

# FINANCIEEL VERSLAG 2019

STICHTING NEDERLANDS INSTITUUT VOOR INTERNATIONALE BETREKKINGEN  
"CLINGENDAEL" DEN HAAG



## Inhoudsopgave

Bestuursverslag .....	2
Inleiding .....	2
Inleiding voorzitter Raad van Toezicht Tom de Bruijn .....	4
Personeel .....	5
Organisatie .....	6
Raad van Toezicht .....	6
Resultaat en vermogen .....	7
Toekomstparagraaf .....	8
Risicomanagement .....	9
Inhoudelijk jaarverslag 2019 .....	11
Jaarrekening .....	12
Balans per 31 december 2019 .....	12
Winst en verliesrekening over 2019 .....	13
Kasstroom overzicht over 2019 .....	14
Algemene grondslagen .....	15
Algemene toelichting .....	15
Grondslagen voor waardering van activa en passiva .....	17
Grondslagen voor bepaling van het resultaat .....	20
Financiële instrumenten en risicobeheersing .....	22
Toelichting op de balans .....	23
Vaste activa .....	23
Vlottende activa .....	24
Eigen Vermogen .....	25
Voorzieningen .....	26
Kortlopende schulden .....	27
Niet uit de balans blijkende verplichtingen en opgenomen rechten .....	29
Resultaatbestemming .....	29
Toelichting op de winst en verliesrekening .....	30
Opbrengsten .....	30
Bedrijfslasten .....	30
Financiële baten en lasten .....	36
Belastingen .....	37
Gebeurtenis na balansdatum .....	38
Overige gegevens .....	40
Controleverklaring .....	40

# Bestuursverslag

## Inleiding

En toen was er Covid-19, de pandemie met ongekende gevolgen voor onze gezondheid, economie, samenleving en veiligheid. Covid-19 en de daaropvolgende maatregelen hebben grote invloed op het werk van Clingendael. De Covid-19 pandemie en de economische en politieke naschokken werken als een accelerator van internationale trends die reeds gaande waren in het verslagjaar 2019: de wereld wordt digitaler, ongelijker, minder Westers, instabieler, minder vrij. Rivaliteit tussen de Verenigde Staten en China, de erosie van de multilaterale samenwerking, en de moeizame strategievorming van een verdeelde Europese Unie bepaalden reeds de context van het werk van Clingendael in 2019.

Te midden van deze grote internationale dynamiek wordt het werk van Clingendael voor steeds meer actoren relevant, om te reflecteren op de inrichting van de internationale betrekkingen en globalisering, en de rol en het functioneren van de Europese Unie. Clingendael heeft ook een rol om te voorkomen dat belangrijke internationale problematieken waar in 2019 aandacht voor is gevraagd en kennis is opgebouwd, niet door exclusieve aandacht voor de Covid-19 crisis van de agenda verdwijnen. Tegen deze achtergrond willen we met onze analyses, trainingen en publieke gesprekken overheden, bedrijven, ngo's en samenlevingen inspireren en equiperen tot het bevorderen van een veilige, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. Door duiding in de media en organisatie van publieksbijeenkomsten willen we een op-feiten-gebaseerd publiek debat over internationale betrekkingen stimuleren. Deze missie kunnen we ten uitvoer brengen dankzij duurzame samenwerkingsverbanden en meerjaren-financieringen, en een groeiend aantal nieuwe opdrachtgevers en met dank aan onze corporate members.

In 2019 zagen we een internationalisering en diversificatie van de portefeuille van Clingendael, een strategie die we de komende jaren willen intensiveren. Zo groeide de Conflict Research Unit doordat de politiek-economische analyses van de onderzoeksprogramma's in de Sahel, Levant en Hoorn van Afrika, niet alleen in opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken werden gemaakt, maar ook steeds meer worden gevraagd door internationale en lokale opdrachtgevers. De Security Unit van Research maakte – in samenwerking met HCSS - wederom de Strategische Monitor voor de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie, maar intensiverde eveneens de geïntegreerde dreigingsanalyses in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid. De unit European Union and Global Affairs deed onderzoek naar de opkomst en invloed van China voor de Rotterdamse haven, en voor onderwijsinstellingen in Nederland, maar bouwde ook de relaties uit met de Europese Dienst voor Extern Optreden op het terrein van *digital connectivity*. Clingendael Academy trainde als vanouds de jonge Nederlandse diplomaten (het 'Klasje') in Huys Clingendael, maar zag ook de vraag in het internationale veld sterk toenemen, bijvoorbeeld naar training in onderhandelingsvaardigheden voor humanitaire hulpverleners, en naar investering in ontwikkeling van training instituten in het buitenland.

Inhoudelijk hebben we ingespeeld op de toenemende invloed van China en het Clingendael China Centre opgericht. Dit is een nieuwe clustering van alle China-gerelateerde kennis van Clingendael, die ook als nationale en internationale kennishub fungeert door de koppeling

aan bijvoorbeeld het *European Thinktank Network on China* en het bedrijfsleven met bijvoorbeeld het *China Platform for European Institutional Investors*. Waar Nederland in de EU op zoek moet naar nieuwe coalities, heeft Clingendael samen met collega-denktanks uit de betreffende landen relevante 1.5 dialogen gehost op ministerieel en directieniveau met respectievelijk Spanje en Italië. De Clingendael Academy heeft ontwikkelingen ten goede kunnen versterken door de 'Training as an intervention for peace' in Nigeria, en door capacity building in Vietnam for the implementation of the UN Convention Against Torture. Met veldonderzoek in het kader van de Clingendael-survey 'Nederland in de wereld' vlak voor de COVID-19 crisis uitbraak eind 2019, en periodieke herhaling van deze buitenlandbarometer, verwerven we inzicht in de opvattingen van Nederlanders over het buitenlands beleid en in verklaringen van die opvattingen. De uitkomsten van deze survey zullen de basis zijn voor publieke gesprekken over buitenlandthema's in diverse regio's van het land, met het Algemeen Dagblad met zijn regionale titels als media-partner.

Clingendael heeft ingespeeld op de voortgaande digitalisering met een verdere professionalisering in termen van online outreach en de ontwikkeling van nieuwe e-learning modules door de Clingendael Academy. Eind 2019 is een totale vernieuwing van de ICT-basisinfrastructuur voorbereid. Daardoor kunnen alle medewerkers vanaf maart 2020 onafhankelijk van plaats en tijd bij alle bedrijfsinformatie.

In 2019 bleef Clingendael stabiel in de ranking van de TTCSP Global Think Tank Index. Wereldwijd (meer dan 8.160 denktanks) heeft Clingendael de 25e positie (+1). In de categorie 'Best Think Tank Western Europe' werd de 10e positie gehandhaafd.

De Covid-19-crisis en de naschokken daarvan geven aanleiding om de relevantie van het werk van Clingendael verder te versterken. Door als denktank de ongekende ontwikkelingen te duiden en relevante kennis te delen. En met de inzet van technologie maar in het bijzonder een ervaren en gedreven team het onderzoeks-, trainings- en publieksprogramma door te zetten en uit te bouwen. Na een reorganisatie in 2019 werd het thema van het jaarplan 2020: Veerkracht. Dat was in onze geschiedenis nog nooit zo dringend nodig als nu. De inzet en betrokkenheid van alle Clingendael medewerkers met de steun en de flexibiliteit van onze opdrachtgevers, geven ons vertrouwen in een toekomst die anders is dan we een paar maanden geleden dachten en nieuwe perspectieven biedt.

## Inleiding voorzitter Raad van Toezicht Tom de Bruijn

2019 was het eerste volledige jaar van de Raad van Toezicht sinds de invoering van de nieuwe bestuursvorm van Clingendael in 2018. De Raad van Toezicht staat weliswaar op meer afstand (dan de voormalige Raad van Bestuur), maar is toch zeer betrokken bij alle ontwikkelingen van en rond het Instituut. Naast de statutaire besluiten, waaronder de vaststelling van de begroting en de jaarstukken, werd een diversiteit aan onderwerpen behandeld die een grote dynamiek aantonen. Om de uitoefening van zijn taken te optimaliseren, wordt De Raad van Toezicht ondersteund door een Audit- en een Remuneratiecommissie.

De Auditcommissie adviseert de Raad bij financieel beleid en -beheer. Veel aandacht is in 2019 uitgegaan naar de administratieve organisatie en financiële structuur met het oog op de betrouwbaarheid van de informatievoorziening. Daarnaast beoordeelde de auditcommissie onder andere een nieuwe risicoanalyse en een aangepast treasury statuut. Een belangrijke stap was de selectie van een nieuwe accountant, Mazars, waarvan de voordracht door de Raad van Toezicht is overgenomen. Daarmee is na 9 jaar afscheid genomen van BakerTilly.

