

Verkort financieel jaarverslag

2022

Stichting Pharos Expertisecentrum  
Gezondheidsverschillen

**Pharos**

Vastgesteld door de directie op 18 april 2023  
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 mei 2023



# Inhoud

<b>Bestuursverslag</b>	<b>3</b>
1. Statutaire gegevens	3
2. Doelstelling en kernactiviteiten	3
3. Bijzondere gebeurtenissen in 2022	3
4. Strategie / beleid en strategische focus in 2022	4
5. Organisatie en financiering	5
6. Realisatie versus begroting 2022	7
7. Vooruitzichten 2023	7
<b>Verslag van de Raad van Toezicht</b>	<b>9</b>
<b>Jaarrekening</b>	<b>12</b>
1. Verkorte balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)	13
2. Verkorte staat van baten en lasten 2022	14
3. Bezoldiging bestuurder en raad van toezicht	15
<b>Bijlagen</b>	<b>16</b>
Bijlage A: Functies en nevenfuncties bestuurder en toezichthouders in 2022	17
Bijlage B: Sociaal jaarverslag	18
Bijlage C: Jaarverslag Ondernemingsraad	22

# Bestuursverslag

## 1. Statutaire gegevens

Stichting Pharos, expertisecentrum gezondheidsverschillen is statutair gevestigd te Utrecht. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij de directeur-bestuurder, die verantwoording aflegt aan de raad van toezicht.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid was in 2022 belegd bij mw. drs. P. Heijdenrijk (directeur-bestuurder).

De raad van toezicht bestond in 2022 uit:

- Mevrouw drs. I.M. Hamer, voorzitter
- Mevrouw prof. dr. A.W.M. Kramer, lid
- De heer drs. J. Heuvelink, lid tot en met september 2022
- Mevrouw drs. A. Jonkers, lid
- De heer dr. N.J. Snoeij, lid
- De heer dr. D.R. Manna, lid
- Mevrouw drs. V.R.E. Verdegaal, lid vanaf februari 2022
- De heer ir. E. Eerenberg, lid vanaf december 2022

Een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de bestuurder en van de toezichthouders is opgenomen in bijlage B: Functies en nevenfuncties bestuurder en toezichthouders.

## 2. Doelstelling en kernactiviteiten

Pharos is hét landelijk expertisecentrum gezondheidsverschillen. Pharos zet haar kennis in met het oog op haar missie: het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen. Haar uitgangspunt is: gezondheid en kwaliteit van zorg voor iedereen in Nederland.

Alle activiteiten van Pharos staan geheel ten dienste van dit maatschappelijk belang. Pharos levert hiervoor specifieke kennis en expertise die voor iedereen toegankelijk is. Pharos positioneert zich nadrukkelijk als publiek kennisinstituut. Alle activiteiten dienen een publiek doel en zijn gericht op het openbaar en collectief maken van kennis en het van elkaar leren.

Pharos ziet het als haar taak nationale en internationaal beschikbare wetenschappelijke kennis te verzamelen, te verrijken en te verspreiden. Daarnaast maken we gebruik

van ervaringskennis van professionals en bovenal van de doelgroepen waar Pharos zich voor inzet: mensen met lage sociaal economische status, een migratie en/of vluchtelingenachtergrond. Door de reeds jarenlange uitvoering van deze taak is een belangrijke kennisbasis, body of knowledge, voor de sector ontstaan, om te gebruiken en op voort te bouwen. Het is een kernopdracht voor Pharos als kennisinstituut om deze kennisbasis niet alleen op niveau en up tot date te houden, maar deze ook zo toegankelijk te maken dat professionals in zorg en ondersteuning en andere betrokkenen – zoals beleidsadviseurs van gemeenten - hier gemakkelijk bij kunnen en antwoorden op hun vragen vinden.

Pharos benut daarbij de samenwerkingsrelaties die zij binnen haar programma's heeft opgebouwd in onder meer de eerstelijnspraktijken, zorg en welzijnsorganisaties en gemeenten. Zo kan zij haar expertise, kennis en producten verspreiden en borgen.

Sinds 2008 heeft Pharos de status van Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

## 3. Bijzondere gebeurtenissen in 2022

In de eerste maanden van 2022 vervielen de beperkende maatregelen rondom corona in hoog tempo. Dit maakte het mogelijk om weer live naar kantoor te komen en ook samenwerkingspartners weer persoonlijk te treffen. Tegelijk bleven de voordelen van thuiswerken en digitale bijeenkomsten behouden en raakte hybride werken steeds meer ingeburgerd. Door onder meer de naweeën van corona, bleef het ziekteverzuim helaas nog wel hoog in 2022. Door dit hogere verzuim was het nodig om tijdelijk extra capaciteit in te huren om de productiviteit op niveau te houden. Hierdoor zijn kosten ten dienste van de omzet hoger uitgevallen. Gelukkig bleef de opdrachtenportefeuille goed gevuld.

Doordat de arbeidsmarkt na corona ook weer van het slot ging, en er al een flinke druk op de arbeidsmarkt is, nam het belang van binden (en boeien) van personeel verder toe. Het verloop is helaas gegroeid in 2022 (zie het sociaal

jaarverslag in bijlage B voor meer details), wat overigens aansluit op een nationale trend. Het is steeds gelukt om voldoende gekwalificeerde nieuwe medewerkers voor Pharos te vinden.

Na de presentatie van het coalitieakkoord eind 2021, tekenden zich in 2022 de nieuwe contouren af voor de wijze waarop de coalitie uitvoering wenste te geven aan de voornemens, waarin het tegengaan van gezondheidsverschillen als een centraal aandachtspunt was benoemd. Dit naast het betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg, onder meer door verder in te zetten op preventie.

In 2022 heeft Pharos zich stevig geprofileerd en op de kaart gezet. We waren gesprekspartner bij de voorbereiding van de belangrijke maatschappelijke akkoorden zoals IZA, en GALA en gezondheidsverschillen hebben in beide akkoorden een belangrijke plek gekregen. En in GALA is health & equity in all policies als rode draad opgenomen, wat bijdraagt aan gelijke kansen op gezondheid en een integrale aanpak. Onze programmering sluit goed aan op landelijke programma's als Juiste zorg op juiste plek, Samen beslissen, actieplan mentale gezondheid (VWS), Actieplan leefbaarheid en veiligheid (BZK). Ook maakten we een aantal spraakmakende publicaties: discriminatie in de zorg (aangeboden aan de Nationaal coördinator Racisme en discriminatie, die zorg nu in zijn actieplan heeft opgenomen), Arbeidsmigranten aangeboden aan minister van Gennip), Oekraïners en gezondheid. We stelden een visiedocument op over cultuur sensitieve zorg wat is opgenomen in de beleidsbrief van december van de minister aan de Tweede Kamer. Pharos was veel in de media, te zien op diverse podia en we organiseerden vele webinars.

Onder de vlag van de landelijke programma's kan er door Pharos vervolgd worden gegeven aan onze eigen inzet op de programma's Lokale aanpak gezondheidsachterstanden (GezondIn) en Kansrijke Start in de periode na 2022. Ook binnen de andere Pharos programma's konden de nodige nieuwe opdrachten verwelkomd worden. Zo is er samen met de GGD-en een ambitieus programma opgezet om in 45 aandachtswijken te komen tot een lokale aanpak voor een rookvrij leven.

#### **4. Strategie / beleid en strategische focus in 2022**

In 2022 heeft Pharos verdere invulling gegeven aan haar strategische focus, in lijn met de meerjarenstrategie 2021-2024. Centraal staat het vergroten van impact in een uitdijend en complexer wordend werkveld. Bijzondere aandacht is in 2022 besteed aan het ontwikkelen van een systeem- en beleidsondersteuning, gericht op het terugdringen van sociaal-economische gezondheidsverschillen. Hiervoor is een analysekader of lens voor systeem- en beleidsontwikkeling beschreven, en een visie op (systeem) beleid dat bijdraagt aan gelijke kansen op gezondheid, welzijn en kwaliteit van zorg en ondersteuning. In gesprekken met diverse experts is deze strategie gevalideerd en verder aangescherpt. De strategie is vervolgens intern gedeeld, zodat deze binnen de inhoudelijke programma's gebruikt kon worden bij de eigen strategievorming.

