vermogen/ totaal vermogen)	 Liquiditeits- ratio	 Werkkapitaal	 Rendement
2024	3.661 mln.	50%	1,5	6,6 mln.	4,86%
2025	2.355 mln.	53%	1,69	7,4 mln.	3,08%

We identificeren risico's en nemen passende maatregelen om deze te beheersen, zodat we kunnen ingrijpen wanneer potentiële risico's zich daadwerkelijk dreigen voor te doen.



Als zorgorganisatie verbruiken we veel energie, water, voedsel en grondstoffen. We erkennen onze impact op het milieu en daarom heeft duurzaamheid doorlopend onze aandacht.



Milieuthermometer  
Zorg

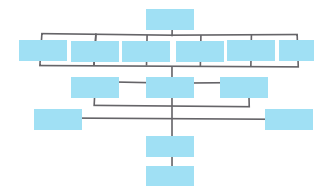
Behaalde reductie

Green Deal

Greenteam

Sint Jacob is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht.

Structuur van  
stichting Sint Jacob



Onze raad van toezicht (RvT), de centrale cliëntenraad (CCR), en de ondernemingsraad (OR) publiceren elk een eigen jaarverslag.



Goede zorg maken we samen. Daarom hebben we medezeggenschap op verschillende manieren geregeld.

In het werkplan 2026 van Sint Jacob presenteren we onze visie en plannen voor het komende jaar.

## Ontwikkelingen 2025

### Leven in vrijheid vergroten

Sint Jacob vindt het, in lijn met de Wet Zorg en Dwang, belangrijk dat bewoners, in afstemming met hun naasten, zo veel mogelijk vrijheid en eigen regie hebben, tenzij dit (tijdelijk) niet anders kan. In navolging van onze locatie Hof van Jacob werkten we in 2025 aan een opendeurenbeleid van onze andere locaties.

Om dit mogelijk te maken, doen we het volgende:

- We gebruiken technologie die hierbij ondersteunt. De leefcirkeltechnologie en de slimme optische sensor blijken uit de evaluatie van Hof van Jacob goed te werken en vormen de basis voor de inzet op andere locaties. Elke locatie is anders en per locatie worden passende keuzes gemaakt welke techniek ingezet wordt.
- De techniek opent echter niet de deuren. Dit doen we met elkaar (medewerkers en naasten) door per bewoner en situatie te bekijken hoe de bewoner de grootst mogelijke vrijheid kan hebben. Het is daarom van belang dat medewerkers en naasten inzicht hebben in de impact van een gesloten en open deur. Hiervoor zijn in 2025 trainingen gegeven aan medewerkers (zorg, facilitair, restauratief, behandelaren), bewoners en naasten door trainingsbureau Moribus.

### IGJ op bezoek in Nieuw Overbos

In oktober 2025 is de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) voor een onverwachte inspectie in Nieuw Overbos geweest om het thema 'Gesloten deuren in de zorg' te toetsen. De inspecteur van de IGJ: "Bij Sint Jacob valt op dat alle facetten worden meegenomen. Ik heb er alle vertrouwen in dat de invoering van het opendeurenbeleid hier zorgvuldig en verantwoord zal verlopen."

### Verbeteren multidisciplinaire samenwerking

#### Opnameproces verbeterd

In Hof van Jacob is in 2025 gestart met een verbeterd opnameproces voor nieuwe bewoners. Het doel hiervan is om op de opnamedag meer aandacht en tijd te kunnen besteden aan de bewoner, door vooraf al zo veel mogelijk informatie over hen te verzamelen. Het opnameproces start voor ons dus al vóórdat een bewoner bij ons komt wonen en loopt door tot zes weken na de verhuizing. In 2026 wordt dit nieuwe opnameproces ook op andere locaties geïmplementeerd.

#### Levensverhaal

Alle betrokken medewerkers en behandelaren hebben in het elektronisch cliëntdossier (ECD) toegang tot de vragenlijst over het levensverhaal van een bewoner, en zij kunnen daar ook zelf aanvullende verhalen aan toevoegen. In het zorgdossier Caren was dit niet mogelijk. We gaan hier in 2026 actief mee werken.

#### Aanmeldgemak

Aanmeldgemak is een systeem dat het volledige aanmeldproces van nieuwe cliënten digitaliseert en stroomlijnt en verlichting geeft van administratieve lasten voor medewerkers. Bovendien zorgt het voor een duidelijk overzicht voor bewoners en hun naasten van wat wel, of nog niet is ingevuld. In 2025 hebben we de voorbereidingen getroffen om in 2026 te kunnen starten met Aanmeldgemak.

#### MDO op indicatie

In 2025 is het Multidisciplinair Overleg (MDO) op indicatie geïmplementeerd in Hof van Jacob, Nieuw Overbos en Bosbeek. In Meerhoeve zijn de voorbereidingen voor implementatie gestart. In Nieuw Delftweide wordt in 2026 gestart. Door een MDO op indicatie in te zetten, kunnen we sneller inspelen op hulpvragen. Ook is het efficiënter: is er niets te bespreken dan plannen we geen MDO. Uiteraard vinden er wel tenminste twee keer per jaar zorgleefplan gesprekken plaats met bewoners en familie. Tijdens visites wordt bepaald of een MDO nodig is.

### Stimuleren van naastenparticipatie

Het actief betrekken van naasten krijgt steeds meer vorm binnen Sint Jacob. Want goede zorg ontstaat niet alleen door professionals – het is teamwork tussen bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers.

In Hof van Jacob zijn we 'Samen doen' in 2025 gestart. We gingen met bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers in gesprek hoe we met elkaar goede zorg kunnen leveren aan onze bewoners. We startten met één team en hebben dit door de positieve ervaringen voor alle betrokkenen later in 2025 naar nog twee extra teams uitgerold. Belangrijke stappen zijn gezet, zoals bewuste aandacht voor naastenparticipatie, het organiseren van familiedagen, een themabijeenkomst voor naasten, mantelzorgondersteuning via Tandem en het inzetten van een digicoach om het communicatieplatform Caren beter te benutten. Met deze veranderingen zijn grote verschillen in beleving gerealiseerd.

