

Stichting Critical Mass

te Utrecht

Rapport inzake de jaarrekening 2024

Inhoudsopgave

Accountantsrapport

| | |
|---|-------------|
| Bestuursverslag | 2-21 |
| Jaarrekening 2024 | 22 |
| Balans per 31 december 2024 | 23 |
| Staat van baten en lasten over 2024 | 25 |
| Algemene toelichting | 26 |
| Grondslagen voor financiële verslaggeving | 28 |
| Toelichting op balans | 30 |
| Toelichting op staat van baten en lasten | 33 |
| Overige toelichtingen | 35 |

ACCOUNTANTSRAPPORT

Stichting Critical Mass
Lange Jufferstraat 52
3512 EE Utrecht

Rijswijk, 3 november 2025

Samenstellingsverklaring van de accountant

De jaarrekening van Stichting Critical Mass te Utrecht is door ons samengesteld op basis van de van u gekregen informatie. De jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2024 en de winst-en-verliesrekening over 2024 met de daarbij horende toelichting. In deze toelichting is onder andere een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving opgenomen. Deze samenstellingsopdracht is door ons uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de voor accountants geldende Standaard 4410, "Samenstellingsopdrachten". Op grond van deze standaard wordt van ons verwacht dat wij u ondersteunen bij het opstellen en presenteren van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Wij hebben daarbij onze deskundigheid op het gebied van administratieve verwerking en financiële verslaggeving toegepast.

Bij een samenstellingsopdracht bent u er verantwoordelijk voor dat de informatie klopt en dat u ons alle relevante informatie aanlevert. Wij hebben onze werkzaamheden, in overeenstemming met de daarvoor geldende regelgeving, dan ook uitgevoerd vanuit de veronderstelling dat u aan deze verantwoordelijkheid heeft voldaan. Als slotstuk van onze werkzaamheden zijn wij door het lezen van de jaarrekening globaal nagegaan dat het beeld van de jaarrekening overeenkwam met onze kennis van Stichting Critical Mass. Wij hebben geen controle- of beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd die ons in staat stellen om een oordeel te geven of een conclusie te trekken met betrekking tot de getrouwheid van de jaarrekening.

Bij het uitvoeren van deze opdracht hebben wij ons gehouden aan de voor ons geldende relevante ethische voorschriften in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA). U en andere gebruikers van deze jaarrekening mogen dan ook ervan uitgaan dat wij de opdracht professioneel, vakbekwaam en zorgvuldig, integer en objectief hebben uitgevoerd en dat wij vertrouwelijk omgaan met de door u verstrekte gegevens. Voor een nadere toelichting op aard en reikwijdte van een samenstellingsopdracht en de VGBA verwijzen wij u naar www.nba.nl/uitleg-samenstellingsverklaring.

Toelichtende paragraaf inzake continuïteit

Wij vestigen de aandacht op het punt continuïteit in de toelichting van de jaarrekening, waarin uiteengezet is dat de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is op basis van de in die toelichting vermelde omstandigheden en ontwikkelingen.

Rijswijk, 3 november 2025

TrustAccountants
namens deze,

M. el Yoüssfi MSc RA

BESTUURSVERSLAG

CRITICAL
MASS



Jaarrapportage 2024

Jaarrapportage 2024

April 2025

INTRODUCTIE

In 2024 veranderde er nogal wat in de wereld: het nieuwe kabinet geïnstalleerd. Oorlogen en mensenrechtenschendingen in bijvoorbeeld Oekraïne, Gaza, Jemen en Soedan gingen voort. Deze ontwikkelingen hadden hun weerslag in Nederland. De voortdurende klimaatverandering laat ook nog zijn sporen na. En in november werd de nieuwe president van Amerika gekozen.

Deze veranderingen in de wereld hebben uitwerking op ons dagelijks leven. Mensen willen zich tot die uitdagingen verhouden, en redeneren vanuit eigen waarden en achtergrond. In deze tijd waarin meningen snel gevormd worden, en mensen zich gedwongen voelen om zich uit te spreken, is het moeilijk om naar elkaar te luisteren.

Om elkaar te begrijpen, hebben we rust nodig. Tijd om gesprekken te voeren. Stilstaan bij wat belangrijk is voor de ander, en voor onszelf. Die ruimte biedt Critical Mass, in honderden workshops zoals Met Andere Ogen en WIJ-ZIJ denken, en de AI-Installatie in Museum Overloon. Daarom is het werk van Critical Mass relevanter dan ooit.

