



Patiëntenfederatie Nederland

Financieel verslag 2025

Inhoudsopgave

Verslag van de bestuurder	3
Bijlage 1: balans	8
Bijlage 2: staat van baten en lasten	9
Bijlage 3: WNT-verantwoording	11

Patiëntenfederatie Nederland
Orteliuslaan 871 – 1e verdieping
3528 BE Utrecht

Postbus 1539
3500 BM Utrecht

T 030 297 03 03
Kvk nr. 40482340

www.patiëntenfederatie.nl

Deze jaarrekening betreft de financiële weergave van de met subsidiemiddelen uitgevoerde activiteiten in 2025. Een inhoudelijke impressie van het jaar vindt u op de website van Patiëntenfederatie Nederland.

Verslag van de bestuurder

Inleiding

Deze jaarrekening geeft de financiële weergave weer van de vooral met subsidiemiddelen uitgevoerde activiteiten in 2025. Deze inleiding bevat een korte impressie van ons werk in 2025.

Onze activiteiten in 2025

In 2025 heeft de Patiëntenfederatie de Impact Agenda verder uitgewerkt. De Impact agenda is een agenda waarin we de grote thema's en belangrijkste prioriteiten voor PFN hebben opgenomen, onder meer transparantie van kwaliteit, aanpak wachtlijsten, aanpak medicijntekorten, terugdringen van de stapeling van zorgkosten voor de individuele patiënt en het bevorderen van digitale gegevensuitwisseling in de gezondheidszorg. Het uitwerken van de Impact Agenda, samen met leden, is begonnen in 2025 en krijgt een vervolg in 2026. De timing hiervan is verschillend per onderwerp en politieke agenda. In 2025 is in aansluiting op het voorgaande jaar door alle betrokken IZA-partijen gewerkt aan de uitvoering van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en is het Aanvullend Zorg en Welzijn Akkoord (AZWA) gesloten. PFN heeft daarbij een krachtige rol gespeeld om het patiënten perspectief goed mee te nemen. Ook bij andere beleidsvoornemens vanuit het Rijk is door PFN hierop ingezet. Onze bijdrage is daarbij hard nodig want het belang van patiënten wordt door andere partijen niet automatisch vooropgesteld, hoe mooi de teksten van akkoorden en beleidsvoornemens ook zijn. Het jaar 2025 was tevens in politiek opzicht bijzonder. Het dubbel demissionair worden van het Kabinet Schoof I bracht een nieuwe politieke werkelijkheid teweeg, met maar liefst 5 verschillende ministers en 4 staatssecretarissen[AvP1.1]. Dit betekende voor ons dat het AZWA een belangrijk akkoord is om de afspraken over kwaliteit van zorg en toegankelijkheid tot zorg zo goed mogelijk te borgen.

Het bestaansrecht van de Patiëntenfederatie is belangenbehartiging vanuit het perspectief van de patiënt. Dat doen we op allerlei manieren. Soms door stille diplomatie, soms met veel ervaren weerstand aan de beleidstafels soms met tromgeroffel in de media, soms door samen met politiek of met voorlopers de toekomst alvast vorm te geven. De stem van de patiënt luid en duidelijk te laten klinken is urgent, zeker nu de stijgende zorgvraag en stagnerende capaciteit centraal staat en hierbij vaak gewezen patiënt. Het is aan ons te laten zien dat patiënten vrezen voor de toegankelijkheid van zorg in de toekomst, vrezen dat zij onnodige zorg krijgen en meer regie willen in oplossingen die voor hen werken. De inzet van PFN op deze punten kan soms schuren. Juist daarom is het van belang om te blijven werken aan het realiseren van passende zorg, op het juiste moment, in de juiste dosering op de juiste plaats, en in goed overleg tussen zorgverlener en patiënt tot stand gekomen. Samen Beslissen blijft een belangrijk speerpunt om dit vorm te geven. Mensen ondersteunen om meer regie te nemen zien we als een belangrijke strategie om patiënten te versterken.