Ook in 2026 blijven we aan dit onderwerp aandacht besteden, zodat teams niet terugvallen in oude patronen. De pilot in 2025 was zeer succesvol en toont aan dat een respectvolle samenwerking met naasten, waarin ieders wensen en grenzen centraal staan, bijdraagt aan completere zorg en meer verbinding. Naastenparticipatie is niet alleen denkbaar maar ook haalbaar gebleken! Op basis van de ervaringen van de drie teams ligt er een plan voor de uitrol naar meer teams en locaties in 2026.

## Verhogen kwaliteit van eten en drinken

In onze locaties Nieuw Delftweide, Bosbeek en Hof van Jacob zijn we eind 2024 overgestapt naar dagverse maaltijden voor onze bewoners waarbij we voedingsmiddelen gebruiken die al (deels) voorbereid zijn. Zo besparen we tijd en moeite bij het bereiden van maaltijden en behouden we de kwaliteit van de maaltijd.

In 2025 is gebleken dat de verschillen in beleving rondom de maaltijden groot zijn. Terwijl de maaltijden in de basis hetzelfde zijn. We gebruiken de verschillen om te komen tot een nieuwe visie op eten en drinken voor heel Sint Jacob. In 2026 gaan we met onze leveranciers in gesprek over de nieuwe visie.

## Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

In 2025 hebben we ons gefocust op de implementatie van het nieuwe Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Er was meer aandacht voor dialoog, samen reflecteren, leren en verbeteren. Daarbij zijn onder meer het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) gedigitaliseerd, is maandelijks sturing via het Melding Incident Cliënt (MIC) beleid herzien en het moreel beraad geïntroduceerd. We willen niet alleen kijken naar wat beter kan, maar ook naar wat goed gaat in de dagelijkse praktijk. De implementatie van het nieuwe KMS loopt door in 2026.

## Waarderende interne audits

Het uitvoeren van waarderende interne audits op locaties is een belangrijk meetinstrument om de kwaliteit van zorg te bepalen.

Dit proces hebben we in 2025 geëvalueerd en bijgesteld:

- Er is een procesbeschrijving voor interne audits gekomen
- Auditoren hebben een training gevolgd zodat zij interne audits hetzelfde uitvoeren.

Uit het opnieuw inrichten van het proces is gebleken dat de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) veel beter zichtbaar is door het formuleren van verbeteracties waardoor de kwaliteit van zorg continu verbetert. We gaan in 2026 door met het monitoren van de verbetermaatregelen tijdens de interne audit.

## Evaluatie Hof van Jacob

Het nieuwe woonleefconcept dat voor Hof van Jacob ontwikkeld is, is eind 2025 geëvalueerd. Er zijn veel veranderingen tegelijkertijd ingezet en we zien dat dat veel is geweest. Op sommige onderdelen hebben we daardoor minder resultaat geboekt dan gehoopt, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn.

Positieve resultaten:

- Het werkplezier op de locatie is, onder andere door de komst van teamleiders per afdeling, flink verbeterd
- De leefcirkeltechnologie die is ingezet, werkt goed en wordt verder uitgerold naar andere locaties.
- Er is rust en overzicht op de huiskamers en er is meer tijd om met de bewoners naar buiten te gaan.

In het eerste halfjaar van 2026 kiezen we binnen Hof van Jacob voor een gerichte verbetering met de focus op een beperkt aantal veranderingen. Voor de zomer van 2026 wordt opnieuw geëvalueerd.

## Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

Uit het Cliënttevredenheidsonderzoek blijkt dat we stappen hebben gezet in de richting van ons doel op bijna alle vormen van zorg. Het eerstelijnsverblijf (ELV) vraagt nog extra aandacht. Interne en externe audits laten zien dat we een duidelijke stijgende lijn hebben ingezet. In 2026 bouwen we hierop verder.

### Digitaal Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

Sinds 2025 meten we de tevredenheid van cliënten, revalidanten en hun vertegenwoordigers digitaal en automatisch via vragenlijsten op verschillende momenten. Bij Wlz-cliënten verzenden we de vragenlijsten zes weken na de verhuizing naar Sint Jacob, na vier maanden en na twaalf maanden. Bij revalidatiezorg (GRZ) en tijdelijke zorg (ELV) verzenden we de vragenlijsten twee weken na ontslag.

Zo ontvangen we het hele jaar door actuele feedback over de ervaringen met onze zorg en ondersteuning. De actuele cijfers van het CTO zijn onderdeel van het operationeel management bord op locaties en organisatiebreed. Ieder kwartaal wordt in kwaliteitsteamoverleggen op locaties bepaald welke verbeteracties ingezet kunnen worden om beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van cliënten, revalidanten en hun naasten en om tot een hogere waardering te komen.

### Ontwikkelpunt ELV

In 2025 hadden we een laag aantal ELV respondenten die deelnamen aan het CTO omdat niet alle mailadressen bekend waren. In 2026 zetten we in op een hogere respons door hier extra aandacht voor te hebben.

### Digitaal prikbord ontwikkeld

In 2025 hebben we een digitaal prikbord ontwikkeld om meer activiteiten voor cliënten mogelijk te maken. Vrijwilligers en stafmedewerkers van Sint Jacob kunnen zich aanmelden voor een activiteit die bij hen past. Zo brengen we de vraag naar activiteiten en het aanbod van vrijwilligers op een effectieve manier bij elkaar. In 2026 wordt dit prikbord verder ontwikkeld tot een app.

### **Extramurale zorg**

In 2025 hebben we onze extramurale zorg verder verbeterd. De externe audit bevestigde dit met uitstekende resultaten, waar we trots op zijn. Op basis van de materiële controle hebben we verbetermogelijkheden doorgevoerd, tot volle tevredenheid van Zilveren Kruis. Door kritisch te kijken naar de inzet van zorg leveren we nu minder uren, zonder concessies aan kwaliteit. Voor 2026 verwachten we met slimme hulpmiddelen de zorginzet nog efficiënter te maken. In 2026 worden de appartementen voor zelfstandig wonen in Hof van Jacob opgeleverd. Wij sluiten graag aan bij de landelijke beweging Langer Thuis. In 2025 hebben we ons dan ook voorbereid om hier vanaf 2026 extramurale zorg te bieden, waaronder het Modulair en Volledig Pakket Thuis (MPT en VPT).