De remuneratiecommissie adviseert de Raad over het beloningsbeleid van en voert de beoordelingsgesprekken met de leden van de Directie. Een bijzondere taak in 2019 was de selectie van een zakelijk directeur. De selectie geschiedde in nauwe samenwerking tussen de algemeen directeur, de voorzitter van de Ondernemingsraad, een lid van het Management Team en een delegatie van de Raad van Toezicht waaronder de remuneratiecommissie. Dit leidde tot de aanstelling, door de Raad, van Peter Haasbroek die per 1 juli 2019 van start is gegaan. Daarmee heeft de directie o.l.v. Monika Sie Dhian Ho een samenstelling die past bij de uitdagingen en ambities van Clingendael.

In 2019 heeft de Raad van Toezicht veel aandacht besteed aan de reorganisatie van Clingendael die in 2018 is ingezet. Een belangrijk proces dat nodig is in de ontwikkeling van Clingendael naar een meer marktgerichte organisatie die in staat blijft met een relevant programma opdrachtgevers te overtuigen van zijn toegevoegde waarde in een complexe wereld met sterk wisselende krachtenvelden. Wij zijn ervan overtuigd dat de nieuwe structuur en de invulling daarvan Clingendael duurzaam versterkt. De meer platte organisatiestructuur bevordert adequate en snelle besluitvorming. De invulling van de structuur geeft ons eveneens veel vertrouwen in het waarborgen van een onafhankelijke, evidence-based en innovatieve inzet. Dat biedt perspectieven voor de toekomst. Graag spreek ik daar namens de Raad van Toezicht aan alle medewerkers onze waardering en dank voor uit.

De komende periode zal ongetwijfeld sterk worden beïnvloed door Covid-19. Het virus vormt een bedreiging voor vele aspecten van onze leefomgeving, nationaal en internationaal. Maar het biedt ook kansen voor meer solidariteit, innovatie en de transitie naar een duurzame economie. Met alle onzekerheden die er zijn, is het nodig beleidskeuzes te maken op basis van kennis en betrouwbare informatie. In de ontwikkeling daarvan en het debat daarover, alsmede met zijn brede scala aan diplomatieke trainingsprogramma's, kan Clingendael daaraan een belangrijke en positieve bijdrage leveren.

Voorzitter Raad van Toezicht, Tom de Bruijn

Onder 'Personeel' wordt ingegaan op enige relevante feiten in 2019.

## Personeel

In 2019 werd een intensief traject afgerond als gevolg van de statutaire ontkoppeling van de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. De doelstellingen zijn verantwoordelijkheid leggen op de plaatsen waar ze waargemaakt kunnen worden, flexibiliseren van het medewerkersbestand en het doelmatiger inrichten van processen.

Zo is een nieuwe managementstructuur ingevoerd met in plaats van een, meerdere hoofden op de afdeling Research. Ook is een zwaarder accent gelegd op de flexibele 'fellows' schil rond Clingendael die gericht naar behoefte worden ingezet en daarnaast leiden tot een bredere kennisbasis plus toegang tot netwerken. Daarnaast zijn diverse ondersteunende rollen opnieuw ingericht. Er is als gevolg hiervan met een significant aantal medewerkers afspraken gemaakt voor her- of uitplaatsingen. De kosten hiervan zijn gedekt voor de voorziening 'Transitiekosten'. Met de ondernemingsraad zijn diverse adviesaanvraag trajecten doorlopen om in november 2019 te komen tot een finaal advies op de reorganisatie.

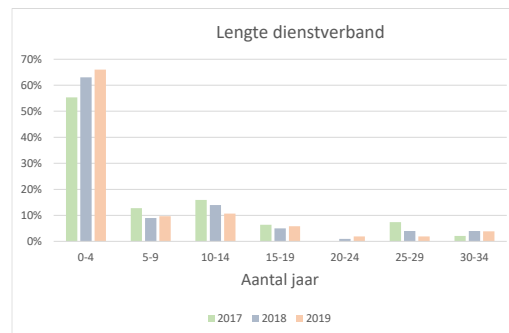
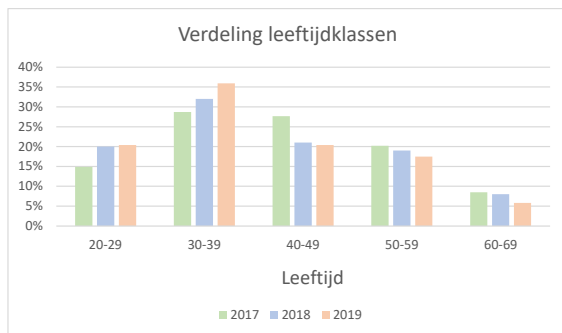
Parallel aan de reorganisatie lopen investeringen in de ontwikkeling van medewerkers door. Zo is 2019 een 'revitalisering' programma gestart gericht op een gezonde balans tussen de uitdagingen van het werk en prive. Daarnaast is het programma rond veiligheidstrainingen die zo belangrijk zijn in het soms risicovolle werk van Clingendael medewerkers aangescherpt. Daarmee is bekend wie welke training volgt of nog moet volgen. Verder zijn voor het periodiek toetsen van ontwikkelbehoeften en mogelijke knelpunten de jaarlijkse functioneringsgesprekken herzien en per 2020 meer structureel ingezet.

In onderstaande tabel staan enige kengetallen met ontwikkelingen rond personeel. Daarin is te zien dat de dynamiek toeneemt. Wat niet zichtbaar is, is het relatief hoge gebruik van externe inhuurkrachten tot eind 2019. Dat verklaart deels ook de toename in aantal medewerkers in 2019. De medewerkers per eind 2019 bestaan uit 10 nationaliteiten waarvan 7 uit - en 3 van buiten Europa.

<b>Aantal kengetallen 2017 - 2019</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gemiddeld aantal medewerkers	94	100	103
Aantal FTE per eindejaar	79,5	84,2	91,9
Nieuwe medewerkers	12	23	32
Verloop aantal medewerkers	15	17	27
Verloop percentage in jaar	14%	18%	27%
Verhouding vast / variabel	67%	61%	52%
Verhouding man/ vrouw	43/57	38/62	39/61
Aantal stagiares in jaar	25	37	45
Ziekteverzuim	4.6%	3.4%	4.5%

Het aantal medewerkers is als volgt verdeeld over leeftijdsklassen en lengte van het dienstverband.





## Organisatie

Instituut Clingendael is een commerciële stichting dat opereert op een internationale, competitieve markt. De leiding van het Instituut is in handen van het Bestuur dat verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. De directie bestaat uit Monika Sie Dhian Ho, MA, sinds 8 januari 2016 in dienst en Peter Haasbroek, in dienst per 1-7-2019 als zakelijk directeur.

Het Bestuur wordt ondersteund door een Management team. Het Management Team van Clingendael komt wekelijks bijeen met een deels vaste agenda (inhoud, financiën, personeel, acquisities) en periodiek ruimte voor strategie en (inhoudelijke) verdieping. Alle hoofden en vervangende hoofden van Academy, de verschillende eenheden van Research, hoofd Strategic Initiatives & Outreach, diverse hoofden van stafafdelingen en de directie. In totaal bestaat het MT uit 10 leden. Belangrijke onderwerpen in 2019 zijn de reorganisatie, jaarplan 2020, (strategie rond) acquisities en de verschillende periodieke rapportages.

## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het bestuur en adviseert deze in strategische - en bij beleids- en beheersvraagstukken. De RvT kwam in 2019 zeven keer bijeen. Belangrijke onderwerpen waren het jaarverslag 2018, ICCT, verschillende samenwerkingsverbanden, het opgerichte China Centre, de reorganisatie en het jaarplan 2020. Ook vond een zelfevaluatie plaats. Deze overlapt gedeeltelijk een periode waarin de RvT nog als Algemeen Bestuur functioneerde.

Binnen de RvT functioneren een remuneratie- en een auditcommissie. De eerste voert de beoordelingsgesprekken met het - en doet voorstellen voor het beloningsbeleid van het bestuur. De remuneratiecommissie kwam in 2019 een keer bijeen. De auditcommissie adviseert de RvT over vraagstukken rond financieel beleid en de interne beheersing van Clingendael. De auditcommissie vergaderde formeel zeven keer en informeel meerdere keren vooral rond de selectie van de nieuwe accountant. Verdere belangrijke onderwerpen zijn het jaarverslag 2018, begroting 2020, de risicoanalyse en maatregelen van interne beheersing.

De RvT van de Stichting Clingendael bestaat uit de volgende 7 leden. Voor een meer gedetailleerd overzicht van hoofd- en nevenfuncties verwijzen wij naar de website.