Pharos investeert voortdurend in kennisontwikkeling over de domeinoverstijgende en persoonsgerichte aanpak van gezondheidsverschillen. Deze leverde al waardevolle publicaties op als 'Gezondheidsverschillen duurzaam aanpakken: de negen principes voor een succesvolle strategie', 'Samenwerken met de mensen om wie het gaat', 'Leven met ongezonde stress' en 'Discriminatie en gezondheid'. In 2022 is gewerkt aan een publicatie over leefomgeving en gezondheidsverschillen. Er was namelijk behoefte aan specifieke kennis over de invloed van de omgeving bij kwetsbare groepen. Meer zicht op de mechanismen achter de invloed van leefomgeving op gezondheidsverschillen, levert bruikbare handvaten voor beleid. Begin 2023 is de publicatie uitgebracht.

In het najaar van 2022 is een tweedaagse bijeenkomst georganiseerd met alle managers. Een belangrijk gespreksonderwerp was de programmering vanaf 2024. Er is geïnventariseerd welke wensen en ideeën er op dit gebied leven en hoe we samen nog meer impact kunnen maken. Op basis van deze input is met externe begeleiding een traject gestart om hieraan verdere invulling te geven. Dit traject zal in 2023 een verdere uitwerking krijgen.

#### **Externe positionering en profilering**

Ook in 2022 is de directeur-bestuurder zeer actief geweest in het onderhouden en versterken van de relaties met relevante organisaties en personen. Er is

regelmatig overleg met diverse directies binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Ook is er contact met onder meer het RIVM, ZonMw, VNG, GGD-GHOR, collega kennisinstituten, beroepsverenigingen, gemeenten, zorgverzekeraars, fondsen, de Federatie voor Gezondheid, Alles is Gezondheid, de NZA, het ZIN, SER, SCP en RV&S. In de gesprekken met deze stakeholders is niet alleen de samenwerking verder versterkt, maar is ook veel input verzameld om in het beleid en de uitvoering van Pharos verder op te anticiperen. Ook was er contact met enkele Kamerleden en bewindspersonen, zoals een werkbezoek door staatssecretaris Van Ooijen en een gesprek met minister Van Gennip.

Namens Pharos had de directeur-bestuurder zitting in de begeleidingscommissie Digitale Ondersteuning Bestrijding Covid-19 in het kader van de ontwikkeling van de CoronaMelder. Deze commissie is in februari 2022 opgeheven. De toegekende vacatiegelden zijn toegevoegd aan de buitengewone baten van Pharos.

De directeur-bestuurder was in 2022 eveneens onbezoldigd lid van het Kennisplatform preventie en voorzitter van het missieteam ten dienste van de centrale missie van het topsectorenbeleid Gezondheid en Zorg. Daarnaast had zij onbezoldigd zitting in de adviesraad van Sarphati Amsterdam, in de adviescommissie van het onderzoek 'etniciteit en COVID-19', in de initiatiefgroep van het preventieakkoord en hierbinnen trekker van de werkgroep kennisinfrastructuur en is zij lid als expert van de deeltafel Roken van het nationale preventieakkoord en heeft zij zitting in het bestuur van de Federatie voor Gezondheid. Ook is zij bestuurslid van Stichting Shiva, lid raad van toezicht van Lijn1 Haaglanden en lid van de strategische adviesraad Kind naar Gezonder Gewicht (JOGG).

Pharos staat niet alleen in de kennisinfrastructuur van het ministerie van VWS. Er is samenwerking gevonden in het Landelijk Overleg Thema-instituten (LOT) bestaande uit Rutgers, SoaAids NL, VeiligheidNL, Voedingscentrum, Trimbos, KC Sport & Bewegen en Pharos. Daarnaast is er samenwerking met de partnerinstellingen in het sociaal domein via de Kennis Alliantie maatschappelijke en zorgorganisaties (KAMZO), bestaande uit Vilans, Movisie, NCJ, Nji en Pharos. Pharos is tevens lid van de Federatie voor Gezondheid en van EuroHealtNet.

In 2022 is het Pharos netwerk van sleutelpersonen verder uitgebreid en versterkt. Zo is er een training op maat gemaakt voor vluchtelingen uit Oekraïne. Ook is ons intern panel met vertegenwoordigers van de Pharos-profijtgroepen enkele keren geraadpleegd. In co-creatie is onder meer hun visie opgehaald op gelijkwaardig samenwerken met Pharos en andere organisaties.

Pharos coördineert de Alliantie Gezondheidsvaardigheden, een netwerk met zo'n 90 partners in de zorg. Én is lid van de Alliantie Medicatieveiligheid én het netwerk patiënten informatie. Pharos speelt in beide netwerken een voortrekkende rol wat betreft begrijpelijke informatie over medicatie.

## 5. Organisatie en financiering

Pharos wordt gefinancierd door het ministerie van VWS vanuit een instellingssubsidie en diverse meerjarige programmasubsidies. In 2022 bedroeg de VWS instellingssubsidie in totaal € 5.405.700. Daarnaast ontvangt Pharos een compensatie van de loonstijgingen waarmee de totale subsidie € 5.564.724 bedraagt. Vanwege de toegenomen behoefte aan kennis over gezondheidsverschillen, had het ministerie voor 2022 een eenmalige extra subsidie toegekend van € 350.000.

Daarnaast verwerft Pharos (project)financiering van ZonMw, (vermogens)fondsen, lokale overheden en private partijen. Het verwerven van overige financiering (naast de instellingssubsidie van VWS) is een strategisch speerpunt. Enerzijds om minder afhankelijk te zijn van één financier (VWS), anderzijds om haar maatschappelijke doelstelling nog beter en met meer impact te realiseren.

De samenwerking met VWS gaat in goede harmonie en in het aanvraagproces zijn de beide partijen goed op elkaar aangesloten. Gedurende het jaar zijn er kwartaalgesprekken vanuit de directie met de VWS contactpersoon, leden van het MT en de directeur van de directie Publieke Gezondheid. Dit wordt ondersteund door diverse aanvullende gesprekken op contactpersoenniveau, ook met andere directies binnen VWS. Het resultaat is een snelle toekenning en transparante informatie voor sturing en verantwoording.

Pharos heeft in 2021 door ZonMw voor een periode van twee jaar de status van onderzoeksorganisatie toegekend

gekregen. Met deze status kan Pharos aan bepaalde ZonMw calls deelnemen waarvoor zij eerder nog niet in aanmerking kwam. In 2023 zal opnieuw een aanvraag worden ingediend.

Pharos streeft ernaar om te werken volgens de principes van 'Good Governance'. Hierbij gaat het om goed bestuur op de lange termijn. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder en de raad van toezicht om hiervoor de juiste omstandigheden te creëren. Een goede samenwerking met de ondernemingsraad is daarbij van groot belang. Goed bestuur vraagt om een heldere invulling van toezicht, verantwoording en medezeggenschap. Niet alleen in heldere spelregels, maar ook in (in de praktijk) gezamenlijk gevoelde waarden. De governance van Pharos heeft een goede basis met een betrokken en positief kritische raad van toezicht. Zie hiervoor ook het verslag van de raad in dit jaarverslag. De samenwerking met de ondernemingsraad wordt ook van beide kanten als goed beschouwd. Zie hiervoor ook het verslag van de ondernemingsraad over 2022 dat als bijlage is opgenomen.

Pharos heeft een organisatiestructuur langs de inhoudelijke lijnen, met teams per inhoudelijk onderwerp die aangestuurd worden door programmamanagers. In totaal waren er in 2022 acht inhoudelijke teams onder leiding van 5 programmanagers en daarnaast ondersteunende stafdiensten (HR, F&B/ICT, PRMC, S&T en secretariaat/facilitair) onder leiding van een hoofd of coördinator. In het najaar van 2022 heeft het hoofd van de afdeling PR, Marketing & Communicatie in goed overleg besloten om Pharos te verlaten. De afdeling zal voorlopig als zelfsturend team fungeren.

De beide directieleden hebben de inhoudelijke en ondersteunende portefeuilles onderling verdeeld. Tweewekelijks is er een breed programmamanagers overleg, waarbij de stafhoofden deels ook aanwezig zijn. Ook is er vierwekelijks een management team vergadering (bestaande uit directeur-bestuurder, adjunct directeur, bestuurssecretaris, businesscontroller en hoofd HR).