### **Buurtcommunity**

In 2025 zijn we in drie gebieden (Boerhaavewijk, Haarlem-Noord en De Glip) in Haarlem en Heemstede gestart met een buurtcommunity. In deze buurtcommunity wordt met zoveel mogelijk organisaties, buurtbewoners en vrijwilligers gewerkt aan het creëren van een zorgzame buurt. Samen met twee lokale welzijnsorganisaties werkt Sint Jacob samen met AdSysCo om deze zorgzame buurten op te zetten. In samenspraak ontwikkelen we in 2026 een digitaal platform waar het activiteitenaanbod in Haarlem en Heemstede digitaal gebundeld wordt. Met elkaar zorgen we voor goed opgeleide vrijwilligers die samen met professionals, bijvoorbeeld een wijkverpleegkundige of sociaal werker, met een digitale vragenlijst op pad gaan. Op deze manier ontdekken we wat er leeft in de buurt en welke ondersteuning bewoners nodig hebben.

### **Samenwerken**

#### *Woonstudenten*

In onze locaties Nieuw Delftweide, Bosbeek, Schalkweide en Sint Jacob in de Hout wonen woonstudenten tussen bewoners en soms voor leegstandsbeheer. Connect Generations, een organisatie die studenten en ouderenzorginstellingen aan elkaar koppelt, ondersteunt ons bij de screening van studenten. Het laten inwonen van studenten is een groot succes: zij brengen levendigheid en gezelligheid en doen een aantal uur vrijwilligerswerk. In 2025 hebben woonstudenten veel meer activiteiten voor bewoners georganiseerd. Dit zorgt voor bijzondere contacten tussen bewoners en studenten. Ook in 2026 gaan we hiermee door.

### *Inzet externe bedrijven*

In 2025 hebben we onze samenwerking met bedrijven vergroot. In totaal 10 bedrijven hebben vrijwilligerswerk gedaan op een van onze locaties. Deze vorm van vrijwilligerswerk is heel waardevol gebleken en zetten we voort in 2026 onder Bedrijfsvrienden van Sint Jacob.

In 2025 zijn we gestart met negen innovaties op Hof van Jacob, maar het bleek niet haalbaar om ze allemaal organisatie breed te implementeren. Drie innovaties: digitaal aftekenen op de telefoon, het bidettoilet en de Raizer, zijn inmiddels beschikbaar. Voor 2026 richten we ons (verder) op de innovaties met de meeste impact: spraakgestuurd rapporteren, leefcirkels, Helpsoq en de slimme optische sensor. Assettracking bleek technisch nog niet inzetbaar en over het inzetten van Bbrain wordt in 2026 een besluit genomen. Binnen Sint Jacob volgen we een stapsgewijs innovatieproces, waarbij evaluatie ook kan betekenen dat een innovatie wordt stopgezet en ook gedurende het jaar gestart kan worden.

#### Toelichting op de innovaties in de spotlight:

- **Spraakgestuurd rapporteren**

Dit is een oplossing voor rapporteren via het gesproken woord, waardoor intoetsen niet meer nodig is. Het bespaart medewerkers tijd en maakt het mogelijk direct en efficiënter te rapporteren op de werkvloer.

- **Helpsoq**

Het aantrekken van steunkousen wordt met de Helpsoq eenvoudiger en minder belastend voor cliënten en medewerkers. In de praktijk blijkt dat het gebruik van de Helpsoq zorgt voor meer comfort bij cliënten en minder fysieke belasting voor medewerkers. Daarom breiden we de inzet uit naar de andere locaties.

- **Leefcirkeltechnologie en Slimme optische sensor**

Meer info over de inzet van deze twee innovaties staat onder 'Oog voor de cliënt' en de illustratie 'Leven in vrijheid vergroten'.

## Efficiënter werken door de inzet van AI

#### Geïmplementeerd in 2025:

- Copilot beschikbaar voor alle medewerkers
- AI zoekfunctie in JacobPlein zodat medewerkers eenvoudig documenten, protocollen en handleidingen kunnen vinden.

#### 2026:

- De Attendi app in gebruik nemen – helpt alle medewerkers nóg beter en sneller bij kwalitatieve verslaglegging.

## Ontwikkelingen

### Terugdringen verzuim

In het eerste kwartaal van 2025 steeg het verzuim naar 11,49%. Deze ontwikkeling was aanleiding om het terugdringen van verzuim in 2025 als een van de belangrijkste prioriteiten te benoemen. In 2025 is sterk ingezet op het vergroten van inzicht in verzuim en meldingsfrequentie, het verbeteren van sturingsdata en het gezamenlijk leren op basis van deze informatie. Hiervoor is een projectgroep ingericht met vertegenwoordiging van teamleiders van alle locaties. Zowel organisatie breed als op locatieniveau zijn grondoorzaken geanalyseerd en zijn gerichte verbeteracties in gang gezet.

De verschillen tussen locaties waren groot, maar door nadrukkelijk in te zetten op onderling leren is op drie locaties het verzuim in de laatste maanden van 2025 flink gedaald. Hiermee bedraagt het verzuimcijfer organisatie breed over 2025, 9.7 %.

Verder is om leidinggevenden beter te ondersteunen, een eenduidige verzuimaanpak geïmplementeerd. Deze interventies hebben geleid tot een daling van de meldingsfrequentie van 1,98 begin 2025 naar 1,5 eind 2025. Helaas is de doelstelling van 1,2 nog niet behaald, maar er is sprake van een duidelijke dalende trend.

In 2026 blijft de focus liggen op verdere daling van verzuim en meldingsfrequentie. We investeren verder in gedragsverandering en vakmanschap via verzuimtrainingen voor alle leidinggevenden (Falke & Verbaan) en een informatieronde langs alle teams. Daarnaast krijgen medewerkers inzage in hun eigen verzuim om eigenaarschap en het goede gesprek verder te versterken.

### Afbouw ZZP

Vanaf eind 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor de afbouw van het aantal ZZP'ers die werkzaam zijn bij Sint Jacob. Vanaf 1 januari 2026 stoppen we bij Sint Jacob met het inhuren van ZZP'ers voor zorgfuncties. Dat is een grote verandering, maar wel een stap die nodig is. Vanuit goed werkgeverschap vinden we het belangrijk om met elke medewerker een duidelijke en duurzame

arbeidsrelatie te hebben, ongeacht of hij of zij vast of flexibel bij ons werkt. Voor onze cliënten betekent werken met vaste medewerkers of uitzendkrachten bovendien meer continuïteit, vertrouwde gezichten en sterke teams.

