

5 mei 2026

Verkort Financieel jaarverslag 2025

Vastgesteld door de directie op 5 mei 2026
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 12 mei 2026

Samen voor gelijke kansen op gezondheid

Inhoudsopgave

1	Bestuursverslag	3
1.1	Statutaire gegevens	3
1.2	Doelstelling en kernactiviteiten	3
1.3	Bijzondere gebeurtenissen	4
1.4	Strategie/beleid en strategische focus in 2025	5
1.5	Organisatie en financiering	7
1.6	Realisatie versus begroting 2025	9
1.7	Vooruitzichten 2026	10
2	Verslag van de Raad van Toezicht	11
3	Jaarrekening	15
3.1	Verkorte balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)	16
3.2	Verkorte staat van baten en lasten 2025	17
3.3	Bezoldiging directeur-bestuurder, directeur-bestuurder a.i. en raad van toezicht	18
	Bijlagen	20
	Bijlage A: Functies en nevenfuncties bestuurder, interim bestuurder en toezichthouders in 2025	21
	Bijlage B: Sociaal Jaarverslag	23
	Bijlage C: Jaarverslag ondernemingsraad	27

1 Bestuursverslag

1.1 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 2025 op tijdelijke basis belegd bij Wendela Hingst. De vaste directeur-bestuurder, Patricia Heijdenrijk, was in juli 2024 wegens ziekte uitgevallen. Hoewel in het voorjaar nog de verwachting was dat zij zou re-integreren in haar oorspronkelijke functie is per juli 2025 in goed overleg het gezamenlijke besluit genomen om afscheid te nemen. Na een zorgvuldig traject van werving en selectie is eind december 2025 Tamara Pieterse benoemd als de nieuwe vaste directeur-bestuurder. Zij is op 12 januari 2026 gestart.

De raad van toezicht bestond in 2025 uit:

- Mariëtte Hamer, voorzitter
- Anja Jonkers, lid
- Niek Snoeij, lid
- Radjesh Manna, lid
- Vera Verdegaal, lid
- Eelco Eerenberg, lid
- Shakib Sana, lid

Een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de directeur-bestuurder, interim directeur-bestuurder en van de toezichthouders is opgenomen in bijlage C: Functies en nevenfuncties bestuurder, interim-bestuurder en toezichthouders.

1.2 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 internationale kennis te verzamelen, te verrijken en te verspreiden. Hiervoor combineert Pharos praktijk-, ervarings- en wetenschappelijke kennis. Bovenal werken we hiervoor samen met de doelgroepen waar Pharos zich voor inzet: mensen in kwetsbare situaties en/of met een migratieachtergrond. Door de jarenlange uitvoering van deze taak is een belangrijke kennisbasis voor de sector ontstaan, om te gebruiken en op voort te bouwen. Het is een kernopdracht voor Pharos als expertisecentrum om deze kennisbasis niet alleen op niveau en up to 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 op haar thema's heeft opgebouwd in onder meer 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).

1.3 Bijzondere gebeurtenissen

Zoals eerder toegelicht, werd de organisatie in 2025 uiteindelijk gedurende het hele jaar bestuurd door de op tijdelijke basis aangestelde directeur-bestuurder. Dit betekende dat de bestuurlijke focus primair op de korte tot middellange termijn lag. Strategische keuzes zijn in 2025 voorbereid maar hierover zijn geen besluiten genomen, vanuit de overweging dat het aan de nieuwe vaste directeur-bestuurder zou zijn om die te nemen. Ook ten aanzien van de inrichting van de interne organisatie was de lijn om vast te houden aan de uitgangspunten van de in 2024 doorgevoerde herstructurering. Op details is de inrichting verder bijgeslepen, onder meer door nadere uitwerking van de verantwoordelijkheden van de verschillende functionarissen. Er is eind 2025 een evaluatie van de nieuwe structuur uitgevoerd onder alle medewerkers. De uitkomsten hiervan kunnen in 2026 worden gebruikt om diepgaander te reflecteren op de huidige organisatiestructuur.

In 2025 is veel bestuurlijke aandacht besteed aan het opvangen van de aangekondigde bezuinigingen op de instellingssubsidie (-10% in 2025) in combinatie met het aflopen van enkele meerjarige programma's. Hiervoor zijn scenario's in beeld gebracht en mogelijkheden om aan de kostenkant bij te sturen. Op die manier zou gedurende het jaar bijgestuurd kunnen worden, als meer duidelijk werd over de mate waarin het bijvoorbeeld zou gaan lukken om aanvullende financiering te vinden. Een maatregel die in 2025 werd getroffen om de kosten beheersbaar te houden was het instellen van een promotiestop in combinatie met het in beginsel niet meer afgeven van vaste contracten aan medewerkers met een tijdelijk contract. Dat heeft helaas geresulteerd in een periode van onzekerheid voor medewerkers (met name gevoel van baanonzekerheid) en er is afscheid genomen van twee collega's met een tijdelijk contract. Uiteindelijk is het in voldoende mate gelukt om aanvullende financiering te vinden (onder meer met extra inzet op het ontwikkelen

van de Kansrijke Start kennisinfrastructuur en op toegankelijkheid van digitale zorg) en is het niet nodig geweest om in vaste formatie terug te gaan.

Na de zomer van 2025 leek er vanuit het ministerie van VWS een nieuwe bezuinigingsmaatregel aan te komen. Aangekondigd werd dat de zogenaamde OVA, de compensatie in de loonstijging, in 2025 slechts eenmalig zou worden toegekend en dat deze niet structureel zou worden toegekend in de op 2025 volgende jaren. Over deze bezuiniging hebben de door VWS bekostigde kenniscentra gezamenlijk hun ongenoegen geuit. Pharos heeft ook formeel bezwaar gemaakt tegen dit besluit. In het voorjaar van 2026 heeft VWS het bezwaar gegrond verklaard. VWS zal de OVA over 2025 alsnog zal toekennen in 2026.

In 2025 is ingezet op verdere samenwerking door de kenniscentra die onderdeel uitmaken van de VWS-kennisinfrastructuur. Onder meer is er door zeven kennisinstellingen (waaronder Pharos), op verzoek van VWS, een opdracht verstrekt aan bureau Lysias om te adviseren over hoe de efficiency in de kennisinfrastructuur rond het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) kan worden vergroot. Dit heeft onder meer geleid tot een voornemen om een gezamenlijk frontoffice in te richten voor het verschaffen van kennis richting gemeenten en GGD'en. Ook zijn praktische kansen voor samenwerking in de bedrijfsvoering verder verkend. Hiernaast is er door ABDTOPConsult een [advies](#) opgesteld over versterking van de kennisinfrastructuur op het gebied van preventie, gezondheid en sociale basis. Voortbouwend op bestaande samenwerkingsverbanden van door VWS gesubsidieerde kenniscentra is er ook uit eigen beweging een impuls gegeven aan de samenwerking, onder meer op het gebied van public affairs. Dit heeft begin 2026 geresulteerd in de lancering van het samenwerkingsverband [Nederlandse Kenniscentra voor Gezondheid en Samenleving](#) (NKGS). Hierin werken de aangesloten kenniscentra nauw samen, wisselen kennis en inzichten uit en leren van elkaars aanpak.

Door interne en externe omstandigheden was er in 2025 onvoldoende continuïteit op enkele sleutelposities binnen Pharos en (financiële) onzekerheid. Onder andere binnen de afdeling Communicatie was in 2025 een hoog verloop te zien, met als gevolg de nodige personele wisselingen en een hoge mate van inzet van tijdelijke krachten. Om te komen tot een toekomstbestendige communicatiefunctie voor Pharos is extern advies ingewonnen. In 2026 zal de afdeling onder andere op basis van dit advies en expertise van de nieuw geworven manager worden versterkt.