Met de ontwikkelingen in Nederland en de wereld, is de noodzakelijkheid van Critical Mass alleen maar gegroeid. We stimuleren nieuwsgierigheid en empathie, en organiseren workshops en projecten om elkaars ideeën en standpunten te onderzoeken, en ervaringen van anderen te ervaren. Dat kan schuren, daarmee worden we zelf ook regelmatig geconfronteerd. Maar we blijven ruimte bieden om elkaar beter te begrijpen.

In 2024 werkten we bijvoorbeeld, samen met onderzoeksjournalist Ewoud Butter en Sharon Polak van Dander, aan een rapport over discriminatie in de zorg. Ook die uitkomst schuurt: discriminatie in de zorg komt voor, en het leidt tot slechtere zorguitkomsten en gezondheidsverschillen. Maar het is, ook voor zorgbestuurders, een blinde vlek. Dit rapport (opgeleverd februari 2025) is een startschot voor het verkennen, samen met de zorgsector, hoe we hier een antwoord op bieden.

Uitdagingen hadden we in 2024 ook op organisatorisch niveau. Onze concept-ontwikkelaar nam afscheid, onze voorzitter startte een mooi project in Suriname. Het maximaal aantal jaren vaste financiering vanuit Adessium werd bereikt. Scholen konden geen beroep meer doen op Burgerschapsprojectfinanciering. Mensen, organisaties en regelingen die de afgelopen jaren enorm belangrijk waren voor de groei en professionalisering van Critical Mass. Wij zijn zeer dankbaar voor hun inzet en steun.

We vonden een nieuwe conceptontwikkelaar, keken naar de manieren hoe we meer impact konden maken, en zochten naar nieuwe financiering. 2024 sloten we af met een financieel tekort. Wel legden we de basis voor verdere ontwikkelingen in 2025. Een basis waarin we vertrouwen hebben.

We beginnen 2025 met nieuwe uitdagingen, en met een mooi fundament. Het team van Critical Mass, onze gespreksleiders en vrijwilligers zitten boordevol energie en ideeën. Dit jaarverslag biedt inzicht in hoe we, met tegenvallende financiële resultaten, toch een mooie bodem hebben kunnen leggen voor een mooi nieuw jaar.

In 2025 is het 20 jaar geleden dat Critical Mass werd opgericht. Tijd voor een feestje. Tegelijkertijd is er nog genoeg te doen. Dus aan de slag.

Jelmer Uitentuis, voorzitter ai.

ONZE MISSIE EN AANPAK

Critical Mass maakt moeilijke thema's bespreekbaar. Door creatieve, multimediale installaties, games en concepten stimuleren we nieuwsgierigheid naar, een gesprek en reflectie op eigen en elkaars perspectieven. Op deze manier creëren we begrip en empathie voor elkaar opdat mensen meer open en opstaan voor elkaar. Zo dragen we bij aan een inclusieve, gelijkwaardige samenleving waar er ruimte is voor diversiteit. Onze inzet bevat altijd de volgende bouwstenen:

- Sociaal construct: Onze aanpak pakt onderliggende sociale constructen aan die leiden tot conflict. Denk hierbij aan ongelijkheid, sociale onveiligheid, racisme, discriminatie of uitsluiting. Sociale constructen zijn door de mensen zelf gecreëerde perspectieven en standpunten. Dit kunnen bijvoorbeeld thema's zijn rondom etniciteit, religie, gender en mentaal welzijn. Ook kan het gaan over armoede, vrijheid of over de waarheid van het nieuws. Vaak zijn het thema's die ongemakkelijk zijn om over te praten.
- Het begint met ervaren: Deelnemers aan onze interventies beleven zelf een situatie van bijvoorbeeld uitsluiting of discriminatie. Door deze ervaring, die niet over jezelf gaat, maar wel oproept tot reflectie, ontstaat er een veilig startpunt voor een open dialoog.
- Ervaring + Gesprek: Het gesprek is een belangrijk onderdeel van onze aanpak. Door deze vanuit de gedeelde ervaring te starten, ontstaat er een veilige basis en moedigen we aan tot het gesprek. In veel gevallen faciliteren wij zelf gesprekken, maar dit hoeft niet. We houden er rekening mee dat er een veilige omgeving nodig is hiervoor en dat er met respect naar elkaar wordt geluisterd.
- Met de doelgroep: in alle concepten die wij ontwikkelen zorgen we ervoor dat we dit doen samen met de doelgroep. We zetten klankbordgroepen op om de doelgroep gedurende het gehele project mee te laten denken over het concept. We letter er goed op dat de deelnemers van deze klankbordgroepen diverse perspectieven meebrengen.
- Multimediale installaties: onze installaties kunnen diverse vormen aannemen. We gebruiken moderne technologie, zoals VR of AI. Ook maken we een fysieke, analoge installatie. We zorgen ervoor dat wat we maken, past in de context waar het voor bedoeld is.