We hebben met onze ZZP-ers gesprekken gevoerd en een deel komt bij Sint Jacob in vaste dienst.

In 2025 hebben we samen met Kennemerhart en Zorgbalans Flexcoop opgericht. Meer informatie hierover staat onder 'Regionale samenwerking'.

### Flexpool uitgebreid

Onze flexpool is in 2025 aanzienlijk uitgebreid, van 32 naar 41 medewerkers. Ook hebben we een aparte teamleider aangesteld. Medewerkers waarderen de persoonlijke aandacht die zij krijgen, en dat versterkt hun betrokkenheid. De flexpool blijft van grote waarde: collega's springen flexibel bij op afdelingen waar tijdelijk tekorten ontstaan, zodat we samen de continuïteit waarborgen.

### Introductiedag voor nieuwe medewerkers

Om betrokken, nieuwsgierige en gemotiveerde medewerkers te realiseren is het van belang dat alle nieuwe medewerkers een goede start beleven. Een warm welkom is hier een belangrijk onderdeel van. Onze introductiedag zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers de organisatie direct leren kennen. En ze krijgen alle middelen om direct aan de slag te gaan. Deze kennismaking met Sint Jacob wordt door nieuwe medewerkers erg gewaardeerd.

### Versterken van personele opbouw en deskundigheidsmix

#### Eerstverantwoordelijke verzorgende

De functie van coördinerend verzorgende IG heeft organisatie breed plaatsgemaakt voor de Eerstverantwoordelijke verzorgende (EVV) functie. Zij zijn aanspreekpunt voor bewoners en naasten en zorgen dat het zorgplan van een bewoner actueel is. De opleiding tot EVV is verplicht geworden in 2025. De tijd die medewerkers nodig hebben voor de opleiding wordt vergoed. Met terugwerkende kracht hebben we dit ook geregeld voor collega's die de opleiding al hebben afgerond. Om de rol van een EVV te versterken, investeren wij in 2026 actief in hun positie op locaties en in hun ontwikkeling.

### Afdelingsverpleegkundige en verpleegkundig manager

In 2025 zijn we gestart met de functie afdelingsverpleegkundige. De werving is gestart en er zijn al 7 afdelingsverpleegkundigen begonnen. Ook is er een verpleegkundig manager gestart.

### Meer teamleiders

We hebben de inzet van extra teamleiders in Hof van Jacob geëvalueerd. Medewerkers zijn blij met de aandacht van hun teamleider en waarderen deze met een 8. We hadden ook verbeteringen verwacht op verzuim en verloop, deze zien we nog onvoldoende. In Meerhoeve en Nieuw Delftweide is het aantal teamleiders in 2025 uitgebreid. In 2026 blijven we de effecten monitoren en werken we aan een heldere aanpak voor het optimaal inzetten van teamleiders.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek

We vinden het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) belangrijk en voeren dit sinds vorig jaar jaarlijks uit. Alleen als medewerkers hun mening laten horen krijgen we een eerlijk beeld en kunnen we gericht aan de slag met wat belangrijk is. In 2024 en 2025 heeft 52% van de medewerkers deelgenomen aan het MTO.

In 2025 hebben we organisatiebreed twee prioriteiten uit het vorige MTO van 2024 bepaald: het verbeteren van de kwaliteit van roosteren en het bevorderen van gewenst gedrag. Hiermee zijn we aan de slag gegaan.

#### Belangrijke uitkomsten van het MTO in 2025, die we meenemen naar 2026:

- De bevoegenheid van onze medewerkers is gestegen met 0,4 tot een 7,6.
- De vraag "ik heb plezier in mijn werk" scoort een 8,1, een prachtige score waar we trots op zijn.
- "Ik voel me veilig genoeg om een door mij gemaakte fout open te bespreken" scoort een 7,7.
- Medewerkers geven aan dat managers zich nog meer kunnen focussen op wat er leeft op de werkvloer.
- Op het gebied van werkprocessen en het belonen van prestaties kunnen we een verbeteringslag maken.
- Het vertrouwen in de leidinggevende is gestegen van 7,2 naar een 7,7 en daarmee 0,4 hoger dan de benchmark. We maken mooie stappen op dit gebied. En gaan hiermee door.

### Instroom-doorstroom-uitstroom

In 2025 heeft Sint Jacob de volgende instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers gehad.

Ruim 9 FTE méér medewerkers zijn in- dan uitgestroomd. Veel medewerkers zijn doorgestroomd naar andere functies wat heeft bijgedragen aan het behoud van personeel. De doorstroom op niveau 3 heeft deels te maken met de implementatie van de EVV functie. De doorstroom op niveau 1+ t/m 4 is daarnaast grotendeels doorstroom door interne opleidingen.

Eind 2025 was het aantal vacatures 40 FTE.

FUNCTIETYPE	FUNCTIE-NIVEAU	DOORSTROOM					
		INSTROOM 2025		2025*		UITSTROOM 2025	
		AANTAL	FTE	AANTAL	FTE	AANTAL	FTE
ZORG	1	6	1,6			3	0,4
	1 HKM	38	13,5			35	11,2
	1+	14	10,3	14	11,3	9	6,3
	2	29	17,2	19	15,0	25	14,3
	2+	7	2,7	5	1,8	9	5,3
	3	23	15,5	32	26,1	33	21,3
	4	13	9,8	3	2,4	7	6,0
	6	1	0,9				
WELZIJN		1	0,7	1	0,8	1	0,9
OVERIG ZORG		3	2,3	1	0,7	1	1,0
BEHANDELING		10	5,5			12	8,3
FACILITAIR		4	2,8	1	0,7	5	2,8
OVERHEAD		16	15,1	6	5,6	13	11,1
<b>EINDTOTAAL</b>		<b>165</b>	<b>97,9</b>	<b>82</b>	<b>64,3</b>	<b>153</b>	<b>88,8</b>

\*Aantal unieke medewerkers/fte per functiegroep waarin is doorgestroomd

Op alle vlakken blijven leren en ontwikkelen: dat is Sint Jacob. Wat hebben we in 2025 gedaan:

### **Ontwikkelen van LEAN werkwijze**

Het LEAN werken is in 2025 geïmplementeerd en op onze locaties wordt steeds meer volgens deze methode gewerkt. Deze manier van werken is efficiënt en geeft structuur.

