

Jaarverslag Stichting PZNL 2025

18 mei 2026



Inhouds- opgave

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Missie, Beleid en Activiteiten	6
1.1 - Missie, visie, Kernwaarden	7
1.2 - Hoofdactiviteiten	8
1.3 - Beleid en Activiteiten	9
Regievoering	10
- Hoofduitvoerderschap NPPZ II - Resultaten projectsubsidies 2025	11
- Praktijkteam Palliatieve Zorg	17
- Bestuurlijke ondersteuning Verenigingen	18
Informatie	19
Netwerkgang	21
Consultatie	23
Deskundigheidsbevordering	25
2. Organisatie, Financiën en Bedrijfsvoering	27
2.1 - Organisatie	27
2.2 - Financiën	28
2.3- Bedrijfsvoering	31
3. Governance	34
3.1 - Algemeen	34
3.2 - Bestuur	34
3.3- Raad van Toezicht	34
3.4 - PVT	36
Bijlage 1 - Factsheet Praktijkteam Palliatieve Zorg 2025	40
Bijlage 2 - Informatie telefonische consultatiedienst 2025	41
Bijlage 3 - Organogram Stichting PZNL	45
Bijlage 4 -Hoofd- en nevenactiviteiten Bestuur	46
Bijlage 5 - Hoofd- en nevenactiviteiten Raad van Toezicht	47
Jaarrekening	49

Voorwoord

Het Nationaal Programma Palliatieve Zorg (NPPZ II) stond in 2025 als voorlaatste jaar van het Programma in het teken van versnellen, verbinden, implementeren en borgen.

December 2024 heeft voormalig staatssecretaris Vicky Maeijer de brief [Stand van zaken palliatieve zorg](#) aan de Tweede Kamer aangeboden, met als belangrijke aandachtspunten de Toekomstverkenning Palliatieve Zorg 2050 (RIVM) en de tussenevaluatie van het NPPZ II. De brief benadrukt het belang van de structurele integratie van palliatieve zorg in de reguliere zorg en ondersteuning, en de samenwerking tussen alle betrokken partijen. De [tussenevaluatie Nationaal Programma Palliatieve Zorg II](#) door TwynstraGudde, bevestigde dat het programma goed op koers ligt en dat veel strategische doelstellingen worden gerealiseerd. De evaluatie geeft verder aan dat de ambitie om proactieve zorg en ondersteuning voor iedereen, altijd en overal beschikbaar te maken uitdagend, maar gerechtvaardigd is.

Zoals de Tussenevaluatie ook aangeeft is aandacht voor het borgen van de in gang gezette activiteiten en ontwikkelingen noodzakelijk in de opmaat naar het laatste programmajaar NPPZ II.. Naast het feit dat we volop aan het implementeren zijn, is nagedacht over het veiligstellen van de duurzame integratie van palliatieve zorg in de reguliere zorg en ondersteuning in de toekomst.

Met het Ministerie van VWS vindt frequent structureel afstemming plaats op tactisch niveau naast periodiek strategisch overleg.

De twee hoofddoelstellingen van NPPZ II, maatschappelijk bewustwording en proactieve zorg en ondersteuning, sluiten naadloos aan bij de reguliere activiteiten van Stichting PZNL en hebben we daarom leidend gemaakt voor al onze activiteiten. De actualisatie van het Kwaliteitskader palliatieve zorg Nederland bevindt zich in de commentaarfase, met koppeling naar de coördinatie en ontwikkeling van de Richtlijnen Palliatieve Zorg ten behoeve van een meer toekomstbestendige inrichting. De transitie consultatievoorziening, het leveren van digitale informatiediensten als Palliaweb.nl en Overpalliatievezorg.nl, netwerkzorg en deskundigheidsbevordering zijn continu in ontwikkeling. De publiekscampagne in het

najaar, met onder meer de indrukwekkende foto-expositie Leven tot het laatst, reist nu door het land en maakt palliatieve zorg zichtbaar voor een breed publiek.

Stichting PZNL heeft naast de NPPZ II-opdracht een grote focus op ondersteuning van de samenwerking in het domein palliatieve zorg, en biedt ondersteuning aan de Vereniging PZNL, Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg, stichting PaTz en sinds eind 2025 ook aan Palliactief.

Organisatorisch hebben we in 2025 de voorbereidende stappen in gang gezet naar de bestuurlijke fusie tussen Stichting PZNL en Agora per 1 januari 2026, met een beoogde juridische fusie op 1 januari 2027. Stichting PZNL en Agora werken al langere tijd nauw samen, met ieder een eigen rol in het veld. PZNL richt zich op de ontwikkeling en versterking van palliatieve zorg en de regionale Netwerken Palliatieve Zorg, terwijl Agora zich inzet voor de verbinding tussen de gezondheidszorg, het sociaal domein en de samenleving. Door deze perspectieven samen te brengen, ontstaat een bredere benadering waarin zorg, ondersteuning en maatschappelijke context onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Met deze stap geven we invulling aan een wens van het Ministerie van VWS en sluiten we aan bij bredere landelijke ontwikkelingen rondom de organisatie van palliatieve zorg en ondersteuning. Door kennis, ervaring en netwerken sterker te verbinden ontstaat ruimte om, gedurende het jaar 2026, gezamenlijk toe te werken naar één nieuwe, toekomstbestendige organisatie. Met PaTz zijn in de verkenningsfase gesprekken gevoerd en blijven we in gesprek om op termijn bij de nieuwe organisatie aan te sluiten.

Parallel aan dit fusieproces loopt het onderzoek in opdracht van het Ministerie van VWS door Andersson Ellfers Felix (AEF) naar de toekomstige inrichting van het landschap Palliatieve zorg en Ondersteuning. De in 2026 te verwachten uitkomsten van dit onderzoek, zullen bijdragen aan de vormgeving van de toekomstige fusieorganisatie Stichting PZNL / Agora na het NPPZ II programma.

Met trots kijk ik terug op wat we het afgelopen jaar samen met onze samenwerkingspartners hebben bereikt. Met de mooie basis die is gelegd en verbindingen die zijn gemaakt zetten we samen onze schouders onder het laatste jaar van het NPPZ II en de ontwikkeling naar een sterke ondersteunende organisatie van de

palliatieve zorg en ondersteuning voor de periode daarna. Met name in de ouderenzorg landt de boodschap voor het normaliseren van passende zorg in de palliatieve fase steeds beter en verandert dit mede de vraag naar intramurale ouderenzorg. Hierdoor lijkt het gevreesde gebrek aan verpleeghuisplaatsen te kunnen worden voorkomen. We werken eraan dat deze boodschap zowel maatschappelijk als bij alle partijen werkzaam in zorg en ondersteuning wordt geborgd, zodat kwaliteit van leven centraal komt te staan bij het bespreken en overwegen van welke zorg en ondersteuning in de palliatieve fase passend zijn.

Rob van Dam



1. Missie, Beleid en Activiteiten

1.1 Missie

Stichting PZNL verenigt de kracht van het collectief voor kwaliteitsvolle zorg voor mensen in de palliatieve levensfase.

In het bereiken van goede ondersteuning en palliatieve zorg voor mensen met een ongeneeslijke ziekte, verbindt, ondersteunt en gidst Stichting PZNL haar samenwerkingspartners. Wij dragen bij - door een soms dienende, soms regisserende houding - aan de vereiste voorwaarden voor die goede palliatieve zorg. Dat alles in het belang van patiënten en hun naasten. Zodat zij toegang hebben tot de Juiste Zorg, op de Juiste Plaats, op het Juiste Moment, door de Juiste Zorgverleners en met de Juiste Bekostiging.

Visie

Stichting PZNL zet zich in voor de kwaliteit van leven, de kwaliteit van rouwen en de kwaliteit van sterven. We zetten ons in om alle mensen met een ongeneeslijke ziekte palliatieve zorg te laten krijgen. Hoeveel weken, maanden of zelfs jaren deze zogenaamde palliatieve levensfase duurt, verschilt van mens tot mens.

Belangrijk is dat de patiënt in deze fase op tijd in gesprek gaat over zijn of haar waarden, wensen en behoeften. Alle zorgverleners ((huis)artsen, verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten) zijn ervoor verantwoordelijk dat deze gesprekken plaatsvinden. Door palliatieve zorg samen met steun van patiëntenorganisaties, beroepsverenigingen en koepelorganisaties vorm te geven, is niet alleen optimalisering van kwaliteit van leven tijdens de hele palliatieve fase mogelijk, maar ook de ondersteuning van kwaliteit van rouwen en kwaliteit van sterven.

Kernwaarden en Merkwaarden

Onze vier Kernwaarden zijn Open, Verbonden, Deskundig en Resultaatgericht. Samen met onze merkwaarden Richtinggevend, Verbindend, Voorwaardenschepend en Ondersteunend dragen we als PZNL'ers zorg voor het realiseren van onze missie en visie.

1.2 Hoofdactiviteiten

Vanuit de instellingssubsidie heeft de Stichting de opdracht om uitvoering te geven aan de doorontwikkeling van activiteiten die zorgverleners en andere betrokkenen ondersteunen bij het vormgeven van de organisatie van de palliatieve zorg of de individuele zorg aan patiënten en naasten.

Onze hoofdactiviteiten zijn:

- **Regievorming.** Wij zijn regiehouder en hoofduitvoerder van het Nationaal Programma Palliatieve Zorg II. Ook bieden wij ondersteuning aan de Vereniging PZNL, de Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg (VNPZ) en het Praktijkteam Palliatieve Zorg.
- **Informatie.** Om te voorzien in betrouwbare en actuele informatie over palliatieve zorg voor burgers, patiënten en naasten en voor professionals en hun (wetenschappelijke) beroepsgroepen en zorg- en ondersteuningsorganisaties, beheren wij Palliaweb.nl en Overpalliatievezorg.nl en benutten wij bijbehorende social mediakanalen
- **Netwerkzorg.** Om de juiste palliatieve zorg op de juiste plek voor patiënten en naasten te realiseren bevorderen en ondersteunen we de gecoördineerde samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid van partners in de (boven)regionale samenwerkingsverbanden, onder andere via ondersteuning van de Netwerken Palliatieve Zorg, Consortia, en Consultatieteams.
- **Consultatie.** Vanzelfsprekende samenwerking tussen generalist en specialist, met proactieve inzet van specialistische deskundigheid van palliatieve zorg, is een belangrijke voorwaarde voor goede palliatieve zorg. Wij faciliteren de traditionele telefonische consultatievoorziening en helpen deze door te ontwikkelen naar meer proactieve inzet van specialistische deskundigheid ingebed binnen regionale samenwerkingsverbanden.
- **Deskundigheidsbevordering.** Wij werken aan het vergroten van de kennis en vaardigheden van (toekomstige) zorgverleners. We doen dit door ondersteuning en advies te bieden aan zorginstellingen, onderwijsorganisaties, onderzoekers en beleidsorganisaties voor de deskundigheidsbevordering van zorgverleners. Vraagstukken pakken wij in samenwerking met de Onderwijsknooppunten op. Een actueel overzicht van de opleidingen en onderwijsmaterialen is te vinden op [Palliaweb.nl](https://palliaweb.nl)

Bij al deze activiteiten streven we naar een optimale toepassing van patiënten- en naasten-participatie zowel in de ontwikkeling van beleid, in projecten en producten als in communicatie. We bieden hierbij actieve ondersteuning, onder andere door de opgerichte klankbordgroep van ruim 150 patiënten en naasten. Deze klankbordgroep kan zowel door onze medewerkers als door onze samenwerkingspartners worden ingezet.

Sinds 2024 is de subsidie van Stichting PaTz op verzoek van het ministerie van VWS ondergebracht in de instellingssubsidie van Stichting PZNL. De activiteiten van Stichting PaTz vormen de zesde hoofdactiviteit in de instellingssubsidie.

Naast de instellingssubsidie hadden we in 2025 aanvullende projectsubsidie: voor de uitvoering van het NPPZ II, voor de evaluatie en doorontwikkeling van het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg, voor het onderhoud en beheer van de Richtlijnen Palliatieve Zorg en voor het project Leren en verbeteren in de palliatieve zorg.

1.3 Beleid en activiteiten

Regievoering

Onder deze activiteit vallen het hoofduitvoerschap van het NPPZ II, de coördinatie van het Praktijkteam en het faciliteren van de Vereniging PZNL, de Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg en Palliactief.

Hoofduitvoerschap Nationaal Programma Palliatieve Zorg II

2025 stond het Nationaal Programma Palliatieve Zorg II in het teken van het implementeren van de door het programma en anderen ontwikkelde producten, acties en interventies. Naast het feit dat er volop geïmplementeerd werd, is een begin gemaakt met het nadenken over de borging van de resultaten van het NPPZII na de programmaperiode.

Naar aanleiding van de tussenevaluatie van het NPPZ II aangeboden aan de Kamer in december 2024, is voor de benodigde slagkracht om duurzame inbedding van resultaten uit het NPPZ II te bevorderen in de tweede fase van het programma, de samenstelling van de Stuurgroep NPPZ II met ingang van juni 2025

aangepast. De Stuurgroep is hierbij gesplitst in een Stuurgroep NPPZ II Volwassenen en Stuurgroep NPPZ II Kind en Jongere, met beide een Raad van Advies.

Voor de zomer heeft binnen het NPPZ II een belangrijke personele wisseling plaatsgevonden. Saskia Teunissen, de onafhankelijk voorzitter van de Stuurgroep NPPZ II, is door ziekte uitgevallen. Kris Vissers heeft de rol van onafhankelijk voorzitter ad interim van de Stuurgroep NPPZ II en de Stuurgroep NPPZ II -Kind en Jongere op zich genomen.

De Stuurgroep NPPZ II is in 2025 viermaal bijeengekomen. Alle plannen, voortgangsrapportages en strategische vraagstukken zijn in de Stuurgroep NPPZ II besproken.

Met VWS vindt structureel afstemming plaats op tactisch niveau en in periodiek strategisch overleg. Dankzij een door VWS goedgekeurde kasschuif van 2026 naar 2025 groot € 1,5 miljoen, konden extra middelen ingezet worden om de implementatie te intensiveren. Voor deze kasschuif is gekozen vanuit het inzicht dat in 2025 meer middelen nodig zijn dan in het laatste jaar van het programma. Een [Mijlpalenoverzicht](#) van het programma geeft een duidelijk overzicht van wat er de afgelopen jaren is bereikt.

De organisatie is zo ingericht dat aanverwante activiteiten vanuit verschillende subsidiestromen, instellings-, programma, kwaliteitskader en richtlijnen, gebundeld onder aansturing van een en dezelfde programmacoördinator plaats vinden.

In 2025 zijn vanuit VWS € 300k. aan extra middelen ter beschikking gesteld aan het NPPZII, om onderzoek te doen naar de praktijkvariatie in de hospicezorg. De rapportage is in het najaar van 2025 aan de Kamer aangeboden.