Naam	Lid sinds en termijn	Herbenoemen	Commissies	Achtergrond
Th.J.A.M. (Tom) de Bruijn, MA	01-09-2018, voorzitter sinds 01-09-2019	01-09-2022, herbenoembaar	Lid audit- en remuneratiecommissie	Voormalig Permanent Vertegenwoordiger van Nederland EU, voormalig locoburgemeester Den Haag
Mw. M. (Maria) Henneman, MA	01-01-2013, vice-voorzitter	01-01-2021, niet herbenoembaar	Lid Remuneratiecommissie	Directeur/eigenaar Henneman Strategies BV
A.P. (Arjan) Buteijn RA	01-04-2013	01-04-2022, niet herbenoembaar	Voorzitter auditcommissie	Partner bij Dubois & Co
D.P. (Dick) Scherjon, MA	01-01-2013	01-01-2021, Niet herbenoembaar	Lid auditcommissie	Strategisch adviseur, voorheen bestuursadviseur Rabobank Nederland, reserve kolonel
H.H. (Hugo) Siblesz, MA	01-04-2013	01-04-2021, niet herbenoembaar		Secretaris-Generaal van het Permanente Hof van Arbitrage
K.G. (Koen) Berden, DR	01-12-2019	01-12-2023, herbenoembaar		Managing Director Trade Impact BV, Executive Director EFPIA, Universitair Docent EUR
J. (Jan) Broeks	01-12-2019	01-01-2023, herbenoembaar		Voormalig Directeur Generaal van de International Military Staff NATO

De Raad van Toezicht-leden ontvingen geen beloning of belaste onkostenvergoeding.

### Resultaat en vermogen

In 2017 werd Clingendael statutair ontkoppeld van de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie vanuit de wens en overtuiging meer marktgericht te werken. De ontwikkeling sindsdien en resultaat over 2019 tonen een positief beeld. Het resultaat daalt ten opzichte van 2018 maar blijft positief. De daling wordt vooral veroorzaakt door een toevoeging in 2019 van transitiekosten aan de gelijknamige voorziening ad € 404.965.

In de tabel hieronder wordt het resultaat in 2019 toegelicht ten opzichte van de begroting.



Bedragen x 1.000 euro	Begroting 2019	Realisatie 2019	Mutatie tov Begr	Mutatie %
Bedrijfsopbrengsten	17.598	16.114	-1.484	-8%
Kostprijs uitbesteed werk en andere externe kosten	7.272	5.694	-1.578	-22%
Personeelskosten	7.659	6.961	-698	-9%
Afschrijvingskosten	88	60	-28	-31%
Overige bedrijfskosten	2.553	3.293	740	29%
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>17.572</b>	<b>16.009</b>	<b>-1.563</b>	<b>-9%</b>
Resultaat	26	105	79	303%
Financiële baten en lasten	-	-11	-11	
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>26</b>	<b>93</b>	<b>67</b>	<b>259%</b>

Met het positieve resultaat van 2019 stijgt het eigen vermogen naar €4.310.430 (2018: €4.208.315). Dat is 39% van het balanstotaal en ruim boven de norm van 25%. Ook zijn de ratio's voor het kunnen voldoen aan korte termijn verplichtingen ruim boven de norm.

	2019	2018	2017	Norm
<b>Eigen vermogen</b>	4.310	4.280	3.823	n.v.t.
<b>Solvabiliteit</b>	39%	41%	35%	>25%
<b>Werkkapitaal</b>	5.221	4.886	4.390	n.v.t.
<b>Current ratio</b>	1,86	1,84	1,58	>1
<b>Liquiditeit</b>	7.818	7.221	7.898	n.v.t.

De stabiele ontwikkeling van het werkkapitaal en kasstromen zet naar verwachting door in 2020. Als gevolg daarvan wordt naast de inzet van werkkapitaal geen financieringsbehoefte voorzien.

### Toekomstparagraaf

2020 wordt een grillig en onvoorspelbaar jaar. Dit betreft alle aspecten van de strategie en de bedrijfsvoering. Daarom is medio maart een Covid-19 taskforce ingericht die wekelijks bijeen komt met als doel ontwikkelingen bij te houden en acties voor te stellen.

Omzet en resultaat worden fors geraakt door de ontwikkelingen in 2020. Een verwachting is nog onvoldoende substantieel onderbouwd. Per vaststellingsdatum van het Jaarverslag 2019 wordt rekening gehouden met een negatief effect op het resultaat van € 500.000 als gevolg van een omzetsdaling van 20%-25% op jaarbasis. De activiteiten van Clingendael worden op korte termijn vooral geraakt door de beperkingen rond publieksbijeenkomsten en reizen. Daardoor worden publieksbijeenkomsten voorlopig volledig als webinars georganiseerd en is het Academy programma deels mogelijk. Er is naast lopende projecten die mogelijk blijven door de daartoe beschikbare ICT infrastructuur, sterk ingezet op digitale onderwijsvormen en -events. Dit vangt de omzet daling deels op.

Er wordt vooralsnog geen materieel effect verwacht op het personeelsbeloop. Wel wordt iedere verlenging of nieuwe formatie extra kritisch beoordeeld op financiële haalbaarheid.

Als gevolg van de sterke toename in thuiswerk, verwachten wij aanvullende investeringen als gevolg van het voldoen aan Arbonormen bij medewerkers thuis. Ook worden beperkte investeringen verwacht vanwege achterstallig onderhoud aan de gebouwen dat mogelijk werd na de ingestelde beperkingen. Het overgrote deel van het onderhoud wordt gedragen door de gemeente Den Haag als verhuurder van het Huys in park Clingendael. Dit betreft onder andere het asbestvrij maken van het Huys, verduurzamingsmaatregelen waaronder zonnepanelen en nieuwe luchtbehandelingskasten. Met de gemeente Den Haag wordt afgesproken dat energiebesparingen als gevolg van duurzaamheidsmaatregelen worden gedeeld tussen gemeente en Clingendael op een basis van 70-30.

#### *Gebeurtenis na balansdatum*

Het uitbreken van het Covid-19 crisis en de preventieve maatregelen die zijn genomen door de overheid zorgen voor grote economische onzekerheid op ten minste de korte termijn en zeer waarschijnlijk ook de langere termijn. Voor Clingendael zijn de risico's fors. Zo is na de statutaire ontkoppeling in 2017 ingezet op een verbreding van opdrachtenportefeuille. Dat proces wordt verder geïntensiveerd. De reorganisatie van 2019 moet zijn beslag nog krijgen in het rationaliseren van vooral ondersteunende processen. Een onderdeel dat nog steunt op oude arbeidsvoorwaardenregelingen (ARAR). De inzet is deze meer in lijn te brengen met ontwikkelingen bij de overheid en de kansen en risico's van de organisatie.

Een gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd voor het vaststellen van variabelen met materieel effect op flexibiliteit bij grote veranderingen en daarmee op het resultaat. Dit betreft vooral de robuustheid van de orderportefeuille, de mate waarin het personeelsbestand bestaat uit tijdelijke contracten en de afhankelijkheid van grotere opdrachtgevers. Dat geeft een gematigd positief beeld. Een kwetsbaarheid is de afhankelijkheid van de Nederlandse overheid en de onzekerheid over komende Rijksbegrotingen.

Aangezien deze situatie niet kon worden voorzien op balansdatum is de eventuele impact hiervan op de organisatie niet verwerkt in de cijfers van de jaarrekening per 31 december 2019. Gegeven de hoge mate van onzekerheid over de ontwikkeling van de Covid-19 crisis inclusief de omvang en duur van de voor Clingendael benodigde overheidssteun is het ook niet mogelijk een redelijke schatting te geven van de impact hiervan op Clingendael.

#### *Risicomanagement*

Het kennen en beheersen van risico's en kansen is een essentieel onderdeel van het strategisch proces. Het legt focus op prioriteiten die kansrijk zijn en/of risico's sterk beperken. Daarnaast waarborgt het een gerichte beheersing van processen. Bij risicomanagement gaat het om een systeem dat risico's identificeert, waardeert en mitigeert. In 2019 is een nieuwe risico-inventarisatie uitgevoerd op basis van de methode van Fine & Kinney. Daarbij is de risico's waardering:  $\text{risico} = \text{waarschijnlijkheid} \times \text{frequentie} \times \text{impact}$ . De omvang per risico wordt volgens in een scorematrix gewaardeerd. De risicoaanpak en -analyse is opgesteld door het Management en besproken met plus vastgesteld door de Raad van Toezicht na een eerste bespreking met de Auditcommissie.

De voornaamste risico's die zijn vastgesteld zijn de volgende. Daarbij wordt aangegeven welke mitigerende maatregelen in 2019 zijn getroffen.