Pharos kent een jaarlijkse beleidscyclus die start in het voorgaande jaar middels een kaderbrief in mei, waarin het kader staat voor het schrijven van het

jaarplan voor het aankomende jaar. Op basis hiervan stellen de programmateams hun plannen voor het komende kalenderjaar op, als belangrijke input voor het gehele jaarplan. Het werkprogramma voor VWS, dat de onderbouwing voor de aanvraag van de instellingssubsidie bevat, wordt goedgekeurd door de raad van toezicht in september. Daarnaast wordt ook een Pharos-breed corporate werkplan opgesteld, dat de raad van toezicht in november/december goedkeurt. Pharos maakt hiernaast een inhoudelijk en een financieel jaarverslag over het afgelopen jaar dat wordt geaccordeerd door de Raad van Toezicht in mei. De beleidscyclus is uitgewerkt in een document dat inzicht geeft in de taken, verantwoordelijkheden en tijdspaden aangaande deze cyclus. Ook de jaarlijkse HR beoordelingscyclus is opgenomen.

Het VWS werkprogramma 2022 vormde met de bijbehorende begroting de leidraad van de aansturing van de organisatie. De monitoring is georganiseerd door een systeem van tweemaandelijks rapportages. Daarmee was er tijdens het jaar continue zicht op de voortgang van de resultaten, de eventuele afwijkingen en de vereiste acties voor bijsturing. Hiermee konden periodiek de resultaten worden gemonitord.

Om een verdere professionaliseringsslag te maken in de projectmatige aansturing en beheersing, is in het najaar van 2022 door de programmamanagers en de MT-leden gezamenlijk een workshop over (intern) opdrachtgeverschap gevolgd. Op basis van de inzichten uit deze sessie, is een nieuwe werkwijze ingesteld voor het uitwerken van de voornemens in het VWS werkprogramma voor het komende jaar. Deze zullen voortaan in zogenaamde Project Brieven worden uitgewerkt.

De factor arbeid vormt een substantieel deel van de totale kosten van de bedrijfsvoering. Pharos streeft dan ook naar een voldoende flexibel medewerkersbestand. Dit hoort bij een realistische bedrijfsvoering. Immers, er is altijd (enige) onzekerheid over de continuering van subsidie en/of de projecten van derden. Op deze manier kan de organisatie makkelijker mee-ademen met de hoeveelheid werk: bij laagconjunctuur krimpen tegen minder kosten en uitbreiden indien het goed gaat. Een aspect dat daarom speciale aandacht krijgt, is de verhouding tussen tijdelijke en vaste arbeidscontracten. Daarnaast wordt er

gestuurd op een gezonde verhouding tussen het aantal medewerkers met een vast en een tijdelijk contract. Bij de samenstelling van het personeelsbestand wordt nauwgezet gekeken of de vereiste deskundigheden nog voldoende aanwezig zijn binnen de vaste bezetting.

In 2022 is het handboek administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) vastgesteld en geïmplementeerd. In dit handboek AO/IB worden alle processen beschreven die van belang zijn in onze interne organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het uitvoeren van projecten, het inkoop- en betalingsproces en het proces rondom het in dienstnemen van personeel. Kort gezegd: opschrijven wat we doen en doen wat we hebben opgeschreven. Dit handboek is met name bedoeld voor de directie en de afdelingen HR en financiën. Het dient als naslagwerk voor de auditcommissie en de Raad van Toezicht. Daarnaast dient het handboek als uitgangspunt voor de externe accountant, bij de beoordeling van de inrichting van de processen (opzet, bestaan en werking).

In 2022 zijn verdere stappen gezet om te komen tot systematisch risicomanagement. Er is een werkwijze voor risicoanalyse ingevoerd, die heeft geleid tot een actueel overzicht van alle risico's en de bijbehorende risicomaatregelen. Periodiek worden de risico's opnieuw beoordeeld en besproken met de raad van toezicht. Deze werkwijze voor risicomanagement staat ook beschreven in het handboek AO/IB.

In 2022 is een extern bureau gevraagd om te adviseren over het door Pharos aanbieden van scholing & training. In kaart is gebracht hoe deze activiteiten bijdragen aan de impact van Pharos en wat mogelijke opties zijn om dergelijke activiteiten te blijven aanbieden. Begin 2023 is hierover een besluit genomen. Pharos zal het model van 'customer intimacy' omarmen. Hiervoor zal Pharos overgaan op een beperkt aantal thema's waarop er een kwalitatief goed aanbod is, en enkele standaard bouwblokken/modules als basis voor deze thema's zijn ontwikkeld.

## 6. Realisatie versus begroting 2022

Het saldo van baten en lasten bedraagt in 2022 positief € 166.313. Voor 2022 was een sluitende begroting opgesteld. Van het saldo wordt € 127.496 toegevoegd aan

de algemene reserve en € 38.817 aan de egaliseringsreserve van VWS.

Het positieve resultaat wordt voornamelijk verklaard door hogere baten uit uren van eigen medewerkers. Omdat een deel van de uitvoeringskosten een vast karakter heeft, is de dekking voor de overhead in de tarieven hoger.

De gerealiseerde baten zijn ruim € 1,21 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt deels verklaard door de realisatie van de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling (OVA) en de hogere inkomsten uit (VWS) projectsubsidies. Ook de inkomsten voor Scholing en Training zijn hoger ondanks de tijdelijke lockdown vanwege corona.

De uitvoeringskosten zijn € 363.200 hoger dan begroot (5%). Met name de loonkosten laten een overschrijding zien door de inzet van extra personeel voor de realisatie van de extra baten.

In 2022 waren er gemiddeld 71,8 fte werkzaam. Om flexibel in te kunnen spelen op pieken en dalen in de activiteiten maken we gebruik van een zzp-pool waaruit medewerkers voor tijdelijke projecten en het verzorgen van trainingen worden ingehuurd.

## 7. Vooruitzichten 2023

Er ligt voor 2023 een ambitieus jaarplan klaar. Hierin bouwen we voort op wat er in de afgelopen jaren is opgebouwd aan kennis en expertise. Tijdelijke programma's die in 2022 zouden aflopen, zijn voor meerdere jaren verlengd. Voor 2023 is een begroting opgesteld met bruto opbrengsten die voor het eerst boven de 10 miljoen euro uitkomen. We verwachten een VWS instellingssubsidie van € 5.374.120 en € 4.457.903 voor de overige projecten. Inclusief de baten voor scholing en training en workshops zijn de baten voor 2023 begroot op € 10.187.023.

Aandachtspunten en mogelijke risico's:

Er zijn grote maatschappelijke vraagstukken rond de financiering en de arbeidsmarkt in de zorg, de toenemende tweedeling en ongelijke kansen, groeiende instroom van vluchtelingen en onvoldoende beschikbaarheid van opvangplaatsen, de klimaat- en energiecrisis en de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. Deze ontwikkelingen hebben impact op de gezondheid en

toegang tot zorg en vragen derhalve om voldoende strategische denkkraft en wendbaarheid binnen onze organisatie. Het op orde houden van de deskundigheid en expertise die hoort bij een kenniscentrum als Pharos heeft onze hoogste prioriteit.

Daarnaast zetten we ons in voor het gezond en vitaal houden van onze medewerkers en het verlagen van de ziekteverzuim in 2023.

Tevens werken we gedurende het traject van de her-programmering intensief aan voldoende draagvlak en betrokkenheid binnen de organisatie.

We gaan in 2023 onder meer innovatieve projecten uitvoeren op het gebied van co-creatie en gaan voor VWS een breed panel opzetten over discriminatie in de zorg. Onze personele capaciteit voor 2023 en zelfs al 2024 is voor een groot deel toebedeeld aan projecten. Bovendien valt te verwachten dat er in het kader van de grote programma's IZA, WOZO en GALA ook de komende jaren nog voldoende voor Pharos te doen zal zijn. Op basis van de huidige inzichten zijn er dan ook geen zorgen over de liquiditeit en continuïteit van de organisatie. De inzet en kwaliteit van de medewerkers geven bovendien alle vertrouwen dat Pharos haar plannen het komend jaar gaat realiseren.

*Drs. P. Heijdenrijk, directeur-bestuurder Stichting Pharos*



# Verslag van de Raad van Toezicht

## Het jaar in vogelvlucht

In 2022 raakte Nederland eindelijk uit de grip van corona. Al vroeg in het jaar werd de wereld opgeschrikt door de inval in Oekraïne. En er braken onrustige tijden aan door boerenprotesten, asielcrisis, klimaatcrisis, oplopende inflatie en een energiecrisis. In deze omstandigheden werd het belang van het tegengaan van gezondheidsverschillen extra benadrukt.

De raad van toezicht vervult zijn taak vanuit de overtuiging dat goed bestuur en toezicht bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Pharos en het maatschappelijk vertrouwen in de overheid in het algemeen en Pharos in het bijzonder.