THE THEORY BEHIND THE CRITICAL MASS APPROACH

What we do

Many people resist inclusivity workshops if they feel they're being lectured. This is why Critical Mass starts their workshops with **unconventional and appealing experiences**, from intriguing new technologies like VR, to storytelling games or personality tests. These experiences are designed to **shed a new light on discrimination**.



Empathy

We do not give facts and figures but put a face on the person being hurt. Whether it is through a heartfelt story in one of the games or hearing experiences from the people around you, **we aim to make people feel things**, since emotions such as empathy or guilt are one of the **biggest motivators for behavioral change**.



How we do it

Cognitive Dissonance

When people notice a gap between their behavior and self-image, they feel discomfort and **seek change to resolve this inconsistency**. The experiences we offer, such as cognitive tests about racial bias, **point out this gap** and inspire people to become who they believe they are.



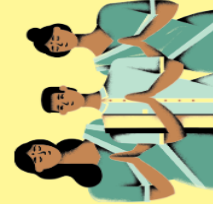
Perspective taking

To put yourself in the shoes of others. Dialogue and storytelling are some of the most effective ways to understand the point of view of others. This allows **people to view each other with greater complexity and similarity to themselves**, reducing prejudice and fostering empathy.



Humanization

Discrimination persists due to **dehumanizing views and stereotypes**, since many people think they are being righteous and opposing people who are 'corrupting Dutch society'. Our method seeks to humanize others by fostering empathy, encouraging people to understand different perspectives, and seeing individuals as human beings rather than simplified villains.



Afterwards, the group enters a **mediated dialogue**. We use a method inspired by Bart Brandsma and Leon Meijis, which aims to **avoid conflict, generate reflection and create a safe space** when talking about abrasive topics. Instead of arguing about who is right, we ask each other about implicit beliefs behind the claims they are making, such as why is that belief important to you



STRATEGISCHE KEUZES

Onderliggend aan onze acties uit 2024 ligt het strategisch kader voor 2024-2026. De hoofdlijnen van deze strategische agenda zijn als volgt:

1. Mensen hebben diverse perspectieven ervaren en staan open op en voor elkaar

Dit strategische doel is gericht op onze directe impact: het bereiken van onze doelgroepen op een zo effectief mogelijke manier. Wij hebben als doel om jaarlijks een groots eigen project te starten, onszelf beter positioneren in het culturele veld voor werk in opdracht en een groeiend bereik van onze workshops en trainingen. Onderliggend hieraan is een verandertheorie die wij als onderdeel van dit strategisch kader hebben ontwikkeld en bijbehorende indicatoren. Deze indicatoren zijn op output niveau uitgewerkt en ingebed in systemen. In 2025 ontwikkelen we indicatoren op outcome niveau.

2. Organisaties hebben diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in hun beleid opgenomen en voeren dit proactief uit.

Onze inzet bij scholen, bedrijven en organisaties bestaat voornamelijk uit 1 training of workshop voor een groep medewerkers of docenten. Om de impact van onze interventies beter te laten beklijven zetten we in op het ontwikkelen van een aanpak waarmee we een deelnemer vaker bereiken om zo de impact op deze deelnemer te vergroten. Ook helpen we organisaties op weg bij het inbedden van een DIG-beleid. Voor grotere organisaties verkennen we hoe we op een meer efficiënte manier een bijdrage kunnen leveren, zonder aan effectiviteit en kwaliteit te verliezen. Tot slot verkennen we met stakeholders een sectorale aanpak. Dit doen we voor de sectoren techniek, zorg en sport.

3. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid is ingebed in systemen en structuren van onze maatschappij

Focus binnen dit doel is om onze ervaringen rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid te delen in het professionele speelveld om bij te dragen aan kennisontwikkeling en doorontwikkeling van effectieve interventies. Dit doen we ook via onze sociale mediakanalen. Daarnaast zetten we in op het inspireren van onze doelgroepen en verbinden we hen aan wat wij doen.

4. We zijn als stichting sterk verbonden met de maatschappij en zoeken samenwerking met andere spelers op.

We pakken als Critical Mass onderwerpen aan die leven in de maatschappij. Daarom is het voor ons belangrijk om binding hiermee te houden, op diverse niveaus. We zetten daarom in op het opzetten van een groep met Critical Friends die ons scherp houdt op wat er leeft in de maatschappij. Daarnaast zetten we een Raad van Advies op die ons adviseert op organisatie- en systeemniveau hoe wij de meeste impact kunnen maken. Daarnaast blijven we uitkijken naar nieuwe samenwerkingspartners.

5. We zorgen voor een volhoudbare en financieel gezonde, interne organisatie.

Om bovenstaande te kunnen doen en volhouden is het van belang dat we als organisatie hierop ingericht zijn, zowel qua team en competenties als processen en financiën. We geven gezamenlijk duiding aan onze waarden. Het personeel voelt zich gerespecteerd, betrokken bij en tevreden over het werk bij Critical Mass. Onze organisatie is verder geprofessionaliseerd m.b.t. competenties, processen en systemen. We willen ons kantoor verbeteren.

Qua financiën beogen we een lichte groei terwijl we de financieringsmix voortzetten. Via het rendement van onze commerciële dienstverlening zijn we in staat om nieuwe projecten op te zetten. Er zal ongeveer 5% aan organisatiefinanciering nodig blijven om innovatieve projecten te blijven ontwikkelen.

ONZE IMPACT IN 2024

We bereiken kritische massa (16%) om gezamenlijk bij te dragen aan een open, gelijkwaardige en inclusieve samenleving.

Doel: 16%

| Doelstelling | # Mensen bereikt | |
|---|--------------------|---------------------|
| | Doel | Gerealiseerd |
| Scholen zijn inclusief en sociaal veilig, en zij voeren daarin een actief beleid. Ze pakken racisme, discriminatie en uitsluiting aan. Leerlingen, studenten en docenten dragen bij aan de dialoog over schurende thema's. | 5.772 | 100.500 231.000* |
| Bedrijven en organisaties zijn inclusief en sociaal veilig en voeren daarin een proactief beleid. Ze pakken racisme, discriminatie en uitsluiting aan. Medewerkers dragen gezamenlijk bij aan een inclusieve werkvloer. | 4.300 | 4.030 |
| Onze maatschappij is inclusief en sociaal veilig. Mensen zijn gestimuleerd om actief bij te dragen aan een open, inclusieve en gelijkwaardige samenleving. Er is ruimte voor nieuwsgierigheid, openheid naar elkaar en het 'schurende' gesprek. | 43.155 | 35.100** |
| TOTAAL | 67.366 127.471* | 139.154 272.054* |

* Dit zijn directe en indirecte bereikte mensen.

** Dit is exclusief bezoekersaantallen van musea waar onze installaties in 2024 te beleven waren.

Het kantelpunt van sociale verandering is als er een kritische massa is bereikt van 16%. Om die reden zetten wij 16% als onze doelstelling. In de komende jaren willen we hier meer onderzoek naar verrichten hoe dit percentage inderdaad een kantelpunt is binnen scholen, organisaties en de maatschappij zodat we hier in onze aanpak ook meer op kunnen inzetten.

Begin 2024 hebben we een verandertheorie ontwikkeld. Deze beschrijft welke impact we willen realiseren en hoe onze interventies daartoe leiden. Het helpt ons in het bepalen waar we aandacht aan willen besteden en hoe we dat kunnen doen. Aan de hand van de verandertheorie hebben we enkele indicatoren bepaald die we bij alle interventies willen meten. Deze zijn voornamelijk gericht op het bereik (# deelnemers, (leerlingen, docenten, medewerkers) # organisaties, etc). We hebben onze processen nu zo ingericht dat we dit makkelijk kunnen registreren en daarmee dus ook kunnen monitoren. In 2025 zullen we een uitgebreider monitoring protocol ontwikkelen inclusief een aantal kwalitatieve indicatoren.