### **Het leiderschapstraject – we blijven doorgroeien**

Bevlogen en betrokken medewerkers, die gezien worden door de organisatie, daar is coachend leiderschap voor nodig. Onze teamleiders en managers zijn hiervoor het beste instrument. Zij zijn getraind in gespreksvaardigheden en coaching on the job. Ook bepalen we per project wie waarvoor verantwoordelijk is (op basis van RASCI).

### **Bij- en nascholingen geprofessionaliseerd**

Er is extra focus geweest op gespreksvaardigheden, Wet zorg en dwang, kennis over dementie en somatiek. Deze bij- en nascholingen werden met een geheel team gevolgd. Medewerkers hebben de scholingen als prettig en leerzaam ervaren. De reacties waren positief.

### **Voortgang Leermanagementsysteem (LMS)**

Het nieuwe leermanagementsysteem (LMS) is ingericht. Leidinggevenden en medewerkers kunnen erin werken. Het LMS bevat een enorme bibliotheek. Nog niet alle mogelijkheden die het systeem biedt worden goed benut. Het is onze ambitie om dit voor 2026 te verbeteren.

### Samenwerking VVT Zuid Kennemerland

Samen met andere ouderenzorgorganisaties investeren we in de zorg van de toekomst door verschillende projecten met elkaar op te pakken. Naast participatie en buurtcommunities komen in dit kwaliteitsbeeld terug onder 'Oog voor de cliënt' en 'Samen in de Wijk'. Belangrijke andere lopende projecten zijn CAZHEM en zorgtechnologie.

#### **CAZHEM (Centraal Aanmeldpunt Zorginzet Haarlem En Meer)**

CAZHEM is er voor huisartsen(posten) en de spoedeisende hulp van ziekenhuizen in onze regio, die met spoed een plek in een revalidatiekliniek, woonzorgcentrum of zorg thuis nodig hebben voor een patiënt. Samen zorgen we ervoor dat kwetsbare ouderen sneller en efficiënter de zorg krijgen die ze nodig hebben. We zijn bezig met het verbeteren en het verruimen van CAZHEM. Maar ook voor de soorten van zorg zoals we kijken naar hoe palliatieve zorg onder CAZHEM gaan vallen. Ook zijn we bezig met het verbeteren van het databeheer. Deze verbeteringen en verruiming lopen door in 2026.

#### **Zorgtechnologie**

De zorg verandert sneller dan ooit, en daarom investeren we samen als regio in slimme zorgtechnologie die cliënten meer eigen regie geeft en medewerkers ondersteunt. Door kennis te delen en ervaringen uit te wisselen lopen we als regio voorop: Sint Jacob deelt expertise over spraakgestuurd rapporteren, terwijl we leren van Kennemerhart en Zorgbalans over de inzet van automatische medicijndispensers (Medido). Ook op het gebied van Assettracking en de intramurale inzet van de Medido versterken we elkaar, waardoor innovaties sneller opschalen en meer impact hebben. Samen ontwikkelen we scholingsmateriaal, organiseren we gezamenlijke trainingen en bouwen we aan toekomstbestendige zorg, gedreven door mogelijkheden en niet door tekorten.

*Toelichting:*

#### **Inzet medicijndispenser intramuraal (Medido)**

Medido zorgt ervoor dat cliënten zelfstandig hun medicatie veilig en op de juiste tijd in kunnen nemen.

#### **Assettracking**

Digitale oplossing om makkelijker benodigde hulpmiddelen te kunnen vinden in de locatie en om te kunnen monitoren hoe een hulpmiddel wordt gebruikt.

### Integraal Zorgakkoord (IZA) Kennemerland

In de regio Kennemerland werken we met andere zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar aan verschillende regionale projecten om gezamenlijk vorm en inhoud te geven aan het regioplan en daarmee aan de zorg van de toekomst. Vanuit Sint Jacob nemen we deel aan het bestuurlijk overleg vanuit het thema multimorbide patiënten en kwetsbare ouderen. We lichten twee projecten uit:

#### **Vanuit de thematafel acute zorg: Pilot Acute Medische Unit (AMU)**

Eind 2025 is er in de JacobKliniek een Acute Medische Unit (AMU) gestart, in samenwerking met het Spaarne Gasthuis. Dit is een pilot om kwetsbare ouderen die eerst op de spoedeisende hulp van een ziekenhuis worden gezien voor verdere behandeling op te vangen binnen een VVT-organisatie. De AMU biedt een kans om de kloof tussen ziekenhuis en VVT te overbruggen en zo de zorg voor kwetsbare ouderen te verbeteren.

#### **Vanuit de thematafel arbeidsmarkt en onderwijs: Regionaal werkgeverschap – Flexcoop**

Samen met Kennemerhart en Zorgbalans hebben we in 2025 Flexcoop opgericht en in 2026 werken we aan de verdere uitrol van deze organisatie. Flexcoop is een regionaal platform waar vaste medewerkers organisatie overstijgend voor drie organisaties kunnen werken.

In 2025 is hard gewerkt om de schuivende panelen in de zorg te vertalen naar een nieuwe visie op zorg en vastgoed. Deze heroriëntatie is nog gaande. We kijken hoe Sint Jacob verder gaat inspelen op langer thuis wonen, op het bieden van extramurale zorg en welzijn in geclusterde settings én in de wijk. Ook komt de vraag aan bod of, en zo ja hoe, Sint Jacob verhuurder van woon-zorgeenheden kan en wil worden op haar nieuwe locaties.

Op basis van het nieuwe Strategisch Vastgoedplan (2024) en het concept van Wonen, Zorg en Ontmoeten in de Wijk is er gewerkt aan de voorbereiding van de meerjarenbegroting (MJB). Die laatste zal in 2026 gereedkomen. Dit zal de kaders geven voor de verdere ontwikkeling van nieuwbouw- en verduurzamingsplannen. De vervanging van Nieuw Delftweide op de locatie Sportweg staat daarbij het hoogst op de agenda.