In zijn relatie met de bestuurder en stichting Pharos vervult de raad van toezicht verschillende rollen, te weten die van toezichthouder, werkgever, adviseur en ambassadeur. Al deze rollen zijn van belang en dienen met elkaar in evenwicht te zijn.

De raad van toezicht heeft in 2022 volgens het geplande schema vijf keer vergaderd.

Als vaste bespreekpunten stonden in elke vergadering de financiële en inhoudelijke voortgang op de agenda. Deze is besproken aan de hand van financiële en inhoudelijke voortgangsrapportages. Zo is de raad van toezicht op de hoogte gehouden over een aantal vaste onderwerpen, waaronder het contact met de subsidiegever, voortgang binnen het topsectorenbeleid, Pharos in de publiciteit, bestuurlijke contacten en verzuimcijfers.

De raad heeft in 2022 de volgende formele besluiten genomen:

- Inhoudelijk jaarverslag 2021 goedgekeurd
- Financieel jaarverslag 2021 goedgekeurd
- VWS werkprogramma 2023 ten behoeve van de instellingsubsidie 2023 goedgekeurd
- Begroting 2023 goedgekeurd
- Corporate werkplan 2023 goedgekeurd

De raad is goed meegenomen op relevante politieke ontwikkelingen, zoals de mogelijke aangrijpingspunten in het coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' dat eind 2021 is gepresenteerd. In dit akkoord zijn de huidige gezondheidsverschillen als onacceptabel benoemd en wordt ingezet op versterking van preventie en het voor iedereen betaalbaar, beschikbaar en bereikbaar houden van de zorg. Aan het eind van het jaar is duidelijk dat Pharos goed gevonden is om handen en voeten te geven aan deze voornemens.

Er is gedurende het jaar veel aandacht geweest voor het hoge ziekteverzuim. Dit was corona gerelateerd: er waren langdurig zieken en ook het kortdurende verzuim was hoger dan in voorgaande jaren.

Op de agenda van de raad van toezicht stonden in 2022 ook inhoudelijke onderwerpen. Zo heeft de raad zich onder meer laten informeren over:

- Het door Pharos formuleren van een strategie voor systeem- en beleidsontwikkeling, gericht op het terugdringen van sociaal-economische gezondheidsverschillen. Er is een analysekader voor systeem- en beleidsontwikkeling beschreven, en een visie op (systeem)beleid dat bijdraagt aan gelijke kansen op gezondheid, welzijn en kwaliteit van zorg en ondersteuning.
- De wijkaanpak Rookvrij Leven voor Iedereen, waarbij Pharos en GGD GHOR Nederland subsidie hebben ontvangen om lokale aanpakken in 45 aandachtswijken of -dorpen te bevorderen. Pharos coördineert het programma en is verantwoordelijk voor de leer- en ontwikkelinfrastructuur. Onderscheidend is de inzet op daadwerkelijke co-creatie, gebruik van creatieve werkvormen en een integrale aanpak.

De raad heeft aan de hand van deze presentaties een goed beeld gekregen van de wijze waarop de beleidsontwikkeling rond deze thema's is opgepakt. Ook bood dit de gelegenheid om open uit te wisselen over de praktische uitdagingen én kansen rondom deze thema's.

## Wisselingen in de samenstelling van de raad van toezicht

In februari is mw. Verdegaal benoemd voor haar eerste termijn als lid. In september is dhr. Heuvelink op eigen verzoek na zijn eerste termijn gestopt als lid. In december is de vacature die hierdoor was ontstaan, ingevuld met de benoeming van dhr. Eerenberg.

De eerste termijn van mw. Jonkers is in september opgevolgd met een benoeming voor een tweede termijn.

De raad werkt bij de werving van nieuwe leden met profielen. Hierin is naast inhoudelijke kennis en persoonlijk netwerk, ook diversiteit een aandachtspunt.

## Zelfevaluatie

Op 24 mei heeft de raad een zelfevaluatie uitgevoerd in de aanwezigheid van de bestuurder. Hierbij is gereflecteerd op de toezichtvisie, rolopvatting, onafhankelijk functioneren, samenstelling, competenties en samenwerking. Ter inspiratie is hierbij gekeken naar de Governance codes voor de zorg en de cultuursector.

De raad kijkt terug op een open en vruchtbaar gesprek, waarin kritisch vanuit de verschillende perspectieven is terug gekeken. Dit heeft onder meer geleid tot een scherpere afbakening van de rol van de raad en de bestuurder. Ook is afgesproken dat de raad een expliciete toezichtvisie zal formuleren. Een praktische aanpassing die na de zelfevaluatie is doorgevoerd, betrof de standaard indeling van de vergaderagenda.

## Belangenverstrengeling en tegenstrijdige belangen

Het is in 2022 niet voorgekomen dat er mogelijk tegenstrijdige belangen speelden. Mocht dit het geval zijn, dan is statutair een meldingsplicht geregeld. Op grond van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen zal een lid van de raad dat bij de behandeling van of besluitvorming over een bepaald onderwerp mogelijk een belang zou kunnen hebben, hier niet aan deelnemen.

## Administratieve processen en risicomanagement

In 2022 is het handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) in gebruik genomen. Herin staat alle administratief/financiële informatie compact bij elkaar. Het handboek vormt een goede basis voor

continuïteit, met expliciet vastgelegde uitgangspunten die voorheen nog vooral 'in de hoofden' van betrokkenen aanwezig was. Aanleiding om met het handboek aan de slag te gaan was de aanbeveling van de accountant uit de management letter 2020 om een dergelijke beschrijving op te stellen. De raad is uitgebreid geïnformeerd over de totstandkoming van het handboek en heeft hier op kunnen reflecteren.

Bijzondere vermelding verdient het onderwerp risicomanagement, dat ook in het handboek AO/IB is opgenomen. Er is door de bestuurder in 2022 een werkwijze voor risicomanagement ontwikkeld. Een risico overzicht is opgesteld, waarbij ook beheersmaatregelen zijn bepaald. Dit overzicht is met de raad van toezicht gedeeld en besproken. De raad heeft een appreciatie gegeven van de grootste risico's en gesuggereerd om een verbinding te leggen met het beleid inzake het vormen van reserves. De raad heeft kunnen constateren dat er op korte tot middellange termijn geen aanleiding is voor zorgen over de continuïteit van de stichting.

## Auditcommissie

Net als in het voorgaande jaar waren de heren Snoeij en Heuvelink in 2022 lid van de auditcommissie. Nadat dhr. Heuvelink in september was afgetreden als lid, is dhr. Manna toegetreden tot de auditcommissie.

De auditcommissie is in 2022 drie maal bijeen gekomen. De auditcommissie heeft in de voorbereiding meegedacht over het handboek AO/IB en het risicomanagement. In april is in aanwezigheid van de accountant gesproken over de jaarcijfers. Voorafgaand aan de septembervergadering van de raad is overlegd over de begroting en het jaarplan voor 2023. In november heeft de auditcommissie onder meer gesproken over de Management Letter.

## Remuneratiecommissie

De Raad kent een remuneratiecommissie. Deze commissie bestond in 2022 uit de voorzitter en mw. Verdegaal. De commissie heeft begin 2023 het jaargesprek met de directeur-bestuurder gehouden. Tijdens dit gesprek is ook de beloning van de bestuurder gespreksonderwerp geweest. De raad van toezicht streeft naar een aantrekkelijke, passende en marktconforme beloning en heeft expliciet aandacht voor scholingsmogelijkheden.

Op deze plaats dankt de raad van toezicht ten slotte bestuurder, management team, medewerkers, financiers en samenwerkingspartners zeer hartelijk voor hun inzet ten behoeve van de activiteiten van Pharos in het afgelopen jaar. De raad van toezicht kijkt vol vertrouwen uit naar een nieuw jaar met veel impact.