- Op feiten gebaseerd onderzoek is een van de pilaren van het werk van Research. Om dit goed te richten is in 2019 een kwaliteitsprotocol opgesteld. Deze is begin 2020 ingevoerd. Dit gaat uit van een startdocument met heldere doelen en verwachtingen en een peer review door diverse interne- en bij zware projecten externe ogen. De mogelijke impact op het resultaat is beheersbaar.
- Reputatieschade kan fataal zijn voor een organisatie als Clingendael. De aandacht voor kwaliteit is dan ook essentieel naast een professionele organisatie die zich bewust is van zijn handelen en ondersteund wordt door een ervaren communicatie afdeling. Daarnaast is de algemeen directeur direct betrokken bij alle zaken rond publiciteit. Door strikte afspraken en een hoge mate van betrokkenheid is de impact van op het resultaat beheersbaar.
- Een bijzonder organisatie risico betreft de veiligheid van medewerkers. Door regelmatige reizen naar oranje en soms zelfs rode gebieden kunnen medewerkers gevaar lopen. In 2019 zijn de veiligheidsprotocollen geactualiseerd en is een veiligheidscoördinator aangewezen met specifieke ervaring. Ook worden medewerkers en leidinggevendenden op verschillende manieren bewust gemaakt van mogelijke risico's zoals tijdens algehele personeelsbijeenkomsten. De impact op het resultaat wordt door alle maatregelen als laag geschat.
- Leren van ervaringen is een bron voor vernieuwing en voortdurende verbeteringen. Bij projecten vinden nog niet stelselmatig evaluaties plaats over de waardering van de opdrachtgever en het interne proces. Dit wordt in 2020 aangescherpt. Dit risico heeft geen financieel impact.
- Het optimaliseren van de verhouding tussen capaciteit en de orderportefeuille is essentieel voor het voorkomen van leegloop of juist te grote spanning. Door de nieuwe organisatiestructuur in 2019 met kleinere teams binnen Research is inzichtelijker en beter onder controle. Hierbij draagt de extra aandacht voor het acquisitie proces positief bij. De impact van dit onderdeel op het resultaat kan zowel opwaarts als neerwaarts werken.
- Inzicht in een liquiditeitsprognose. Deze is voorbereid en met ingang van 2020 wordt deze periodiek gemaakt en besproken. Dit feit heeft geen impact op resultaat.
- Het steunen op het financieel proces voor een AO/IC die leidt tot een tijdige, juiste en relevante informatievoorziening. In 2019 is grotendeels een nieuw financieel team aangetrokken met veel financiële maar ook ICT kennis en ervaring. De impact op het resultaat is naar verwachting neutraal.
- Frauderisico's rond het financieel proces. In 2019 is een Treasury Statuut opgesteld. Deze is met de Auditcommissie besproken en vastgesteld door de Raad van Toezicht. Met de toepassing van het Treasury Statuut zijn mogelijke ongewenste effecten op het resultaat gemitigeerd.

In 2020 wordt de risicoanalyse opnieuw geactualiseerd en worden diverse processen kritisch beoordeeld.

## Inhoudelijk jaarverslag 2019

De beschrijving van de activiteiten en resultaten van Clingendael zijn beschreven in het *Clingendael Annual Report 2019*. Dit verslag is gepubliceerd op de website van Clingendael ([www.clingendael.org](http://www.clingendael.org)).

Stichting Nederlands Instituut voor Internationale betrekkingen 'Clingendael'  
Den Haag, 16 juli 2020, Raad van Toezicht en het Bestuur,

A.P. Buteijn  
Voorzitter Auditcommissie Raad van Toezicht

T. de Bruijn  
Voorzitter Raad van Toezicht

M. Henneman  
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

D.P. Scherjon  
Lid Raad van Toezicht

H.H. Siblesz  
Lid Raad van Toezicht

K.G. Berden  
Lid Raad van Toezicht

J. Broeks  
Lid Raad van Toezicht

M. Sie Dhian Ho  
Bestuurder

P. Haasbroek  
Bestuurder

## Jaarrekening

Balans per 31 december 2019

(na voorgestelde verwerking resultaat)

ACTIVA		31-12-2019	31-12-2018
	Ref.	€	
<b>Immateriële vaste activa</b>	2.1	5.247	3.061
<b>Materiële vaste activa</b>	2.2	182.531	113.860
<i>Totaal vaste activa</i>		<i>187.778</i>	<i>116.921</i>
 <b>Voorraden</b>	2.3	13.065	9.842
<b>Onderhanden projecten</b>	2.4	436.149	340.374
<b>Vorderingen</b>	2.5	2.488.715	2.739.396
<b>Liquide middelen</b>	2.6	7.817.840	7.221.092
<i>Totaal vlottende activa</i>		<i>10.755.769</i>	<i>10.310.703</i>
 <b>Totaal activa</b>		<u><u>10.943.547</u></u>	<u><u>10.427.625</u></u>
 <b>PASSIVA</b>			
	Ref.		
<b>Algemene reserve</b>	2.7	1.541.915	2.400.272
<b>Bestemmingsreserve</b>	2.8	2.768.515	1.880.043
<i>Totaal eigen vermogen</i>		<i>4.310.430</i>	<i>4.280.315</i>
 <b>Voorzieningen</b>	2.9	1.098.506	723.102
<i>Totaal voorzieningen</i>		<i>1.098.506</i>	<i>723.102</i>
 <b>Kort lopende schulden</b>	2.10	5.534.612	5.424.209
<i>Totaal kortlopende schulden</i>		<i>5.534.612</i>	<i>5.424.209</i>
 <b>Totaal passiva</b>		<u><u>10.943.547</u></u>	<u><u>10.427.625</u></u>

## Winst en verliesrekening over 2019

	Ref.	2019 €	2018 €
Netto omzet	3.1	18.500.347	10.508.414
Mutatie onderhanden projecten	3.1	-3.459.792	3.100.469
Overige bedrijfsopbrengsten	3.1	1.072.991	792.147
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>16.113.546</b>	<b>14.401.030</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	3.2	5.694.323	5.289.125
Personeelskosten	3.3	6.960.796	5.989.177
Afschrijvingskosten	3.4	60.408	101.250
Overige bedrijfskosten	3.5	3.293.258	2.577.519
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>16.008.785</b>	<b>13.957.070</b>
Resultaat		104.761	443.960
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.6	-2.171	11.151
Rentelasten en soortgelijke kosten	3.7	9.148	13.473
<b>Som der financiële baten en lasten</b>		<b>-11.319</b>	<b>-2.322</b>
Resultaat voor belastingen		93.442	441.638
Belastingen	3.8	63.327	-15.781
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>30.115</b>	<b>457.419</b>



## Kasstroom overzicht over 2019

	Ref.	31-12-2019 €	31-12-2018 €
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Resultaat		104.761	443.960
Aanpassing voor:			
Afschrijvingen	3.4	60.408	101.250
Mutatie voorzieningen	2.9	<u>428.083</u>	<u>-44.539</u>
		488.491	56.711
Veranderingen in werkkapitaal:			
Voorraden	2.3	-3.223	8.795
Onderhanden projecten	2.4	-95.775	391.059
Vorderingen	2.5	<u>250.681</u>	<u>-672.955</u>
		151.682	-273.101
Kort lopende schulden	2.10	<u>115.718</u>	<u>-884.832</u>
		115.718	-884.832
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		860.652	-657.262
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.6	-2.171	11.151
Rentelasten en soortgelijke kosten	3.7	-9.148	-13.473
Belastingen	3.8	<u>-121.319</u>	<u>-2.322</u>
		-132.638	-2.322
Kasstroom uit operationele activiteiten		728.014	-659.584
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings	2.1/2.2	-131.266	-17.015
Desinvesteringen		<u>0</u>	<u>0</u>
		-131.266	-17.015
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Mutatie vermogen	2.7	0	0
Langlopende schulden		<u>0</u>	<u>0</u>
		0	0
Mutatie geldmiddelen		<u>596.748</u>	<u>-676.599</u>
<b>Toelichting op de geldmiddelen</b>			
Stand per 1 januari		7.221.092	7.897.671
Mutatie geldmiddelen		<u>596.748</u>	<u>-676.599</u>
Stand per 31 december		<u>7.817.840</u>	<u>7.221.072</u>

## Algemene grondslagen

### Algemene toelichting

#### *Verslagjaar*

Dit betreft het kalenderjaar van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

#### *Activiteiten*

De activiteiten van Clingendael omvatten het verrichten van onderzoek, de publicatie van de resultaten van onderzoek en de verdere verspreiding van deze kennis door middel van het geven van cursussen, seminars en workshops. Clingendael fungeert tevens als een adviesorgaan voor de overheid en non-gouvernementele organisaties.

#### *Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister*

Stichting Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen "Clingendael" (de stichting) is feitelijk gevestigd op Clingendael 7, 2597 VH te 's-Gravenhage en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 006757509.

#### *Schattingen*

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de stichting zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

#### *Toelichting op het kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen op geldmiddelen worden niet afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

#### *Algemeen*

Met ingang van 1 januari 2018 is de stichting aan te merken als een commerciële stichting, als gevolg waarvan met ingang van 1 januari 2018 Titel 9 BW 2 van toepassing is. De stichting volgt hierbij de RJ 630 voor Commerciële stichtingen en verenigingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

In de balans, de winst en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Opbrengsten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten, verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### *Continuïteit van de activiteiten*

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

#### *Stelselwijziging*

In 2019 wordt een stelselwijziging van de grondslagen waardering onderhandenprojecten doorgevoerd. De projectresultaten worden in 2019 op basis van de percentage-of-completion bepaald. De zero-profit methode die voorheen werd gebruikt geeft geen getrouw beeld van de resultaten in een kalenderjaar. De percentage-of-completion methode geeft door het toerekenen van de resultaten aan de periode waarop ze betrekking hebben een belangrijke verbetering van het inzicht in het resultaat en vermogen. Deze stelselwijziging is prospectief doorgevoerd, omdat de documentatie over de percentage-of-completion en het effect van de stelselwijziging redelijkerwijze niet kan worden bepaald.