Resultaten Projectsubsidies NPPZ II 2025

A. Maatschappelijke bewustwording

Door campagnes, lokale activatie en digitale inzet is het bereik en de zichtbaarheid van palliatieve zorg in 2025 aanzienlijk vergroot en is het fundament voor blijvende bewustwording en gedragsverandering versterkt en uitgebouwd. Centraal stond de publiekscampagne '**Leven tot het laatst**', die in twee flights; vóór de zomer en tijdens de **Week van de Palliatieve Zorg** is uitgevoerd. De campagne vergrootte kennis: meer mensen weten nu dat palliatieve zorg breder is dan terminale zorg en beschikbaar is zodra duidelijk is dat iemand niet meer beter wordt. De toevoeging van het televisieprogramma *Leven tot het Laatst* met Anita Witzier bracht veel extra zichtbaarheid, zowel via de televisie als via de social mediakanalen van mediapartner KRO-NCRV.

Met de stimuleringsregeling *Leven tot het Laatst* konden regio's de campagne koppelen aan eigen activiteiten. Ook de stimuleringsregeling informatiebijeenkomsten droeg bij aan de lokale bewustwording met het grootste aantal bijeenkomsten sinds de start van het programma.

Onder de campagnetitel "Zorg tot het laatst, je doet het samen" lanceerden we in samenwerking met V&VN een doorvertaling van de *Leven tot het laatst* **campagne richting zorgverleners**. Interviews en co-creatiesessies met de doelgroep V&V resulteerden in 4 video's op social media, waarin verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten in de wijk, het verpleeghuis en in het ziekenhuis samen met anderen vormgaven aan palliatieve zorg. De goed ontvangen campagne is eind 2025 herhaald. De in oktober met breed gedragen adviesgroep voor de tweede keer georganiseerde Week van de Palliatieve zorg heeft het bereik van 2024 ruimschoots overtroffen. Alle initiatieven dragen bij aan het normaliseren van gesprekken over wensen en waarden in de laatste levensfase.

B. Vroegtijdige Zorgplanning

De inbedding van proactieve zorgplanning (pzp) in de reguliere zorg en ondersteuning is verder versterkt. Met landelijke koepels is gewerkt aan het stimuleren van proactieve zorgplanning binnen ziekte-specifieke netwerken en het verbeteren van de samenwerking met netwerken palliatieve zorg (NPZ). Voor NPZ zijn de kennisdossiers over proactieve zorgplanning binnen de netwerkzorg voor mensen met Parkinson, hartfalen en dementie geactualiseerd, in afstemming met respectievelijk ParkinsonNet, NVVC-Connect en

Dementienetwerk Nederland. Met de verpleegkundige beroepsverenigingen voor hartfalen en COPD zijn afspraken gemaakt over het ontwikkelen en aanbieden van webinars over proactieve zorgplanning en voor projectleiders in de tweede lijn is een webinar over proactieve zorgplanning in het ziekenhuis georganiseerd samen met de NZa.

In vervolg op het project met Stichting Agora om het bewustzijn over palliatieve zorg in het sociaal domein te vergroten zijn zes regionale leerwerkplaatsen gestart om samenwerking tussen sociaal- en zorgdomein te verbeteren, waarbij zij worden ondersteund. Dit project wordt in 2026 voortgezet.

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor de start van project Proactieve Zorgplanning in ziekenhuizen per januari 2026 dat zich met name richt op proactieve zorgplanning voor patiënten met COPD en hartfalen. Het plan ondersteunt zorgprofessionals bij tijdige gesprekken over passende zorg. Er zijn drie pijlers: toegankelijke hulpmiddelen en informatie via Palliaweb, communicatie en bewustwording (samen met beroepsverenigingen en partners), en gerichte ondersteuning van ziekenhuizen bij implementatie. Met PaTz is samengewerkt en zijn 24 nieuwe groepen opgericht door onder andere inzet van regionale ambassadeurs. Ook zijn voorbereidingen getroffen om de PaTz-werkwijze onder de aandacht te brengen bij eerstelijns MDO's ouderenzorg, met als doel integrale samenwerking in de eerstelijns verder te versterken en tijdige signalering en passende zorg te stimuleren.

Er is een project gestart om pzp gespreksvoering over palliatieve zorg met mensen met een eerste generatie migratieachtergrond en hun naasten te verbeteren, in samenwerking met Pharos, netwerken palliatieve zorg, en (ervarings)deskundigen. Hiervoor zijn op Palliaweb.nl en social media praktische hulpmiddelen voor zorgverleners gedeeld, zijn een training voor netwerken palliatieve zorg en themabijeenkomsten voor zorgprofessionals verzorgd, en zijn middelen beschikbaar gesteld voor 'Weet u wat u wilt' publieksbijeenkomsten voor eerste generatie migranten. In een denktank-bijeenkomst met deskundigen (vanuit Pharos, UMCU, V&VN en Sigra) zijn bestaande goede praktijken opgehaald die in 2026 vanuit het NPPZ II versterkt kunnen worden.

De digitale zelfevaluatie voor zorgorganisaties door 10 organisaties is succesvol toegepast en er is een

nieuwe en verbeterde digitale applicatie ontwikkeld. Zie hiervoor verder 'Netwerkgorg: continu leren en verbeteren van samenwerking in de palliatieve zorg'.

C. Versterken Samenwerking

Met verschillende samenwerkingspartners is gewerkt aan verdere versterking van transmurale samenwerking. Belemmerende knelpunten zijn opgepakt en kansrijke oplossingen zijn gedeeld. Adviseurs met expertise op het gebied van financiering, netwerk governance, en organisatie van zorg werkten hierin nauw samen. Er werd advies verleend aan regio's over deze thema's, waaronder de IZA-transformatie regio's. Het informatieplatform op Palliaweb.nl werd uitgebreid met nieuwe kennis en praktijkervaringen en er zijn online bijeenkomsten georganiseerd over actuele ontwikkelingen.

In vier regio's is een transformatieplan palliatieve zorg goedgekeurd en zijn middelen toegekend. In vijf regio's staan de (goedgekeurde) plannen op een wachtlijst voor toekenning van IZA-middelen. Op de NPPZ II website is een visualisatie beschikbaar die in één oogopslag laat zien wat de Transformatie palliatieve zorg inhoudt en zijn transformatieplannen en interviews met betrokkenen die werken aan een IZA- transformatie opgenomen.

Het project Versterken Hospicezorg kreeg een vervolg. De regionale projecten konden gebruik maken van financiële middelen voor projectleiding op consortium niveau voor verdere implementatie en borging van dat wat in 2024 was opgestart. Vijf consortia hebben hiervan gebruik gemaakt, een aantal regio's heeft de activiteiten ondergebracht in het IZA transformatieplan palliatieve zorg.

De netwerkevaluatie is in 9 netwerken succesvol uitgevoerd en er is een digitale applicatie ontwikkeld. Zie hiervoor verder 'Netwerkgorg: continu leren en verbeteren van samenwerking in de palliatieve zorg'.

Passende financiering:

In 2025 is de betaaltitel voor proactieve zorgplanning in de ziekenhuizen ingevoerd en zijn verschillende activiteiten ontplooid ter ondersteuning van de implementatie en contractering hiervan. Met de NZa is een webinar georganiseerd met 350 deelnemers, en er zijn presentaties verzorgd voor zorgadministrateurs van

ziekenhuizen. We zijn nauw betrokken bij de voorbereiding voor een structurele betaaltitel voor proactieve zorgplanning voor huisartsen die vanaf 2027 wordt ingevoerd.

Het experiment alternatieve bekostiging, dat PZNL samen met de NZa ondersteunt, is eind 2025 halverwege. In de drie experimenten zijn transmurale zorgpaden voor palliatieve zorg geïmplementeerd en wordt nu in overleg met de betrokken stakeholders gewerkt aan het vormgeven van een beter passende vorm van bekostiging. Ook wordt gewerkt aan structurele bekostiging van transmurale samenwerking en de inzet van de specialist palliatieve zorg (zie onder kopje transitie consultatie) en is de handreiking financiering geactualiseerd.

D. Projecten Consortia

Het team deskundigheidsbevordering heeft meegewerkt aan het strategisch thema Projecten Consortia. Op het digitaal Leerwerkplatform NPPZ II zijn 231 deelnemers afkomstig uit 23 NPPZ II samenwerkingsprojecten en 68 ZonMw stimuleringssubsidie- projectgroepen actief ondersteund bij de implementatie van hun projecten op de werkvloer met 2 vragenuren, 4 kick-offs, 3 inhoudelijke- en 4 intervisiebijeenkomsten en 1 werkconferentie. Op Palliaweb.nl staan nu 21 kansrijke projecten die voor opschaling toegankelijk zijn, 15 toolbox-items en zijn er 25 geleerde lessen rondom de implementatie van deze kansrijke projecten toegankelijk.

E. Digitale Gegevensuitwisseling

Strategisch thema Digitale Gegevensuitwisseling (DGU) heeft binnen NPPZ II belangrijke stappen gezet om digitale ondersteuning van palliatieve zorg te verbeteren met focus op het vastleggen en uitwisselen van gegevens voor proactieve zorgplanning (pzp) in reguliere werkprocessen van zorgverleners. Er zijn landelijke afspraken gemaakt over standaarden voor gegevensoverdracht en diverse regio's hebben pilots uitgevoerd met digitale systemen, waarmee zorgverleners elkaars dossiers sneller kunnen inzien. Daarnaast is de themapagina DGU op de NPPZ-website vernieuwd en uitgebreid met praktijkvoorbeelden, tools en handleidingen en zijn webinars georganiseerd om kennisdeling en samenwerking te stimuleren.

De ontwikkeling van zorgverlenersjourneys brengt in kaart hoe zorgverleners in verschillende settings

werken met digitale gegevensuitwisseling en waar knelpunten of verbeterkansen liggen. De inzichten uit deze journeys worden gebruikt om oplossingen beter af te stemmen op de praktijk en om implementatie van digitale ondersteuning te versnellen.

Binnen het project Sympal is het dashboard voor hospices voor kwaliteitsverbetering van palliatieve zorg doorontwikkeld en uitgebreid met nieuwe functionaliteiten. Tien hospices zijn aangesloten en gesprekken met Nedap zijn gestart om ook VVT-organisaties te betrekken bij uniforme zorgregistraties. Daarnaast is gewerkt aan een onderzoeksdatabank en een veilige data-architectuur binnen Microsoft-omgevingen, zodat zorgdata verantwoord kan worden gedeeld voor analyse en kwaliteitsverbetering.

F. Meten en Monitoren

Er is verder gewerkt aan het inzichtelijk maken van de kwaliteit van palliatieve zorg en het ondersteunen van leren en verbeteren. De set van 17 indicatoren voor kwaliteit van palliatieve zorg is opnieuw geëvalueerd en besloten is om de leer- en oefenperiode in 2026 voort te zetten en (recente) ontwikkelingen rondom indicatoren en KPI's in o.a. IZA transformatieregio's te volgen. De factsheets per indicator zijn geactualiseerd en via Palliaweb.nl beschikbaar gesteld, zodat zorgprofessionals en beleidsmakers toegang hebben tot actuele informatie.

De Meting Welbevinden is opnieuw uitgevoerd, waarbij zorgverleners met behulp van het Utrecht Symptoom Dagboek – 4 dimensioneel (USD-4D) in gesprek zijn gegaan met patiënten over hun (on)welbevinden. Ook zijn er ondersteunende materialen ontwikkeld die breder inzetbaar zijn en de meerwaarde laten zien van het in gesprek gaan over waarden, wensen en behoeften. In samenwerking met IKNL hebben de Kerncijfers palliatieve zorg een update gehad; dit betreft met name de drie interactieve tools met filteropties. Ook is regionale ondersteuning geboden bij de meetplannen voor spiegel- en stuurinformatie in de IZA-transformatieregio's palliatieve zorg.

Kwaliteitskader Palliatieve Zorg 2025

Om de bekendheid en toepasbaarheid van het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg Nederland te vergroten zijn samen met brancheorganisaties en wetenschappelijke- en beroepsverenigingen 8 scholingsactiviteiten, 7

kenniskramen, 2 (poster)presentaties op congressen, 2 interviews en 28 kennisquizvragen gerealiseerd. Daarnaast is 2025 afgesloten met de commentaarfase van de actualisatie van het kwaliteitskader.

Richtlijnen 2025

Stichting PZNL ondersteunt als procesbegeleider bij de richtlijnen ontwikkeling palliatieve zorg die helpen de diagnostiek en behandeling voor patiënten in de palliatieve fase doeltreffender te maken en te standaardiseren. De richtlijnen zijn te raadplegen via Pallialine (in 2025: 44.089 bezoekers en 76.601 paginaweergaven) en op PalliArts (in 2025: App 30.061 gebruikers die 75.146 de app hebben bezocht; Website 521 bezoekers en 10.880 paginaweergaven). De daling van het aantal geregistreerde bezoekers en paginaweergaven is terug te voeren op aangepast cookiebeleid op Palliaweb.nl en de opkomst van AI, zie hiervoor verder 'Informatie'.

In 2025 is de richtlijn "Mondproblemen en slikstoornissen in de palliatieve fase" (februari 2025) door de regiehouders gepubliceerd en zijn de volgende richtlijnen in ontwikkeling door een procesbegeleider ondersteund: Dyspneu - Hartfalen - Misselijkheid en braken - Zingeving - Verminderde eetlust en gewichtsverlies - Perinatale palliatieve zorg - Urogenitale problemen en - Transitie van kinderpalliatieve zorg naar volwassenen palliatieve zorg.

Samen met de KNMG zijn de vergaderingen Bestuurscollege Richtlijnen Palliatieve Zorg georganiseerd. In 2025 is door het Bestuurscollege besloten dat er geen nieuwe richtlijnen palliatieve zorg meer worden ontwikkeld, tenzij er grote maatschappelijke urgentie of andere zwaarwegende redenen zijn. De focus voor procesondersteuning richtlijnontwikkeling komt te liggen op het actueel houden en implementeren van de bestaande richtlijnen. Daarnaast is Stichting PZNL actief lid van het Richtlijn Netwerk Nederland (RNN) en neemt deel aan zowel de werkgroep implementatie als de werkgroep innovatie.

Nieuw in 2025 zijn de samenwerkingen met

- Thuisarts: Bij de publicatie van richtlijnen zal op Thuisarts.nl ook een dossier over het onderwerp worden opgenomen. In 2025 zijn meerdere dossier herzien en zijn zes nieuwe dossier over mondproblemen in de palliatieve fase toegevoegd.

- Redactie Nursing: publicatie nieuwsitems over richtlijnen palliatieve zorg
- Stichting Health Base: actualisatie Palliatief formularium

Bij richtlijnontwikkeling is AI ingezet. Menselijke controle blijft hierbij essentieel voor kwaliteit en betrouwbaarheid en blijft een vast onderdeel van de werkzaamheden. De ervaringen met inzet van AI bij richtlijnontwikkeling en andere uitkomsten zijn gedeeld op meerdere congressen waaronder de GIN Conference, het EAPC Congres en de Nederlands Vlaamse Wetenschapsdagen.