*drs. M.I. (Mariette) Hamer, voorzitter, namens de raad van toezicht*

# Jaarrekening

## 1. Verkorte balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>				
<b>A</b>				
<b>Immateriële vaste activa</b>		6.523		12.320
<b>B</b>				
<b>Materiële vaste activa</b>		126.566		175.762
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>				
<b>C</b>				
<b>Vorderingen</b>				
Nog te ontvangen projectsubsidies	952.639		715.176	
Overige vorderingen en overlopende activa	37.287		38.261	
		989.926		753.437
<b>D</b>				
<b>Liquide middelen</b>		2.094.149		2.127.583
		<u>3.217.164</u>		<u>3.069.102</u>
<b>TOTAAL BEZITTINGEN</b>		<u><b>3.217.164</b></u>		<u><b>3.069.102</b></u>
<b>PASSIVA</b>				
<b>E</b>				
<b>EIGEN VERMOGEN</b>				
Stichtingsvermogen	-		598.007	
Algemene reserve	-		87.543	
Continuïteitsreserve	813.046		-	
Bestemmingsfonds egaliseringsreserve VWS	398.464		359.647	
		1.211.510		1.045.197
<b>F</b>				
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>				
Crediteuren	447.852		302.900	
Belastingen, premies sociale verzekeringen en pensioenen	180.345		329.267	
Vooruitontvangen projectsubsidies	730.240		842.334	
Overige schulden en overlopende passiva	647.217		549.404	
		2.005.654		2.023.905
		<u>3.217.164</u>		<u>3.069.102</u>
<b>TOTAAL SCHULDEN EN EIGEN VERMOGEN</b>		<u><b>3.217.164</b></u>		<u><b>3.069.102</b></u>

## 2. Verkorte staat van baten en lasten 2022

<b>BATEN</b>		<b>Jaar- rekening 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Jaar- rekening 2021</b>	<b>Begroting 2023</b>
		€	€	€	€
I	Subsidie en projectinkomsten	9.593.651	8.462.252	8.614.502	9.832.023
II	Scholing en training	344.555	300.000	286.924	300.000
III	Overige baten	89.145	55.000	51.116	55.000
<b>TOTAAL BATEN</b>		<b>10.027.351</b>	<b>8.817.252</b>	<b>8.952.542</b>	<b>10.187.023</b>
<b>LASTEN</b>					
<b>Uitvoeringskosten</b>					
IV	Personeelskosten	6.584.558	6.244.440	6.035.512	7.131.550
V	Materiele kosten	865.806	842.755	751.989	887.800
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>		<b>7.450.364</b>	<b>7.087.195</b>	<b>6.787.501</b>	<b>8.019.350</b>
<b>Uitbestede werkzaamheden</b>					
VI	Inhuur interim en detachering	1.321.636	891.869	1.417.699	663.170
VII	Activiteitskosten	1.089.038	838.188	812.133	1.479.503
<b>Totaal uitbestede werkzaamheden</b>		<b>2.410.674</b>	<b>1.730.057</b>	<b>2.229.832</b>	<b>2.142.673</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>		<b>9.861.038</b>	<b>8.817.252</b>	<b>9.017.333</b>	<b>10.162.023</b>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>		<b>166.313</b>	<b>-</b>	<b>-64.791</b>	<b>25.000</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>					
Mutatie bestemmingsfonds egaliseringsreserve VWS		38.817	-	-14.194	-
Mutatie continuïteitsreserve		127.496	-	-	25.000
Mutatie algemene reserve		-	-	-50.597	-
<b>Totaal</b>		<b>166.313</b>	<b>-</b>	<b>-64.791</b>	<b>25.000</b>

### 3. Bezoldiging bestuurder en raad van toezicht

#### Bezoldiging directeur-bestuurder

<b>P. Heijdenrijk</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Functie	Directeur- bestuurder	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,00	1,00
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 143.046	€ 133.155
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.397	€ 12.659
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 169.840</b>	<b>€ 158.473</b>
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>€ 216.000</b>	<b>€ 209.000</b>

#### Bezoldiging raad van toezicht

<b>Naam</b>	<b>functie</b>	<b>aanvangs- datum</b>	<b>eind-datum</b>	<b>2022</b>	<b>ITB *)</b>
Mw. M. Hamer	Voorzitter	1-1-2022	31-12-2022	€ 5.000	€ 32.400
Dhr. N.J. Snoeij	gewoon lid	1-1-2022	31-12-2022	€ 2.000	€ 21.600
Mw. A.W.M. Kramer	gewoon lid	1-1-2022	31-12-2022	€ 2.000	€ 21.600
Mw. A. Jonkers	gewoon lid	1-1-2022	31-12-2022	€ 2.000	€ 21.600
Dhr. J. Heuvelink	gewoon lid	1-1-2022	30-9-2022	€ 1.500	€ 16.156
Dhr. R. Manna	gewoon lid	1-1-2022	31-12-2022	€ 2.000	€ 21.600
Mw. V.R.E. Verdegaal	gewoon lid	1-2-2022	31-12-2022	€ 1.833	€ 19.765
Dhr. E. Eerenberg	gewoon lid	1-12-2022	31-12-2022	€ -	€ 1.835

<b>Naam</b>	<b>functie</b>	<b>aanvangs- datum</b>	<b>eind-datum</b>	<b>2021</b>	<b>ITB *)</b>
Mw. M. Hamer	Voorzitter	1-1-2021	31-12-2021	€ 5.000	€ 31.350
Mw. H. Linden	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900
Dhr. N.J. Snoeij	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900
Mw. A.W.M. Kramer	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900
Mw. A. Jonkers	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900
Dhr. J. Heuvelink	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900
Dhr. R. Manna	gewoon lid	1-1-2021	31-12-2021	€ 2.000	€ 20.900

\*) ITB =Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum.

# Bijlagen



## Bijlage A:

### Functies en nevenfuncties bestuurder en toezichhouders in 2022

Nevenfuncties van de **directeur-bestuurder**, mevrouw drs. P. Heijdenrijk:

- Bestuurslid Federatie voor Gezondheid, onbezoldigd
- Bestuurslid Stichting ShivA te Amsterdam, onbezoldigd
- Lid adviesraad van Sarphati Amsterdam, onbezoldigd
- Lid Raad van Toezicht Lijn1 Haaglanden, bezoldigd
- Lid strategische adviesraad Kind naar Gezonder Gewicht (JOGG), onbezoldigd

Functies en nevenfuncties van de leden van de **raad van toezicht** 2022 (peildatum dec 2022):

<i>Naam en functie</i>	<i>Functie in RvT</i>	<i>Nevenfuncties</i>
<b>Mevrouw drs. I.M. Hamer</b> , regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Toezicht De Doelen</li><li>• Voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Lezen &amp; Schrijven</li><li>• Voorzitter Raad van Toezicht RDW</li><li>• Lid Raad van Toezicht TU Eindhoven</li><li>• Voorzitter algemeen bestuur Stichting BOOR</li></ul>
<b>Mevrouw prof. dr. A.W.M. Kramer</b> , waarnemend huisarts en emeritus hoogleraar huisartsgeneeskunde	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid bestuur NVMO (Nederlandse Vereniging voor Medisch Onderwijs)</li><li>• Adviseur 'Opleiden 2025' bij de FMS (Federatie Medisch Specialisten)</li><li>• Voorzitter landelijke werkgroep Onderzoek van Onderwijs in de huisartsgeneeskunde</li><li>• Lid strategische commissie ZonMW 'Wat werkt voor de jeugd'</li></ul>
<b>Mevrouw drs. A. Jonkers</b> , districtsdirecteur, zorgorganisatie Careyn te Utrecht	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht van Vughterstede</li><li>• Lid van de bestuurlijke kerngroep wonen met zorg bij ActiZ (brancheorganisatie ouderenzorg)</li></ul>
<b>De heer dr. N.J. Snoeij</b> , directeur Niek Snoeij Toezicht & Advies	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter van de Raad van Advies PSO-Nederland BV</li><li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Blik op Werk</li></ul>
<b>De heer dr. D.R. Manna</b> , Themadirecteur Gezondheids- wetenschappen, ErasmusMC, Rotterdam	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid programmacommissie Gender en Diversiteit ZonMw</li></ul>
<b>Mevrouw drs. V.R.E. Verdegaal</b>	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Schroeder van der Kolk, Den Haag</li></ul>
<b>De heer ir. E. Eerenberg</b>	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter algemeen en dagelijks bestuur GGD regio Utrecht (GGDrU)</li><li>• Voorzitter Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO+)</li><li>• Lid VNG-commissie Zorg, Jeugd en Onderwijs</li><li>• Lid Bestuurlijke adviescommissie WHO European Healthy Cities Group</li><li>• Gemeentelijk aandeelhouder WKO Merwede BV</li></ul>

## Bijlage B:

### Sociaal jaarverslag

#### Inleiding

In de loop van 2022 is de corona pandemie gelukkig een steeds kleinere rol gaan spelen. Aan het begin van het jaar werd er nog vooral thuis gewerkt. Vanaf het voorjaar, toen het afstand houden los werd gelaten, werd kantoorbezoek steeds beter mogelijk. Weer met regelmaat naar kantoor komen is vanaf dat moment vanuit het management gestimuleerd, omdat dit helpt in de onderlinge verbinding, de ontmoeting en de uitwisseling. Uit een tussenevaluatie van het smart werken (de slimme combinatie van thuis en op kantoor) bleek dat deze werkwijze al grotendeels was ingeburgerd en geaccepteerd als de nieuwe manier van werken. Mensen moesten soms nog wel wennen, bijvoorbeeld aan de mate van planning die dit vraagt en het anders organiseren van eenieders bereikbaarheid. Ook heeft het nieuwe eisen gesteld aan het kantoor, zoals de indeling, faciliteiten voor hybride vergaderen en een uitbreiding van het aantal overleg- en ontmoetingsruimten. Aan de hand van de uitkomsten van de evaluatie zijn volgende stappen gezet om het smart werken verder te ondersteunen. Zo is een start gemaakt om de interne communicatie te stroomlijnen, extra van belang als medewerkers elkaar niet meer dagelijks op kantoor treffen.