#### *Verbonden partijen*

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de leden van de Raad van Toezicht, de directeur-bestuurders en andere sleutelfunctionarissen in het management van de stichting en nauwe verwante zijn verbonden partijen. Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en omvang van de transacties en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van inzicht.

#### *Samenwerking*

Samen met twee partners, TMC Asser Instituut en Universiteit Leiden/ Institute of Security and Global Affairs, is Clingendael in 2010 een samenwerkingsverband aangegaan om onderzoek en beleidsvorming te bevorderen op het gebied van internationale terrorismebestrijding. Dit samenwerkingsverband heet "International Centre for Counter Terrorism – The Hague" (ICCT) met Clingendael als penvoerder. Iedere samenwerkingspartner is hoofdelijk aansprakelijk voor dit samenwerkingsverband. Tot en met 2018 is ICCT integraal opgenomen in de jaarrekening van Clingendael en zijn cumulatief positieve resultaten als "bestemmingsreserve" opgenomen onder verrekening van verliezen. In 2019 is Clingendael bij 93% van de contracten als penvoerder opgetreden. Op basis van deze feiten lijkt het realistisch om de activiteiten van ICCT volledig bij Clingendael te integreren en de cumulatieve positieve resultaten volledig te reserveren op de balans ten behoeve van activiteiten van ICCT. Een mogelijke verzelfstandiging in een stichting met de drie oprichtingspartners in een Raad van Toezicht wordt momenteel onderzocht. De

achtergrond hiervan is het vereenvoudigen van de besluitvorming structuur en de integrale verantwoordelijkheid over ICCT bij het stichting bestuur van ICCT leggen. De intentie is de verzelfstandiging per 1 januari 2021 te effectueren.

#### *Functionele valuta*

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de stichting haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van de Stichting.

#### *Transacties, vorderingen en schulden*

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening.

#### *Financiële instrumenten*

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder vlottende activa, liquide middelen en kortlopende schulden. Alle financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De stichting kent geen afgeleide financiële instrumenten.

#### *Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen*

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

#### *Grondslagen voor waardering van activa en passiva*

##### *Immateriële vaste activa*

Investerings in software worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Met op balansdatum verwachte duurzame waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

##### *Materiële vaste activa*

Investerings in bedrijfsgebouwen, inventaris en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Met op balansdatum verwachte duurzame waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

De afschrijvingstermijn is 5 jaar.

##### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties

aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

#### *Vorraden*

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

#### *Onderhanden projecten*

Onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de kostprijs van de gerealiseerde projectkosten (directe kosten plus gewerkte uren maal tarief). Indien van toepassing worden verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen in mindering gebracht. Onderhanden projecten waarvan de bestede kosten hoger zijn dan de gefactureerde termijnen en verwerkte verliezen worden gepresenteerd onder de activa. De onderhanden projecten waarvan de gefactureerde termijnen en verwerkte verliezen hoger zijn dan de kosten, worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

De stichting past vanaf het jaar 2019 de "percentage of completion" methode toe. Projectopbrengsten en projectkosten worden naar rato van verrichte prestaties in de winst en verlies rekening verwerkt in de periode waarin het project is uitgevoerd. Verwachte projectverliezen worden direct genomen.

#### *Vorderingen*

De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeen gekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van

de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

#### *Liquide middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Er zijn geen gelden vastgelegd in deposito's.

#### *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen is opgebouwd uit een algemene continuïteitsreserve en enkele bestemmingsreserves. Alle reserves zijn door de stichting vrij besteedbaar.

#### *Voorzieningen*

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De personeelsgerelateerde voorzieningen worden gedeeltelijk berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingsverplichtingen, waarbij rekening is gehouden met de verwachte salarisstijgingen.

De jubilea voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden.

De voorziening latente vennootschapsbelasting is gevormd nadat in 2016 met de fiscus is afgesproken dat Clingendael met ingang van 2012 onder de vennootschapsbelasting valt. Deze voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

De voorziening vanwege loondoorbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze voorziening zijn tevens begrepen eventuele (wettelijke) ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden. De voorziening loondoorbetaling bij ziekte wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte loondoorbetalingen gedurende het dienstverband.

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.



### *Kortlopende schulden*

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

### *Netto omzet*

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van diensten en gerealiseerde projectopbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten onder aftrek van over de omzet geheven belastingen. De onderhanden projecten worden volgens de methode percentage-of-completion gewaardeerd.

### *Subsidies*

Subsidies worden verantwoord als bate naar rato van de voortgang van de uitgevoerde activiteiten en er wordt voldaan aan de met de subsidies verbonden voorwaarden. Voor meerjarige subsidieopdrachten die jaarlijks tussentijds worden afgerekend, vindt realisatie en verantwoording plaats per relevant jaar.

### *Verlenen van diensten*

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### *Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten*

Onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten wordt verstaan de aan de omzet toe te rekenen directe en indirecte kosten.

### *Overige bedrijfskosten*

Onder overige bedrijfskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen zijn toe te rekenen.

### *Personeelsbeloningen*

Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenbijdrage worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### *Pensioenen*

De stichting maakt voor de pensioenregeling gebruik van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De verplichtingen die voortvloeien uit de rechten van het personeel zijn ondergebracht bij het ABP. De stichting draagt hiervoor premie af.

De stichting heeft een toegezegde bijdrageregeling en derhalve geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met einde van het boekjaar als last verantwoord in de winst- en verliesrekening. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichtingen in de balans opgenomen.

### *Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa*

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### *Rentebaten en rentelasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

### *Koersverschillen*

Koersverschillen die bij de afwikkeling van monetaire posten optreden worden in de staat van baten en lasten verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen.

### *Belastingen*

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

### *Valutarisico*

De stichting is voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico voor de stichting heeft vooral betrekking op posities en toekomstige transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. De omzet in buitenlandse valuta is beperkt, de eventuele opdrachten worden gewaardeerd tegen de geldend koers. Eventuele valutarisico's worden niet afgedekt.

### *Prijrisico*

De stichting loopt geen prijrisico's ten aanzien van de waardering van effecten aangezien de stichting geen effecten heeft.

### *Rente- en kasstroomrisico's*

De stichting loopt geen rente- en kasstroomrisico's aangezien de stichting geen rentedragende vorderingen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden heeft.

### *Kredietrisico*

De stichting heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Verkoop vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 30 en 60 dagen waarbij de grootste afnemers overheidsinstellingen en of Europese instellingen betreffen. Tevens door korter op de afnemers te zitten, probeert de stichting haar kredietrisico te mitigeren.

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

### *Liquiditeitsrisico*

De stichting maakt in begin 2019 gebruik van twee banken, in juli 2019 zijn de bankrekening bij de Deutsche bank afgesloten. Vanaf die periode heeft de stichting haar bankrekeningen bij de Rabobank. De stichting heeft de intentie de gelden over meerdere banken te verdelen ten einde het liquiditeitsrisico te mitigeren.

## Toelichting op de balans

### Vaste activa

#### 2.1. Immateriele vaste activa

	<b>software</b>	<b>Totaal</b>
<b>1-jan 2019</b>		<b>Imm.vaste activa</b>
Verkrijgingsprijs	196.921	196.921
Cumulative waardeverminderingen en afschrijvingen	-193.860	-193.860
Boekwaarde	<u>3.061</u>	<u>3.061</u>
<b>Mutaties 2019</b>		
Investerings	3.426	3.426
Afschrijvingen	-1.239	-1.239
	<u>2.187</u>	<u>2.187</u>
<b>31-dec 2019</b>		
Verkrijgingsprijs	200.347	200.347
Cumulative waardeverminderingen en afschrijvingen	-195.100	-195.100
Boekwaarde	<u>5.247</u>	<u>5.247</u>
Afschrijvingspercentage	20%	

#### 2.2 Materiele vaste activa

	<b>Verbouwingen</b>	<b>Inventaris</b>	<b>Computer apparatuur</b>	<b>Totaal</b>
<b>1-jan 2019</b>				<b>Mat.vaste activa</b>
Verkrijgingsprijs	419.820	472.213	434.888	1.326.921
Cumulative waardeverminderingen en afschrijvingen	-410.312	-397.775	-404.973	-1.213.060
Boekwaarde	<u>9.508</u>	<u>74.438</u>	<u>29.915</u>	<u>113.861</u>
<b>Mutaties 2019</b>				
Investerings	5.901	5.991	115.948	127.840
Afschrijvingen	-6.568	-41.677	-10.924	-59.169
	<u>-667</u>	<u>-35.686</u>	<u>105.024</u>	<u>68.671</u>
<b>31-dec 2019</b>				
Verkrijgingsprijs	425.721	478.204	550.836	1.454.761
Cumulative waardeverminderingen en afschrijvingen	-416.881	-439.453	-415.897	-1.272.231
Boekwaarde	<u>8.840</u>	<u>38.751</u>	<u>134.939</u>	<u>182.530</u>
Afschrijvingspercentage	20%	20%	20%	

## Vlottende activa

### 2.3 Voorraden

Onder Voorraden zijn voornamelijk cursusmaterialen opgenomen.