### Ontwikkelingen op de locaties

- Voorbereidend op de nieuwbouw van 'Sportweg' is met de gemeente Haarlem gewerkt aan de kaders en randvoorwaarden voor een grondruil. In 2026 zal deze verder worden uitgewerkt en mogelijk worden gesloten.
- In 2025 is de verkoop van locatie Klein België aan de gemeente Haarlem voorbereid. Op 1 januari 2026 is deze geëffectueerd. De locatie wordt momenteel gebruikt als opvang voor Oekraïners.
- De tuin rondom locatie Meerhoeve is in 2025 aangelegd en in gebruik genomen.
- Nadat in 2024 de twee gebouwen van locatie Hof van Jacob zelf in gebruik zijn genomen is in 2025 gewerkt aan het verder ontwerpen van de inrichting van het nieuwe kantoor van Sint Jacob in het 'Hart van Jacob'. In 2026 wordt dit afgebouwd en in gebruik genomen.
- Locatie Schalkweide: op verzoek van de gemeente is onderzocht of de gemeente het pand zou willen huren op het moment dat het gebouw (bijna) volledig leeg zal komen. Uiteindelijk heeft de gemeente zich teruggetrokken als potentiële huurder. In 2026 wordt een nieuwe huurder gezocht.
- Duurzaamheid. Alle nieuwbouwprojecten worden volgens de laatste wet- en regelgeving, vastgelegd in het Besluit bouwwerken leefomgeving, ontwikkeld en gebouwd. Dat betekent dat de gebouwen op basis van de BENG-normen (Bijna Energie Neutraal Gebouw) gebouwd worden. Daarmee zijn de gebouwen Paris Proof en voldoen ze aan de eisen van de Milieuthermometer Zorg waar Sint Jacob zich aan heeft geëngageerd.

## Financiën

### Toelichting financiële ratio's en rendement

Sint Jacob heeft in 2025 haar financiële stabiliteit verder versterkt. Ondanks aanhoudende uitdagingen zoals arbeidsmarktkrapte en een tijdelijk lagere bezetting in het voorjaar van 2025, die zich in de loop van het jaar heeft hersteld, beschikt de organisatie over een gezonde financiële positie en voldoende financiële flexibiliteit.

### Solvabiliteit bedraagt 53% (2024: 50%).

Dit duidt op een solide vermogenspositie, waarbij een belangrijk deel van het vermogen met eigen middelen is gefinancierd. De stijging ten opzichte van vorig jaar weerspiegelt een verdere versterking van het eigen vermogen en draagt bij aan een robuuste financiële basis voor toekomstige investeringen. De solvabiliteit ligt daarmee boven het sectorgemiddelde van circa 46% in 2024, wat wijst op een relatief sterke vermogenspositie binnen de sector.

### Liquiditeitsratio bedraagt 1,69 (2024: 1,50).

Dit wijst op een verbeterde kortetermijnliquiditeit en geeft aan dat Sint Jacob goed in staat is om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. De stijging ten opzichte van vorig jaar bevestigt een versterkte financiële flexibiliteit. De liquiditeitsratio ligt in lijn met het sectorgemiddelde van circa 1,7, waarmee de liquiditeitspositie als gezond kan worden beschouwd.

### Werkkapitaal bedraagt € 7,4 miljoen (2024: € 6,6 miljoen).

Dit betekent dat Sint Jacob beschikt over voldoende middelen om de dagelijkse bedrijfsvoering te ondersteunen. De toename ten opzichte van vorig jaar versterkt de liquiditeitspositie en biedt ruimte om schommelingen in kasstromen op te vangen en investeringen te ondersteunen.

### Rendement bedraagt 3,08% (2024: 4,86%).

Het rendement laat een verbetering zien ten opzichte van vorig jaar en geeft aan dat Sint Jacob een positief resultaat heeft gerealiseerd ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten. Het behaalde rendement draagt bij aan verdere versterking van het eigen vermogen en ondersteunt daarmee de financiële continuïteit van de organisatie.

De EBITDA-marge bedraagt 10,1% en bevestigt dat de operationele kasstroom robuust is en voldoende basis biedt om toekomstige investeringen en kapitaallasten te kunnen dragen.

Zie tabellen Financiële resultaten **op de volgende pagina.**

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2025 (x eur 1.000)	2024 (x eur 1.000)
Zorgverzekeringswet	10.212	10.941
Wet Langdurige Zorg	63.535	60.801
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	181	150
Wet Maatschappelijk Ondersteuning	18	-
Overige bedrijfsopbrengsten	2.540	5.360
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>76.487</b>	<b>77.252</b>
<b>Lasten</b>	<b>2025 (x eur 1.000)</b>	<b>2024 (x eur 1.000)</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	12.516	11.700
Lonen en salarissen	29.769	30.525
Sociale lasten	4.493	4.359
Pensioenlasten	2.495	2.411
Afschrijvingen	4.401	3.569
Overige bedrijfskosten	19.466	20.045
Rentelasten	994	983
<b>Som der bedrijfskosten</b>	<b>74.132</b>	<b>73.592</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.355</b>	<b>3.661</b>

Ratio's	2025	2024
<b>Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)</b>	53%	50%
<b>Liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden)</b>	1,69	1,50
<b>Werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) in EUR 1 mln.</b>	7,4	6,6
<b>Rendement (resultaat gedeeld door som der bedrijfsop- brengsten)</b>	3,08%	4,86%

### Risico's en beheersmaatregelen

Het risicomanagement maakt deel uit van de planning- en-control cyclus en houdt verband met de jaarplannen in de organisatie. Ieder jaar worden de strategische ambities tijdens het opstellen van de kaderbrief beoordeeld op nieuwe in- en externe ontwikkelingen en desgewenst herijkt.

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste risico's en onzekerheden weer van het afgelopen jaar. De vertaling van deze risico's komt terug in de jaarplannen van de verschillende organisatieonderdelen. Alle bedrijfsonderdelen rapporteren per kwartaal via een managementreview de voortgang van de jaarplannen, inclusief de eventuele risico's. In aansluiting daarop verantwoordt de raad van bestuur zich per kwartaal op organisatieniveau aan de raad van toezicht.

In 2025 zijn risico's en beheersmaatregelen op kwartaalbasis gerapporteerd en geëvalueerd. Daarnaast zijn voor de twee grootste opbrengstenstromen risico-control matrices (RCM's) grotendeels opgezet, met als doel de verdere structurering en borging van interne beheersing in de komende jaren.