Intern is er bij de Patiëntenfederatie een efficiencyslag gemaakt. Verschillende ICT-systemen zijn vervangend door één systeem, te weten AFAS en daarnaast is de organisatie overgestapt op Microsoft Office 365. Hoewel deze transitie een investering in tijd en geld hebben gevraagd, zal dit de komende jaren zich terugverdienen in aanzienlijk lagere kosten.

We werkten in 2025 onder andere aan de volgende zaken:

- We pleitten voor meer transparantie van kwaliteitsgegevens van behandelingen, een discussie die binnen het zorgveld nog steeds tot de nodige weerstand leidt. Met de kwartiermaker Zorgtransparantie hebben we een Coalition of the Willing gesmeed, gewerkt aan de o-meting van transparantie en de volumekaart binnen de MSZ.
 - Twee grote programma's werden uitgevoerd door de Patiëntenfederatie in samenwerking met andere partners, namelijk Vliegwielen en de Coalitie Leefstijl in de Zorg. Binnen deze programma's worden conform de opzet en planning goede stappen gezet. Het derde programma PGO-on air hebben we beëindigd omdat we onvoldoende steun en helderheid over de koers kregen vanuit VWS.
 - Er is gewerkt aan de transformatie van ZorgkaartNederland tot een keuzeplatform dat breder is dan alleen waarderingen en waarin steeds meer geverifieerde waarderingen zijn weergegeven (nu circa 80%). We hebben versneld de niet-geverifieerde reviews afgebouwd, om tegemoet te komen aan de ontstane commotie in het voorjaar. We bouwen met een herijkte koers verder aan Zorgkaart Nederland.
 - Veel tijd en energie is geïnvesteerd in de uitvoering van het IZA en het sluiten van het AZWA, zeker omdat vrijwel alle thema's van belang zijn voor patiënten. We hebben belangrijke afspraken op het gebied van transparantie en wachttijden binnen gehaald. Ook zijn er afspraken gemaakt over medicijntekorten: ons derde impactthema.
 - Enkele leden hebben het Patiëntenhuis opgezet: een manier om de patiëntenvertegenwoordiging in de regio vorm te geven. De Patiëntenfederatie heeft hierin actief meegedacht.
- * Op basis van verschillende onderzoeken kreeg berichtgeving van de Patiëntenfederatie veel aandacht in diverse media. Een actieve mediastrategie maakt deel uit van de Impact Agenda.

Het financiële jaar

Het jaar is voor vrijval van bestemmingsreserves afgesloten met een positief resultaat van € 274.075, (2024: € 271.377). De begroting van 2025 vertoonde een tekort van EUR 205.000.

Het positieve resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- hogere uurtarieven ten gevolge van CAO-stijgingen mede daardoor een hogere doorbelasting aan projecten.
- geen overschrijding van de instellingssubsidie, vanwege een inflatiecorrectie op de personeelskosten, en het goed monitoren van de kostenkant.
- een hogere overheaddekking op het project Coalitie Leefstijl

De jaaromzet bedroeg in 2025 circa € 14,2 miljoen. Hiervan is circa € 1,2 miljoen doorbetaald aan projectpartners onder andere uit de patiëntenbeweging. Dit zijn leden van de Patiëntenfederatie, koepelorganisaties en overige patiëntenorganisaties die in 2025 hebben geparticipeerd in samenwerkingsprojecten waarvan de Patiëntenfederatie penvoerder was.

De resterende € 13 miljoen is onder te verdelen naar de volgende financieringsstromen: Instellingssubsidie (€ 2,7 miljoen), SPK- gelden (€ 1,4 miljoen), projectsubsidies (€ 7,1 miljoen), omzet ZorgkaartNederland (€ 1,3 miljoen, overige baten € 0,5 miljoen).