### 2.4 Onderhanden projecten

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Besteden kosten	1.251.480	925.889
Gefactureerde termijnen	-782.893	-564.583
Resultaat (winst/verlies)	-32.437	-20.932
<b>Totaal Onderhanden projecten</b>	<b>436.149</b>	<b>340.374</b>

De post van de Onderhanden projecten staat bij zowel bij Vlottende activa als bij Kortlopende schulden. De stand van onderhanden projecten ultimo 2019 is hoger dan 2018 omdat in 2019 meer projecten zijn gerealiseerd. Zie ook stijging van de opbrengsten in 2019 ten opzichte van 2018.

### 2.5 Vorderingen

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Debiteuren	1.183.789	993.476
Nog te factureren	1.180.705	1.497.229
Vooruitbetaalde bedragen	96.285	106.077
Overige vorderingen	27.936	142.613
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>2.488.715</b>	<b>2.739.396</b>

### Debiteuren

De post Debiteuren betreft de ultimo het jaar uitstaande vorderingen, verminderd met een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. De voorziening debiteuren wordt tegen nominale waarde van de oninbare vorderingen gewaardeerd.

	2019	2018
	€	€
Debiteuren	1.192.571	1.028.743
Voorziening debiteuren	-8.782	-35.267
<b>Totaal debiteuren</b>	<b>1.183.789</b>	<b>993.476</b>

De voorziening debiteuren wordt tegen nominale waarde van de oninbare vorderingen gewaardeerd. De stand van de voorziening is lager dan in 2018 omdat in 2019 een grote vordering van Adessium Foundation (ca. € 22.000) voldaan was.

### Nog te factureren

De post “Nog te factureren” betreft projecten welke in het boekjaar zijn afgerond en in het begin van het nieuwe jaar zijn gefactureerd.

### Vooruitbetaalde bedragen

De post “Vooruitbetaalde bedragen” betreft reeds in 2019 betaalde bedragen voor 2020. De voorbeelden van deze betalingen zijn reisverzekeringen en huurkosten.

### Overige vorderingen

Onder deze post zijn onder andere betaalde kosten voor gelieerde instituten geboekt, maar ook de deposito voor de reisorganisatie Beuk als garantie voor nog te betalen facturen.

## 2.6 Liquide middelen

	2019	2018
	€	€
Kasgelden	2.146	2.860
Rekening courant	1.184.199	1.193.193
Spaartegoeden	6.631.495	6.025.039
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>7.817.840</b>	<b>7.221.092</b>

De liquide middelen staan allen vrij ter beschikking van de stichting.

## Eigen Vermogen

### 2.7 Continuïteitsreserve

	stand 1-1 2019	Dotatie 2019	onttrekking 2019	stand 31-12 2019
Continuïteitsreserve	2.400.272	65.756	924.113	1.541.915
<b>Totaal algemene reserve</b>	<b>2.400.272</b>	<b>65.756</b>	<b>924.113</b>	<b>1.541.915</b>

De continuïteitsreserve is opgebouwd uit resultaten uit verleden en is bedoeld om de continuïteit van de stichting te kunnen waarborgen. Deze reserve is door de stichting vrij te besteden. De dotatie is gelijk aan de voorgestelde resultaatbestemming. De onttrekking heeft te maken met de extra dotatie bij de bestemmingsreserve bovenwettelijke uitkeringen.

### 2.8 Bestemmingsreserve

	stand 1-1 2019	Dotatie 2019	onttrekking 2019	stand 31-12 2019
Bestemmingsreserve bovenwettelijke uitkeringen	1.844.402	924.113		2.768.515
Bestemmingsreserve ICCT	35.641		35.641	0
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	<b>1.880.043</b>	<b>924.113</b>	<b>35.641</b>	<b>2.768.515</b>



### Risicoreserve bovenwettelijke uitkeringen

In een vaststellingsovereenkomst met de Belastingdienst is bepaald dat Clingendael een fonds mag vormen om in voorkomende gevallen bovenwettelijke uitkeringen aan medewerkers te kunnen voldoen. Dit betreft medewerkers die per 29 februari 2016 in vaste dienst waren. Voor medewerkers die vanaf 1 maart 2016 in vaste dienst zijn gekomen gelden deze bovenwettelijke aanspraken niet. De onttrekking is het bedrag dat vrijvalt indien medewerkers die vallen onder deze regeling hun dienstverband beëindigen gedurende het betreffende boekjaar. De dotatie heeft te maken met de aanvulling van de reserve op basis van de herziende berekening van de toekomstige bovenwettelijke uitkeringen.

### Bestemmingsreserve ICCT

In de samenwerkingsovereenkomst tussen Asser Instituut, Universiteit Leiden en Clingendael, die ten grondslag ligt aan ICCT is vastgelegd dat positieve resultaten uit ICCT activiteiten onder aftrek van verliezen ten gunste komen van ICCT. Daartoe is in 2019 een schuldpositie ICCT opgenomen. De bestemmingsreserve ICCT die tot en met 2018 was gevormd wordt via een negatieve resultaatbestemming in 2019 overgeheveld naar de schuldpositie ICCT.

### Voorzieningen

	stand 1-1 2019	Dotatie 2019	onttrekking 2019	stand 31-12 2019
Personeelsvoorziening	0	404.965		404.965
Jubilea voorziening	34.543		9.680	24.863
Voorziening loondoorbetaling bij ziekte	96.000	60.953	78.155	78.798
Voorziening overig	0	50.000	0	50.000
Voorziening vennootschapsbelasting	592.559	33.568	86.246	539.881
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>723.102</b>	<b>549.486</b>	<b>174.081</b>	<b>1.098.507</b>

#### 2.9 Personeelsvoorziening

Bij de statutaire verzelfstandiging van de Stichting in 2017 is een transitieplan gemaakt om de verzelfstandiging waar te kunnen maken. Hiertoe is een subsidie ontvangen die een deel van de kosten van de transitie opvangt. Eind 2019 is als gevolg van de transitie een reorganisatie doorgevoerd. Een aantal reorganisatiebesluiten wordt begin 2020 geëffectueerd. De uitgaven die de transitiesubsidie overstijgen in 2020 met betrekking tot 2019 ad € 404.965, zijn voorzien in de Personeelsvoorziening. Dit betreft een kortlopende voorziening met maximale looptijd van 18 maanden.

#### 2.10 Jubilea voorziening

Onder de voorzieningen zijn ook de toekomstige kosten opgenomen voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een jubileumuitkering. Uitkeringen in het kader van jubilea vinden plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar. De opbouw vindt plaats naar rato van het aantal dienstjaren dat het personeelslid heeft opgebouwd tegen het huidige salaris, rekening houdend met de kans dat een medewerker werkzaam blijft bij de stichting. Bij de berekening van de voorziening wordt tevens rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen.

### 2.11 Voorziening loondoorbetaling bij ziekte

Deze voorziening is kortlopende voorziening die betrekking heeft op de verplichting doorbetalen van loon aan personeelsleden die op de 31 december 2019 langdurig ziek zijn.

### 2.12 Latente belastingverplichtingen

Vanaf 1 januari 2012 is Clingendael belastingplichtig voor de Nederlandse vennootschapsbelasting. De verschuldigde vennootschapsbelasting hoeft Clingendael pas te voldoen als medewerkers met een vaste aanstelling in dienst voor 1 maart 2016 uit dienst treden. Per medewerker is bepaald welk aandeel zij hebben in het belaste resultaat op basis van jaren in dienst per 1 maart 2016.

Ultimo 2019 is het aandeel belaste resultaat van de medewerkers uit dienst € 355.391, dit bedrag samen met de commercieel resultaat van € 156.630 vormen de basis voor de berekening van de fiscale vennootschapsbelasting, die € 116.005 bedraagt. Vennootschapsbelasting over het commerciële resultaat is € 29.760. De vrijval van de voorziening is daarmee € 86.246. Dit betreft de langlopende voorziening.

### Kortlopende schulden

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Schulden inzake pensioenen	97.186	76.771
Te betalen belastingen	437.263	478.596
Vooruitontvangen subsidies	3.143.553	2.970.842
Crediteuren	739.372	783.642
Overige kortlopende schulden	1.117.239	1.114.357
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>5.534.613</b>	<b>5.424.209</b>

### 2.13 Schulden inzake pensioenen

Dit betreft de aan het ABP verschuldigde pensioenpremies van december die zijn afgedragen in januari. Clingendael heeft een pensioenregeling via het ABP.

### 2.14 Te betalen belastingen

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Loonheffing inclusief sociale lasten	178.766	155.765
Omzetbelasting	142.492	201.512
Vennootschapsbelasting	116.005	121.319
<b>Totaal te betalen belastingen</b>	<b>437.263</b>	<b>478.596</b>

Deze post betreft de verschuldigde loonheffingen van december 2019 die in januari 2020 zijn afgedragen.

De post Omzetbelasting bevat het verschuldigde bedrag over Q4 2019 en eventuele reserveringen voor de suppleties 2018 en 2019.