LeVePZ 2025

In 2025 zijn de resultaten van het door ZonMw gefinancierde project LeVePZ opgeleverd. In dit project is gewerkt aan een routekaart als basis voor een lerend zorgsysteem in de palliatieve zorg, waarin bestaande zorgdata worden benut om kwaliteit structureel te verbeteren zonder extra registratielast voor zorgverleners. In drie pilotregio's zijn multidisciplinaire teams aan de slag gegaan met spiegelinformatie uit de Kerncijfers palliatieve zorg en uit vier factsheets met indicatoren over o.a. potentieel niet-passende zorg en het voorschrijven van medicatie in de laatste levensfase.

De belangrijke opbrengsten van LeVePZ zijn een routekaart met adviezen voor landelijke opschaling, een gesprekswijzer voor regionale verbetercycli en vier nieuwe factsheets met actuele cijfers over kwaliteit van palliatieve zorg op landelijk en regionaal niveau. Daarnaast zijn de Kerncijfers palliatieve zorg geactualiseerd en beschikbaar gesteld via Palliaweb.nl. De resultaten tonen dat onderdelen van een lerend zorgsysteem al toepasbaar zijn en dat zorgverleners hiermee direct verbeteringen kunnen realiseren. Hiermee is een stevige basis gelegd voor structureel leren en verbeteren, ook na afloop van NPPZ II.

Praktijkteam Palliatieve Zorg

Het Praktijkteam PZ heeft als doel de kwaliteit en toegankelijkheid van palliatieve zorg te verbeteren. Een vertegenwoordiging van zorgprofessionals, Netwerken Palliatieve Zorg, Zorgverzekeraars Nederland, het Ministerie van VWS en Stichting PZNL werkt samen om vragen en/of knelpunten op het gebied van organisatie en financiering van palliatieve zorg voor zorgverleners, zorgorganisaties, patiënten en hun

naasten te beantwoorden.

Stichting PZNL verzorgt de regie, coördinatie en ondersteuning van het Praktijkteam. De coördinator is contactpersoon voor het Meldpunt Juiste Loket als eerstelijns helpdesk voor vragen over palliatieve zorg. Van meldingen die het Loket niet kan oplossen en meldingen die binnen komen via sociale media, Palliaweb, Overpalliatievezorg.nl en VWS vindt registratie plaats met adviezen, knelpunten en (mogelijke) oplossingen. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de meldingen 2025.

In 2025 lag de focus op het structureel oplossen van complexe knelpunten die samenwerking tussen verschillende partijen vereisen. Begin dit jaar heeft het Praktijkteam bij de Stuurgroep NPPZ II probleemomschrijvingen en oplossingsrichtingen aangedragen voor vier thema's waar in de praktijk knelpunten worden ervaren: hulpmiddelen, medicatie, wijkverpleging en hospicezorg. Gedurende het jaar zijn deze thema's besproken in multidisciplinaire overleggen en is inzichtelijk gemaakt welke samenwerking nodig is om tot duurzame oplossingen te komen. De opvolging van het proces en de uitvoering van de oplossingsrichtingen zijn in de voortgangsrapportages voor de Stuurgroep NPPZ II meegenomen.

Bestuurlijke ondersteuning samenwerkingspartners

Vanuit onze rol van verbindingsofficier en ondersteuner voor onze samenwerkingspartners ondersteunen wij de Vereniging PZNL, Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg (VNPZ), PaTz en sinds 2025 ook Palliactief. Vanuit de activiteiten van Stichting PZNL en NPPZ II werken we met de vier partijen samen aan het implementeren en integreren van palliatieve zorg in de reguliere gezondheidszorg. Daarnaast faciliteren we het bureau van de verenigingen PZNL, VNPZ en Palliactief vanuit de instellingssubsidie met gealloceerd budget. Dit budget stelt de verenigingen in staat om het bestuur en/of de bestuurlijke ondersteuning te organiseren. Zo regelen we via Stichting PZNL voor alle drie de verenigingen inzet van een bestuurssecretaris en verzorgen we secretariael- / administratieve ondersteuning. Voor PaTz verloopt de subsidie via onze instellingssubsidie, ook is de landelijk PaTz-coördinator via onze stichting aangesteld. Zie voor meer informatie 3.1.

De vereniging PZNL zet zich in om fragmentatie in de palliatieve zorg tegen te gaan, samenwerking te versterken en als platform en werkplaats te dienen voor dialoog, beleid en innovatie op strategisch niveau.

De Vereniging PZNL heeft de ambitie om het toekomstige regie-orgaan van het palliatieve domein te worden, via een open netwerkstructuur met een brede vertegenwoordiging van het gehele palliatieve veld. Zie voor meer informatie over de Vereniging: [Vereniging PZNL - Stichting PZNL](#)

De landelijke Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg (VNPZ) creëert een platform voor de meningsvorming over palliatieve zorg vanuit de Netwerken Palliatieve Zorg en stimuleert en vertegenwoordigt daarmee de regionale inbedding. De Vereniging is een partij die in verbinding staat met de uitvoering van de palliatieve zorg landelijk én in de regio's en draagt bij aan ontwikkelingen die vanuit de regio of juist landelijk onder meer vanuit het NPPZ II worden ingezet. Zie voor meer informatie: [Vereniging Netwerken Palliatieve zorg \(VNPZ\) · Samen sterk voor Palliatieve Zorg.](#)

Palliactief is de multidisciplinaire beroepsvereniging voor professionals werkzaam in de palliatieve zorg en verbindt ten aanzien van de palliatieve zorg de verschillende monodisciplinaire beroepsverenigingen. Palliactief ontwikkelt zich van een breed overleg voor kennisdeling naar een wetenschappelijk platform. Zie voor de activiteiten van [Palliactief - Nederlandse vereniging voor professionele palliatieve zorg.](#)

Tot slot bieden we secretariële ondersteuning aan het overleg van de voorzitters Expertisecentra en het Landelijk Overlegorgaan.

Informatie

Het jaar 2025 stond in het teken van vernieuwing en versterking van onze digitale kanalen. Met oog voor gebruiksgemak, samenwerking en technologische innovatie hebben wij ervoor gezorgd dat betrouwbare en inclusieve informatie nog beter en sneller gevonden wordt.

Daling geregistreeerde bezoekers

De geregistreeerde bezoekers van Palliaweb.nl zijn in 2025 gedaald van 773.611 actieve gebruikers naar 541.038. Bij Overpalliatievezorg.nl was er een daling van 882.464 actieve gebruikers naar 414.546 in 2025. Door een aangepast cookiebeleid in april werden Google Analytic-bezoeken alleen vastgelegd als gebruikers toestemming gaven; ruim 70% deed dit niet, waardoor geregistreeerde cijfers lager uitvallen. Sinds december

2025 geldt een verbeterd beleid dat meer inzicht biedt. Daarnaast zorgt de opkomst van AI zoals ChatGPT en Google Gemini ervoor dat minder bezoekers rechtstreeks op de website komen, een trend die we ook terug horen van Kanker.nl en Thuisarts.nl.

Palliaweb.nl

In 2025 hebben we met Palliaweb.nl de volgende resultaten behaald:

- Technische verbeteringen voor snellere en betere bereikbaarheid.
- Content is volgens planning het gehele jaar bijgewerkt, irrelevante informatie verwijderd en gebruikersvragen beantwoord.
- Bestaande thema's zijn opnieuw ingedeeld.
- Een nieuwe navigatiestructuur is geïntroduceerd; het klassieke menu is vervangen door een modern dropdownmenu. Dit heeft geresulteerd in minder zoekpogingen, hogere tevredenheid en verbeterde gebruikservaring.
- AI-search is geïmplementeerd in Palliaweb.nl. Bezoekers krijgen nauwkeurige zoekresultaten, afgestemd op hun vraag. Eerste analyse toont dat de AI-search hoog gewaardeerd wordt en dat het aantal succesvolle zoekopdrachten (96%!) flink is verhoogd.
- Samen met Team Maatschappelijke bewustwording is er een social media expert aangetrokken en zijn de activiteiten geïntensiveerd. Ook zijn onze landelijke campagnes uitgerold binnen onze social mediakanalen. Dit heeft gezorgd voor een totaal van bijna 12.000 volgers op LinkedIn (bijna 4.000 meer dan een jaar eerder) en flink verhoogde interactie met onze social media content (interactieratio is met 37% verhoogd).
- Binnen het CMS van Palliaweb.nl is "Beeld van het land" gepubliceerd. De samenwerking met Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg heeft geleid tot een toegankelijk platform dat een landelijk overzicht biedt van regionale initiatieven in de palliatieve zorg.
- Het opleidings- en onderwijsmateriaal is in samenspraak met de aanbieders geactualiseerd en gecategoriseerd.

Overpalliatievezorg.nl

- Content is volgens planning bijgewerkt, irrelevante informatie verwijderd en bij herziene richtlijnen is de

patiënteninformatie geactualiseerd.

- Er zijn meer dan 40 nieuwe dossiers en ervaringsverhalen toegevoegd.
- Op social media zijn verschillende campagnes uitgevoerd en is onder leiding van de social media expert meer aandacht voor onze kanalen (Facebook en Instagram). Dit heeft geresulteerd in een bereik van 269.000 profielen (Facebook) en 784.000 profielen (Instagram).
- Dit jaar hebben we 347 inhoudelijke vragen (gesteld via de website) beantwoord.
- In totaal hebben 158 bezoekers via de website aangegeven dat zij bepaalde informatie niet konden vinden; alle meldingen zijn beantwoord en waar nodig is de content aangepast.
- Er zijn uitgebreide gebruikersonderzoeken uitgevoerd naar inhoud en gebruikersvriendelijkheid. Daarin zijn de bezoekersdata (2021-2023) geanalyseerd en kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierin werd duidelijk dat bezoekers de informatie op Overpalliatievezorg.nl goed kunnen vinden en als duidelijk, betrouwbaar en professioneel ervaren.
- Er is een constructieve samenwerking met Thuisarts.nl opgestart. De informatie over palliatieve zorg op Thuisarts.nl is geactualiseerd en vanaf 2026 is bij elke richtlijn palliatieve zorg patiënteninformatie beschikbaar op zowel Overpalliatievezorg.nl als Thuisarts.nl. Huisartsen verwijzen patiënten en naasten naar Thuisarts.nl en op deze website staat altijd een verwijzing naar Overpalliatievezorg.nl voor verdiepende informatie.
- De ontwikkeling van een visuele patiënt journey hebben we vanwege de aanstaande verandering van CMS uitgesteld. In 2026 krijgt dit vervolg.

Nieuw content managementsysteem (CMS)

Eind 2026 eindigt de ondersteuning van het huidige CMS van Palliaweb.nl en Overpalliatievezorg.nl. Dit was aanleiding om te onderzoeken welk contentmanagementsysteem het beste aansluit bij onze eisen en wensen, nu en in de toekomst. Het is bedoeling om in 2026 naar een ander CMS over te stappen.

Netwerkzorg

- Versterken governance samenwerkingsverbanden

Door de inzet van deskundige regioadviseurs, gekoppeld aan vaste regio's, is de verbinding tussen regionale netwerken, consortia en landelijke ontwikkelingen zoals de uitvoering van het NPPZ II verder geïntensiveerd.

Deze regioadviseurs fungeren als vast aanspreekpunt en sparringpartner, adviseren bij governance vraagstukken en de implementatie van het kwaliteitskader, stimuleren continu leren en verbeteren, en zorgen voor verbinding met expertise binnen en buiten stichting PZNL. Zij gaven tevens richting aan de regionale PZNL-consultatieteams, onder andere op basis van het Kwaliteitshandboek Consultatie en de ingezette transitie van de consultatievoorziening.

De samenwerking met de Vereniging Netwerken Palliatieve Zorg (VNPZ) is in 2025 verder geïntensiveerd door de gezamenlijke ontwikkeling en ingebruikname van het instrument 'Beeld van het Land' en het organiseren van twee Netwerkcoördinatoren dagen. Daarnaast vindt er regelmatig strategisch overleg plaats om de gezamenlijke agenda en ondersteuning van de netwerken te versterken. Deze activiteiten dragen bij aan een betere afstemming, het delen van kennis en samen leren en ontwikkelen.

- Continu leren en verbeteren van samenwerking in de palliatieve zorg

Integratie van palliatieve zorg in de reguliere zorg, vraagt in de complexe omgeving waar (samenwerkingsverbanden van) zorgorganisaties zich in bevinden, een cultuur van constante beweging, reflecteren, leren en verbeteren. We faciliteren dit proces middels verschillende evaluaties: de zelfevaluatie voor zorgorganisaties, de zelfevaluatie specifiek voor huisartsen(organisaties) en de netwerkevaluatie voor regionale samenwerkingsverbanden. Onze projectadviseurs begeleiden de ontwikkeling en uitvoering van de diverse zelfevaluaties en helpen op basis van de uitkomsten van de evaluatie palliatieve zorg conform het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg verder te implementeren

In 2025 zijn 10 zorgorganisaties gestart met de zelfevaluatie via de digitale applicatie en in toenemende mate wordt de zelfevaluatie als inspanningsverplichting opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst van netwerken. Verzamelde data worden gebruikt om aandachts-punten rondom de implementatie van het Kwaliteitskader te adresseren en geanonimiseerde data gebruiken we ten behoeve van het meten en monitoren van het NPPZ II. Vanaf het najaar is geadviseerd om de zelfevaluatie uit te stellen tot 2026 vanwege een nieuwe digitale applicatie per 1 januari 2026. Deze nieuwe applicatie maakt het voor organisaties mogelijk om de resultaten tussen zorgsettings of afdelingen/teams te vergelijken én om zichzelf te vergelijken ten opzichte van de gemiddelde resultaten van andere deelnemers aan de

zelfevaluatie.

Omdat in 2024 niet aan de zelfevaluatie palliatieve zorg voor huisartsenpraktijken is deelgenomen is de zelfevaluatie in 2025 geëvalueerd. Huisartsen geven aan enthousiast te zijn over de methode maar dat de tijd hen ontbreekt. We onderzoeken daarom alternatieve vormen om huisartsen te ondersteunen met bewustwording en kennis over palliatieve zorg. De zelfevaluatie staat nog wel ter beschikking, maar wordt niet meer actief aangeboden.

In 2025 is de herziene versie van de netwerkevaluatie in 9 netwerken palliatieve zorg ingezet en is gewerkt aan een digitale applicatie voor het eenvoudiger invullen van vragenlijsten en terugkoppeling van bevindingen. Deze applicatie is per 1 januari 2026 beschikbaar en geeft de mogelijkheid om op landelijk niveau inzicht te krijgen in vraagstukken of knelpunten. Via vragenlijsten, data en dialoog evalueert een netwerk zich om de samenwerking te versterken en door te ontwikkelen naar toekomstbestendige netwerken.

Passende financiering is een belangrijke voorwaarde voor proactieve palliatieve zorg en netwerkzorg. We signaleren en adresseren knelpunten bij de NZa en zorgverzekeraars en verzamelen en delen opgedane kennis, ervaringen en kansrijke oplossingen met bijvoorbeeld de Netwerken Palliatieve Zorg. Het realiseren van passende financiering, die bijdraagt aan proactieve transmurale palliatieve zorg, is een van de belangrijke doelstellingen van het NPPZ II. Activiteiten op dit thema zetten we daarom vooral vanuit de middelen van het NPPZ II in.