Vanwege corona kende Pharos dit jaar helaas wel een bovengemiddeld verzuim. Niet alleen door de corona besmettingen zelf, maar ook door enkele langdurige verzuimgevallen en doordat de eerdere coronamaatregelen van het thuiswerken, lockdowns en sluiting van de scholen en kinderopvang nog hun tol eisten. De verzuimbegeleiding kreeg volop aandacht. Toch kon het verzuim maar in beperkte mate worden beïnvloed.

In 2022 heeft Pharos feestelijk afscheid genomen van een aantal medewerkers die na een lang dienstverband met pensioen zijn gegaan. Daarnaast koos ook een relatief hoog aantal medewerkers voor een baan bij een andere werkgever. Dit past bij het algemene landelijke beeld dat medewerkers, na de coronaperiode, weer om zich heen zijn gaan kijken en, geholpen door de krappe

arbeidsmarkt, de overstap naar een andere werkgever maken. Gelukkig lukt het Pharos ook steeds om nieuwe en goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. Pharos houdt een vinger aan de pols bij de in- en uitstroom, onder meer door periodiek te evalueren welke leerpunten er naar voren zijn gekomen uit de exitgesprekken en de zogeheten 'happy checks' met medewerkers die enkele maanden in dienst zijn. Met regelmaat evalueert het MT de personeelsbezetting en houdt hierbij ook rekening met de verhouding vast/flex.

In 2022 zijn er op HR-vlak de nodige stappen gezet. Zo is er een tool in gebruik genomen om op een continue basis de medewerkerstevredenheid te meten. Alle medewerkers krijgen elke week een drietal vragen, die zij via een app laagdrempelig kunnen beantwoorden. Medewerkers krijgen zo zelf inzicht in hun bronnen van werkgegluk en stress. Op teamniveau krijgt de leidinggevende ook zicht op deze scores voor het hele team. De tool heeft nuttige aanknopingspunten gegeven voor verbetering van de tevredenheid. Eind 2022 is besloten om het gebruik van de tool met een jaar te verlengen.

Uiteraard blijft Pharos doorlopend energie steken in de deskundigheidsbevordering van het personeel. Niet alleen kunnen individuele medewerkers opleidingen en trainingen volgen, maar ook zijn er het afgelopen jaar in huis deskundigheidsbevorderingstrajecten gegeven. Te denken valt aan de onderzoeksmethodiek PLA, de projectmanagementtool PMC, een methode voor gedragsbeïnvloeding en adviesvaardigheden.

In 2022 is een nieuwe reiskostenregeling in gebruik genomen. Met name voor (aspirant) collega's die verder weg wonen, was de oude regeling weinig aantrekkelijk. Ook voor deze groep wil Pharos een aantrekkelijke werkgever zijn. In de nieuwe regeling is daarnaast gezocht naar optimaal gebruik van de fiscale mogelijkheden, een goede uitvoerbaarheid en aansluiting bij ons AFAS systeem. Na instemming van de ondernemingsraad is de regeling ingevoerd. Deze zal in 2023 worden geëvalueerd.

In 2022 is een nieuwe arbodienst geselecteerd. Hiervoor is een zorgvuldig selectieproces doorlopen, waarbij een delegatie van MT, ondernemingsraad en de preventiemedewerker gezamenlijk hebben besloten over de nieuwe arbodienst. Verder is er een periodiek medisch onderzoek uitgevoerd, dat aanknopingspunten heeft opgeleverd voor een verdere stimulering van een gezonde werkomgeving.

De afgelopen jaren heeft Pharos tijdens Diversity Day op verschillende manieren stilgestaan bij diversiteit en inclusie. Hierbij ging het vaak over mensen met een andere etnische of migratie achtergrond. Maar meer en meer groeit het besef dat er ook cultuurverschillen kunnen bestaan tussen praktisch en theoretisch opgeleide mensen en dat dit niet altijd zichtbaar maar wel voelbaar zijn. Uit onderzoek blijkt dat mensen met een lage sociaal-economische status ervaren dat er dikwijls op hen wordt neer gekeken door mensen met een hoge ses en dat er afwijzend over hun leefstijl wordt gesproken. Om die reden stond er dit jaar tijdens Diversity Day een lezing op het programma verzorgd door Jeroen van der Waal, professor sociologie aan de Erasmus Universiteit.

Hij vertelde een persoonlijk verhaal over hoe hij in zijn leven een 'opleidingsbreuklijn' heeft ervaren, en hoe deze breed in de samenleving aanwezig is. In vergelijking met hoger opgeleiden, hebben lager opgeleiden minder vertrouwen in en affiniteit met instituties als de politiek, rechtspraak en wetenschap. Bovendien worden zij daarin minder goed vertegenwoordigd, kunnen zij minder goed hun weg vinden in dat soort instituties, vertonen zij vaker ongezond gedrag, zijn zij vaker ziek, en gaan zij eerder dood. Na deze lezing zijn groepen collega's met elkaar doorgegaan om te reflecteren op wat zij van huis hebben meegekregen, en hoe dit hun leven heeft beïnvloed. Dit ook met de vraag wat deze inzichten ons kunnen leren over (het bereiken van meer) diversiteit.

Tot slot is in 2022 besloten om niet langer verplicht vrij te nemen dagen aan te wijzen. Deze dagen vielen meestal na Kerst. Wij vonden dat echter niet meer passend vanuit ons diversiteitsbeleid. Daarom is besloten om de verplicht vrije dagen af te schaffen. Op deze manier krijgt iedereen extra flexibiliteit om vrije dagen in te plannen wanneer die wil. Dat kan dan bijvoorbeeld ook rond niet-Christelijke feestdagen.