Resultaat en resultaatbestemming

De algemene reserve is toegenomen met € 355.150. Deze toename bestaat uit:

- positief resultaat (€ 274.075) en
- vrijval bestemmingsreserves (€ 81.075) en

Toekomst

In 2025 zijn we doorgegaan met de realisatie van ons Meerjarenplan en de uitvoering van het IZA. Er draaien grote meerjarige programma's, waaronder Leefstijl in de zorg, Vliegwielen en PGO on Air. We staan er zowel inhoudelijk als financieel goed voor. Ook wij merken dat de arbeidsmarkt krap blijft, maar we prijzen ons gelukkig dat we een deskundig, betrokken en gemotiveerd personeelsbestand hebben en een informele en open werkcultuur.

Risico's ten aanzien van continuïteit van de inkomsten

De Patiëntenfederatie haalt haar inkomsten uit verschillende financieringsstromen. Een deel van deze inkomsten is als (min of meer) vast te kwalificeren. Dit zijn de instellingssubsidie en de SPK-gelden. De eerste wordt gefinancierd door het Ministerie van VWS vanuit het beleidskader voor subsidiëring van patiënten- en gehandicaptenorganisaties.

De Kwaliteitsgelden worden gefinancierd vanuit de premiegelden, mogelijk gemaakt vanuit het bestuurlijk hoofdlijnenakkoord Medisch Specialistische Zorg. Vanaf 2020 zijn deze middelen ondergebracht bij ZonMW die hiermee projecten financiert van de Stichting Patient en Kwaliteit (SPK). De hoogte van het bedrag voor de Patiëntenfederatie Nederland is sinds 2019 ook geïndexeerd voor de gestegen prijzen.

Overige projectsubsidies kwalificeren we als niet-vaste inkomsten. De personeelsformatie is hierop afgestemd door voldoende flexibiliteit te creëren.

Risicomanagement

De directeur/bestuurder en Raad van Toezicht van de Patiëntenfederatie zijn zich bewust van het belang van adequaat risicomanagement. Er is een hoog bewustzijn van de verantwoordelijkheid voor een rechtmatige en doelmatige besteding van middelen, de naleving van wet- en regelgeving en adequate inrichting van administratieve organisatie en interne beheersing. In het risicomanagementsysteem zijn de naleving van wet- en regelgeving (compliance) en de rechtmatigheidseisen vervat. Het systeem van risicomanagement zorgt ervoor dat risico's en beheersmaatregelen niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde wijze worden geïdentificeerd. Door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde, beheersbare en integere bedrijfsvoering.

De nieuwe Europese privacywetgeving (AVG) is geïmplementeerd in 2018. De vereniging werkt aan verdere professionalisering van interne procedures zoals aangaan van verplichtingen (de offerte procedure) en optimaliseren van stuurinformatie. De voorbereiding voor een nieuw automatiseringsprogramma voor de financiële administratie en HR zijn in 2024 afgerond en per 1 januari 2025 is het geïmplementeerd. De Patiëntenfederatie is hiermee beter in staat om efficiënter en minder foutgevoelig te werken.

Risicobereidheid

De risicobereidheid is het totale risico dat de organisatie bereid is te accepteren om de strategische doelstellingen te behalen en haar maatschappelijke, juridische en financiële verplichtingen na te komen. De risicobereidheid wordt vastgesteld door binnen de organisatie regelmatig de risico's te monitoren, te bespreken en waar mogelijk bij te sturen daarbij gebruik makend van de interne beheersmaatregelen. De overall risicobereidheid van de Patiëntenfederatie is 'balanced'. Dit wil zeggen dat de organisatie bewust omgaat met de mogelijkheden die geboden worden en tegelijk de risico's hiervan afweegt. Ook in 2025 is de risicobereidheid op gestructureerde wijze inzichtelijk gemaakt. Binnen het management zal op regelmatige basis worden beoordeeld of de organisatie nog voldoet aan de bandbreedtes van ons risicoprofiel.