Consultatie

Met de consultatievoorziening bieden we ondersteuning bij complexe casuïstiek door inzet van palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener.

- Cijfers telefonische consultatie 2025

Binnen het landelijk dekkende netwerk van 35 consultatieteams, bestaande uit 420 specialisten in palliatieve zorg die 24/7 bereikbaar zijn, zijn 3814 telefonische consulten gedaan voor 3204 unieke patiënten. In 2024 en

eerder werden in enkele teams de consulten geleverd in een ziekenhuis tijdens kantooruren meegenomen in deze aantallen. Om een zuiver beeld te schetsen, zijn deze 726 consulten niet meer meegenomen in de cijfers 2025. Deze aanpassing leidt tot een aanzienlijke daling in de gerapporteerde consultcijfers ten opzichte van 2024.

Een gedetailleerd overzicht van de consulten, inclusief gegevens over diagnose, functie van de consultvrager, aard van de problemen, leeftijd en verblijfplaats van de patiënt is terug te vinden in bijlage 2.

- **Bedrijfsvoering Consultatie**

Het team bedrijfsvoering consultatie zorgt voor een zo efficiënt mogelijke manier van facilitering van de consultatieteams. Processen zijn verder gestroomlijnd en de roosterapplicatie en informatievoorziening zijn verbeterd. Het reguliere onderhoud en de beveiliging van het registratiesysteem PRADO zijn wederom uitgevoerd zodat dataveiligheid gewaarborgd is. Op deze manier blijft de continuïteit van de consultatieve processen gewaarborgd en krijgen de consultatieteams de ondersteuning die nodig is om hun werk efficiënt en betrouwbaar uit te voeren.

- **Transitie Consultatie**

Er wordt gewerkt aan de transitie van de landelijke telefonische consultatievoorziening voor palliatieve zorg naar een toekomstbestendige vorm; het doel hierbij is proactieve inzet van de in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener, op het juiste moment en op de juiste plek, passend en regulier bekostigd. In 2024 is Palliactief gestart met het opstellen van een landelijk richtinggevend Kader consultatie palliatieve zorg waarin de integratie van eerste- en tweedelijns consultatie en de aansluiting bij MDO's en PaTz-groepen een plek krijgt. De werkgroep Kader consultatie wordt hierbij inhoudelijk en procesmatig door ons ondersteund. Daarnaast is samen met landelijke partners, experts, zorgverzekeraars en regionale zorgaanbieders gewerkt aan de contractering van innovatieve TAPAŞ-betaaltitels, die transmurale coördinatie en gespecialiseerde deskundigheid faciliteren. De regioadviseur ondersteunt regio's bij de regionale inbedding van consultatie en fungeert als verbindende schakel tussen landelijke en regionale ontwikkelingen

In 2025 zijn de volgende resultaten behaald:

- Start van de commentaarfase van het Kader Consultatie (december 2025);
- Samenwerking tussen projectleiders, consultants en netwerk coördinatoren op het Leerwerkplatform (75 personen)
- Twee goed beoordeelde informatiesessies voor projectleiders, consultants en netwerkcoördinatoren (170 deelnemers);
- Uitbreiding van TAPA\$-contractering naar 6 regio's;
- Positieve evaluatie van het TAPA\$-experiment in de regio OMM, met betere zorg tegen gelijke of lagere kosten;
- Verlenging van het TAPA\$-experiment door verzekeraars (VGZ en CZ) en NZa tot en met 2027;
- Start van gesprekken over ontwikkeling van een structurele betaaltitel voor coördinatie en continuïteit en ondersteuning complexe casuïstieken door de NZa.

De consultatievoorziening zoals door Stichting PZNL gefaciliteerd, zal worden afgebouwd op geleide van de realisatie van de transitie. Dat wil zeggen, zodra de inzet van de in palliatieve zorg gespecialiseerde zorgverlener door zorgaanbieders is geborgd in regionale zorg en bekostigd binnen bestaande en/of nieuwe betaaltitels. We streven naar een structurele betaaltitel in de ZVW per 2028. In 2025 is vanuit ruimte in het consultatiebudget extra geïnvesteerd in de ondersteuning van regio's bij de transitie consultatie en het aansluiten bij het TAPA\$ experiment zodat er voldoende ervaring wordt opgedaan met de TAPA\$ financiering en deze een basis kan bieden voor het realiseren van een structurele betaaltitel in de ZvW.

Deskundigheidsbevordering

- In 2025 is het onderwijsplatform op Palliaweb.nl met input van alle eigenaren opgeschoond en geactualiseerd. Daarnaast zijn er dit jaar 9 nieuwe onderwijsmaterialen en 9 scholingen gescreend door de screeningscommissie toegevoegd aan het onderwijsplatform voor mbo-, hbo- en wo onderwijs over palliatieve zorg.
- De educatieve vraagstukken waar het team deskundigheidsbevordering zich over heeft gebogen speelden zich voornamelijk af rondom een richtinggevend kader over kwalitatief goede proactieve zorgplanningsgesprekken in het onderwijs en binnen het project SINCERE is input gegeven voor een eventuele vaardigheidstraining voor zorgverleners om het gesprek aan te gaan met mensen met een

lagere sociaaleconomische status. Andere vragen gingen over passend onderwijsmateriaal aanreiken binnen een curriculum of scholing, hoe te voldoen aan accreditatie eisen en hoe onderwijsmateriaal/programma zo te laten aansluiten dat doelgroepen het onderwijs ook gaan volgen.

- In het kader van de consultatievoorzieningen hebben we gezorgd voor geaccrediteerde scholingen voor de aan ons verbonden consulenten. Er zijn 2 consultatievaardighedentrainingen geweest en 224 consult/casuïstiekbesprekingen binnen de consultatieteams. Verder zijn er 54 accreditatieverzoeken verwerkt voor scholingsbijeenkomsten georganiseerd door de netwerken palliatieve zorg en consortia.

2. Organisatie, Financiën en Bedrijfsvoering

2.1 Organisatie

In 2024 zijn we op aanwijzing van het ministerie van VWS gestart met fusiegesprekken met Agora. Dit heeft in 2025 geleid tot het besluit om per januari 2026 bestuurlijk te fuseren; dit als opmaat naar een juridische en organisatorische fusie per januari 2027. Hierbij is het uitgangspunt dat de tijdelijke organisatie-uitbreiding vanwege NPPZ II in 2026 wordt afgebouwd en dat de fusieorganisatie met een nieuwe toekomstgerichte opdracht verder gaat – gebaseerd op de uitkomsten van NPPZ II en het door het ministerie van VWS geïnitieerde AEF-traject als vervolg op het eerdere RIVM-onderzoek naar de toekomst van de palliatieve zorg.

De twee hoofddoelstellingen van NPPZ II, maatschappelijk bewustwording en proactieve zorg en ondersteuning, sluiten naadloos aan bij de reguliere activiteiten van Stichting PZNL en waren ook in dit voorlaatste jaar van NPPZ II leidend voor al onze activiteiten en de inrichting van de organisatie.

Aanverwante activiteiten vanuit verschillende subsidiestromen zijn gebundeld onder aansturing van een en dezelfde leidinggevende / programmacoördinator. Op deze manier hebben we gezorgd voor maximale verbinding en versterking van de diverse activiteiten.

We werken hierbij met een eenvoudige organisatiestructuur. Er zijn twee hoofdafdelingen: een afdeling NPPZ II waarin alle inhoudelijke activiteiten ter bevordering van genoemde hoofddoelstellingen ondergebracht zijn en een afdeling Bedrijfsvoering die ondersteunende diensten verzorgt waaronder de bedrijfsvoering, interne communicatie, de online platforms en de projectmatige ondersteuning (Agile). Het team Bestuurlijke ondersteuning voorziet het bestuur van advies en ondersteuning bij de bestuurlijke activiteiten. Het organogram is te vinden in bijlage 3.

Elk kwartaal heeft inhoudelijke programmering, evaluatie en bijsturing plaatsgevonden. We werken hierbij via het Agile-gedachtengoed. Via Agile hebben we een uniforme interne werkwijze die samenwerking, open communicatie en transparantie faciliteert. Het gaat om incrementeel werken, voortgang boeken, feedback ophalen en tijdig bijstellen, in afstemming met onze samenwerkingspartners. De verschillende teams zijn

hierbij ondersteund door Agile-coaches.

Ieder kwartaal organiseren we een teammiddag voor alle medewerkers om te ontmoeten, te verbinden en te motiveren. In 2025 hebben we naast de maandelijkse (online) stand-ups die in het teken staan van elkaar informeren, 4 keer een teammiddag georganiseerd. Deze middagen hebben een divers karakter en invulling met wisselende thema's gericht op cultuur, informatie, informele activiteiten en vieren. Met het oog op de fusie met Agora vierden we de nieuwjaarsbijeenkomst samen met de toekomstige collega's; dit herhalen we in 2026 en deze bijeenkomst vormt de interne start van de bestuurlijke fusie en het voorbereiden van en samen met onze medewerkers op pad gaan richting de juridische en organisatorische fusie.

2.2 Financiën

Hieronder volgt de financiële weerslag van het in 2025 gevoerde beleid en de uitgevoerde activiteiten.

Balans per 31 december 2025		
(na resultaatbestemming, bedragen in €)		
ACTIVA	31-12-2025	31-12-2024
vaste activa	0	4.116
vlottende activa	6.141.124	4.509.387
TOTAAL ACTIVA	6.141.124	4.513.503
PASSIVA	31-12-2025	31-12-2024
eigen vermogen	1.025.333	1.021.210
voorzieningen	229.477	191.175
vlottende passiva	4.886.314	3.301.118
TOTAAL PASSIVA	6.141.124	4.513.503

Staat van Baten en Lasten over 2025				
(bedragen in €)	begroting 2026	begroting 2025	werkelijk 2025	werkelijk 2024
RESULTAAT				
totaal baten	18.096.337	23.018.705	23.359.288	22.248.489
totaal lasten	18.096.337	23.018.705	23.391.471	21.861.126
BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	-32.183	387.126
financiële baten en lasten	0	0	36.306	53.497
TOTAAL RESULTAAT	0	0	4.123	440.623
RESULTAATBESTEMMING				
continuïteitsreserve	0	0	-4.909	0
egalisereserve	0	0	9.032	440.623
TOTAAL RESULTAATBESTEMMING	0	0	4.123	440.623

Toelichting

De quick ratio is lichtelijk gedaald van 1,4 naar 1,3 en de solvabiliteitsratio is gedaald van 22,6% naar 16,7%. De laatste daling komt doordat de crediteurenstand eind 2025 fors hoger was dan ultimo 2024, omdat een batchbetaling niet was doorgezet naar de bank.

De totale baten zijn in 2025 iets hoger dan vorig jaar. Dit komt onder andere door de indexering van de instellingssubsidie (OVA). Naast deze structurele instellingssubsidie bestaan de baten uit een drietal tijdelijke projectsubsidies voor het Nationaal Programma Palliatieve Zorg II, het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg en de Richtlijnen. De eerste drie subsidies worden verstrekt door het ministerie van VWS, de laatste door ZonMw.

Het bedrijfsresultaat is in 2025 in tegenstelling tot voorgaand jaar negatief. Dit negatieve bedrijfsresultaat wordt echter gecompenseerd door de financiële baten (renteopbrengsten), waardoor het totale resultaat over 2025 positief is.

De totale formatie is gedaald van gemiddeld 50,9 fte in 2024 naar gemiddeld 47,7 fte in 2025.

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Een belangrijk aspect van risicobeheersing binnen een organisatie is het waarborgen van voldoende financiële middelen (een buffer) om de gevolgen van voorziene en onvoorziene risico's op te vangen. Deze buffer, het weerstandsvermogen, wordt bepaald door de verhouding tussen de omvang van de buffer en de ingeschatte risico's, inclusief de financiële gevolgen daarvan en de risicobereidheid van de organisatie.

Als publiek gefinancierde organisatie, die het algemeen belang dient door het bevorderen van palliatieve zorg, is de risicobereidheid gering. Daarbij is onderscheid te maken naar risico. De risicobereidheid op inhoudelijke activiteiten is hoger dan de bereidheid op ICT, infrastructurele activiteiten, gegevensbeveiliging en privacy, de bekostiging en dergelijke. Het tijdig signaleren en beheersen van risico's is daarom in alle situaties essentieel.

Het weerstandsvermogen van PZNL bedraagt circa 1,4%, waarbij opgemerkt dat de baten ook in 2025 voor

het grootste deel voortkomen vanuit tijdelijke projectsubsidies. Ten opzichte van de structurele instellingssubsidie zou het weerstandvermogen circa 4,2% bedragen. Dit kan alleen positief worden beïnvloed door een positief jaarresultaat toe te voegen aan de continuïteitsreserve of door de omzet te verhogen. In de praktijk worden jaarresultaten grotendeels aan de egalisatiereserve toegevoegd, terwijl omzetsijgingen alleen voortkomen uit inflatiecorrecties (toekenning OVA).

Hierdoor is het weerstandsvermogen de afgelopen jaren nagenoeg niet veranderd.

Ter dekking van uitgestelde personeelsbeloningen, die als verplichting samenhangen met de CAO-Ziekenhuizen, worden voorzieningen gevormd, zoals voor jubileumuitkeringen en voor generatiebeleid, waarmee de risico's op dit vlak worden afgedekt.

Maandelijks bespreekt het dagelijks bestuur de financiële stand van zaken op basis van rapportages, waarin ook vooruit wordt geblikt naar de resterende periode in het betreffende jaar. Ieder kwartaal wordt de Raad van Toezicht van een financiële rapportage voorzien, waarin zowel de realisatie als de prognoses voor dat jaar inzichtelijk worden gemaakt.

Financiering vaste activa

Herinvestering in vaste activa is voor de continuïteit van vrijwel elke organisatie van belang. Hierbij valt onder andere te denken aan gebouwen, inventaris, ict-apparatuur, inrichting thuiswerkplekken et cetera. PZNL heeft per ultimo 2025 geen geactiveerde boekwaarde op de balans staan. De continuïteitsreserve moet hierop zijn ingericht, doch in de praktijk doet PZNL nauwelijks investeringen.

Financiering van werkkapitaal

Discontinuïteit van een organisatie ontstaat niet door negatieve resultaten, maar door het niet kunnen voldoen aan betalingsverplichtingen. PZNL heeft een goede liquiditeitspositie, waardoor de impact op het benodigde weerstandsvermogen nihil is. In 2024 werd een treasurystatuut vastgesteld, waarmee tijdelijk overtollige financiële middelen tegen minimale risico's kunnen worden uitgeleend. Dit levert een hogere rentevergoeding op dan een reguliere betaalrekening.

Buffervermogen voor risico's en onvoorziene omstandigheden

De begroting van 2025 hield zo goed mogelijk rekening met op dat moment bekende ontwikkelingen en kende enkele onzekerheden. De belangrijkste risico's hebben we geïdentificeerd en gekwantificeerd volgens de 'expected monetary value technique'.