Zie tabel Risico's en beheersmaatregelen **[op de volgende pagina](#)**.

Risico	Toelichting	Belangrijkste beheersmaatregelen
<b>Beschikbaarheid personeel en afhankelijkheid van personeel niet in loondienst (PNIL)</b>	In 2025 was sprake van instroom van nieuwe medewerkers, maar ook van hoge uitstroom. In combinatie met een ziekteverzuim van 9,7% en een hoger dan begrote PNIL-inzet leidde dit tot druk op personeelskosten, teamstabiliteit en continuïteit van zorg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van het Leerhuis gericht op het opleiden en doorontwikkelen van medewerkers naar hogere kwalificatieniveaus.</li> <li>• Recruitmentcampagne en nieuwe landingspagina voor zorgvacatures, recruiter in loondienst per januari 2026.</li> <li>• Opzet van regionale flexpool: Flexcoop.</li> <li>• Aparte teamleider voor de interne flexpool.</li> <li>• Versterken van relaties met bestaande uitzendbureaus en onderzoeken van samenwerking met nieuwe bureaus om de beschikbaarheid van personeel te vergroten.</li> <li>• Actieve benadering van zzp'ers om in loondienst te komen</li> <li>• Planmatige verzuimaanpak via Lean-methodiek.</li> <li>• Inzet op informele zorg door ontwikkeling van naastenparticipatie en buurtcommunities ter ontlasting van formele zorgcapaciteit.</li> </ul>
<b>Achterblijvende en onzekere instroom langdurig zorg en kortdurend verblijf</b>	In 2025 bleef met name de GRZ-instroom achter bij begroting en vroeg ook de Wlz-instroom, met name in de eerste maanden van het jaar, voortdurende aandacht. Maatschappelijke ontwikkelingen gericht op langer thuis wonen vergrootten het risico op fluctuaties in bezetting en opbrengsten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanteren van een actief instroombeleid, waarbij alle cliënten in principe worden opgenomen wanneer de zorgvraag passend is binnen het zorgaanbod.</li> <li>• Instroom structureel aangepakt via Lean methodiek.</li> <li>• Start pilot Acute Medische Unit eind 2025 in de Jacob Kliniek.</li> <li>• Regionale coördinatie van ELV-aanvragen via Cazhem.</li> <li>• Versterking Zorgbemiddeling, inrichting rol woonconsulenten.</li> <li>• Aandacht voor logeerszorg.</li> </ul>
<b>Druk op zorgexploitatie door stijgende kosten en fluctuaties in productie</b>	In 2025 bleef de zorgexploitatie gevoelig voor fluctuaties in productie en hogere personeelskosten, mede door lagere GRZ-productie. Hoewel het totale resultaat positief bleef, bleef de zorgexploitatie kwetsbaar voor veranderingen in productie en kostenontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks sturingsoverleggen op locaties, incl. Obeya-sturing (volgens de Lean-methodiek) op enkele locaties.</li> <li>• Maandelijks centrale Obeya voor integrale KPI-sturing en monitoring strategische mijlpalen.</li> <li>• Uitbreiding van kwartaalrapportages met risico-, treasury- en AO/IC-informatie.</li> </ul>
<b>Betrouwbaarheid van opbrengstverantwoording en verdere ontwikkeling van interne beheersing</b>	De opbrengstverantwoording kent toenemende complexiteit. In 2025 zijn stappen gezet in de inrichting van eerste en tweede lijn van defense en het opzetten van RCM's. Verdere borging en toetsing van processen blijft noodzakelijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere invulling 1e en 2e lijn van defense.</li> <li>• Opzet van risico-control matrices voor opbrengstenstromen.</li> <li>• Versterking kennis en procesverbeteringen via werkgroepen</li> <li>• Uitbreiding van testing in de tweede lijn.</li> <li>• Rapporteren op AO/IC in kwartaalrapportages.</li> </ul>
<b>Strategische vastgoedkeuzes en lange termijn financiële haalbaarheid</b>	In 2025 is gewerkt aan het ontwikkelen van een financieel en strategisch fundament voor toekomstige vastgoedbeslissingen. Scenario's zijn uitgewerkt en besproken en de financiële vertaling van strategische keuzes is verder voorbereid. Door de omvang en lange doorlooptijd van vastgoedbesluiten blijft dit traject gevoelig voor onzekerheden in zorgvraag en kostenontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie van een meerjarenbegrotingsmodel.</li> <li>• Verdere uitwerking van de koppeling met het Meerjarenonderhoudsplan.</li> <li>• Ontwikkeling van scenario's.</li> <li>• Stapsgewijze financiële doorrekening van strategische keuzes.</li> <li>• Actieve deelname aan het regiobeeldtraject om zorgvraag, zorgaanbod en vastgoedontwikkeling regionaal beter op elkaar af te stemmen.</li> </ul>

Sint Jacob is zich bewust van haar impact op het milieu en ziet het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om deze footprint te verslagen.

### **Green Deal Zorg en Milieuthermometer Zorg**

In maart 2019 tekenden we de Green Deal Zorg. Met het tevens ondertekenen van de Green Deal Zorg 2.0 en 3.0 onderschrijft Sint Jacob deze verantwoordelijkheid.

Eind 2025 hebben de locaties JacobKliniek, Meerhoeve en Nieuw Overbos het Bronzen label vanuit de Milieuthermometer Zorg behaald. De Milieuthermometer is een certificeerbaar milieumanagementsysteem dat organisaties stimuleert en ondersteunt in het verduurzamen van hun bedrijfsvoering. Het systeem bestaat uit een set verplichte maatregelen én aanvullende keuzes die bijdragen aan een lagere milieu-impact.

*De audit voor het bronzen niveau richt zich vooral op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-footprint, onder andere door:*

- Betere isolatie
- Zorgvuldig onderhoud van installaties
- Waterbesparende voorzieningen
- En andere praktische duurzaamheidsmaatregelen.

Om de bewustwording en draagvlak op het thema duurzaamheid bij de medewerkers te vergroten is medio 2025 een duurzaamheidscoalitie opgericht. Deze coalitie is opgericht om concreet uitvoering te geven aan de duurzaamheidsambities van Sint Jacob, waaronder het behalen en behouden van de certificering van de Milieuthermometer Zorg. Dit om duurzaamheid organisatiebreed te borgen in de bedrijfsvoering door bewustwording, samenwerking en integrale betrokkenheid van alle disciplines.