Critical Mass richt zich op 3 doelgroepen:

1. Onderwijs: hier richten wij ons op sociale veiligheid op scholen. Onze interventies zijn voornamelijk gericht op docenten en leerlingen; ook bieden wij een sociale veiligheidsmonitor die gericht is op de sociale veiligheid op de gehele school.
2. Bedrijven & organisaties: hier richten wij ons op diversiteit en inclusie op de werkvloer. Dit zijn vooral workshops.

JAARRAPPORTAGE 2024

3. Cultuur & Maatschappij: dit omvat diverse creatieve installaties voor musea, festivals en de publieke ruimte.

SOCIALE VEILIGHEID IN HET ONDERWIJS

Sociale veiligheid is de basis voor leerlingen en medewerkers om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Critical Mass stimuleert de sociale veiligheid op scholen. In 2024 zijn 1.924 docenten getraind in hoe zij een open, respectvolle dialoog met hun klas kunnen faciliteren en hoe om te gaan met polarisatie in de klas. Via deze docenten zijn er indirect 45.500 leerlingen bereikt. Daarnaast zijn 500 leerlingen aan de slag gegaan met ons lesmateriaal gericht op het leren reflecteren op het eigen perspectief en nieuwsgierig te zijn naar andere perspectieven. Ze hebben dilemmagames gespeeld of zijn aan de slag gegaan met framing van nieuws. Een recordaantal van 100.000 leerlingen hebben toegang gekregen tot ons materiaal in de week tegen pesten.

KANSENONGELIJKHEID – PASSEND ADVIES

10% van de leerlingen uit groep 8 krijgt te maken met onder advisering. Dit betekent dat zij een lager schooladvies krijgen dan dat de score van de eindtoets uitwijst. Het blijkt dat de groep die hier het meeste mee te maken krijgt leven in omstandigheden van armoede, ouders met een migratieachtergrond hebben of ouders met een opleiding tot MBO2. De problematiek van onder advisering speelt ook in niet-stedelijke gebieden. Daar is de aanleiding een heel andere, o.a. de inrichting van de economische context van die regio.

Onderzoek toont aan dat de verwachtingen van docenten een rol speelt in hoe zij de kansen van hun leerlingen inschatten. Daarom zijn wij in 2024 het initiatief genomen om een programma gericht op deze verwachtingen te ontwikkelen. Zo willen we bijdragen aan meer passende advisering. In 2024 hebben we geïnvesteerd in de ontwikkeling van dit programma. We hebben onderzoek gedaan naar wat exact het probleem is en de aanleiding tot dat probleem. Dit bestond uit een desk study en diverse focus groep discussies en interviews. Een Ronde Tafel bijeenkomst met diverse stakeholders heeft begin 2025 plaatsgevonden.

Stagiair Yasmine Bouali heeft een onderzoek gedaan naar een mogelijkheid voor Met Andere Ogen met aandacht voor onder advisering.

We hebben €5.000 bij Stichting JANIVO en €5.000 bij Iona Stichting toegekend gekregen om het vooronderzoek te doen.

In de eerste maanden van 2025 zullen we met diverse aangesloten stakeholders tot een programmaplan komen en financiering hiervoor zoeken.

Code MBO

In 2024 hebben we de subsidieverantwoording succesvol kunnen afronden voor Code MBO en Het Hoofddossier. Voor Code MBO is gekozen om dit lespakket, gericht op het MBO, niet meer in zijn geheel bij scholen aan te bieden. We zien dat het pakket, ontwikkeld ten tijde van Corona, niet optimaal aansluit bij de behoeften van het huidige onderwijs. Wel werken we stap voor stap aan het doorontwikkelen van de concepten om deze individueel in te kunnen zetten. Voor de Nieuwsmaker hebben we daarvoor eind 2024 nieuwe financiering voor aangevraagd, welke begin 2025 is toegekend.

HOOFDDOSSIER

In 2024 heeft stagiair Stephanie Kok een onderzoek uitgevoerd om te verkennen of we ons aanbod op dit thema willen uitbreiden. Haar onderzoek had als doel om eventueel aanvullende behoeften van leerlingen te verkennen om over thema's gerelateerd aan mentaal welzijn uit te wisselen. Het

JAARRAPPORTAGE 2024

onderzoek zou nog onder een meer diverse doelgroep uitgevoerd moeten worden voordat we de conclusies en aanbevelingen kunnen toepassen.