1.4 Strategie/beleid en strategische focus in 2025

Het Pharos werkprogramma 2025 is gebaseerd op de strategische koers van Pharos 2021-2025. Het werkprogramma beschrijft de activiteiten binnen onze twee kennisdomeinen, te weten: inclusieve zorg en brede gezondheid. De doelstellingen en activiteiten rond onze verbeteraanpakken zijn in een apart hoofdstuk beschreven, vanuit de gedachte dat hiermee nog beter tegemoet kan worden gekomen aan de behoefte aan praktische handvatten vanuit het werkveld.

De strategische koers van Pharos is op 31 december 2025 afgelopen. Door de tijdelijke bestuurder zijn nog geen nieuwe strategische keuzes gemaakt. Wel is in 2025, ter voorbereiding op een nieuwe strategische koers, een nadere uitwerking gegeven aan zowel een Theory of Change (ToC) per inhoudelijk domein als een Pharosbrede ToC. Een dergelijke verandertheorie maakt duidelijk hoe onze inzet bijdraagt aan onze impactdoelen en wat de stappen of routes daar naartoe zijn. Deze ToC wordt mede gebruikt als input voor de aanscherping van de strategische koers voor de periode 2027–2030 die in 2026 wordt ontwikkeld.

Gezondheidsverschillen stonden ook in 2025 hoog op de (politieke) agenda. Tegelijkertijd hebben we te maken gehad met een toenemende polarisering in de samenleving en een politiek klimaat waarin bezuinigd is op zowel preventie als subsidies. Daarnaast zien we dat met de almaar stijgende zorgkosten en druk op de arbeidsmarkt de houdbaarheid van onze gezondheidszorg (betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit) verder onder druk komt te staan. Dit heeft de roep van zorg naar gezondheid versterkt, waarbij er een aantal maatschappelijke transities in gang zijn gezet. Binnen deze maatschappelijke transities is ook aandacht nodig voor ‘hoe’ partijen binnen deze maatschappelijke transities oog kunnen blijven houden voor het verkleinen van gezondheidsverschillen. Dit om te voorkomen dat de ingezette bewegingen gezondheidsverschillen juist vergroten. Met de komst van een nieuw kabinet begin 2026 is de hoop en verwachting dat er weer meer waarde wordt gehecht aan het belang van kennis en preventie.

Belangrijke transities die actueel waren in 2025, zijn de volgende:

- **Preventie:** van nazorg naar voorzorg, van een zorgsysteem naar een gezondheidssysteem, “de beweging naar de voorkant”, gezonde generatie, investeringsmodel van preventie.
- **Houdbaarheid van de zorg:** passende zorg, regionalisering, verbinden sociaal en medisch domein, versterking eerstelijns, digitalisering.
- **Gezondheid in alle beleidsdomeinen:** interdepartementale samenwerking op impact van onder andere bestaanszekerheid en leefomgeving op gezondheid.

Pharos heeft binnen deze bewegingen gewerkt aan inclusieve transities, zodat deze een positieve impact zullen hebben op gezondheidsverschillen.

In 2025 zijn de interim directeur-bestuurder en adjunct-directeur actief geweest in het onderhouden en versterken van de relaties met relevante organisaties en personen. Er is regelmatig overleg geweest met diverse directies binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en andere ministeries. Ook is er contact onderhouden met belangrijke stakeholders zoals onder meer het RIVM, ZonMw, VNG, GGD-GHOR, collega kennisinstituten, beroepsverenigingen van zorgprofessionals, gemeenten, zorgverzekeraars, fondsen, de Federatie voor Gezondheid, Alles is Gezondheid, de NZA, het ZIN, SER, SCP en RVS. Daarnaast hebben zij deelgenomen aan bijeenkomsten met professionals uit het veld, ons panel sleutelpersonen, taalambassadeurs en ervaringsdeskundigen. Zij vormen de belangrijke schakel tussen praktijk en beleid. In de gesprekken met deze stakeholders is niet alleen de samenwerking onderwerp van gesprek, maar is ook

veel input verzameld om in het beleid en de uitvoering van Pharos verder op te anticiperen.

Naast de eerdergenoemde deelname aan het samenwerkingsverband Nederlandse Kenniscentra voor Gezondheid en Samenleving, is Pharos ook lid van de Federatie voor Gezondheid en lid van het Europese EuroHealthNet. Pharos draagt ook bij aan het missiegedreven topsectorenbeleid op het gebied van Gezondheid & Zorg. Daarnaast neemt de adjunct-directeur deel aan het Kennisplatform Preventie van ZonMw en is Pharos lid van de adviesraad van het Amsterdam Public Health instituut.

Pharos coördineert hiernaast de Alliantie Gezondheidsvaardigheden, een netwerk met ruim 140 partners op het brede terrein van zorg en welzijn. Pharos is ook lid van het Netwerk PatiëntenInformatie (NPI), een samenwerkingsverband van VWS, CBG, NHG/thuisarts.nl, KNMP/ apothek.nl, Bijwerkingencentrum Lareb, KJKSluiter, de Patiëntenfederatie en het Nivel). Pharos behartigt in dit netwerk de belangen van medicijngebruikers die moeite hebben met lezen en schrijven. Ook coördineert Pharos de leerinfrastructuur voor de coalitie Kansrijke Start waarin we coalities ondersteunen om kennis, ervaringen en vragen uit te wisselen.

1.5 Organisatie en financiering

Pharos ontvangt vanuit het ministerie van VWS jaarlijks een instellingssubsidie en diverse meerjarige programmasubsidies. In 2025 bedroeg de VWS-instellingssubsidie in totaal € 6.293.633 (inclusief compensatie van loonstijgingen). Hiernaast verwerft Pharos (project)financiering van ZonMw, het ministerie van SZW, 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 inhoudelijke samenwerking met VWS verloopt in goede harmonie en in het aanvraagproces zijn de beide partijen goed op elkaar aangesloten. Gedurende het jaar zijn er gesprekken 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 doorgaans snelle toekenning en transparante informatie voor sturing en verantwoording.

Pharos streeft ernaar om te werken volgens de algemene principes van 'Good Governance'. Pharos is niet gebonden aan een specifieke governance code. Wel worden ter inspiratie de governance codes uit de zorg en de cultuursector toegepast. Centraal staat goed bestuur op de lange termijn. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de directeur-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 2025 dat als bijlage is opgenomen.

Pharos heeft een organisatiestructuur waarin de twee kennisdomeinen centraal staan. Alle medewerkers uit de kennisprogramma's hebben een thuisbasis in 1 van deze 2 domeinen. De domeinen zijn verdeeld in subteams van 8-12 personen die worden gecoördineerd door teamcoördinatoren.

Hiernaast kent Pharos een team Trainingen. Zij verzorgen de coördinatie van trainingen die zorgverleners en professionals in zorg, welzijn en onderwijs helpen om in hun dagelijkse praktijk bij te dragen aan het verkleinen van gezondheidsverschillen. Op het gebied van de bedrijfsvoering wordt de organisatie professioneel ondersteund door de afdelingen HR, Financiën, Communicatie en Secretariaat & Facilitair.