Omschrijving Onzekerheid	Effect in €	Kans	Monetary value
Afwijkende activiteiten t.o.v. begroting	225.000	10%	22.500
Overschrijding subsidiebedrag	125.000	10%	12.500
Prijsontwikkeling diensten derden	1.200.000	5%	60.000
Prijsontwikkeling materiële kosten	540.000	5%	27.000
Waardering voorzieningen	20.000	100%	20.000
Werving op krappe arbeidsmarkt	300.000	10%	30.000
Totaal Benodigd Weerstandsvermogen			172.000

Deze risico's deden zich niet of slechts beperkt voor, mede door expliciete aandacht en beheersmaatregelen. Er waren geen grote calamiteiten die de continuïteit van PZNL in gevaar brachten.

Daarnaast werken we voortdurend aan procesbeheersing, procesoptimalisatie en privacy-bewustzijn.

Toekomst

De projectsubsidies voor het Nationaal Programma Palliatieve Zorg II en het actualiseren van het Kwaliteitskader lopen ultimo 2026 af. Door het ministerie van VWS is wel al vanaf 2027 hiervoor een restimplementatiebudget toegezegd.

Daarnaast staat per 1 januari 2027 de juridische fusie met Agora op de planning. Door het ministerie van VWS is reeds toegezegd dat de fusie-organisatie minimaal kan rekenen op de optelsom van de instellingssubsidies van Agora en PZNL tezamen.

2.3 Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering voor Stichting PZNL - de stafdiensten HR, Financiën/administratie, Juridische Zaken, Informatiebeveiliging en ICT - wordt samen met IKNL vormgegeven. Ook betrekken we onze werkplekken in Utrecht van IKNL. Wij volgen hierbij het streven van IKNL om de bedrijfsvoering zo in te richten dat de toegevoegde waarde voor het primair proces optimaal is en de overheadkosten en -druk zo laag mogelijk

zijn. Aanvullend betrekken we onze digitale werkplek via leverancier Ekco.

In 2025 hebben we speciale aandacht gegeven aan bewustwording rond Informatiebeveiliging & Privacy en ontwikkelingen rond AI. We hebben voor medewerkers verschillende informatiesessies en workshops georganiseerd en er is gestart met het gebruik van AI ter ondersteuning van onze werkzaamheden.

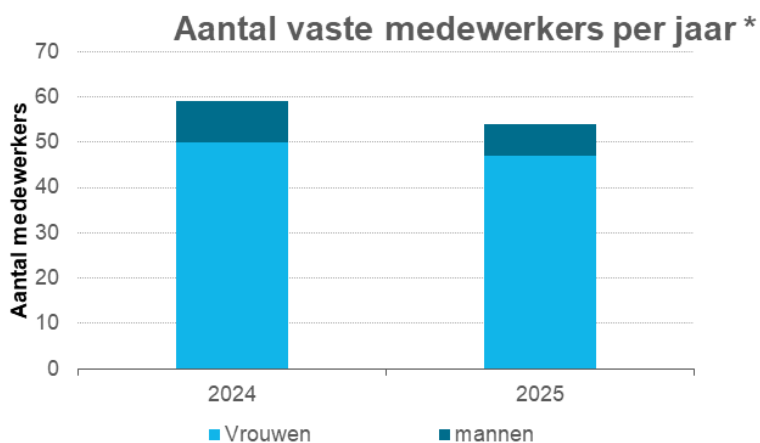
In september is voor de tweede keer een gestandaardiseerde interne scan gehouden waarbij de leidinggevenden hun medewerkers hebben gewaardeerd ten aanzien van prestaties en potentieel. De waarderingen, en onderlinge discussie erover, dragen bij aan het bewustzijn waar we als organisatie staan, en geven inzicht in organisatie-, team- en individuele ontwikkelingsbehoeften. Daarnaast helpen de uitkomsten ons in 2026 bij het vormgeven en bemensen van de fusieorganisatie vanaf 2027.

In november hebben we het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) herhaald. Met het MTO hebben we bij medewerkers de sterke punten en de verbeterpunten van de organisatie opgehaald. Driekwart van de medewerkers heeft de vragenlijst ingevuld. In het eerste MTO (voorjaar 2024) waren de uitkomsten al overwegend positief, dit keer zijn nagenoeg alle uitkomsten nog verder verbeterd. Met benoemde verbeterpunten gaan we in 2026 aan de slag.

Personeel in cijfers

Medewerkers

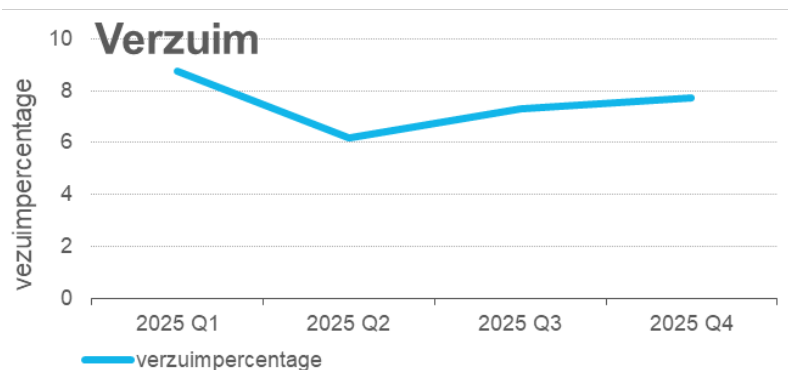
10 medewerkers verlieten Stichting PZNL, terwijl 4 nieuwe medewerkers startten. Het aantal medewerkers in dienst daalde daarmee licht ten opzichte van 2024. Vanwege de verschillende tijdelijke projectsubsidies, voornamelijk voor het NPPZ II, heeft daarnaast ook inhuur plaats gevonden.



*Het gaat hier om alle medewerkers in dienst: met een tijdelijk contract en voor onbepaalde tijd.

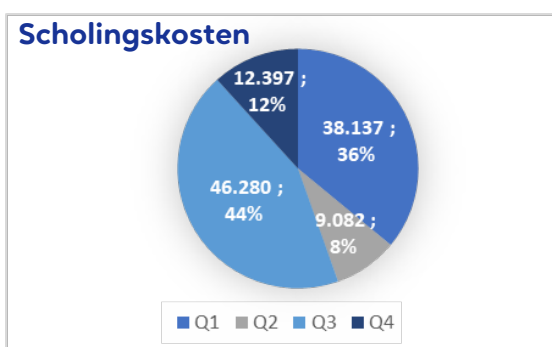
Verzuim

Het ziekteverzuim eind 2025 daalde iets ten opzichte van begin 2025, maar een lichte stijging is weer te zien. Het ziekteverzuim bleef hoog vergeleken met de benchmark.



Scholingskosten

De ontwikkeling van de medewerkers kreeg in 2025 veel aandacht. Van het totale beschikbare bedrag voor scholingskosten in 2025 (111.000 euro) is in totaal 105.898 euro aan scholing besteed.



3 Governance

3.1 Algemeen

Stichting Palliatieve Zorg Nederland (PZNL) is bij notariële akte d.d. 8 maart 2022 ontstaan door een samenvoeging van de werkorganisatie van de Coöperatie PZNL en stichting Fibula.

Statutaire vestigingsplaats is locatie Utrecht, op adres Rijnkade 5, 3511 LC.

De organisatie is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 53442075, RSIN-nummer 850881572. Stichting PZNL heeft een ANBI-status.

De controlerende accountant in het verslagjaar was WITH accountants en belastingadviseurs.

3.2 Bestuur

De dagelijkse leiding is in handen van de bestuurder R.G.H. van Dam. Er is sprake van een eenhoofdige raad van bestuur.

In het bestuursreglement d.d. 21-04-2022 zijn de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van de raad van bestuur vastgelegd.

De bezoldiging van de bestuurder wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht en valt binnen de normen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT).

Hoofd- en nevenactiviteiten van de bestuurder zijn opgenomen in bijlage 4.

3.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) volgt de Governancecode Zorg en houdt dienovereenkomstig toezicht op het vervullen van de maatschappelijke opdracht van Stichting PZNL. De RvT en de bestuurder zijn, ieder vanuit hun eigen rol, verantwoordelijk voor de governance van de organisatie. De RvT is tevens sparringpartner voor de bestuurder.

Vergaderingen en besluiten

De RvT heeft in het verslagjaar 4 keer vergaderd met de bestuurder. De financieel- en inhoudelijke kwartaalvoortgangsrapportages zijn in deze vergaderingen besproken in aanwezigheid van de directeurs Bedrijfsvoering en NPPZ II die steeds op onderwerp aansluiten bij de vergaderingen. Daarnaast zijn relevante

inhoudelijke en organisatorische ontwikkelingen op hoofdlijnen besproken. De voorzitter van de RvT heeft maandelijks een kort overleg met de bestuurder gehad om tussentijdse ontwikkelingen te bespreken en de agenda voor de RvT vergaderingen te bespreken. De RvT heeft een jaargesprek gevoerd met de bestuurder en heeft een zelfevaluatie gehouden.

Hoofd*- en nevenfuncties leden raad van toezicht (eind 2025) zijn opgenomen in bijlage 5

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het jaarverslag en de jaarrekening 2024 en aan het activiteitenplan en de begroting instellingssubsidie 2026.

Tijdens een werkbezoek heeft het team Maatschappelijke Bewustwording de RvT geïnformeerd over de activiteiten en campagnes die ingezet gaan worden in 2025. In gesprek met de PVT is gesproken over het samenwerkingstraject rond de fusie en de consequenties daarvan voor de medewerkers en over de PVT-activiteiten en is afgesproken dit overleg voortaan jaarlijks te herhalen.

Met de Kamerbrief van december 2024, de toekomstverkenning palliatieve zorg 2050 van RIVM en de tussenevaluatierapportage NPPZ II van TwynstraGudde als input heeft de RvT met bestuur en DB gereflecteerd op de toekomst van de palliatieve zorg en de beweging naar passende zorg in de palliatieve fase en de mogelijke consequenties daarvan voor Stichting PZNL na afloop van het NPPZII.

Fusieproces Stichting PZNL en Agora

Het fusieproces was een hoofdthema in 2025. Na een gezamenlijke oriënterende en verkennende bijeenkomst in maart tussen de Raden van Toezicht en bestuurders van stichting PZNL en Agora is mei 2025 goedkeuring verleend aan de Raad van Bestuur tot het nemen van de noodzakelijke besluiten ter uitvoering van het traject tot verkenning en voorbereiding van een bestuurlijke fusie per 1-1-2026, conform de intentieverklaring, met beoogde juridische fusie per 1-1-2027.

Rooster van aftreden

De voltallige RvT van stichting PZNL is per 1 mei 2024 een tweede termijn aangegaan van in principe 3 jaar zodat de continuïteit behouden blijft. In 2026 zal het rooster van aftreden in het licht van de komende

juridische fusie bepaald worden in overleg met de RvT van Agora. In 2025 zijn de eerste contouren opgesteld ter verdere invulling en besluitvorming in 2026 om te komen tot één RvT per 1 januari 2027 wanneer de juridische fusie tussen beide organisaties tot stand is gekomen.

In september hebben beide RvT's afspraken gemaakt over de werkwijze van de gezamenlijke Raden van Toezicht in het overgangsjaar 2026. Tevens heeft besluitvorming plaatsgevonden over de vorm van de juridische fusie.

De besprekingen hebben geleid tot de volgende besluiten **in de RvT vergadering van Stichting PZNL in december 2025:**

- Goedkeuring aan de Raad van Bestuur van PZNL tot het nemen van de noodzakelijke besluiten ter uitvoering van het traject tot voorbereiding van de juridische fusie, conform de Samenwerkingsovereenkomst.
- Benoeming van Iris van Bennekom per 1 januari 2026 tot alleen /zelfstandig bevoegd bestuurder van PZNL, ter effectivering van de bestuurlijke fusie tussen PZNL en Agora.
- Aanwijzing van huidig bestuurder R.G.H. van Dam als voorzitter van de Raad van Bestuur van PZNL.

3.4 PVT

Er vindt structureel overleg plaats tussen de bestuurder en de personeelsvertegenwoordiging (PVT) De PVT en bestuurder vergaderden in 2025 4 keer. Er is onder andere gesproken over de aanstaande fusie met Agora, HR-informatie en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, het Medewerkers-tevredenheidsonderzoek, interne communicatie, vorming achterbancommissie, de toekomst van stichting PZNL en de samenstelling van de PVT.

De Personeelsvertegenwoordiging (PVT) is nauw betrokken bij het fusieproces en heeft deelgenomen aan gesprekken die intern in kerngroep overleg zijn gevoerd in de voorbereiding naar de bestuurlijke fusie. Vanwege en specifiek ten aanzien van de fusie met Agora heeft de PVT tijdelijk vergelijkbare rechten gekregen als een ondernemingsraad. De PVT heeft positief geadviseerd op de ontvangen adviesaanvraag over het aangaan van een bestuurlijke fusie tussen Stichting PZNL en Stichting Agora met ingang van 1 januari 2026, de benoeming van I. van Bennekom tot bestuurder van Stichting PZNL ingaande 1 januari 2026

en de vorm van de juridische fusie per 1 januari 2027.

In juni heeft er een gesprek plaatsgevonden met de Raad van Toezicht waarin is gesproken over het samenwerkingstraject rond de fusie en de consequenties daarvan voor de medewerkers en over de PVT-activiteiten. Afsproken is voortaan een keer per jaar samen in gesprek te gaan.





Bijlagen

2025

Praktijkteam Meldingen

Totaal aantal meldingen
53

 Knelpunten: **41**

 Vraag om informatie: **9**

 Ervaringen delen: **3**

Thema's

Wijkverpleging

12 knelpunten

 in het indiceren en contracteren
van wijkverpleging

5 Nachtzorg

4 Indicatiestelling

3 Intensieve zorg

Hospicezorg

9 knelpunten

in de financiering van hospicezorg

3 Subsidieregeling*

2 Uitplaatsing

1 Indicatiestelling

1 Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)

1 Wet Langdurige Zorg (WLZ)

1 Zorgverzekeringswet (ZVW)

*Palliatieve terminale zorg en geestelijke verzorging thuis.