De Patiëntenfederatie onderkent de volgende soorten risico's die zich zouden kunnen voordoen in ons type organisatie:

1. Verliezen van het gepercipieerde nut door de samenleving en/of de voornaamste financiers;
2. De Patiëntenfederatie is financieel ongezond;
3. Middelen van de Patiëntenfederatie worden niet doelmatig en/of rechtmatig besteed;
4. Niet voldoen aan compliance, wet- en regelgeving (o.a. kaderregeling VWS, AVG en WNT, fiscale regelgeving);

De beheersmaatregelen die deze risico's reduceren vallen uiteen in maatregelen die zijn verankerd in het uitvoeren van functies, in periodiek vast te stellen en uit te voeren beleid, in procedure-afspraken, gedrag van mensen (soft controls) en in interne controlemaatregelen. Periodiek worden de verschillende maatregelen beoordeeld en waar nodig bijgesteld. De directie is verantwoordelijk voor het realiseren van de strategische doelstellingen en de beheersing van de strategische risico's.

Het strategische risicomanagement heeft dan ook haar voortdurende aandacht en zij ziet toe op actualisatie van de risicoanalyse en de naleving van de beheersmaatregelen. Het strategisch risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning & control-cyclus. Er vindt periodiek rapportage aan de Raad van Toezicht plaats over het bereiken van de doelstellingen maar ook over de invloed van externe en/of interne factoren op de onderkende strategische risico's en de eventueel daarmee samenhangende aanpassingen in de beheersmaatregelen. Voor het jaar 2025 zien wij geen verschuivingen in het risicoprofiel ten opzichte van het vorige jaar.

Eind 2025 werd de begroting 2026 door Raad van Toezicht en de ALV goedgekeurd.
Hierbij een samenvatting van deze begroting

Verkorte begroting 2026

BATEN

	in €'000
Algemene baten	2.967
Projectbaten	
Kwaliteitsgelden	1.283
Overige projectsubsidies (incl. nog te acquireren)	7.264
Baten ten behoeve van projectpartners	1.158
Omzet Zorgkaart Nederland	1.363
Totaal baten	14.035

LASTEN

	in €'000
Algemene lasten	2.868
Projectlasten	
Kosten SPK projecten kwaliteitsgelden	1.283
Kosten overige projecten (incl. ZKN)	8.627
Betaling aan projectpartners	1.158
Totaal lasten	13.936

De goedgekeurde begroting vertoont een overschot van € 99.138. Dit is inclusief een taakstelling aan acquisitie van € 1,8 mln. De verwachting is dat die in 2026 gedeeltelijk zal worden gehaald. Over de instellingssubsidie wordt door WVS met ingang van 2024 een jaarlijkse inflatiecorrectie toegepast over de personeelskosten.

Utrecht, juni 2026
Linda Daniels - van Saase, waarnemend bestuurder

Bijlage 1

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
<u>ACTIVA</u>		
Vaste activa		
7.1 Materiële vaste activa	120.431	171.755
Vlottende activa		
7.2 Onderhanden projecten	3.325	55.519
7.3 Nog te ontvangen subsidies	1.378.641	425.475
7.4 Overige vorderingen en overlopende activa	640.142	562.467
7.5 Liquide middelen	5.531.814	7.087.556
TOTAAL ACTIVA	7.674.354	8.302.772
<u>PASSIVA</u>		
7.6 Eigen vermogen		
Continuïteitsreserve	1.488.898	1.133.748
Continuïteitsreserve instellingssubsidie	523	0
Bestemmingsreserve kantoorautomatisering	0	29.075
Bestemmingsreserve niet gefinancierde activiteiten	0	52.000
	1.489.422	1.214.823
7.7 Voorzieningen		
Voorziening transitievergoeding	0	53.008
Voorziening juridische en financiële risico's	10.500	105.500
Voorziening verlieslatende projecten	0	34.570
	10.500	193.078
7.8 Onderhanden projecten	3.641.661	3.771.450
7.9 Terug te betalen subsidies	120.808	198.569
7.10 Overlopende kortlopende schulden en overlopende passiva	2.411.964	2.924.852
TOTAAL PASSIVA	7.674.354	8.302.772