Pharos volgt een jaarlijkse beleidscyclus die in het voorgaande jaar start met een kaderbrief die verschijnt in mei/juni, waarin het kader staat voor het schrijven van het werkprogramma voor het aankomende jaar. In 2025 is voor het opstellen van de kaderbrief onder meer gebruik gemaakt van wat we in eerdere jaren hebben ontwikkeld (eerdere werkprogramma en opdrachtbrieven) en van de Theory of Change die we dat voorjaar hadden ontwikkeld. Op basis hiervan hebben de domeinen hun plannen voor het komende kalenderjaar opgesteld, als belangrijke input voor het gehele werkprogramma. 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.

Het VWS werkprogramma 2025 vormde met de bijbehorende begroting de basis van de aansturing van de organisatie. In de onderliggende opdrachtbrieven zijn de voornemens in het werkprogramma nader ingevuld. De monitoring van de voortgang op de opdrachtbrieven en grotere derden programma's is georganiseerd door een systeem van tweemaandelijks rapportages. Daarmee was er tijdens het jaar continue zicht op de voortgang van de activiteiten, de eventuele afwijkingen en de vereiste acties voor bijsturing. Zo konden periodiek de resultaten worden gemonitord. Pharos maakte ook in 2025 gebruik van haar handboek administratieve organisatie en interne beheersing (AO/ IB). In dit handboek zijn 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 dienst nemen van personeel. Kort gezegd staat het handboek voor: opschrijven wat we doen en doen wat we hebben opgeschreven. Onderdeel van het handboek AO/IB is een werkwijze voor risicomanagement. Deze levert een overzicht van actuele risico's en de bijbehorende risicomaatregelen. Eind 2025 is dit overzicht geactualiseerd en gedeeld met de raad van toezicht, als onderdeel van een analyse van mogelijke financiële tegenvallers die zich de komende jaren voor zouden kunnen doen, en hoe hierop voor te bereiden.

1.6 Realisatie versus begroting 2025

Het saldo van baten en lasten bedraagt in 2025 negatief € 260.423. Voor 2025 was rekening gehouden met een positief saldo van € 25.000.

Het negatieve resultaat wordt vooral verklaard door minder directe uren op projecten. Deels veroorzaakt door openstaande vacatures, vertrekkende medewerkers die niet direct worden vervangen en het opnemen van bevallings- en ouderschapsverlof. Voor een deel is dit opgevangen door de inhuur van extra personeel, de kosten van deze inhuur zijn materieel hoger dan die van eigen personeel.

Daarnaast is sprake van een aantal tegenvallende posten in de personeelskosten:

- Een naheffing van de belastingdienst over de jaren 2020 tot en met 2024. Dit heeft geresulteerd in het in 2025 opleggen van een aanslag ter grootte van € 100.000. Er was geen sprake van verwijtbaar gedrag, dus ook niet van een boete.
- Uitbetaalde transitievergoedingen bij de ontbinding van arbeidsovereenkomsten.
- De inzet van een interim directeur-bestuurder voor heel 2025.

Het resultaat is door middel van de kostenverdeelstaat gesplitst in een resultaat per bron van inkomsten. Onderscheiden worden: de VWS-instellingssubsidie, verschillende (meerjarige) VWS-projectsubsidies, projecten voor derden en Scholing en training. Op basis van de gemaakte directe uren worden de kosten aan de verschillende groepen toegerekend en kan het daadwerkelijke uurtarief berekend worden. Dat resulteert in een saldo voor elke van de eerdergenoemde bronnen van inkomsten. Het (negatieve) saldo voor de VWS-instellingssubsidie bedraagt dan € 14.001. Het negatieve resultaat voor de VWS-instellingssubsidie komt ten laste van het "bestemmingsfonds egaliseringsreserve VWS". Eind 2025 resteert een saldo van € 283.976. Het (negatieve) saldo op overige projecten bedraagt € 246.422 en wordt onttrokken aan de continuïteitsreserve. Eind 2025 resteert een saldo van € 327.887.

De gerealiseerde baten zijn ruim € 1.000.000 hoger dan begroot. Dit wordt voor een deel verklaard door de toekenning van de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling (OVA) en de hogere inkomsten uit (VWS) projectsubsidies. Ook de inkomsten voor Scholing en Training zijn hoger dan begroot. Echter, een groot deel van de stijging wordt veroorzaakt door hogere kosten voor uitbestede werkzaamheden. Hierdoor komen de netto baten € 450.600 lager

uit dan waarmee in de begroting rekening is gehouden. Vooral de kosten voor de inzet van interim personeel waren hoger door een tekort aan eigen mensen.

In 2025 waren er gemiddeld 78,7 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.

1.7 Vooruitzichten 2026

Pharos is 2026 goed gestart. Er ligt een ambitieus inhoudelijk werkprogramma klaar. Hierin bouwen we voort op wat er in de afgelopen jaren is opgebouwd aan kennis en expertise. Voor 2026 is een begroting opgesteld met bruto-opbrengsten van afgerond 9,6 miljoen euro. We verwachten een VWS-instellingssubsidie van € 6,58 miljoen en in totaal € 3,79 miljoen aan inkomsten voor de overige projecten, inclusief de baten voor scholing en training en workshops. De totale baten voor 2026 zijn begroot op € 10,82 miljoen. Onze personele capaciteit voor 2026 is al voor een groot deel toebedeeld aan projecten. Ook de te verwachten bezetting in de periode na 2026 zien we in vertrouwen tegemoet. Om die reden is besloten om de promotiestop en het beleid om geen vaste contracten te verstrekken per eind maart 2026 te beëindigen.

In het coalitieakkoord van het (minderheids-)kabinet Jetten I lezen we de ambitie om in te zetten op een goede kwaliteit van leven voor iedereen en te bouwen aan de gezondste generatie ooit. Hiermee staat het verkleinen van gezondheidsverschillen hoog op de politieke agenda en valt te verwachten dat er ook in de komende jaren behoefte zal blijven aan praktische kennis over wat professionals in zorg en welzijn kunnen doen om gezondheidsverschillen te verkleinen. Tegelijk moeten we afwachten hoe het beleid er uiteindelijk precies uit zal zien (aangezien er nog meerderheden moeten worden gezocht in Eerste en Tweede Kamer) en is de financiële uitwerking nog niet bekend. Zo staat er een algemene taakstelling op subsidies begroot die mogelijk nog voor Pharos van betekenis kan zijn.

In juni 2026 zullen we de herijkte visie en meerjarenstrategie 2027 – 2030 vaststellen. Een toekomstgerichte strategie waarmee we bijdragen aan het verkleinen van de gezondheidsverschillen in Nederland. Vanuit een gezonde bedrijfsvoering en een organisatie waar(mee) het fijn (samen)werken is. We bouwen daarmee voort op meer dan 30 jaar historie, met trots en waardering voor alle collega's en samenwerkingspartners.