Hulpmiddelen

12 knelpunten

 in het bestelproces en de levertijd
van hulpmiddelen die volgens de landelijke
richtlijn worden toegepast

6 Ascitesdrainage

2 Injectiemateriaal niet vergoed

1 Maaghevel

1 Fixatiebroekje

1 Koppelbed

1 Palliatieve kit

Medicatie

8 knelpunten

 in de vergoedingen en beschikbaarheid
van medicatie die volgens de landelijke
richtlijn wordt toegepast

1 Scopolaminepleisters

1 Lorazepam ampullen

1 Oxycodon cassettes

1 Morfine

1 Relistor

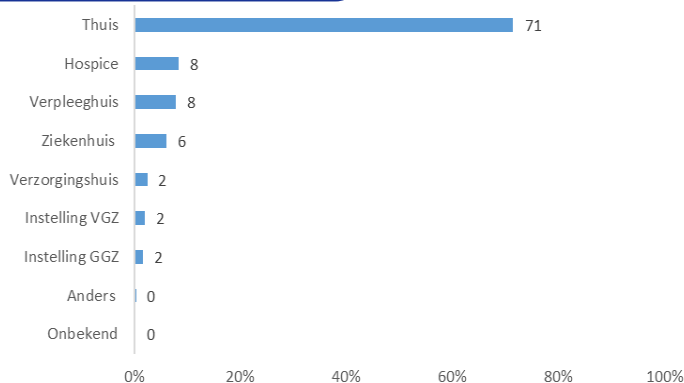
1 Codeïne

2 Overige pijnmedicatie

Figuren Jaarcijfers 2025

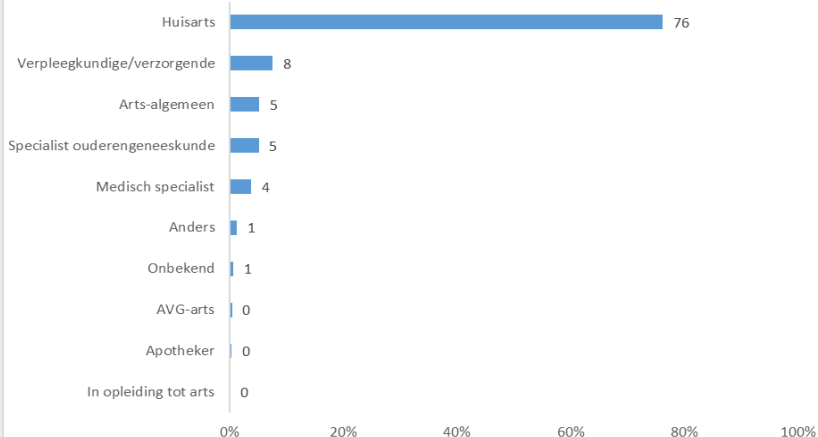
telefonische consultatiedienst

Verblijfplaats



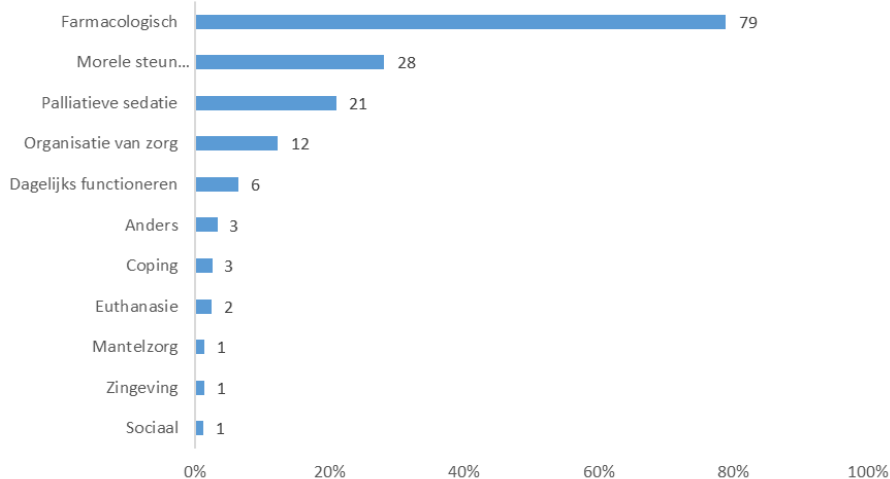
Verdeling van de verblijfplaats van de patiënt ten tijde van het consult over alle consulten in 2025 in percentages.

Functie



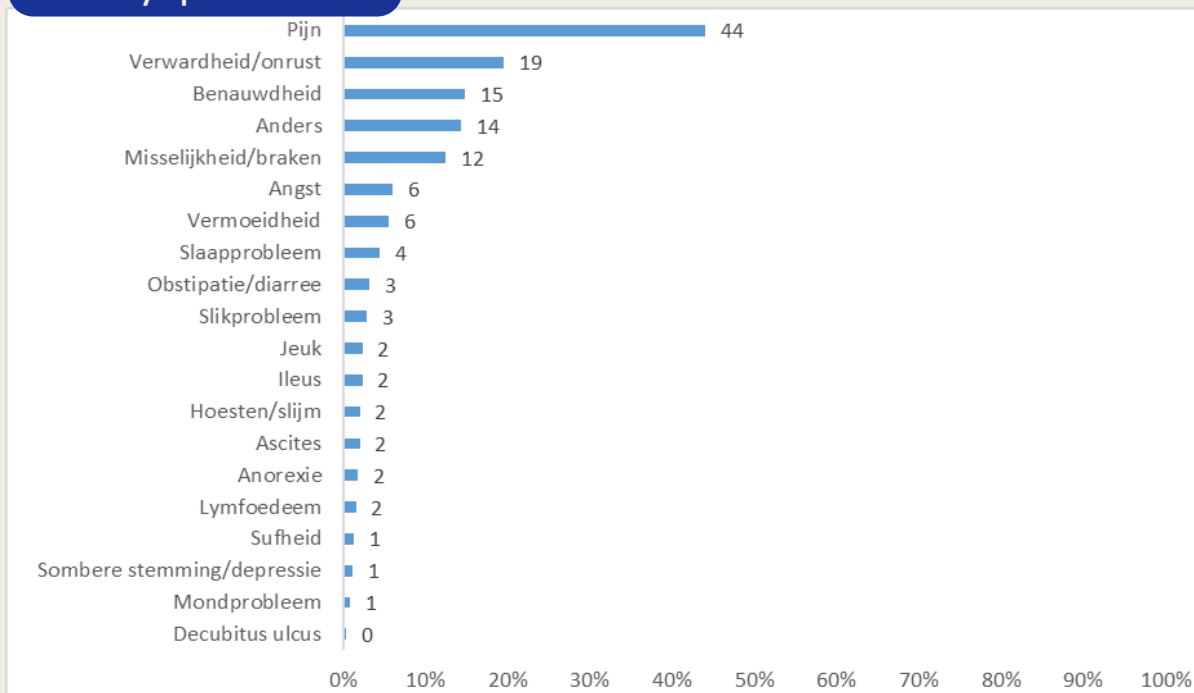
Verdeling van de functie van de consultvragers over alle consulten in 2025 in percentages.

Problemen



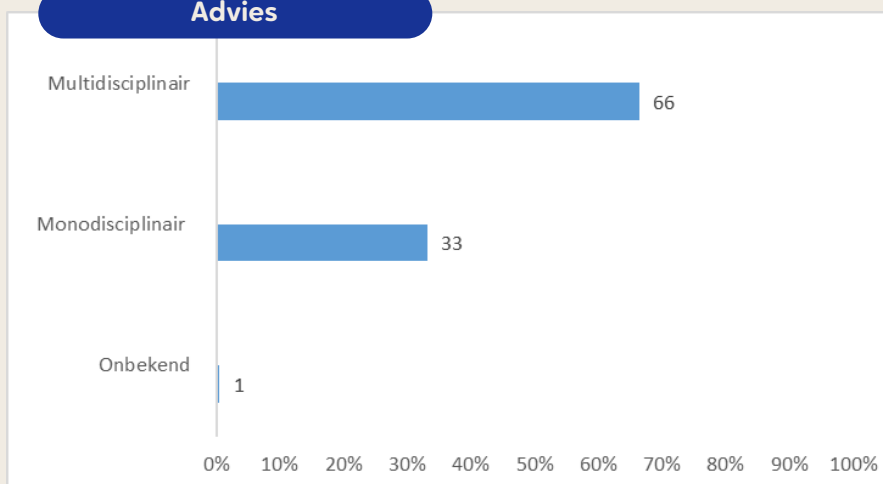
Verdeling van de onderwerpen die zijn besproken tijdens de consulten in 2025 in percentages. NB: de percentages tellen niet op tot maximaal 100%, omdat tijdens één consult meerdere problemen besproken kunnen worden.

Symptomen



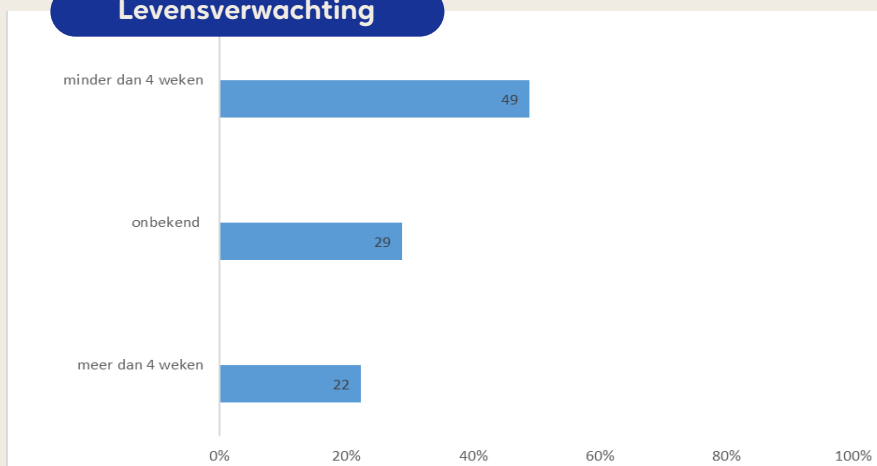
Verdeling van de symptomen die zijn besproken tijdens de consulten in 2025. NB: de percentages tellen niet op tot maximaal 100%, omdat tijdens één consult meerdere symptomen besproken kunnen worden.

Advies

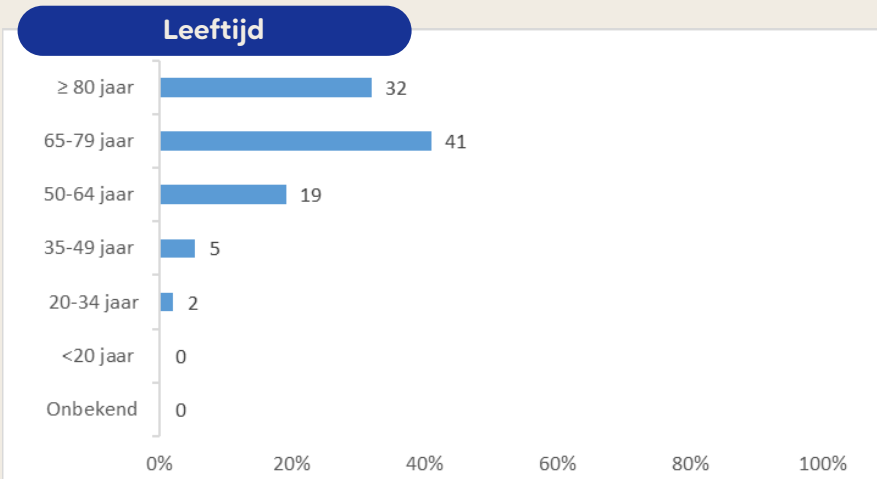


Verdeling van de totstandkoming van het advies van alle consulten in 2025 in percentages.

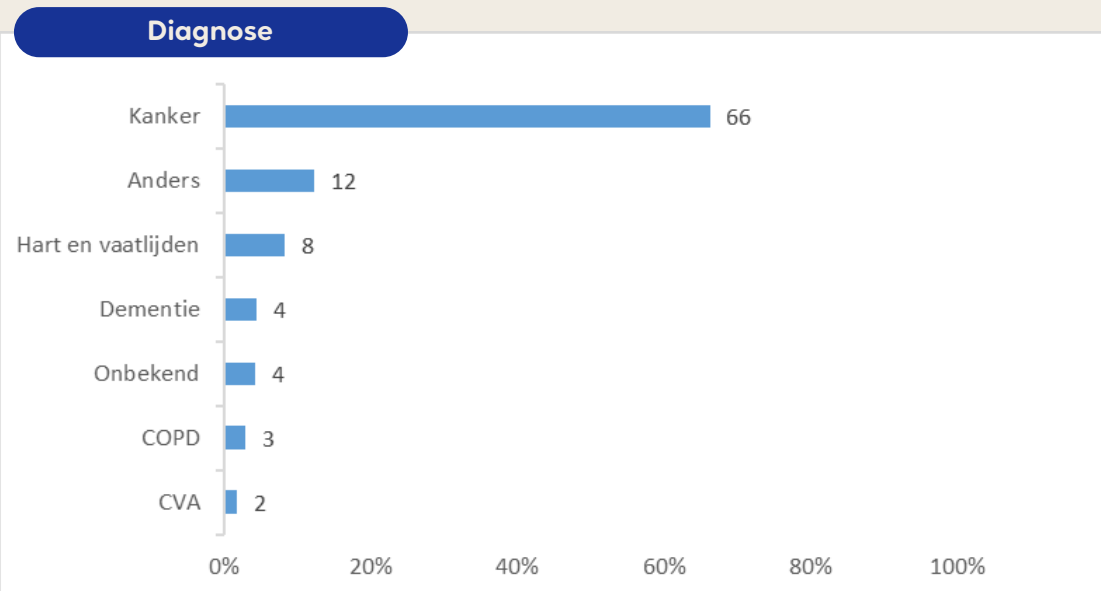
Levensverwachting



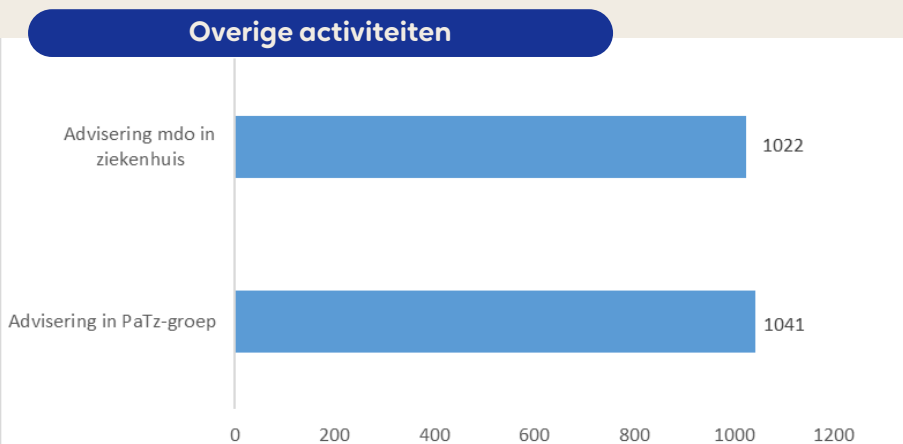
Verdeling van de levensverwachting van een patiënt ten tijde van het consult van alle consulten in 2025 in percentages.



Verdeling van leeftijd van de patiënt over alle consulten in 2025 in percentages.