### **Afvalreductie**

In 2025 is een centraal afvalbeleid inclusief afvalpreventie vastgesteld voor geheel Sint Jacob. Vanuit dit beleid wordt er in 2026 gestart met de uitrol van het gescheiden inzamelen van afval op de locaties.

De totale hoeveelheid afval is gereduceerd van 612 ton in 2024 naar 425 ton in 2025, waarbij een daling van het restafval gerealiseerd is van 592 ton naar 368 ton.

De daling in 2025 hangt niet alleen samen met bewustwording en samenwerking met leveranciers, maar ook dat 2024 een jaar was dat Klein België en deels Schalkweide werden ontmanteld. Deze eenmalige afvalstromen vielen in 2025 weg, waardoor het totale afvalvolume en het restafval aanzienlijk lager uitvielen.

In 2026 starten we met een pilot waarbij afval direct aan de bron wordt gescheiden. Hierdoor wordt er verwacht dat de afvalcijfers over eind 2026 al een verdere daling laten zien, met name in het aandeel restafval.

Sint Jacob kent een raad van toezicht-model met een tweehoofdige raad van bestuur (collegiaal bestuur) en past de principes van de Governancecode Zorg 2022 toe. Deze code is onder andere uitgewerkt in reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Beide bestuurders zijn aangesloten bij de NVZD (Nederlandse Vereniging voor Zorgbestuurders).

De raad van bestuur heeft een portefeuillevdeling.

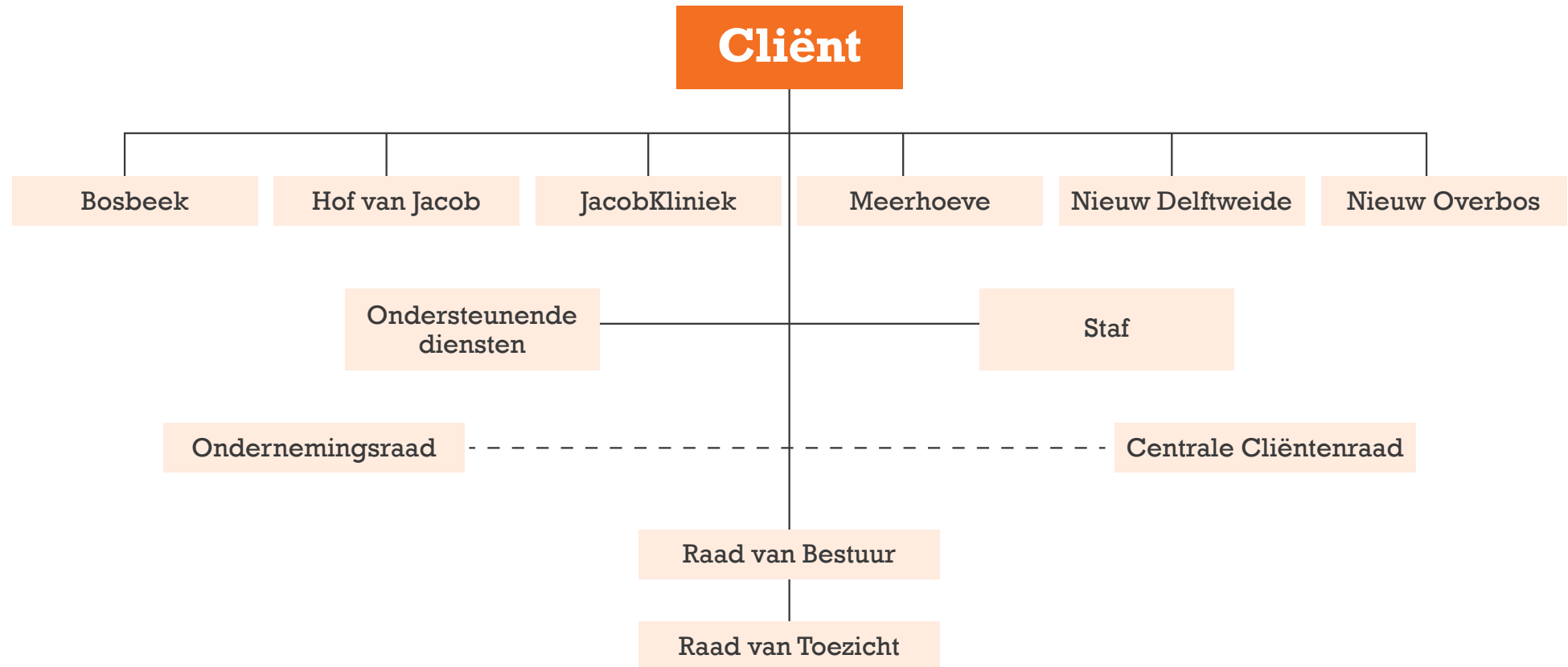
Mevrouw Hoeks had in 2024 als nevenfunctie secretaris van EvE Foundation. De heer van Bockel heeft als nevenfuncties: vicevoorzitter Raad van Commissarissen Arcade Wonen, lid Raad van Toezicht Stichting Libertas Leiden en voorzitter bestuur Steunstichting gezondheidszorg Voorschoten.

Per 1 oktober is de heer van Bockel afgetreden en de heer van Es aangetreden. De heer van Es heeft als nevenfuncties toezichthouder bij Woningcorporatie SOR en toezichthouder bij de Penitentiaire Inrichting Rotterdam.

De bezoldiging van de bestuurders past binnen de gestelde norm Wet Normering Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Informatie over de bezoldiging van de bestuurders is openbaar en vermeld in de jaarrekening 2025. Conform de Governance code wordt de vergoeding van de onkosten van de leden Raad van Bestuur publiekelijk verantwoord op de website van Sint Jacob.

De raad van toezicht rapporteert haar bevindingen in het jaarverslag Raad van Toezicht 2025. Voor informatie over de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening 2025.

# Organogram Stichting Sint Jacob



Onze raad van toezicht (RvT), de centrale cliëntenraad (CCR), en de ondernemingsraad (OR) publiceren elk een eigen jaarverslag.