Tamara Pieterse, directeur-bestuurder

2 Verslag van de Raad van Toezicht

Korte terugblik op 2025

In 2025 hebben de medewerkers van Pharos zich weer volop ingespannen om bij te dragen aan het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen. Aan het begin van het jaar was duidelijk dat de opdrachtenportefeuille voor 2025 weliswaar goed gevuld was, maar dat het in hoge mate onzeker was hoe dat er in 2026 en daaropvolgende jaren uit zou zien. Dit omdat Pharos, net als andere kennisinstituten, ten gevolge van het kabinetsbeleid vanaf 2026 te maken zou krijgen met een bezuiniging op haar instellingssubsidie. Bovendien werd verlenging van tijdelijk aan Pharos toegekende programma's niet verwacht. In 2025 was daarom een belangrijk aandachtspunt voor bestuur én raad van toezicht hoe hiermee om te gaan. In dit kader is de raad van toezicht regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen en heeft deze met de (interim-) bestuurder meegedacht over dilemma's en vraagstukken. Hiervoor zijn onder meer verschillende scenario's geschetst en zijn passende oplossingsrichtingen verkend. Zo is onder meer ingezet op gerichte acquisitie van nieuwe programma's en verlenging of intensivering van lopende programma's. Ook is waar mogelijk ingezet op behoud van flexibiliteit in de inzet van personeel, zodat teruglopende financiering ook aan de kostenkant zou kunnen worden opgevangen. Uiteindelijk heeft deze aanpak goed gewerkt. Er konden toch nieuwe programma's worden opgestart (onder meer op het gebied van digitale zorg en gezondheidsvaardige organisaties), er is aanvullende financiering gekomen voor de leerinfrastructuur voor Kansrijke Start en ook voor de toekomst staan er mooie nieuwe programma's/projecten op stapel.

Een ander onderwerp dat veel aandacht heeft gekregen van de raad van toezicht in 2025 is de bestuurlijke continuïteit. In het bijzonder betrof dit de werkgeversrol in verband met afwezigheid wegens ziekte van de directeur-bestuurder sinds zomer 2024. Aan het begin van het jaar was de verwachting dat de directeur-bestuurder haar functie zou hervatten. Uiteindelijk is in juli in goed overleg het gezamenlijke besluit genomen om afscheid te nemen.

In september heeft de raad vervolgens een profiel vastgesteld voor de werving van een nieuwe directeur-bestuurder. Aan bureau Van der Kruijs Boer & Croon is opdracht gegeven om de werving en selectie te ondersteunen. Dit heeft eind december geresulteerd in de benoeming van mw. Pieterse per 12 januari 2026 als nieuwe directeur-bestuurder. In de tussentijd was de bestuurlijke continuïteit gewaarborgd door de inzet van interim directeur-bestuurder mw. Hingst door te laten lopen tot en met december 2025 en waarneming tot 12 januari 2026 door adjunct-directeur mw. Boonen.

Activiteiten raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2025 vier keer vergaderd. De oorspronkelijk voor juli geplande vergadering werd vervangen door een schriftelijk moment van informatie-uitwisseling.

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

Naast deze reguliere vergaderingen had de voorzitter van de raad van toezicht informeel overleg met de interim bestuurder. De raad van toezicht is gedurende het jaar op de hoogte gehouden van de situatie van de wegens ziekte uitgevallen directeur-bestuurder. Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft ook op meerdere momenten in het jaar gesproken met de ondernemingsraad.

De raad heeft in 2025 de volgende formele besluiten genomen:

- Inhoudelijk jaarverslag 2024 goedgekeurd
- Financieel jaarverslag 2024 goedgekeurd
- Werkprogramma 2026 ten behoeve van de VWS-instellingssubsidie goedgekeurd
- Begroting 2026 goedgekeurd
- Corporate werkplan 2026 goedgekeurd
- Beëindigen contract van mw. Heijdenrijk als directeur-bestuurder
- Vaststellen profiel van de nieuw te werven directeur-bestuurder
- Opdracht verstrekken aan bureau Van der Kruijs Boer & Croon voor werving en (voor-)selectie van de nieuwe directeur-bestuurder
- Benoemen van mw. Pieterse als nieuwe directeur-bestuurder

De raad is gedurende het jaar geïnformeerd over het in 2025 gevolgde traject om te komen tot een Pharos-brede Theory of Change, als basis voor een nieuwe meerjarenstrategie.

Verdere (inhoudelijke) onderwerpen die onder meer zijn behandeld in 2025:

- De raad van toezicht is gedurende het jaar op de hoogte gehouden over de vordering van het onderzoek kennisinfrastructuur VWS door ABD Topconsult.
- Ook is de raad van toezicht op de hoogte gehouden over het onderzoek door bureau Lysias in het kader van efficiencyvergroting binnen de kennisondersteuning door kenniscentra (waaronder Pharos) van gemeenten en GGD'en bij de uitvoering van het Gezond en Actief Leven Akkoord.
- De raad van toezicht is op de hoogte gebracht van de uitkomsten van de evaluatie van de herstructurering die Pharos per juni 2024 heeft doorgevoerd en de op basis hiervan voorgestelde aanpassingen.
- Met de raad van toezicht is gesproken over mogelijke scenario's om terugval in de instellingssubsidie op te vangen.

- De personele situatie bij de afdeling Marketing en Communicatie, op grond waarvan een extern adviseur een gedegen advies heeft opgesteld. Per maart 2026 zal een nieuwe manager communicatie starten.
- Het bezwaar dat is ingediend inzake het niet toekennen van de OVA 2025 (voor compensatie loonstijgingen) in 2026 en volgende jaren. In februari 2026 heeft Pharos bericht gekregen dat de compensatie in 2026 alsnog zal worden toegekend.

Wisselingen in de samenstelling van de raad van toezicht

Begin 2025 is het aspirant lidmaatschap van mw. El Habri geëvalueerd en is besloten haar aspirant lidmaatschap met een jaar te verlengen. Per februari 2026 is de eerste termijn van mw. Verdegaal als lid van de raad van toezicht verlopen en op haar verzoek niet verlengd. Per februari 2026 is mw. El Habri als regulier lid van de raad van toezicht benoemd. Door zijn benoeming als staatssecretaris van financiën in februari 2026 is ook een eind gekomen aan het lidmaatschap van de raad van toezicht van dhr. Eerenberg.

Rol en taakopvatting raad van toezicht

Voortvloeiend uit de zelfevaluatie gehouden in 2022 heeft de raad een toezichtvisie geformuleerd en gepubliceerd. Hierin is de manier waarop de raad van toezicht invulling geeft aan haar toezichthoudende taak nader uitgewerkt. Hierin is bijvoorbeeld toegelicht hoe wordt gewaarborgd dat de raad van toezicht voldoende bekwaam, onafhankelijk en divers is. Ook is hierin te lezen dat de raad niet verplicht is om bepaalde governance codes te volgen. Wel heeft de raad de gewoonte om bij haar zelfevaluatie ter inspiratie te putten uit de governance codes voor de zorg- en de cultuursector.

Zelfevaluatie

De raad had zich na eerder uitstel in 2023 en 2024 voorgenomen om in 2025 een zelfevaluatie uit te voeren met externe begeleiding. Vanwege het uitvallen van de vaste directeur-bestuurder is besloten om deze nogmaals uit te stellen. In februari 2026 heeft de zelfevaluatie alsnog plaatsgevonden, zonder externe begeleiding. De raad heeft positief-kritisch gereflecteerd op onder meer rol (met name werkgeversrol), onderlinge taakverdeling en samenwerking. Geconcludeerd is dat in de turbulente periode in 2025 die nu achter ons ligt, zeer goed is samengewerkt en ieder zijn of haar rol goed heeft vervuld, zodat Pharos nu weer in rustiger vaarwater is gekomen. Op basis van de zelfevaluatie zijn ook enkele praktische voornemens ter verdere verbetering geformuleerd. Deze zullen we in het jaarverslag van 2026 verder toelichten.

Belangenverstrengeling en tegenstrijdige belangen

Het is in 2025 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

Ook in 2025 is het handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) gebruikt. Hierin staat alle administratief/financiële informatie compact bij elkaar. Het handboek vormt een belangrijke basis voor continuïteit, met expliciet vastgelegde uitgangspunten. Ook de werkwijze voor risicomanagement heeft in het handboek een uitwerking gekregen.