HAAGSE AANPAK - STAGEDISCRIMINATIE

Project gemeente Den Haag

De Haagse Aanpak is een multistakeholder en cross-sectoraal initiatief gestart in 2020 gericht op gelijke kansen en de aanpak van stagediscriminatie in Den Haag Critical Mass werkt samen met de Haagse Aanpak voor de aanpak van stagediscriminatie en de daarbij behorende Met Andere Ogen sessies met bedrijven en scholen

- Eindevent Den Haag project

Tijdens een eindevent hebben we de uitkomsten van onze inzet op gesprekken tussen wijken en het onderzoek naar discriminatie en racisme in het uitgaansleven - in samenwerking met studio Idiotes-gedeeld.



DOCENTENPROFESSIONALISERING

In 2024 zijn 1.924 docenten getraind in hoe zij een open, respectvolle dialoog met hun klas kunnen faciliteren en hoe om te gaan met polarisatie in de klas. Er is veel aandacht voor de workshop Wij-Zij denken. We zien dat er minder interesse is voor los lesmateriaal. Het aantal licenties van Vriend&Vijand in de Klas neemt daardoor af. We waren opgenomen in het aanbod van Expertisepunt Burgerschap waardoor scholen onze trainingen konden inzet met financiële support van de subsidie. Helaas bleek deze aan het begin van het nieuwe schooljaar van 2024/2025 al volledig uitgeput. Hiermee nam de inzet van onze workshops op scholen af. Scholen konden ook gebruik maken van hun CJP-budget om onze diensten in te zetten.

DIVERSTEIT, INCLUSIE EN GELIJKWAARDIGHEID BIJ BEDRIJVEN & ORGANISATIES

Door middel van multimedia programma's en trainingen helpen we bedrijven en organisaties zich bewust te maken van sociale uitsluiting, discriminatie en racisme. Hiermee stimuleren we de stappen naar een inclusieve gelijkwaardige en diverse omgeving waarin eenieder zich gehoord en gezien gevoeld. Door aan de slag te gaan met het bespreekbaar maken diversiteit en inclusie, sociale uitsluiting, racisme en discriminatie en of sociale veiligheid stimuleren we het gesprek en maken we barrières, dilemma's en meerdere perspectieven inzichtelijk.

In 2024 hebben we ruim 300 sessies gefaciliteerd bij bijna 50 bedrijven en organisaties en daarmee ruim 4.000 mensen bereikt.

JAARRAPPORTAGE 2024

MET ANDERE OGEN

Met Andere Ogen laat deelnemers door middel van Virtual Reality meekijken over de schouder van iemand die te maken krijgt met racisme, discriminatie of andere situaties van sociale uitsluiting. Zo worden zij geconfronteerd met de twijfels en dilemma's van de hoofdpersoon alsook de omstanders in dergelijke situaties. Na deze ervaring gaan de deelnemers met elkaar in gesprek, waarbij we dieper ingaan over wat zij ervaren hebben en hoe deze ervaringen zich verhouden tot hun eigen perspectieven, ervaringen, hun eigen handelen en ideeën over de maatschappij waar we in leven en de organisatie waar ze in werken. Het doel is mensen met elkaar in gesprek te brengen om samen na te denken over hedendaagse maatschappelijke debatten en wat er nodig is om een meer inclusieve samenleving te creëren.

In 2024 hebben we deze interventie 270 keer ingezet. We zetten deze workshop steeds vaker in in combinatie met andere trainingen en werkvormen om organisaties beter te ondersteunen in het borgen van DIG in hun organisatie.

Met Andere Ogen is continu in ontwikkeling. Zo hebben we in 2024 de 5e stap van de gesprekssessies verder uitgewerkt om met deelnemers te komen tot een concreet vanuit de rol van de omstanders. Ben jij de persoon die een melding doet? Of heb je invloed op het beleid? Vanuit drie rollen met diverse mogelijke acties, denkt elke deelnemer concreet uit welke actie bijdraagt aan een inclusieve werkomgeving en hoe zij zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen.



Voornemen kaarten

SCENARIO'S OP MAAT

In 2024 hebben we vijf nieuwe scenario's voor Met Andere Ogen voor 2 organisaties ontwikkeld op basis van eigen casussen rondom racisme, discriminatie en uitsluiting met als doel om de gesprekken hierover te voeren met hun medewerkers.