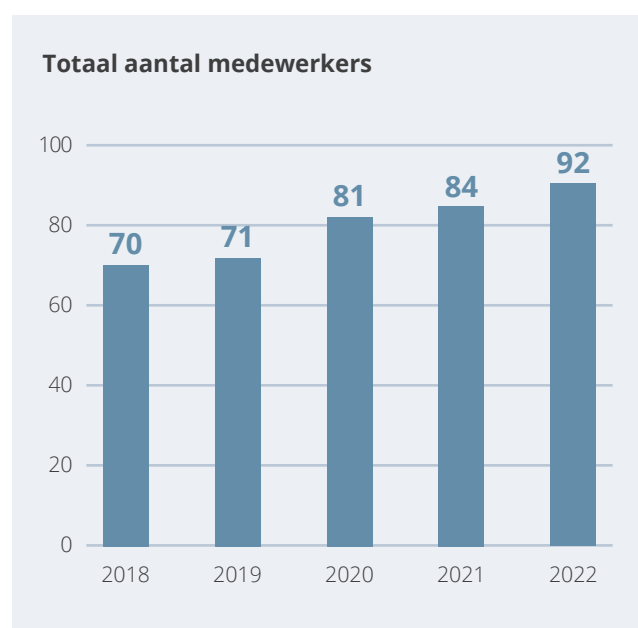
## 2022 in HR cijfers

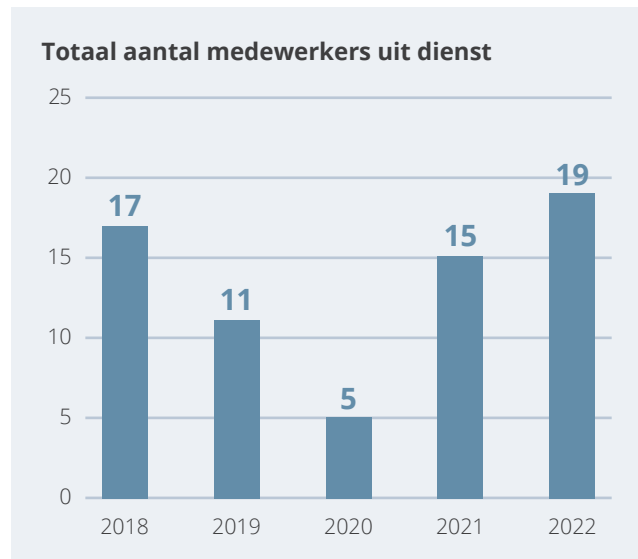
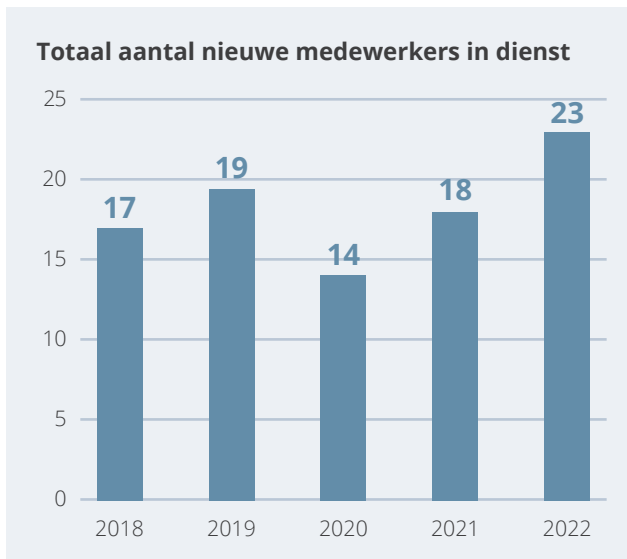
### Aantal medewerkers in dienst bij Pharos op 31 december: 92

Het totaal aantal medewerkers blijft gestaag groeien. Ten behoeve van projecten, waarbij ook nieuwe kennis en competenties worden ingezet, maakt de organisatie tevens gebruik van tijdelijke medewerkers en freelancers. Onderstaande grafiek toont het aantal medewerkers met een arbeidscontract, freelancers zijn hierin dus niet meegenomen.

### Verloop

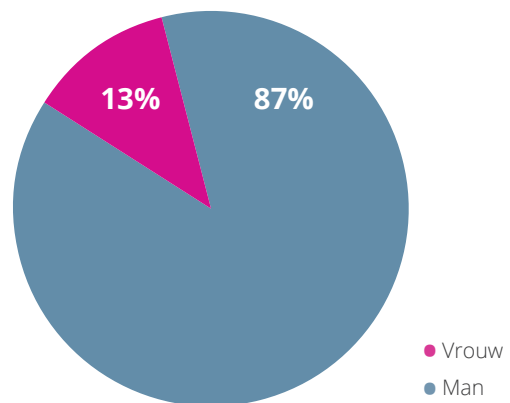
Van de 92 medewerkers aan het eind van het jaar was 25% in 2022 nieuw in dienst gekomen. Het verloop is in 2022 gestegen naar 21%, ten opzichte van 18% in 2021. Dit betreft voornamelijk medewerkers met een tijdelijk dienstverband waarvan de contracten niet verlengd werden. Deels zijn medewerkers op eigen initiatief vertrokken.





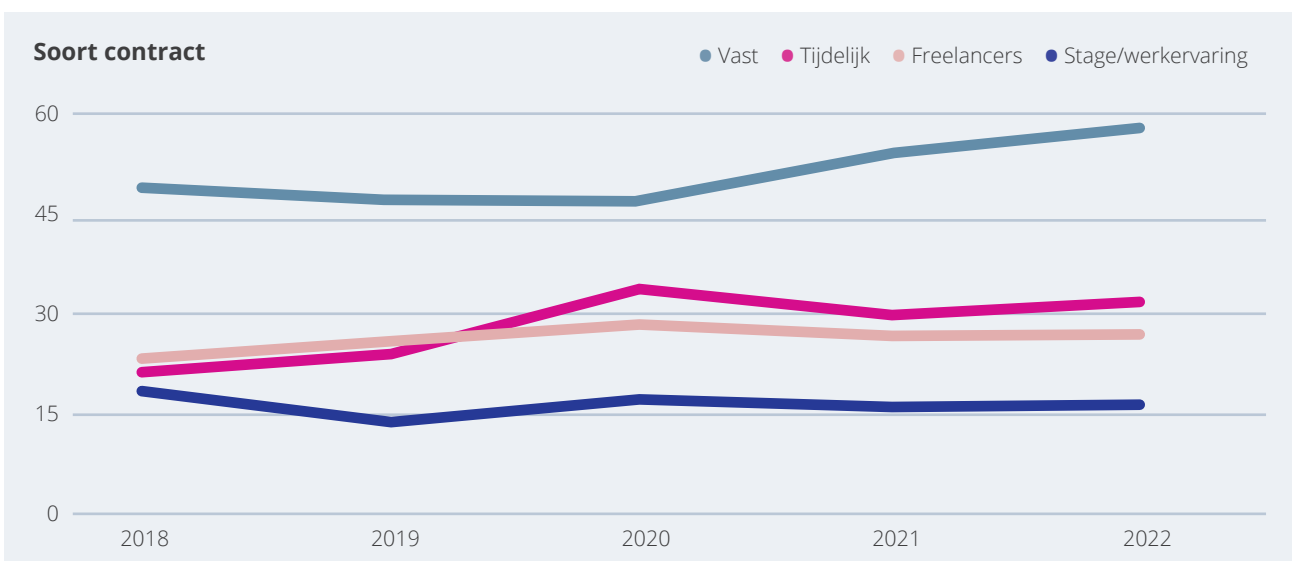
### Gender

Op 31 december 2022 bestond het personeelsbestand voor 87% uit vrouwen en voor 13% uit mannen. Dit is ongeveer gelijk gebleven met 2021.

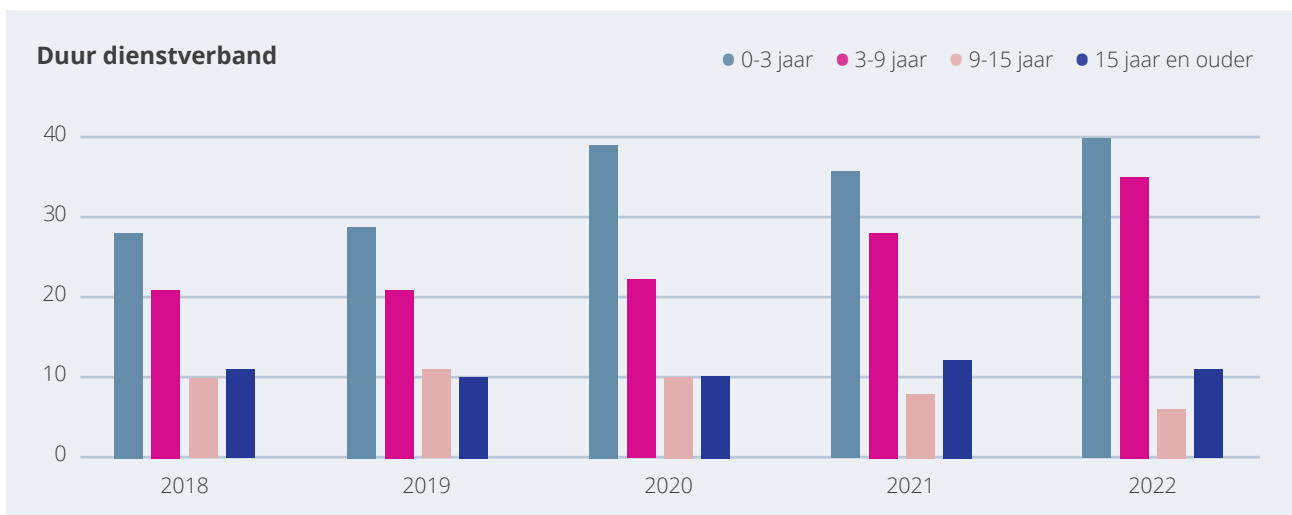
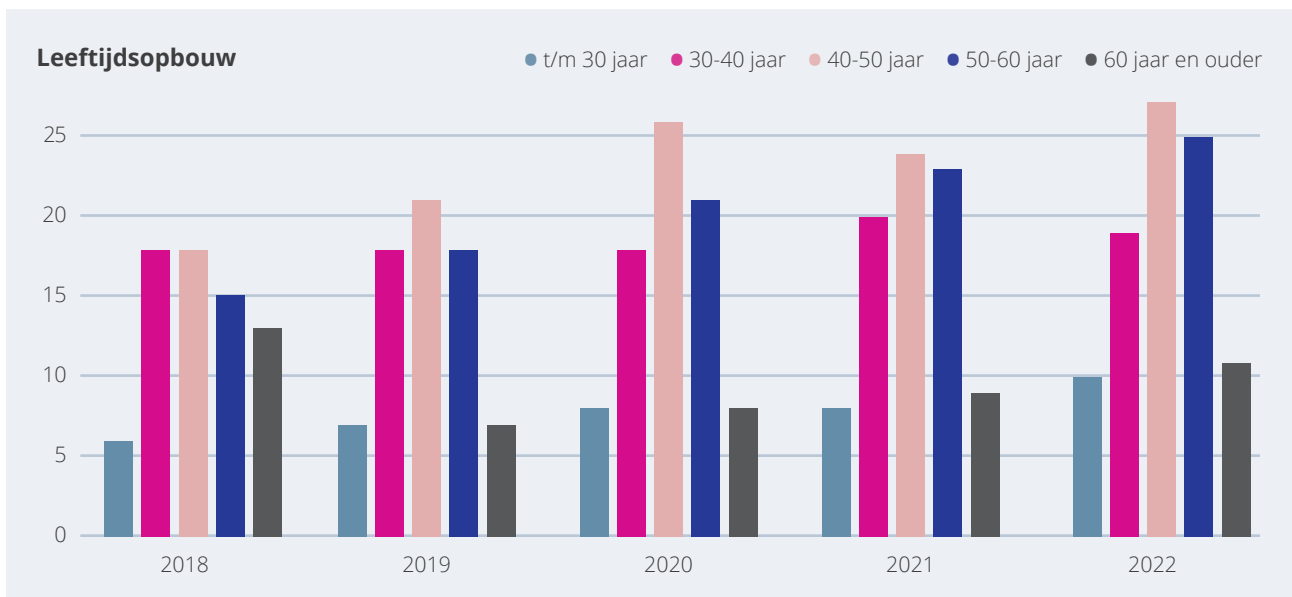