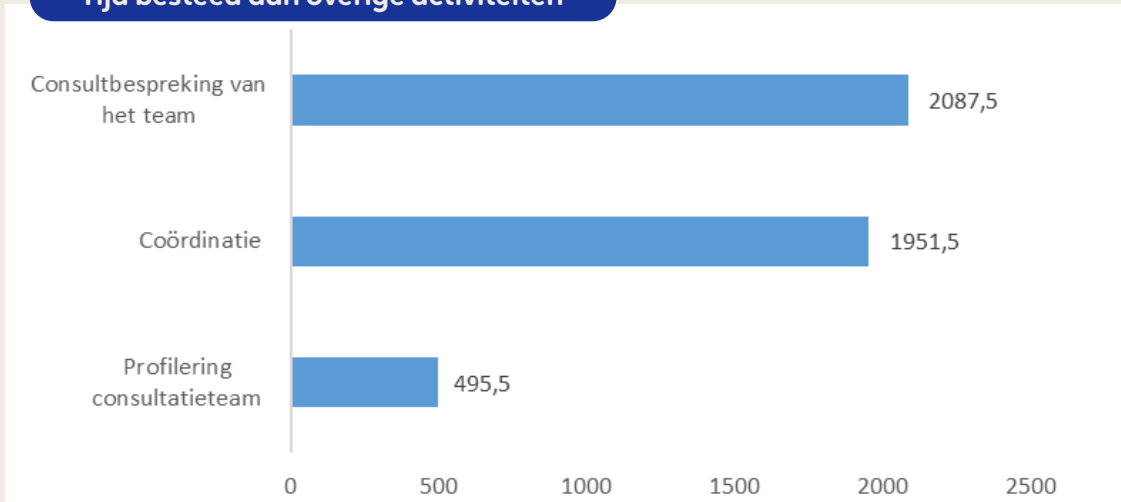


Verdeling van de diagnose van de patiënt over alle consulten in 2025 in percentages.



Verdeling van overige activiteiten van alle consulenten: het aantal keer dat advies is gegeven bij een MDO in het ziekenhuis of PaTz-groep in 2025.

Tijd besteed aan overige activiteiten



Tijd die aan overige activiteiten is besteed door alle consulenten: het aantal uur dat aan consultbespreking van het team,

Organogram Stichting PZNL

1 oktober 2025



Hoofd- en nevenactiviteiten Raad van Bestuur 2025

Drs. R.G.H. (Rob) van Dam, MSc

Bestuurder Stichting PZNL

(Neven) activiteiten

- Voorzitter raad van commissarissen Regionale Organisatie Huisartsen Amsterdam
- Lid raad van toezicht De Pieter Raat Stichting
- Voorzitter raad van toezicht Raphaëlstichting
- Voorzitter raad van toezicht stichting Thedinghsweert miv augustus 2025

Hoofd- en nevenactiviteiten Raad van Toezicht 2025

Prof. dr. H.E. van der Horst (voorzitter)

- Voorzitter RvT Nederlands Huisartsen Genootschap, bezoldigd
- Lid van ZonMw commissie 'Open competitie', onbezoldigd (vacatiegeld wordt uitgekeerd aan voormalig werkgever, Amsterdam UMC) tot en met maart 2025
- Lid NWO-NWA cluster B commissie, onbezoldigd, wel vacatiegeld, tot 1 juli 2025
- Voorzitter Commissie 'Post-Covid' van de Gezondheidsraad, sinds 1 juli 2024, onbezoldigd, wel vacatiegeld
- Lid Commissie Signalering gezondheid en milieu van de gezondheidsraad, sinds 1 dec 2025, onbezoldigd, wel vacatiegeld.
- Bestuurslid van de Cornelia Stichting, Beetsterzwaag, onbezoldigd.
- Voorzitter Bestuur Hector Treub Stichting, onbezoldigd.
- Lid redactie Nederlands Tijdschrift voor Literatuur en Geneeskunde, onbezoldigd

J. van Vliet, RN, MHA

- Van Vliet Toezicht en Advies voor de Zorg
- Voorzitter raad van toezicht Zorgspectrum, bezoldigd
- Lid raad van toezicht Zuidwest Radiotherapeutisch Instituut, bezoldigd, tot 1 sept. 2025
- Voorzitter raad van toezicht TWB (Thuiszorg West-Brabant), bezoldigd
- Voorzitter Visitatiecommissie Opleiding Verpleegkundig Specialisten, vacatievergoeding
- Voorzitter Programmacommissie Verpleging & Verzorging ZonMw, vacatievergoeding.
- Coach Opleiding strategie en leiderschap Verpleegkundig Specialisten (vacatievergoeding)

drs. J.W. Brenninkmeijer

- Lid Vereniging ter Bescherming van het Ongeboren Kind (VBOK), onbezoldigd
- Voorzitter Begijnhof Breda, onbezoldigd
- Bestuurslid Begijnhofmuseum Breda, onbezoldigd
- Vicevoorzitter Bestuur Stichting Leyefonds Helvoirt, onbezoldigd
- Penningmeester Roeivereniging de Hertog, onbezoldigd
- Voorzitter raad van toezicht Hematon, bezoldigd
- Lid REA congregatie zusters DMJ, bezoldigd



Jaar- rekening 2025

JAARREKENING 2025

Stichting PZNL
Utrecht

INHOUDSOPGAVE

1	Balans	4
2	Staat van baten en lasten	5
3	Kasstroomoverzicht	6
4	Grondslagen en algemene toelichting	7
5	Toelichting op de balans	9
6	Toelichting op de staat van baten en lasten	11
7	WNT-verantwoording	13
8	Controleverklaring	15
9	Overige gegevens	17

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

Activa		<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)	-	4.116
		-	4.116
Vlottende activa			
Debiteuren en overige vorderingen	(2)	323.068	629.494
Liquide middelen	(3)	<u>5.818.056</u>	<u>3.879.893</u>
		6.141.124	4.509.387
Totaal activa		<u><u>6.141.124</u></u>	<u><u>4.513.503</u></u>
Passiva			
Eigen vermogen			
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	(4)	702.735	693.703
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen	(5)	<u>322.598</u>	<u>327.507</u>
		1.025.333	1.021.210
Voorzieningen			
Voorzieningen	(6)	229.477	191.175
Kortlopende schulden en overlopende activa			
Crediteuren	(7)	2.531.431	444.898
Belastingen, sociale lasten en pensioenen	(8)	352.978	400.367
Overige schulden	(9)	260.389	453.642
Overlopende passiva	(10)	<u>1.741.516</u>	<u>2.002.21</u>
		4.886.314	3.301.118
Totaal passiva		<u><u>6.141.124</u></u>	<u><u>4.513.503</u></u>

2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

		Begroting	Begroting	Werkelijk	Werkelijk
		2026	2025	2025	2024
		€	€	€	€
Baten					
Subsidie VWS	(11)	17.386.828	22.192.977	22.516.033	21.588.687
Opbrengsten projecten en opdrachten	(12)	709.509	825.728	825.102	659.802
Overige opbrengsten	(13)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>18.153</u>	<u>0</u>
Totaal baten		18.096.337	23.018.705	23.359.288	22.248.489
Lasten					
Personeelskosten	(14)	7.240.258	8.786.321	8.853.270	8.496.074
Consulenten	(15)	1.690.000	1.690.000	1.440.883	1.517.832
Huisvestingskosten	(16)	356.592	317.480	340.621	342.579
Afschrijvingen	(17)	49.000	8.232	4.116	8.233
Overige bedrijfslasten	(18)	<u>8.760.487</u>	<u>12.216.672</u>	<u>12.752.581</u>	<u>11.496.645</u>
Totaal lasten		18.096.337	23.018.705	23.391.471	21.861.363
BEDRIJFSRESULTAAT		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-32.183</u>	<u>387.126</u>
Financiële baten en lasten	(19)	0	0	36.306	53.497
TOTAAL RESULTAAT		<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>4.123</u></u>	<u><u>440.623</u></u>
Resultaat bestemming					
Continuïteitsreserve		0	0	-4.909	0
Egalisatiereserve VWS		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>9.032</u>	<u>440.623</u>
Totaal bestemming		<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>4.123</u></u>	<u><u>440.623</u></u>

3 KASSTROOMOVERZICHT PER 31 DECEMBER 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Exploitatieresultaat		-32.183		387.126
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen		4.116		8.233
Dotaties voorzieningen		-5.840		-1.754
Uitgaven ten laste van voorzieningen		44.142		130.496
<i>Mutaties werkkapitaal:</i>				
Mutatie vorderingen	306.426		-271.908	
Mutatie kortlopende schulden	<u>1.585.196</u>		<u>-852.937</u>	
		1.891.622		-1.124.845
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.901.857		-600.744
Betaalde en ontvangen rente		36.306		53.497
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.938.163		-547.247
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings (im)materiële vaste activa	0		0	
Desinvesterings (im)materiële vaste activa	0		0	
Uitgaven activa in bestelling	0		0	
Uitgaven financiële vaste activa	0		0	
Ontvangsten financiële vaste activa	<u>0</u>		<u>0</u>	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		0		0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		0		0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		0		0
NETTO KASSTROOM (mutatie liquide middelen)		<u>1.938.163</u>		<u>-547.247</u>
		2025		2024
		€		€
Saldo geldmiddelen 1 januari		3.879.893		4.427.140
Saldo geldmiddelen 31 december		5.818.056		3.879.893
Mutatie geldmiddelen in jaar		<u>1.938.163</u>		<u>-547.247</u>

Toelichting

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en staan ter vrije beschikking van Stichting PZNL. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Voor een nadere inhoudelijke toelichting wordt verwezen naar de toelichtingen op de balans en de staat van baten en lasten.

4 GRONDSLAGEN EN ALGEMENE TOELICHTING

4.1 Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 640 'Organisaties zonder winststreven en de Kaderregeling VWS-subsidies.

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's en uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de vergelijkbaarheid met dit jaar op de volgende posten: overige opbrengsten, personeelskosten (externe doorbelasting) en huisvestingskosten (externe doorbelasting huisvestingskosten).

Het jaarverslag geeft een maatschappelijke reflectie van de activiteiten die Stichting PZNL heeft vormgegeven en die verband houden met de in de jaarrekening opgenomen baten en lasten. De vereisten zoals opgenomen artikel 391, BW 2 titel 9, zijn hierin opgenomen en maken zodoende hier integraal onderdeel van uit.

4.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

Activa en passiva zijn in het algemeen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

(Im)materiële vaste activa

De (im)materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt geen rekening gehouden met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Voor de verbouwingen wordt een afschrijvingspercentage van 10% gehanteerd en voor computerapparatuur en inventaris wordt een afschrijvingspercentage van 20% gehanteerd.

Liquide middelen

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en staan ter vrije beschikking van PZNL. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Voor een nadere inhoudelijke toelichting wordt verwezen naar de toelichtingen op de balans en de staat van baten en lasten.

Egalisatiereserve

De vorming van een egalisatiereserve is een verplichting uit hoofde van de Kaderregeling VWS subsidies op basis waarvan wij onze instellingssubsidie ontvangen en mag maximaal 10% van de verleende subsidie bedragen en minimaal € 0.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij een uitstroom van middelen waarschijnlijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige kosten. Wanneer benutting in het komende jaar plaatsvindt en/of de voorziening niet materieel is, wordt deze gewaardeerd tegen nominale waarde en niet contant gemaakt. Bij de berekening van de waardering tegen contante waarde wordt gebruikt gemaakt van de verdisconteringsvoet die wordt gebaseerd op de marktrente voor hoogwaardige ondernemingsobligaties. Deze wordt bepaald door uit te gaan van de door De Nederlandsche Bank (DNB) gepubliceerde 10 jaars 'zero-couponrente' per balansdatum, verhoogd met 1 procentpunt. Voor de voorzieningen regeling generatie beleid en jubileumverplichting wordt voor de gehele populatie gerekend met een deelnamekans.

Overige vorderingen en schulden

De overige vorderingen en schulden worden opgenomen tegen de nominale waarde, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid van vorderingen.

4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

De baten en lasten zijn toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als ze zijn gerealiseerd.

Baten

De baten uit subsidies zijn berekend aan de hand van de voorschriften voor subsidiëring. Voor projecten die langer lopen dan één jaar worden de ontvangen subsidies naar rato van de kosten in het betreffende jaar aan het project toegeschreven. Het restant van de ontvangen subsidies wordt gereserveerd ter dekking van toekomstige kosten van de projecten.

Nalatenschappen worden opgenomen in het jaar van ontvangst voor het werkelijk ontvangen bedrag.

Andere opbrengsten dan bovenstaande zijn gebaseerd op de gefactureerde of doorberekende bedragen voor geleverde goederen of diensten.

4 GRONDSLAGEN EN ALGEMENE TOELICHTING (vervolg)

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

PZNL heeft voor haar medewerkers een pensioenregeling getroffen. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De over het boekjaar verschuldigde premies zijn als kosten verantwoord. Voor per balansdatum nog niet betaalde premies wordt een reservering opgenomen. Aangezien deze verplichtingen kortlopend zijn, zijn deze gewaardeerd tegen de nominale waarde. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie, beleggingsrendement op het fondsvermogen leiden mogelijk tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een opgenomen voorziening. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft PZNL geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies. Het fonds heeft een beleidsdekkingsgraad van 125,7% ultimo 2025 (ultimo 2024 108,9%). PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelede premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. IKNL betaalt hiervoor pensioenpremie aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

4.4 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector heeft PZNL zich gehouden aan de beleidsregels toepassing WNT 2025 en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

5 TOELICHTING OP DE BALANS

Vaste activa

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Materiële vaste activa		
Materiële vaste activa	0	4.116
Totaal	<u>0</u>	<u>4.116</u>

(1)

Er hebben in 2025 geen investeringen of desinvesteringen plaatsgevonden.

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

		Computer apparatuur	Totaal
		€	€
Stand per 1-1-2025	- aanschafwaarde	41.162	41.162
	- afschrijvingen t/m 2024	-37.046	-37.046
Boekwaarde 1-1-2025		4.116	4.116
Mutaties in 2025	- investeringen	0	0
	- desinvesteringen:		
	aanschafwaarde	0	0
	cum. afschrijving	0	0
	- afschrijvingen 2025	-4.116	-4.116
Totaal mutaties		-4.116	-4.116
Stand per 31-12-2025	- aanschafwaarde	41.162	41.162
	- afschrijvingen t/m 2024	-41.162	-41.162
Boekwaarde 31-12-2025		0	0
Afschrijvingspercentage		20%	

Vlottende activa

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Debiteuren en overige vorderingen		
Debiteuren	4.088	32.225
<i>Overige vorderingen:</i>		
Vorderingen en voorschotten personeel	0	0
Nog te factureren	248.522	0
Overige kortlopende vorderingen	0	325.798
<i>Overlopende activa:</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	14.791	121.093
Nog te ontvangen bedragen	55.667	150.378
Totaal	<u>323.068</u>	<u>629.494</u>

(2)

De post nog te factureren betreft opdrachten in het kader van het richtlijnenprogramma gefinancierd door ZonMW.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Liquide middelen		
ING Bank N.V. Zakelijke Rekening	111.168	1.311.502
ING Bank N.V. Vermogen Spaarrekening	5.706.888	2.568.391
Totaal	<u>5.818.056</u>	<u>3.879.893</u>

(3)

De stijging van de liquide middelen wordt via het kasstroomoverzicht toegelicht.