## 2.15 Onderhanden projecten en vooruit ontvangen subsidies

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Onderhanden projecten	795.472	1.153.238
Vooruitontvangen subsidies	2.348.081	1.817.604
<b>Totaal Vooruitbetaalde bedragen</b>	<b>3.143.553</b>	<b>2.970.842</b>

## Onderhanden projecten

	2019	2018
	€	€
Besteden kosten	-919.251	-2.467.432
Gefactureerde termijnen	1.702.459	3.591.983
Resultaat (winst/verlies)	12.263	28.687
<b>Totaal Onderhanden projecten</b>	<b>795.472</b>	<b>1.153.238</b>

Clingendael ontvangt van opdrachtgevers voorschotten op projecten. De vooruitontvangen subsidies zijn enerzijds toe te wijzen aan projecten die in 2019 zijn afgesloten waarbij de besteding lager ligt dan de verkregen voorschotten. Deze bedragen worden in 2020 na overeenstemming met de opdrachtgever meegenomen naar toekomstige projecten. Anderzijds betreft dit ontvangen voorschotten voor nog te starten projecten of al gestarte aan het eind 2019 projecten. Het saldo van voorschotten minus kosten wordt opgenomen op de balans. Op deze voorschotten zijn per balansdatum geen verplichtingen jegens derden aangegaan.

De post van Vooruit ontvangen subsidies is hoger dan in 2018 omdat een aantal voorschotten in december 2019 binnen zijn gekomen.

## 2.16 Overige kortlopende schulden

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Te betalen accountantskosten	70.000	99.615
Te betalen vakantiegeld en verlofdagen	430.829	422.623
Te betalen eindejaarsuitkering	26.514	24.703
Overige nog te betalen kosten	589.896	567.416
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>1.117.239</b>	<b>1.114.357</b>

## Overige nog te betalen kosten

Deze post betreft nog te betalen bedragen waarvan prestaties in 2019 zijn geweest en daadwerkelijke betaling in 2020.

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

## Niet uit de balans blijvende verplichtingen en opgenomen rechten

Clingendael is de volgende verplichtingen aangegaan:

Leverancier	Betreft	Looptijd	Jaar verplichting
Gemeente Den Haag	Huur Clingendael 7 en 1a, Den Haag	01-01-2019 tot 31-12-2023	296.101
Gemeente Den Haag	Huur Clingendael 6 en 6a, Den Haag	01-02-2019 tot 01-02-2021	8.460
Gemeente Den Haag	Huur Clingendael 7a, Den Haag	01-01-2019 tot 31-12-2021	22.017
Gemeente Den Haag	Huur Clingendael 12, Den Haag	30-09-2019 tot 30-09-2022	15.501
Stena Realty	Huur Zeestraat 100, 4e etage, Den Haag	01-09-2019 tot 31-12-2021	36.820
Stena Realty	Huur Zeestraat 100, 2e etage, Den Haag	01-09-2015 tot 31-12-2021	79.526
AFAS Software	Administratieve systemen	onbeperkt, opzegtermijn 3 maanden	55.428

opmerking:

Zeestraat 100 4e etage wordt gezamenlijk gehuurd met Asser Instituut te Den Haag. In de jaarverplichting wordt het aandeel van Clingendael vermeld.

## Resultaatbestemming

	2019	2018
	€	€
Continuïteitsreserve	-858.357	901.359
Bestemmingsreserve bovenwettelijke uitkeringen	924.113	-278.428
Bestemmingsreserve Activa	-	-201.153
Bestemmingsreserve ICCT	-35.641	35.641
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	<b>30.115</b>	<b>457.419</b>

## Toelichting op de winst en verliesrekening

### Opbrengsten

#### 3.1 Bedrijfsopbrengsten

	2019	2018
	€	€
Opbrengst projecten	18.500.347	10.508.414
Mutatie onderhanden projecten	-3.459.792	3.100.469
Overige bedrijfsopbrengsten	1.072.991	792.147
Totaal	<u>16.113.546</u>	<u>14.401.030</u>

De post Opbrengst projecten betreffen alle toe te rekenen opbrengsten voor de uitvoering van projecten. In de post opbrengst projecten zijn, naast de opbrengsten uit afgeronde projecten die toe zijn te rekenen aan het boekjaar, ook opbrengsten verantwoord van de ultimo boekjaar nog lopende projecten. De projecten zijn afkomstig van overheden, profit- en semi-profit instellingen. De projecten kunnen subsidies dan wel opdrachten zijn.

De opbrengsten in 2019 zijn fors hoger dan in 2018. Dit komt door een toename van opdrachten in 2019. Bij Academy zijn meer trainingen en buitenlandse missies uitgevoerd. Bij Research zijn meer opdrachten uitgevoerd onder het programma Progress 1. Tegenover deze toename in opbrengsten staat een evenredige toename van fellows om deze projecten uit te voeren.

De fluctuatie van de post “Mutatie onderhanden projecten” is aanzienlijk ten opzichte van 2018. Aan het eind 2018 stonden ca. 200 projecten als Onderhanden projecten, die in het begin 2019 allemaal afgerond waren. Dit heeft een negatieve mutatie effect op de post Onderhanden projecten in 2019.

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan detachering van personeel en een dekking uit de subsidie voor transitiekosten.

### Bedrijfslasten

#### 3.2 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2019	2018
	€	€
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>5.694.323</u>	<u>5.289.125</u>

Dat zijn kosten die gerealiseerd zijn voor het uitvoeren van projecten. Dit zijn directe en indirecte kosten die aan de omzet toe te rekenen zijn.

### 3.3 Personeelskosten

	2019	2018
	€	€
Lonen en salarissen	5.318.675	4.604.842
Sociale lasten	839.358	705.677
Pensioenlasten	802.763	678.658
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>6.960.796</b>	<b>5.989.177</b>

Het gemiddeld aantal fte over 2019 bedraagt 92 fte (2018: 81,8 fte). Dit aantal is verdeeld over de afdelingen Academy, Research en Staf met respectievelijk 28 fte, 37 fte en 18 fte. Bij ICCT het gemiddelde aantal fte's is 9.

De stijging van bijna 11 fte gemiddeld in 2019 ten opzichte van 2018 is gelijk zichtbaar in de stijging van de loonkosten.

De opbouw van de Lonen en salarissen is als volgt:

	2019	2018
	€	€
Lonen en salarissen	4.679.846	4.003.867
Vakantiegeld	358.643	317.734
Eindejaarsuitkering	372.093	329.649
	5.410.582	4.651.250
Doorbelaste personeelskosten	-4.405	-18.000
Uitkering ziekengeld	-87.502	-28.408
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b>5.318.675</b>	<b>4.604.842</b>

	2019	2018
	€	€
<b>Pensioenpremie personeel</b>	<b>802.763</b>	<b>678.658</b>

Alle werknemers zijn verplicht aangesloten bij het ABP Pensioenfonds. De pensioenregeling is naar haar aard een toegezegde bijdrageregeling. Het ABP heeft per 31 december 2019 een actuele dekkingsgraad van 97,8% (2018: 97,1%).



Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. De WNT is van toepassing op Stichting Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen "Clingendael". Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 181.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Gegevens 2019			
bedragen x € 1		Monika Sie Dhian Ho	Peter Haasbroek
Functiegegevens		Directeur	Zakelijk directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01-2019 tm 31-12-2019	01-07-2019 – 31-12-2019	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	120.904	45.583	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.647	8.729	
Bezoldiging	139.551	54.312	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	91.540	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	
Gegevens 2018			
bedragen x € 1		Monika Sie Dhian Ho	
Functiegegevens		Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01-2018 – 31-12-2018		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		
Dienstbetrekking?	ja		
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.197		
Beloningen betaalbaar op termijn	17.835		
Bezoldiging	132.032		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	174.000		

Er zijn geen overige functionarissen die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 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.  
De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging.