TRAIN DE TRAINER

Ons train de trainer traject zetten we in voor de twee organisaties Alliander en NewBees. Dit is een licentieovereenkomst waarbij we hun gespreksleiders trainen om de Met Andere Ogen sessies, die ontwikkeld zijn op basis van hun eigen cases, zelf te faciliteren. We organiseren jaarlijks een opfrustraining en een intervisie moment om ervaringen te delen en facilitatie bij te sturen. Hierdoor zorgen we voor een constante kwaliteit van de Met Andere Ogen Workshops. In 2023 heeft Alliander met het inzetten van de VR Met Andere Ogen workshop voor hun bedrijf de SER-diversiteitsprijs en de ICC Integrity Award gewonnen.

INBEDDING VAN DIG IN ORGANISATIES

Er is een groeiend aantal organisaties met de vraag om samen te kijken hoe hun medewerkers intensiever bereikt kunnen worden en hoe Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid in hun organisatie ingebed kan worden. Vanuit deze verzoeken hebben we verkend in welke vorm wij hieraan bij kunnen dragen. Hiermee spelen we in op de behoefte om een ieder mee te nemen in de organisatie en tegelijkertijd de handelingsvaardigheden te vergroten die aansluiten op de dynamiek en uitdagingen binnen de diverse werksituaties.

JAARRAPPORTAGE 2024

SECTORAANPAK

We spelen voor de aanpak van inclusie in op gelijke dynamieken die bij bedrijven in een sector voorkomen zoals de technische sector. Dit maakt het mogelijk om de films die we op basis van de cases die we voor Enexis-Stedin hebben ontwikkeld ook in te zetten voor meerdere technische bedrijven. De andere sector waar we inspelen op de herkenbare sector gerelateerde dynamiek is de sport.

ZORG: LEIDERSCHAP VOOR GELIJKE KANSEN IN DE ZORG (VSB FONDS)

In januari 2024 zijn we een onderzoek gestart naar wat bestuurders en leiders in de zorg nodig motiveert en nodig hebben om zich in te zetten voor een diverse, inclusieve, gelijkwaardige zorgsector. We doen dit onderzoek in samenwerking met onderzoeksjournalist Ewoud Butter en Sharon Polak van Bureau Dander. We hebben hiervoor mensen benaderd die genoemd staan op de SKIPR99 lijst. Dit is een lijst van de meest invloedrijke personen in de zorg. Er zijn 10 mensen geïnterviewd en 10 mensen hebben een enquête ingevuld. Critical Mass heeft 4 Met Andere Ogen sessies gefaciliteerd. Een eerste sneak preview over de resultaten van dit onderzoek hebben we gepresenteerd op de Sibra conferentie op 26 september in Amsterdam. Het rapport is in februari 2025 beschikbaar gekomen (bereik >100.000 mensen) en ondertussen verkennen we met diverse organisaties en netwerken kansen om door te pakken op de uitkomsten van dit project een vervolg te geven.

SPORT: OCIVI (NOC-NSF) en OVIVI (KNVB)

We bouwen de sector aanpak in de Sport uit. Van Partner voor Ons Voetbal Is Voor Iedereen (OVIVI) zijn we ook partner geworden van NOC*NSF – Onze Club Is Van Iedereen (OCIVI). Met het project Onze Club Is Van Iedereen wil NOC*NSF bijdragen aan inclusieve, gelijkwaardige en het aanpakken van Racisme en Discriminatie bij sportverenigingen. Critical Mass heeft een meerjarige samenwerking met NOC*NSF waarbij wij de VR workshop Met Andere Ogen inzetten. In 2024 hebben we sessies uitgevoerd bij onder andere handbal, cricket, volleybal- en roeiverenigingen.



GELIJKWAARDIGE INTERNATIONALE SAMENWERKING

Eind 2024 zijn we een samenwerking gestart met Oxfam Novib en Partos, de branchevereniging van de Internationale Samenwerking sector (ontwikkelingssamenwerking). Doel is om medewerkers in Nederlandse NGOs bewust te maken van eventuele biases ten opzichte van samenwerkingspartners in het globale zuiden. In 2025 ontwikkelen we een interventie die dient als een gesprekstarter om dit thema te bespreken. Dit sluit aan op de beweging van dekolonisatie in de sector.