### Vaste en tijdelijke contracten

Eind 2022 hadden 60 medewerkers een vast contract, tegenover 32 medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Voor projecten werkt Pharos tevens met een aantal ZZP'ers die worden ingezet naar hun benodigde kennis en ervaring. Voor trainingen werkt Pharos samen met een pool van externe trainers en trainingsacteurs die regelmatig worden ingezet.



In deze grafiek wordt het aantal freelancers vermeld met wie Pharos in het betreffende jaar heeft samengewerkt, niet het aantal opdrachten waarvoor deze freelancers waren ingezet.

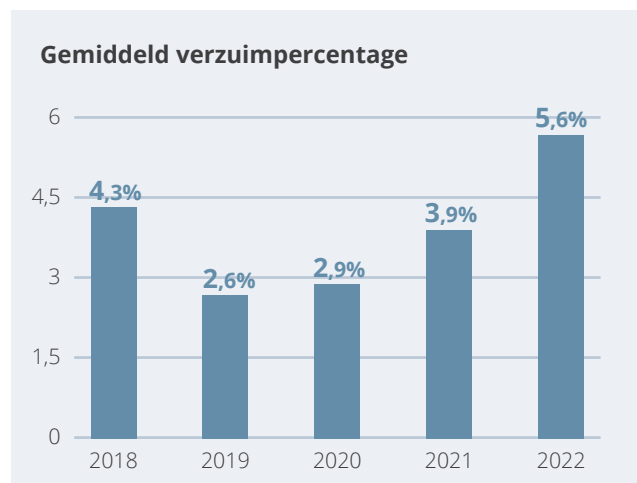


### Leeftijdsopbouw

Op 31 december 2022 was 68% van het personeel 40 jaar of ouder en 32% jonger dan 40 jaar. Behalve de leeftijdsgroep 30-40 jaar zijn alle overige leeftijdsgroepen gegroeid.

### Ziekteverzuim

Ook Pharos heeft in 2022 te kampen gehad met een hoger ziekteverzuim door de corona-pandemie. Over 12 maanden lag het verzuim op 5,6%. Het streefpercentage was 4%. De meldingsfrequentie over 2022 kwam uit op 1,12



## Bijlage C:

### Jaarverslag Ondernemingsraad

Elke organisatie van 50 medewerkers of meer is verplicht om medezeggenschap te organiseren. Bij Pharos is de Ondernemingsraad (OR) het medezeggenschapsorgaan. Elke 3 weken heeft de OR een raadsvergadering en elke 6 weken een overlegvergadering met de bestuurder. Hierbij schuiven ook vaak het hoofd HR en de bestuurssecretaris aan.

De Ondernemingsraad van Pharos bestond in 2022 uit een voorzitter, 4 leden en de ambtelijk secretaris. Twee leden traden af in 2022. De vacatures die hierdoor ontstonden zijn weer door nieuwe leden gevuld.

#### Welbevinden medewerkers én gehele organisatie

Vaak wordt gedacht dat de Ondernemingsraad alleen opkomt voor de belangen van het personeel. De OR vertegenwoordigt inderdaad de medewerkers van Pharos, en waakt over hun welbevinden. Maar de OR ziet zijn missie breder en kijkt ook naar het welbevinden van de gehele organisatie. Immers, als het goed gaat met Pharos merken de medewerkers dat ook.

Op elke overlegvergadering is het rondje stand van zaken een vast agendapunt. Tijdens dit moment praat de bestuurder de OR bij over wat er op dit moment speelt. Daarnaast deelt de OR relevante signalen uit de organisatie. Ook adviseert de OR de bestuurder gevraagd en ongevraagd over allerlei zaken waarvan hij denkt dat die van belang zijn voor een goede bedrijfsvoering.

Verder zorgt de OR ervoor dat zaken die van belang zijn voor de medewerkers voortdurend een plek hebben op de agenda van de overlegvergadering zoals bijvoorbeeld: diversiteit, hybride werken en werkdruk.

De ondernemingsraad heeft volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) het recht op: informatie, initiatief, instemming en advies.

De invloed die de OR kan uitoefenen is dan ook divers. Hieronder volgt een overzicht van de activiteiten van de OR in 2022.

#### Diversiteit

Diversiteit is een doorlopend thema van de OR. Dit punt wordt regelmatig besproken met de bestuurder in de overlegvergadering.

#### Werkdruk

Voor de OR is werkdruk een belangrijk thema. Dit punt wordt regelmatig met de bestuurder besproken in de overlegvergadering.

Voor 2023 heeft de OR de focus liggen op de mentale gezondheid en de vitaliteit van de medewerkers.

#### Nieuwe reis- en verblijfskosten regeling

Begin februari 2022 heeft de OR ingestemd met de nieuwe reis- en verblijfskostenregeling. De OR heeft de volgende adviezen meegegeven:

- Evalueer de regeling over een jaar of eerder indien noodzakelijk. Toets of hij ook echt zo gunstig uitvalt als nu lijkt.
- Zorg dat collega's zo nodig uitleg en hulp kunnen krijgen bij het gebruik maken de regeling, zodat die passend is voor hun persoonlijke situatie.

#### Nieuwe Arbodienst

De OR is betrokken geweest bij het proces rond het kiezen van een nieuwe Arbodienst.

#### Kennismakingsgesprekken nieuwe collega's

De OR is in 2019 gestart met kennismakingsgesprekken met nieuwe medewerkers, om hen te vertellen over rol en werkwijze van de OR, maar ook om te horen of er zaken bij Pharos opvallen, in positieve dan wel negatieve zin. Mensen die van buiten komen hebben vaak een frisse kijk op een bij Pharos ingeburgerde gang van zaken. Dat geeft input voor de OR. In 2022 is doorgegaan met die kennismakingsgesprekken.

#### Regelingen waarmee OR heeft ingestemd of advies gegeven

Naast bovengenoemde zaken, heeft de OR in 2022 advies gegeven op de profielschets Raad van Toezicht

**Pharos**, Expertisecentrum gezondheidsverschillen  
Arthur van Schendelstraat 600 2e etage  
Utrecht

030 234 98 00  
[www.pharos.nl](http://www.pharos.nl)