De raad van toezicht ziet dat het ondanks meer uitdagende (markt-) omstandigheden in 2025 is gelukt om de werkvoorraad goed gevuld te houden. Ook is er voor de korte termijn voldoende flexibiliteit gevonden om een eventuele terugval in financiering op te vangen. Tegelijk baart het de raad wel enige zorgen dat er meerdere jaren op rij een verklaarbaar negatief resultaat is behaald, wat ten koste gaat van de financiële reserves. Aanvulling van de reserves is een aandachtspunt voor de komende jaren. Op dit moment is er geen aanleiding voor grote zorgen over de continuïteit van de stichting.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit de heer Snoeij en de heer Manna. De auditcommissie is in 2025 driemaal bijeengekomen. In mei 2025 is in aanwezigheid van de accountant gesproken over de jaarcijfers en het accountantsverslag van het voorgaande jaar. Voorafgaand aan de septembervergadering van de raad is overlegd over de begroting en het jaarplan voor 2026. In december heeft de auditcommissie de Management Letter besproken. In elke vergadering heeft de auditcommissie stilgestaan bij de urgentie om de financiële situatie te versterken. Verder zijn in 2025 aan de orde geweest de wens om te komen tot een interne administratie die meer transparant is en ook op teamniveau stuurinformatie verschaft en het onderzoek van de belastingdienst op afdracht van loonbelasting. Hierbij werd geen verwijtbaar gedrag geconstateerd maar is wel een naheffing opgelegd.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit mw. Hamer en mw. Jonkers, laatstgenoemde is voorzitter van de commissie. Na het eerdergenoemde uitvallen van de directeur-bestuurder heeft de remuneratiecommissie een begeleidende en ondersteunende rol opgepakt, gericht op herstel en re-integratie. Uiteindelijk is, zoals eerder beschreven, afscheid genomen van de uitgevallen directeur-bestuurder. De remuneratiecommissie heeft bij de werving van de nieuwe directeur-bestuurder het voortouw genomen en bij indiensttreding van de nieuwe directeur-bestuurder afspraken gemaakt over de arbeidsvoorwaarden.

De raad van toezicht wil op deze plaats graag haar dank uitspreken aan alle medewerkers, financiers en samenwerkingspartners voor het vele werk dat is verzet in 2025 en kijkt uit naar een voortzetting van de samenwerking in 2026. In het bijzonder is de raad verheugd over de recente benoeming van mw. Pieterse en wenst haar veel werkplezier en een succesvol jaar toe.

Mariëtte Hamer, voorzitter, namens de raad van toezicht

3 Jaarrekening

3.1 Verkorte balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

ACTIVA		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
VASTE ACTIVA					
A	Immateriële vaste activa		-		-
B	Materiële vaste activa		110.586		113.917
VLOTTENDE ACTIVA					
C	Vorderingen				
	Nog te ontvangen projectsubsidies	1.349.214		1.062.167	
	Overige vorderingen en overlopende activa	33.262		61.891	
			1.382.476		1.124.058
D	Liquide middelen		2.608.346		2.528.403
TOTAAL BEZITTINGEN			4.101.408		3.766.378
PASSIVA					
E	EIGEN VERMOGEN				
	Continuïteitsreserve	327.887		574.309	
	Bestemmingsfonds egaliseringsreserve VWS	283.976		297.977	
			611.863		872.286
F	VOORZIENINGEN		34.775		-
G	KORTLOPENDE SCHULDEN				
	Crediteuren	613.169		481.124	
	Belastingen, premies sociale verzekeringen en pensioenen	611.967		524.844	
	Vooruitontvangen projectsubsidies	1.546.252		1.248.652	
	Overige schulden en overlopende passiva	683.382		639.472	
			3.454.770		2.894.092
TOTAAL SCHULDEN EN EIGEN VERMOGEN			4.101.408		3.766.378

3.2 Verkorte staat van baten en lasten 2025

BATEN		Jaar- rekening 2025	Begroting 2025	Jaar- rekening 2024	Begroting 2026
		€	€	€	€
I	Subsidie en projectinkomsten	12.103.686	11.203.639	10.729.603	10.369.636
II	Scholing en training	449.879	325.000	398.543	350.000
III	Overige baten	158.093	110.000	160.920	105.000
TOTAAL BATEN		12.711.658	11.638.639	11.289.066	10.824.636
LASTEN					
Uitvoeringskosten					
IV	Personeelskosten	8.604.156	8.795.950	7.956.378	8.430.600
V	Materiele kosten	1.033.473	1.006.810	849.145	1.156.870
Totaal uitvoeringskosten		9.637.629	9.802.760	8.805.523	9.587.470
Uitbestede werkzaamheden					
VI	Inhuur interim en detachering	1.341.810	263.100	1.282.539	251.025
VII	Activiteitskosten	1.992.642	1.547.779	1.571.950	986.141
Totaal uitbestede werkzaamheden		3.334.452	1.810.879	2.854.489	1.237.166
TOTAAL LASTEN		12.972.081	11.613.639	11.660.012	10.824.636
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		-260.423	25.000	-370.946	-
RESULTAATBESTEMMING					
Mutatie bestemmingsfonds					
egalisatiereserve VWS		-14.001	-	-146.041	-
Mutatie continuïteitsreserve		-246.422	25.000	-224.905	-
Totaal		-260.423	25.000	-370.946	-

3.3 Bezoldiging directeur-bestuurder, directeur-bestuurder a.i. en raad van toezicht

	L.H.H.M. Boonen	J.W. Hingst	P. Heijdenrijk	P. Heijdenrijk
	2025			2024
Functie	Directeur- bestuurder a.i.	Directeur- bestuurder a.i.	Directeur- bestuurder	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	11/12 – 31/12	1/9 – 18/12	1/1 – 30/11	1/1 – 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,000	1,000	1,000	1,000
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 7.265	€ 68.960	€ 157.748	€ 163.533
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 800	€ –	€ 14.645	€ 16.075
Totale bezoldiging	€ 8.065	€ 68.960	€ 172.393	€ 179.608
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 14.153	€ 73.463	€ 225.107	€ 233.000

Bezoldiging in het kader van de WNT voor functionarissen die zonder dienstbetrekking uitbetaald worden, is als volgt:

J.W. Hingst	2025	2024
Functie	Directeur- bestuurder a.i.	Directeur- bestuurder a.i.
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 – 31/8	30/9 – 31/12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	996	387
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum gehele periode contractmaand 1 t/m 12	€ 319.587	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief BTW)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 159.360	€ 61.920
Totale bezoldiging gehele periode contractmaand 1 t/m 12	€ 221.280	

De periode waarin de interim-bestuurder actief was, is als volgt gesplitst:

- Het eerste deel (de eerste 12 maanden) is opgenomen in de tabel voor "functionarissen zonder dienstbetrekking".
- Het vervolg van de interim-periode is verwerkt in de tabel "bezoldiging directeur-bestuurders".