Naam	Lid sinds en termijn	Herbenoemen	Commissies	Achtergrond
Th.J.A.M. (Tom) de Bruijn, MA	01-09-2018, voorzitter sinds 01-09-2019	01-09-2022, herbenoembaar	Lid audit- en remuneratiecommissie	Voormalig Permanent Vertegenwoordiger van Nederland EU, voormalig locoburgemeester Den Haag
Mw. M. (Maria) Henneman, MA	01-01-2013, vice-voorzitter	01-01-2021, niet herbenoembaar	Lid Remuneratiecommissie	Directeur/eigenaar Henneman Strategies BV
A.P. (Arjan) Buteijn RA	01-04-2013	01-04-2022, niet herbenoembaar	Voorzitter auditcommissie	Partner bij Dubois & Co
D.P. (Dick) Scherjon, MA	01-01-2013	01-01-2021, Niet herbenoembaar	Lid auditcommissie	Strategisch adviseur, voorheen bestuursadviseur Rabobank Nederland, reserve kolonel
H.H. (Hugo) Siblesz, MA	01-04-2013	01-04-2021, niet herbenoembaar		Secretaris-Generaal van het Permanente Hof van Arbitrage
K.G. (Koen) Berden, DR	01-12-2019	01-12-2023, herbenoembaar		Managing Director Trade Impact BV, Executive Director EFPIA, Universitair Docent EUR
J. (Jan) Broeks	01-12-2019	01-01-2023, herbenoembaar		Voormalig Directeur Generaal van de International Military Staff NATO

### 3.4 Afschrijvingskosten

	2019	2018
	€	€
Afschrijvingskosten software	1.239	2.038
Afschrijvingskosten inventaris	41.677	60.331
Afschrijvingskosten verbouwingen	6.568	9.513
Afschrijvingskosten computerapparatuur	10.924	29.367
<b>Totaal afschrijvingskosten</b>	<b>60.408</b>	<b>101.250</b>

### 3.5 Overige bedrijfskosten

	2019	2018
	€	€
Overige personeelskosten	1.042.413	546.607
Huisvestingskosten	690.360	655.279
Kantoorkosten	199.085	206.417
Automatiseringskosten	162.554	155.379
Verkoopkosten	60.920	36.147
Algemene kosten	299.164	380.223
Transitiekosten	838.762	597.467
	<b>3.293.258</b>	<b>2.577.519</b>

De opbouw van iedere post wordt hieronder gespecificeerd:

	2019	2018
	€	€
Werkkostenregeling	32.231	27.261
Reiskosten woon-werk	118.806	126.619
Inhuur personeel	402.522	177.344
Stagevergoeding	19.999	15.692
Kostenvergoeding	10.116	23.063
Wervingskosten personeel	6.724	1.606
Opleidingskosten	100.436	53.611
Kosten OR	0	2.716
Kosten arbodienst	20.923	9.091
Kosten salarisadministratie	22.698	20.201
Overige personeelsgerelateerd kosten	307.958	89.404
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	<b>1.042.413</b>	<b>546.607</b>

De stijging bij de post Inhuur personeel wordt door de inhuur van extern personeel bij Finance. De stijging bij de post Overige personeelsgerelateerde kosten wordt veroorzaakt door de extra dotatie voor de personeelsvoorzieningen.

	2019	2018
	€	€
Huurkosten	431.471	421.995
Zakelijke belastingen	13.877	14.239
Kosten electra, gas en water	70.728	55.846
Kosten bedrijfsafval	11.614	8.580
Onderhoud onroerend goed	29.788	37.400
Schoonmaakkosten	110.390	95.289
Kosten bewaking	16.348	16.396
Kosten alarm en brandmeldsysteem	2.516	5.053
Overige huisvestingskosten	3.628	482
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>690.360</b>	<b>655.279</b>

De totale huisvestingskosten vertonen een lichte stijging, de huurkosten zijn in de lijn met indexatie.

	2019	2018
	€	€
Kopieerkosten	17.327	18.089
Kantoorartikelen	17.881	7.727
Verzekeringen	19.827	35.232
Onderhoud inventaris	1.185	1.395
Telefoonkosten	39.874	25.841
Portokosten	9.645	8.160
Kantinekosten	62.255	72.916
Vakliteratuur	27.591	32.433
Overige kantoorkosten	3.500	4.624
<b>Totaal kantoorkosten</b>	<b>199.085</b>	<b>206.417</b>

	2019	2018
	€	€
Computerkosten en onderhoud	65.432	2.965
Licentiekosten	79.956	136.114
internetkosten	17.166	16.301
<b>Totaal automatiseringskosten</b>	<b>162.554</b>	<b>155.379</b>

De post “Onderhoudscontracten” heeft voor een groot deel betrekking op de kosten van IT migratie, die eind 2019 is gestart.

	2019	2018
	€	€
Reclamekosten	47.880	29.682
Drukwerk	9.003	4.580
Acquisitiekosten	2.826	1.835
Reiskosten en verblijfskosten	1.211	52
<b>Totaal verkoopkosten</b>	<b>60.920</b>	<b>36.147</b>

	2019	2018
	€	€
Accountantskosten	127.413	193.379
Juridische en advies kosten	66.192	27.471
Kosten directie en bestuur	13.548	15.525
Afschrijving debiteuren	-9.990	35.265
Overige algemene kosten	102.001	108.583
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>299.164</b>	<b>380.223</b>

Advies en juridische kosten zijn licht gestegen omdat extra juridisch advies voor het afronden van de reorganisatie nodig was.

Loonkosten	51.732	86.824
Transitievergoedingen	255.955	214.273
Tijdelijke ondersteuning	185.704	105.236
Extern advies	345.371	191.134
<b>Totaal transitiekosten</b>	<b>838.762</b>	<b>597.467</b>

## Financiële baten en lasten

### 3.6 Financiële baten

	2019	2018
	€	€
Rente spaarrekening		457
Koersverschillen	-2.171	10.694
<b>Totaal rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>	<b>-2.171</b>	<b>11.151</b>

### 3.7 Financiële lasten

	2019	2018
	€	€
Bankkosten	3.874	5.159
Betalingsverschillen	-332	384
Kosten geldlevering	5.606	7.931
<b>Totaal rentelasten en soortgelijke kosten</b>	<b>9.148</b>	<b>13.473</b>

## Belastingen

### 3.8 Vennootschapsbelasting

	2019	2018
	€	€
Commerciële resultaat	156.630	441.638
Bij: vrijval fiscale reserve	355.391	296.928
Af: Verrekening verliezen	0	-213.289
Belastbare winst	512.021	525.277
Vennootschapsbelasting	116.005	121.319
Vrijval voorziening vennootschapsbelasting	-52.678	-137.100
Totaal belastingen	63.327	-15.781

Vanaf 2012 is Clingendael vennootschapsplichting. De verschuldigde vennootschapsbelasting over de periode 2012-2016 hoeft Clingendael pas te voldoen als medewerkers met een vaste aanstelling voor 1 maart 2016 uit dienst treden. Om aan deze vennootschapsverplichting te voldoen is een voorziening gevormd. Jaarlijks wordt de vrijval uit deze voorziening geboekt. Zie uitleg bij 2.12 Voorziening latente belastingverplichting vennootschapsbelasting.

Het commerciële resultaat als basis voor de berekening van de vennootschapsbelasting is hoger dan bedrijfsresultaat voor de belastingen in de winst en verliesrekening (€ 93.442). De oorzaak hiervan zijn resultaten van ICCT over 2018 en 2019 waarover vennootschapsbelasting wordt berekend. In 2018 werd het resultaat (€ 35.641) nog als bestemmingsreserve ICCT opgenomen. Deze wordt met ingang van 2019 als schuldpositie aan ICCT gepresenteerd, inclusief het resultaat ICCT (€ 27.547) in 2019 na vennootschapsbelasting.

### Gebeurtenis na balansdatum

Het uitbreken van het Covid-19 crisis en de preventieve maatregelen die zijn genomen door de overheid zorgen voor grote economische onzekerheid op ten minste de korte termijn en zeer waarschijnlijk ook de langere termijn. Voor Clingendael zijn de risico's fors. Zo is na de statutaire ontkoppeling in 2017 ingezet op een verbreding van opdrachtenportefeuille. Dat proces wordt verder geïntensiveerd. De reorganisatie van 2019 moet zijn beslag nog krijgen in het rationaliseren van vooral ondersteunende processen. Een onderdeel dat nog steunt op oude arbeidsvoorwaardenregelingen (ARAR). De inzet is deze meer in lijn te brengen met ontwikkelingen bij de overheid en de kansen en risico's van de organisatie.

Een gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd voor het vaststellen van variabelen met materieel effect op flexibiliteit bij grote veranderingen en daarmee op het resultaat. Dit betreft vooral de robuustheid van de orderportefeuille, de mate waarin het personeelsbestand bestaat uit tijdelijke contracten en de afhankelijkheid van grotere opdrachtgevers. Dat geeft een gematigd positief beeld. Een kwetsbaarheid is de afhankelijkheid van de Nederlandse overheid en de onzekerheid over komende Rijksbegrotingen.

Aangezien deze situatie niet kon worden voorzien op balansdatum is de eventuele impact hiervan op de organisatie niet verwerkt in de cijfers van de jaarrekening per 31 december 2019. Gegeven de hoge mate van onzekerheid over de ontwikkeling van de Covid-19 crisis inclusief de omvang en duur van de voor Clingendael benodigde overheidssteun is het ook niet mogelijk een redelijke schatting te geven van de impact hiervan op Clingendael.

Stichting Nederlands Instituut voor Internationale betrekkingen 'Clingendael'  
Den Haag, 16 juli 2020

Raad van Toezicht en het Bestuur,

A.P. Buteijn  
Voorzitter Auditcommissie Raad van Toezicht

T. de Bruijn  
Voorzitter Raad van Toezicht

M. Henneman  
Lid Raad van toezicht

D.P. Scherjon  
Lid Raad van Toezicht

H.H. Siblesz  
Lid Raad van Toezicht

K.G. Berden  
Lid Raad van Toezicht

J. Broeks  
Lid Raad van Toezicht

M. Sie Dhian Ho  
Bestuurder

P. Haasbroek  
Bestuurder



Overige gegevens

Controleverklaring