Bijlage 2

Staat van baten en lasten over 2025

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BATEN			
	€	€	€
Algemeen			
8.1 Instellingssubsidie	2.724.285	2.600.045	2.600.045
8.2 Contributie	73.450	66.700	67.520
8.3 Overige baten	389.118	207.213	428.571
Totaal baten algemeen	3.186.853	2.873.958	3.096.135
Projecten			
8.4 SPK/SKPC-gelden	1.399.119	1.595.792	1.550.836
8.5 Overige projectsubsidies	7.129.307	7.323.590	6.823.299
8.6 Baten ten behoeve van projectpartners	1.149.142	1.158.000	1.155.467
8.7 Omzet Zorgkaart Nederland (ZKN)	1.329.752	1.364.684	1.377.032
Totaal baten projecten	11.007.320	11.442.066	10.906.634
TOTAAL BATEN	14.194.173	14.316.023	14.002.769
<i>Totaal exclusief projectpartners</i>	<i>13.045.031</i>	<i>13.158.023</i>	<i>12.847.302</i>
LASTEN			
Algemeen			
8.8 Personeelskosten	7.880.111	8.446.029	7.661.919
8.9 Huisvestingskosten	379.318	464.757	381.911
8.10 Bureau- en organisatiekosten	576.479	547.438	628.152
8.11 Verenigingskosten	35.949	65.100	43.125
8.12 Activiteiten	141.920	186.433	163.043
8.13 Doorberekend aan projecten	-9.010.744	-6.861.446	-9.004.858
Totaal lasten algemeen	3.033	2.848.311	-126.707
Projecten			
8.14 Kosten instellingssubsidie	2.724.285	2.600.045	2.600.955
8.16 Kosten SPK/SKPC- projecten	1.399.118	1.595.792	1.550.834
8.17 Kosten overige projecten (incl. ZKN)	8.644.521	6.319.229	8.550.843
8.18 Betaling aan projectpartners	1.149.142	1.158.000	1.155.467
Totaal lasten projecten	13.917.065	11.673.066	13.858.099
TOTAAL LASTEN	13.920.099	14.521.377	13.731.392
<i>Totaal exclusief betaling aan projectpartners</i>	<i>12.770.957</i>	<i>13.363.377</i>	<i>12.575.925</i>
RESULTAAT	274.075	-205.353	271.377

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
Resultaatbestemming		
Dotatie aan Algemene reserve	355.150	271.377
Onttrekking reserve kantoorautomatisering	-29.075	0
Onttrekking reserve niet-gefinancierde activiteiten	-52.000	0
Totaal verdeeld	274.075	271.377

Bijlage 3

WNT verantwoording 2025 Patiëntenfederatie Nederland

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Patiëntenfederatie Nederland van toepassing zijnde regelgeving: Algemene WNT-maximum. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Patiëntenfederatie Nederland is € 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2017 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief..

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking.

bedragen x € 1	A.C.J. Schellekens
Functiegegevens Aanvang en einde functievervulling in 2025 Omvang dienstverband (in fte) Dienstbetrekking	Directeur- bestuurder 01/01 - 31/12 1 Ja
Bezoldiging Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen Beloningen betaalbaar op termijn Subtotaal Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag Totaal bezoldiging	€ 169.842 € 15.704 € 185.545 € 246.000 N.v.t. € 185.545
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t. N.v.t.
Gegevens 2024 Aanvang en einde functievervulling in 2024 Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) Dienstbetrekking? Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen Beloningen betaalbaar op termijn Subtotaal Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum Totaal bezoldiging 2024	01/01 - 31/12 1 Ja € 165.406 € 15.736 € 181.142 € 233.000 € 181.142

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	O. van Dijk	M. van den Muijsenbergh	W. Brouwer	M. van Rixtel	A. van Poucke	C. Verstappen
Functiegegevens	voorzitter	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 10/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 10/12 10/12 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Totaal bezoldiging	€4.610	€4.610	€4.610	€4.610	€4.610	€4.610
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€36.900	€24.600	€24.600	€24.600	€24.600	€24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	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.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde bedragen	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2024						
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12	1/7 - 31/12	1/7 - 31/12	1/7 - 31/12
Totale bezoldiging	€4.383	€4.383	€4.383	€4.383	€4.383	€4.383
Individueel toepasselijk	€34.950	€23.300	€23.300	€23.300	€23.300	€23.300

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.