Passiva

Eigen vermogen

	Saldo per 1-1-2025	Mutatie 2025	Resultaat 2025	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Collectief gefinancierd gebonden vermogen:				
Egalisatiereserve VWS	693.703	0	9.032	702.735
(4)	693.703	0	9.032	702.735
Niet collectief gefinancierd gebonden vermogen:				
Continuïteitsreserve	327.507	0	-4.909	322.598
(5)	327.507	0	-4.909	322.598
Totaal	1.021.210	0	4.123	1.025.333

Het rekeningresultaat 2025 wordt voor een bedrag van € 9.032 gedoteerd aan de egalisatiereserve. De vorming van een egalisatiereserve is een verplichting uit hoofde van de Kaderregeling VWS subsidies op basis waarvan wij onze instellingssubsidie ontvangen en mag maximaal 10% van de verleende subsidie bedragen en minimaal € 0. De reserve bedraagt ultimo 2025 9,0% (2024: 9,1%). Aan de continuïteitsreserve wordt een bedrag van € 4.909 onttrokken wegens overschrijding van een projectsubsidie, die niet ten laste van de egalisatiereserve mag worden gebracht.

Voorzieningen

	Saldo per 1-1-2025	Dotatie 2025	Onttrekking 2025	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	90.734	13.260	-5.840	98.154
Voorziening reservering generatiebeleid	100.441	30.882	0	131.323
Totaal	191.175	44.142	-5.840	229.477
Waarvan langlopend (langer dan 1 jaar)				224.861

De voorziening voor jubileumuitkeringen en generatiebeleid zijn opgenomen ter dekking van de uitgaven uit hoofde van de cao-verplichting. De hoogte van de voorzieningen zijn gebaseerd op onder andere blijfkans en leeftijd. De voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

Kortlopende schulden en overlopende activa

	2025	2024
	€	€
Crediteuren	(7) 2.531.431	444.898

De crediteurenstand is fors hoger dan ultimo 2024 als gevolg van een batchbetaling eind 2025 die niet was doorgezet in de bank.

	2025	2024
	€	€
Belastingen, sociale lasten en pensioenen		
Af te dragen loonheffing	265.644	267.650
Af te dragen pensioenen	123.867	123.279
Af te dragen belastingen	-36.533	9.438
Totaal	(8) 352.978	400.367

	2025	2024
	€	€
Overige schulden		
Overige kortlopende schulden	260.389	453.642
Totaal	(9) 260.389	453.642

In de loop van 2024 was de NPPZ subsidie aangepast en is het voorschot conform bijgesteld, dit heeft ook doorgewerkt in 2025.

	2025	2024
	€	€
Overlopende passiva		
Reservering vakantiegeld (inclusief sociale lasten)	169.567	170.876
Reservering vakantieuren	19.864	34.737
Reservering PLB-uren	472.267	468.986
Nog te ontvangen facturen	844.311	1.260.135
Vooruitontvangen opbrengsten	0	67.477
Totaal	(10) 1.741.516	2.002.211

De post nog te ontvangen facturen betreft voor zo'n € 380.000,- de consultantendienst palliatieve zorg. De inkooporders voor het vierde kwartaal worden pas in januari van het volgende boekjaar verstuurd. De looptijd van alle kortlopende schulden is korter dan 1 jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Per 1 januari 2024 is een nieuwe overeenkomst ondersteunende diensten tussen IKNL en PZNL van kracht. Deze loopt tot 31-12-2026. De verdeelsleutel daarin is IKNL 86,9% en PZNL 13,1% van de kosten, waarbij er ook BTW voor rekening van PZNL komt. Tevens is per 1 januari 2024 een overeenkomst voor onderhuur van locatie Utrecht van kracht tussen IKNL (verhuurder) en PZNL (onderhuurder). Ook deze eindigt op 31-12-2026.

Huurverplichtingen (bedragen in €)

Locatie	Looptijd tot	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Utrecht	31-12-2026	239.368	0	0
		<u>239.368</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Gebeurtenis na balansdatum:

Per 1 januari 2026 is Stichting PZNL bestuurlijk gefuseerd met Stichting Agora te Bunnik. De unieke rol van Agora is het vergroten van de maatschappelijke bewustwording van palliatieve (zorg)behoeften van mensen en het verbinden van verschillende gezichtspunten op palliatieve zorg: medisch, sociaal, professioneel, ervaringsdeskundig, etc..

6 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

	<u>Begroting</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2024</u>
	€	€	€
Subsidie VWS			
Instellingssubsidie	7.647.000	7.924.280	7.646.490
Nationaal Programma Palliatieve Zorg	14.134.314	13.933.896	13.348.053
Kwaliteitskader	411.663	657.857	594.144
(11)	<u>22.192.977</u>	<u>22.516.033</u>	<u>21.588.687</u>

Naast de instellingssubsidie ontving Stichting PZNL in 2025 een tweetal projectsubsidies van het ministerie van VWS: voor het Nationaal Programma Palliatieve Zorg (NPPZ) en voor het Kwaliteitskader.

	<u>Begroting</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2024</u>
	€	€	€
Opbrengsten projecten en opdrachten			
Opbrengsten projecten en opdrachten	<u>825.728</u>	<u>825.102</u>	<u>659.802</u>

De opbrengsten betreffen opdrachten van ZonMW in het kader van het richtlijnenprogramma.

	<u>Begroting</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2024</u>
	€	€	€
Overige opbrengsten	<u>0</u>	<u>18.153</u>	<u>0</u>

Dit betreft een bijdrage voor de campagne Leven tot het Laatste en een bijdrage voor Taal en Beeldwijzer Palliatieve Zorg Fase 1.

Lasten

	<u>Begroting</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2024</u>
	€	€	€
Personeelskosten			
<i>Personeel in loondienst</i>			
Lonen en salarissen	3.959.226	3.946.091	3.939.979
Sociale lasten	604.660	655.629	668.516
Pensioenen	412.199	390.748	394.429
Reis- en verblijfskosten personeel	81.475	91.029	76.947
Andere personeelskosten:			
Personele voorzieningen	0	38.302	118.157
Overige personeelskosten	258.424	177.919	175.533
Externe doorbelasting personeelskosten	0	0	0
Totaal	<u>5.315.984</u>	<u>5.299.718</u>	<u>5.373.561</u>
<i>Personeel niet in loondienst</i>			
Inhuur voor formatie	3.436.212	3.517.181	3.088.276
Raad van toezicht	34.125	36.371	34.237
Totaal	<u>3.470.337</u>	<u>3.553.552</u>	<u>3.122.513</u>
Totaal personeelskosten	<u>(14) 8.786.321</u>	<u>8.853.270</u>	<u>8.496.074</u>

Stichting PZNL hanteert een 36-urige werkweek.

	<u>Begroting</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2025</u>	<u>Werkelijk</u> <u>2024</u>
	€	€	€
Gemiddelde formatie gehele jaar (fte)	49,78	47,66	50,90
Formatieomvang per 31 december (fte)		45,59	49,34

De lonen, sociale lasten en pensioenen zijn licht gedaald door met name een afname van het personeelsbestand, dit heft het effect door de CAO op (2% salarisverhoging per 1 februari en 2% per 1 augustus). De overige personeelskosten bestaan grotendeels uit opleidingskosten en reservering PLB-uren.

Het Kwaliteitskader is eind 2023 echt op stoom gekomen bij de overgang van de evaluatie- naar de actualisatiefase en is de programmapool aan projectmedewerkers bij het NPPZ fors uitgebreid ter ondersteuning van alle werkpakketten binnen het NPPZ (+429k).

Voor een nadere toelichting van de personele voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting bij de post voorzieningen (6) in de toelichting op de balans, Stichting PZNL heeft geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

Lasten (vervolg)

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Consulenten			
Consulenten palliatieve zorg	1.690.000	1.440.883	1.517.832
Totaal	<u>1.690.000</u>	<u>1.440.883</u>	<u>1.517.832</u>

Er is een lichte afname van activiteiten in 2025 zodat de kosten iets lager uitvallen ten opzichte van 2024.

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Huisvestingskosten			
Huur gebouwen	317.480	340.621	342.579
Overige huisvestingskosten	0	0	0
Totaal	<u>317.480</u>	<u>340.621</u>	<u>342.579</u>

PZNL huurt een gedeelte van de locatie Utrecht van IKNL.

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Afschrijvingen			
Materiële vaste activa	8.232	4.116	8.233
Totaal	<u>8.232</u>	<u>4.116</u>	<u>8.233</u>

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de post materiële vaste activa (1) in de toelichting op de balans.

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Overige bedrijfslasten			
Diensten derden	7.269.480	7.825.833	7.781.834
Licenties ICT en hostingkosten	510.974	603.732	484.894
Kantoorkosten	315.300	358.058	552.845
Telefonie en dataverbindingen	41.640	35.823	27.568
Vergaderkosten en kosten bijeenkomsten	211.700	123.379	150.178
Kosten inventaris en apparatuur	0	0	0
Overige algemene kosten	3.867.578	3.805.756	2.499.326
Totaal	<u>12.216.672</u>	<u>12.752.581</u>	<u>11.496.645</u>

De overige bedrijfslasten in zijn geheel (en overige algemene kosten in het bijzonder) zijn in 2025 verder gestegen vanwege de activiteiten in het kader van het NPPZ. Deze lijn was ook al te zien in 2024 ten opzichte van 2023. De subsidiebatens van VWS zijn in dezelfde mate gestegen. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden in de vergelijkende cijfers 2024 ter hoogte van ca. € 1.971.000 ten gunste van Overige algemene kosten en ten laste van Diensten derden. In 2025 was er hogere inzet tbv het project Nationaal Programma Palliatieve Zorg.

	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€
Specificatie accountants honoraria		
Controle jaarrekening boekjaar	42.592	42.773
Overige controleopdrachten	4.182	7.436
Fiscaal advies	0	0
Totaal	<u>46.774</u>	<u>50.209</u>

De accountantskosten voor controlediensten en fiscaal advies worden verantwoord onder diensten derden.

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Financiële baten en lasten			
Ontvangen rente	0	36.306	53.497
Betaalde rente	0	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>36.306</u>	<u>53.497</u>

7 WNT-VERANTWOORDING

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Onderstaande verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting PZNL van toepassing zijnde regelgeving: het algemene WNT-maximum. Gelet op de maatschappelijke rol en het karakter van Stichting PZNL enerzijds en het doel van de WNT en de daarop gebaseerde regeling anderzijds, besloot Stichting PZNL tot vrijwillige naleving van de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en welzijnssector', welke sinds 2016 bekend staat 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp'. Stichting PZNL hanteert daarvoor het bezoldigingsmaximum in 2025 van € 138.000 welke is gebaseerd op het WNT-maximum voor zorg en jeugdhulp klasse I, totaalscore 6.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen en voormalig topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Jaar 2025	R.G.H. van Dam	S.C.C.M. Teunissen	
Functiegegevens	Bestuurder	Ex-bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,667	0,330	
Dienstbetrekking?	ja		
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	82.636	52.520	
Beloningen betaalbaar op termijn	9.363	5.266	
Subtotaal	91.999	57.786	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv algemene normering	164.008	81.180	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv vrijwillige normering	92.005	n.v.t.	
<i>-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag</i>	n.v.t.	n.v.t.	
Totale bezoldiging	91.999	57.786	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	
Jaar 2024	R.G.H. van Dam	S.C.C.M. Teunissen	S.C.C.M. Teunissen
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder	Ex-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/01	1/2 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,667	0,944	0,333
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	77.852	9.188	46.276
Beloningen betaalbaar op termijn	8.810	1.042	4.859
Subtotaal	86.662	10.230	51.135
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv algemene normering	155.341	18.337	71.187
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv vrijwillige normering	86.671	10.231	n.v.t.
<i>-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag</i>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	86.662	10.230	51.135
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Onkostenvergoedingen bestuurders

Met ingang van 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg 2017 van kracht. Conform de opgenomen bepaling inzake de vergoeding van onkosten van de raad van bestuur (sub 6.5.4), wordt het beleid en welke bedragen op grond hiervan zijn uitgegeven in het verslagjaar verantwoord. Het beleid stelt dat bij de zakelijke uitoefening van de functie gemaakte onkosten worden vergoed tegen overlegging van bewijsstukken.

	R.G.H. van Dam	S.C.C.M. Teunissen	
Vergoeding van onkosten bestuurders 2025			
Vaste onkosten vergoedingen	-	-	
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	774	262	
Opleidingskosten	-	-	
Representatie kosten	-	35	
Overige kosten	-	-	
Totaal	774	297	
	R.G.H. van Dam	S.C.C.M. Teunissen	S.C.C.M. Teunissen
Vergoeding van onkosten bestuurders 2024			
Vaste onkosten vergoedingen	-	-	
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	883	27	462
Opleidingskosten	-	-	
Representatie kosten	-	-	
Overige kosten	-	-	
Totaal	883	27	462

Toelichting

Mevrouw Teunissen dient als ex-bestuurder nog in de WNT verantwoording opgenomen te worden gedurende 4 jaar, dit betekent tot en met 31 januari 2028, voor zover haar dienstverband nog doorloopt bij PZNL. De vergelijkende cijfers over 2024 waren in de jaarrekening 2024 voor € 3.304 te laag opgenomen bij mevrouw Teunissen.

Toezichthoudende topfunctionarissen

Jaar 2025	H.E. van der Horst	J. van Vliet	J.W. Brenninkmeijer
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	15.525	10.350	10.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv algemene nomering	36.900	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv vrijwillige nomering	20.700	13.800	13.800
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Jaar 2024	H.E. van der Horst	J. van Vliet	J.W. Brenninkmeijer
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	14.625	9.750	9.750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv algemene nomering	34.950	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum obv vrijwillige nomering	19.500	13.000	13.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

In 2025 zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking betaald.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT:

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen, noch boven het vrijwillig gevolgde maximum voor de zorg. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting Palliatieve Zorg Nederland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Palliatieve Zorg Nederland (hierna: Stichting PZNL) te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting PZNL op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting PZNL zoals vereist in de Verordening inzake de Onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties-zonder-winststreven' is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties-zonder-winststreven'.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

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

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

Was getekend te Amersfoort, 2 juni 2026.

WITH Accountants B.V.
Drs. P.J.C. Lutikholt-Weijers RA

9 OVERIGE GEGEVENS

Naam en vestigingsplaats

Stichting PZNL is statutair gevestigd te Utrecht en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 53442075.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de Stichting PZNL heeft deze jaarrekening vastgesteld in haar vergadering d.d. 16 maart 2026, te Utrecht.

De raad van toezicht van de Stichting PZNL heeft deze jaarrekening goedgekeurd in haar vergadering d.d. 26 mei 2026, te Utrecht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling onderaan de staat van baten en lasten.

Ondertekening door de raad van bestuur

drs. R.G.H. van Dam MSc
voorzitter raad van bestuur

drs. I. van Bennekom-Stompedissel
lid raad van bestuur

Ondertekening door de raad van toezicht

prof. dr. H.E. van der Horst
voorzitter raad van toezicht

J. van Vliet MHA
lid raad van toezicht

drs. J.W. Brenninkmeijer
lid raad van toezicht