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

P. Heijdenrijk

Functie bij beëindiging dienstverband
Omvang dienstverband
Jaar waarin dienstverband is beëindigd

Directeur-
bestuurder
1,000
2025

Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband

€ 75.000

Individueel toepasselijk maximum

€ 75.000

Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

€ 75.000

Waarvan betaald in 2025

€ 75.000

Bezoldiging raad van toezicht

Naam	functie	aanvangs- datum	eind-datum	2025		ITB *)	
Mw. M. Hamer	Voorzitter	1-1-2025	31-12-2025	€	5.000	€	36.900
Dhr. N.J. Snoeij	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	2.000	€	24.600
Mw. A. Jonkers	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	2.000	€	24.600
Dhr. R. Manna	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	2.000	€	24.600
Mw. V.R.E. Verdegaal	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	2.000	€	24.600
Dhr. E. Eerenberg	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	-	€	24.600
Dhr. S. Sana	gewoon lid	1-1-2025	31-12-2025	€	2.000	€	24.600

Naam	functie	aanvangs- datum	eind-datum	2024		ITB *)	
Mw. M. Hamer	Voorzitter	1-1-2024	31-12-2024	€	5.000	€	34.950
Dhr. N.J. Snoeij	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	2.000	€	23.300
Mw. A. Jonkers	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	2.000	€	23.300
Dhr. R. Manna	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	2.000	€	23.300
Mw. V.R.E. Verdegaal	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	2.000	€	23.300
Dhr. E. Eerenberg	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	-	€	23.300
Dhr. S. Sana	gewoon lid	1-1-2024	31-12-2024	€	2.000	€	23.300

*) ITB =Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum.

Bijlagen

Bijlage A: Functies en nevenfuncties bestuurder, interim bestuurder en toezichthouders in 2025

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

- Bestuurslid Federatie voor Gezondheid, onbezoldigd
- Lid Raad van Toezicht Reos, bezoldigd
- Lid strategische adviesraad Kind naar Gezonder Gewicht (JOGG), onbezoldigd
- Lid adviesraad Amsterdam Public Health research institute, onbezoldigd

Nevenfuncties van de directeur-bestuurder ad interim, mevrouw drs. J.W. Hingst:

- Voorzitter Raad van Toezicht Radiotherapiegroep, hoofdvestiging Arnhem, bezoldigd
- Voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsen Gelderse Vallei te Ede, bezoldigd

Functies en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht in 2025:

Naam en functie	Functie in RvT	Nevenfuncties
Mevrouw drs. I.M. Hamer, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld	Voorzitter	• Voorzitter Raad van Toezicht RDW • Lid Raad van Toezicht TU Eindhoven • Voorzitter algemeen bestuur Stichting BOOR • Voorzitter World Skills Netherlands • Voorzitter Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) m.i.v. 1/11/2025
Mevrouw drs. A. Jonkers, lid Raad van Bestuur Samen Veilig Midden-Nederland	Lid	• Voorzitter Raad van Toezicht van Vughterstede • Portefeuillehouder toekomstscenario gezin- en jeugdbescherming namens Landelijk Netwerk Veilig Thuis • DB lid en vice voorzitter namens het Landelijk Netwerk Veilig Thuis
De heer dr. N.J. Snoeij, directeur Niek Snoeij Toezicht & Advies	Lid	• Lid Raad van Toezicht Stichting Blik op Werk
De heer dr. D.R. Manna, Directeur Onderzoek & Onderwijs Erasmus MC	Lid	• Lid bestuur Rathenau Instituut • Voorzitter programmacommissie Caribbean Health Research ZonMw • Lid programmacommissie SIA RAAK PRO
Mevrouw drs. V.R.E. Verdegaal, directeur Verdegaal interim management en advies	Lid	• <i>Geen nevenfuncties</i>

Naam en functie	Functie in RvT	Nevenfuncties
De heer ir. E. Eerenberg, wethouder gemeente Utrecht	Lid	• Voorzitter algemeen en dagelijks bestuur GGD regio Utrecht (GGDrU) • Voorzitter Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO+) • Lid VNG-commissie Zorg, Jeugd en Onderwijs • Lid Bestuurlijke adviescommissie WHO European Healthy Cities Group • Toehoorder bij bestuur Stichting Mind Us • Gemeentelijk aandeelhouder WKO Merwede BV en • Mobiliteitsbedrijf Merwede
De heer drs. S. Sana, huisarts bij Huisartsenpraktijk M3 in Leerdam	Lid	• Panellid onderzoek Erasmus MC over zorg voor onverzekerden • Lid van het artsenteam van DoktersVandaag (video content tegen desinformatie) • Lid van stuurgroep en mede-initiatiefnemer Twijfeltelefoon • Initiatiefnemer MedischeHulpGaza • Voor Medisch Contact: Blogger en Columnist • Bestuursvoorzitter Vereniging Huisarts en Zorg regio Gorinchem • Promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam / ESSB en lid van projectgroepen samenhangend met onderzoeksactiviteiten binnen de afdeling ESSB.

Bijlage B: Sociaal Jaarverslag

2025 was een bewogen jaar voor Pharos en daarmee ook voor HR.

De afdeling HR heeft in de jaren vóór 2025 te maken gehad met onderbezetting, waardoor er achterstanden waren ontstaan. Deze zijn (grotendeels) ingelopen in 2025, en daarnaast heeft er een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Er zijn verschillende HR-processen en procedures opgesteld en zijn verschillende beleidsstukken aangepast aan de huidige tijd.

Omdat Pharos ervan overtuigd is dat tevreden en gezonde medewerkers een positieve bijdrage leveren aan de organisatie én langer zullen blijven, hebben we dit jaar wederom een doorlopend medewerkers-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Op deze manier heeft Pharos op elk gewenst moment inzicht in de tevredenheid van medewerkers en kan er bijgeschakeld worden indien nodig. De resultaten worden elk kwartaal in de verschillende overleggen besproken en worden er acties uitgezet om het werkgeluk van medewerkers rond de norm van 7 te houden.

Pharos medewerkers geven in 2025 hun werkgeluk een gemiddelde score van 6,7 waarbij de norm 7 is. En op de vraag hoe trots ze zijn op de missie en visie van Pharos is de score gemiddeld 8,2.

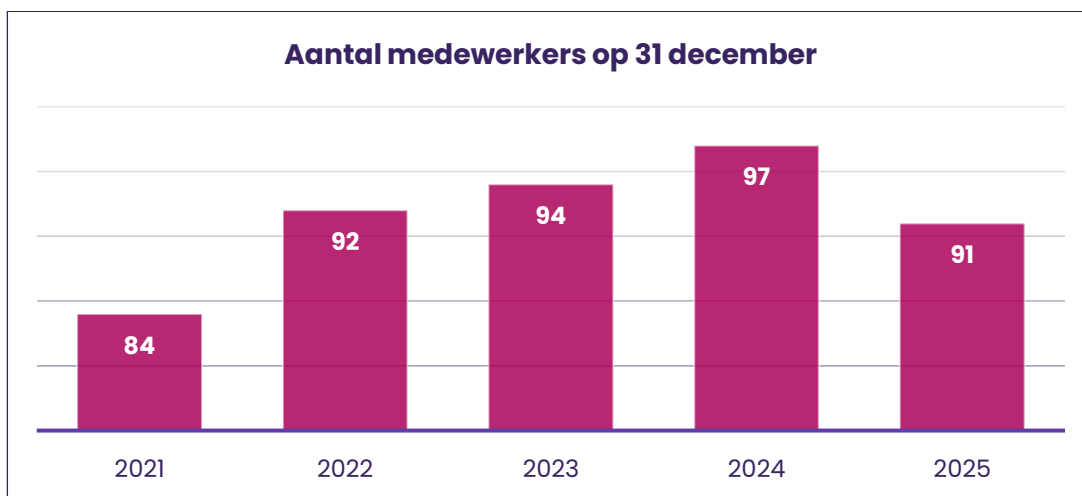
Medewerkers van Pharos gaven onder andere aan dat 'persoonlijke ontwikkeling' wat hen betreft nog meer aandacht verdiende. Hierdoor heeft Pharos een nieuw opleidingsbeleid gelanceerd. Ook zijn er diverse interne trainingen en workshops gegeven en is er gewerkt aan een nieuwe gesprekscyclus, gericht op ontwikkeling. Hier zal in 2026 verder vervolg aan worden gegeven.

Pharos hecht veel waarde aan inclusieve en veilige werkomgeving, mede daarom heeft de interne werkgroep Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DGI) met medewerkers uit verschillende teams, een nieuwe opdrachtomschrijving gekregen in 2025; De werkgroep adviseert, agendeert en stimuleert bewustwording binnen onze organisatie rondom dit onderwerp, en levert input voor de verbetering van HR-beleid. Zij stellen ieder jaar (onder coördinatie van de Manager HR) een jaarplan op en geven daar uitvoering aan. In 2025 heeft Pharos zich daardoor onder andere aangesloten bij de UDI (Utrecht Divers & Inclusief), meerdere interne bijeenkomsten georganiseerd en een ander feestdagenbeleid geïntroduceerd.

Verder is Pharos in 2025 bezig geweest met de herziening (en ontwikkeling) van integriteitsbeleid. Dit loopt nog door in het eerste kwartaal van 2026.

2025 in cijfers

Het aantal medewerkers in dienst bij Pharos op 31 december 2025 was 91. Daarvan zijn er 14 nieuw in dienst gekomen bij Pharos. Stagiaires, freelancers, werkervaringsplaatsen en externe inhuur zijn hierin niet meegenomen.

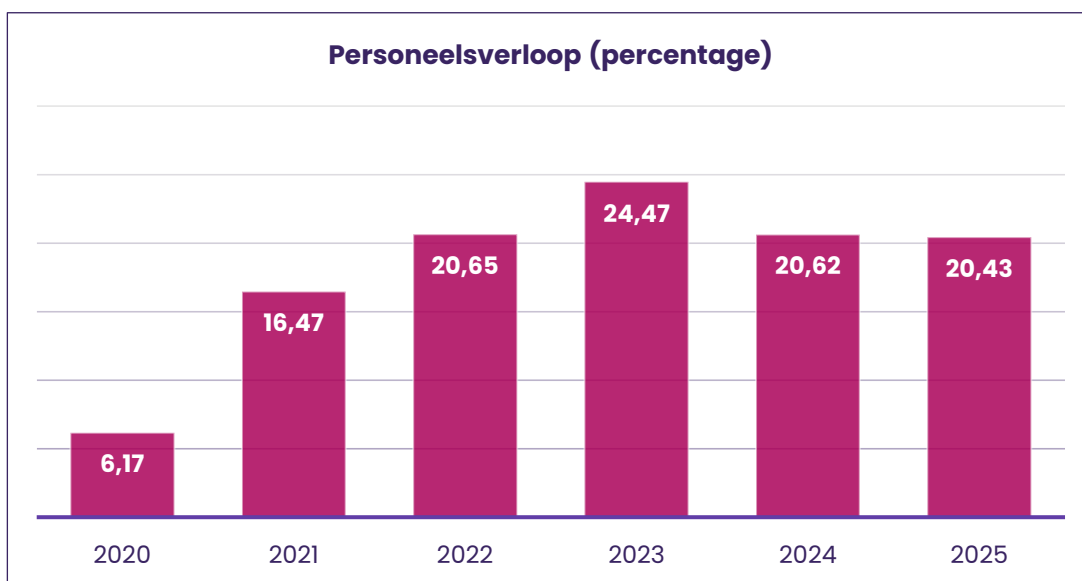


Voor projecten maakt Pharos gebruik van externe inhuur die worden ingezet afhankelijk van de specifiek benodigde kennis en ervaring. Voor trainingen werkt Pharos samen met een pool van externe trainers en trainingsacteurs die met regelmaat worden ingezet.

Pharos vindt het belangrijk om ruimte te bieden aan stagiaires en mensen die een werkervaringsplaats zoeken. Jaarlijks wordt hier ruimte voor in gemaakt in de formatieplanning van de organisatie. In 2025 hebben we 20 (deeltijd) stagiaires bij Pharos gehad.

Verloop

Het personeelsverloop in 2025 was 20,43%.



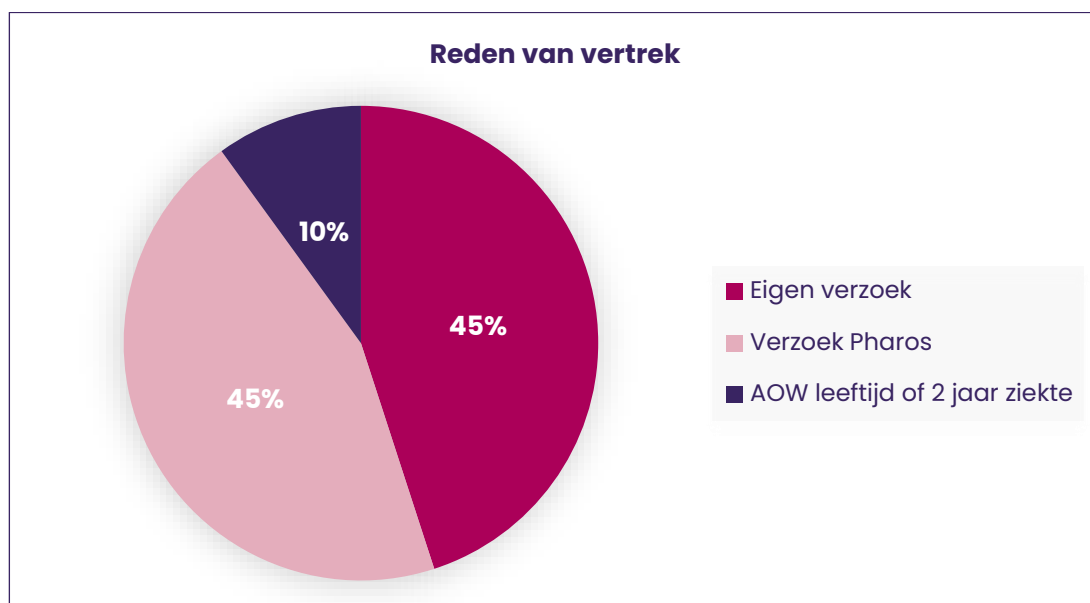
Reden van vertrek

In 2025 hebben 20 medewerkers Pharos verlaten. Daarvan zijn er:

- 9 op eigen verzoek vertrokken,
- 9 op verzoek van Pharos en
- 2 vanwege pensionering of het bereiken van 2 jaar ziekte.

Onder “verzoek van Pharos” verstaan we:

- Einde tijdelijk contract (3)
- Einde tijdelijke opdracht (3)
- Beëindiging van dienstverband door middel van een vaststellingsovereenkomst (3)
- Beëindiging van dienstverband tijdens de proeftijd (0)



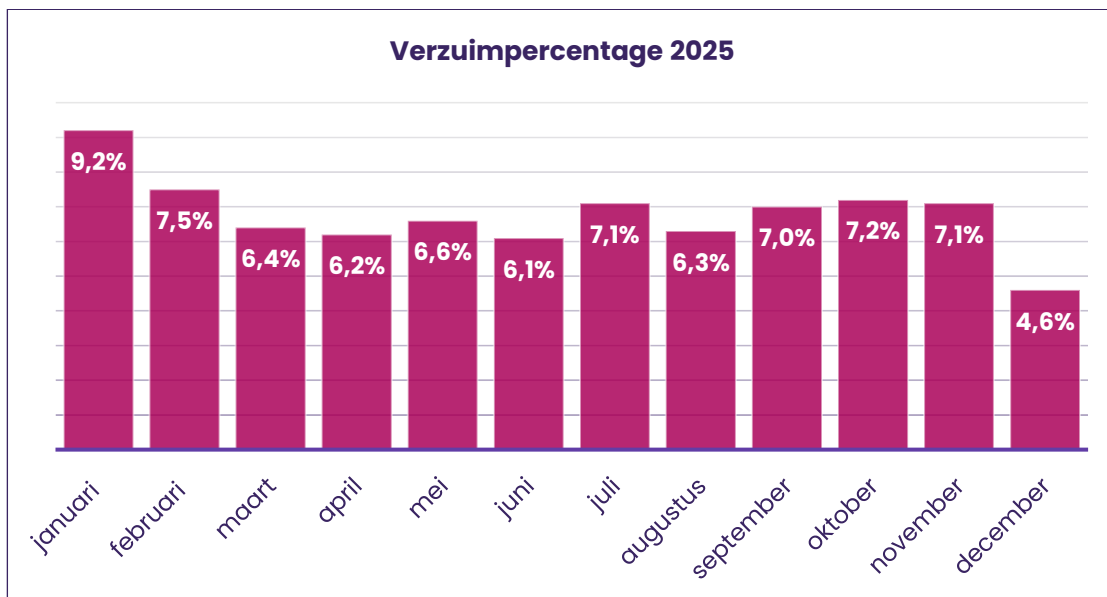
Vaste en tijdelijke contracten

Op 31 december 2025 hadden 57 medewerkers een contract voor onbepaalde tijd, tegenover 34 medewerkers met een tijdelijke aanstelling.

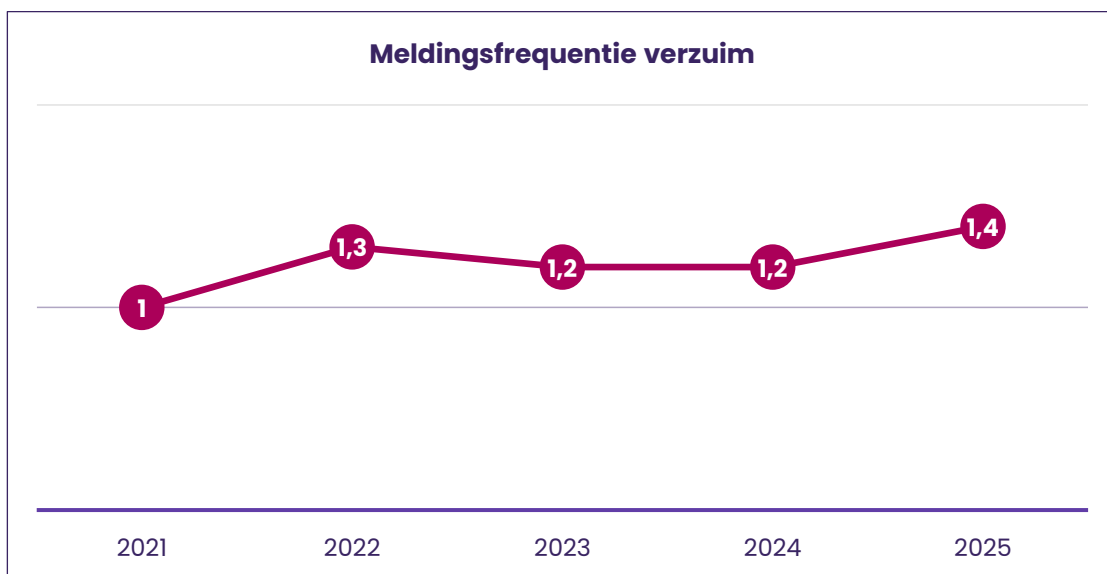
Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in 2025 was **6,8%**, met een uitschieter in januari 2025. Het kortdurend verzuim (<7 dagen) was gemiddeld 1,1%, het middellange verzuim (8-42 dagen) gemiddeld 1,2% en het lange verzuim (>42 dagen) 4,4%.

Om het verzuim terug te dringen zijn er verschillende initiatieven geweest, zoals onder andere een verzuimtraining voor leidinggevenden, waarin de focus lag op het voorkomen van verzuim.



De meldingsfrequentie was 1,4



Bijlage C: Jaarverslag ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Pharos had in 2025 een voorzitter, vicevoorzitter, drie leden en een ambtelijk secretaris. Wegens verlof zijn enkele OR-leden tijdelijk vervangen door andere collega's. Op 9 september 2025 OR verkiezingen gehouden en zijn er twee nieuwe leden gestart.

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 we zien onze missie breder en kijken 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 zij 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
- Sociale veiligheid
- Werkdruk, mentale gezondheid – vitaliteit van de medewerkers

De aandachtspunten van de OR van 2025 waren

- Het vergroten en meer betrekken van het ambassadeursnetwerk; in 2024 heeft de OR een ambassadeursgroep samengesteld om de OR te versterken. Deze groep speelt een belangrijke rol als klankbord en ondersteuner bij relevante OR-vraagstukken. In 2025 heeft de OR het ambassadeursnetwerk uitgebreid en zijn een aantal vraagstukken voorgelegd om mee te denken.
- Herstructurering; in 2025 is de evaluatie over de herstructurering uitgevoerd. De OR heeft meegelezen met de vragen en meegedacht over hoe de uitkomsten te presenteren aan de medewerkers.
- Aandacht voor (on)gewenste omgangsvormen.
- Zichtbaarheid/communicatie OR.

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

Verder hebben de OR en bestuurder regelmatig tijdens de overlegvergaderingen gesproken over (on)gewenste omgangsvormen binnen Pharos.

Jaarlijks overleg OR – Raad van Toezicht

De OR heeft jaarlijks overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht. Tijdens dit gesprek wordt vanuit het perspectief van de OR stilgestaan bij de stand van zaken binnen de organisatie. In 2025 was er een extra overleg vanwege de ziekte van de directeur-bestuurder.

Jaarlijks overleg OR – vertrouwenspersoon

De OR heeft een jaarlijks overleg met de vertrouwenspersoon om bij te praten n.a.v. het jaarverslag van de vertrouwenspersoon.

Regelingen waarmee de OR heeft ingestemd of advies gegeven

De OR heeft in 2025 een aantal regelingen ter instemming of advies ontvangen.

De OR heeft ingestemd met:

- Gedragscode 'Hoe we in het werk met elkaar omgaan'
- (Verduidelijkte versie) Giftenregeling
- Social media do's en dont's
- Nieuw PMO (Periodiek Medisch Onderzoek)
- Updateregeling overwerk/extra gewerkte uren
- Telefoonkostenvergoeding
- Opleidingsbeleid

En advies gegeven op:

- Profiel Directeur-bestuurder

Regelingen die de OR ter informatie heeft ontvangen zijn o.a.

- Ziekteverzuimoverzichten
- Jaarverslag vertrouwenspersoon
- Halfjaarlijkse rapportage klachtencommissie en bezwarencommissie functietraject
- Analyses Happy checks en exitgesprekken
- Halfjaarlijkse financiële rapportage

De OR kon nog niet instemmen met het voorgestelde Ontwikkelings- & functioneringsbeleid, hierover zijn OR en bestuurder nog in gesprek.