OP EN OPEN STAAN VOOR ELKAAR: CULTUUR & MAATSCHAPPIJ

Door middel van installaties, online games en andere multimediale concepten zetten wij in om schurende thema's bespreekbaar te maken in de culturele sector en in de publieke ruimte. Zo zetten wij in om mensen meer op en open te laten staan voor elkaar. Wij ontwikkelen concepten in opdracht maar ook op eigen initiatief.

EIGEN PROJECTEN

Wij willen elk jaar minstens 1 eigen project opstarten. Eind 2023 waren alle ontwikkelprojecten afgerond. 2024 stond dus in het teken van het ontwikkelen van een nieuw eigen project, en daarbij samenwerkingspartners te verkennen en financiering te regelen. In 2024 zijn er naast het project rondom onder advisering in het onderwijs nog 3 projecten in de steigers gezet. Deze zijn:

- Waarheidskabinet

JAARRAPPORTAGE 2024

- Grote Gelijkwaardigheidsshow
- Onderhuids 2.0

WAARHEIDSKABINET

Het waarheidskabinet (werknaam) heeft als doel om de deelnemer bewust te maken van het eigen perspectief op waarheid. Er is in deze tijd een breed scala aan bronnen voor nieuws, informatie en wetenschappelijke inzichten. Tegelijkertijd is er zelden zoveel twijfel geweest over wat de waarheid is. Dit concept maakt je bewust van de diverse perspectieven van 'de waarheid'. Het concept is ontwikkeld tot een concept note. Er zijn nog geen partners voor gezocht en er is nog geen financiering voor geworven.

GROTE GELIJKWAARDIGHEIDSSHOW

We hebben de eerste contouren uitgezet voor een t.v.-show rondom het thema gelijkwaardigheid. De uitwerking en ontwikkeling hiervan zal voornamelijk in 2025 zijn. Omdat we in 2025 20 jaar bestaan willen we groots uitpakken.

ONDERHUIDS 2.0.

In 2014 hebben we Onderhuids gelanceerd. Op deze site vind je verhalen en een zelftest over je onbewuste voorkeuren voor mensen met een bepaalde afkomst of huidskleur. Deze test, gebaseerd op de Implicit Association Test van Harvard, is sindsdien jaarlijks bijna 25.000 keer gedaan. We zien dat de test nog relevant is, tegelijkertijd is de website verouderd. We verkennen met de ontwikkelaars van destijds, de Universiteit van Utrecht en IJsfontein een update van de test en de website, en een uitbreiding om de test in groepsverband te kunnen spelen.

WERK IN OPDRACHT

We hebben onszelf als doel gesteld om onszelf in de komende jaren meer in the picture te spelen voor musea en festivals om concepten in opdracht te ontwikkelen. In 2024 hebben we 2 opdrachten uitgevoerd voor de culturele en maatschappelijke sector. Dit zijn:

- DeBrief (i.o.v. Oorlogsmuseum Overloon)
- Nagesprek bij documentaire Free Space (i.o.v. Zeppers)

In het najaar hebben we via LinkedIn en Instagram publiciteit gemaakt met een [korte video](#) van onze werkwijze op conceptontwikkeling.

Eind 2024 zijn we een nieuwe samenwerking aangegaan met Paleis 't Loo om aan een nieuwe installatie te werken.

D-BRIEF (OORLOGSMUSEUM OVERLOON)

In juli 2024 zijn we gestart met het ontwikkelen van een verdiepende activiteit die volgt na D-Dex: een immersieve experience rondom D-Day. Bezoekers kunnen in een relatief rustige installatie m.b.v. AI in gesprek gaan met vrijheidsstrijders. Het doel is om bewustwording te realiseren op het concept vrijheid. Wat betekent de vrijheid waar wij in Nederland in leven voor je? Neem je die als vanzelfsprekend? In hoeverre ben je bereid om te strijden voor je eigen vrijheid?

Het project wordt begin 2025 opgeleverd. De ontwikkeling was grotendeels in 2024. Het is een enerverend project. Het inzetten van AI op de manier zoals wij dit in het project doen is relatief nieuw. De technologie rondom AI is enorm in ontwikkeling, elke dag ontstaan er weer nieuwe mogelijkheden of uitdagingen. Het is een leerzaam en uitdagend proces dat ons veel kennis heeft opgeleverd op de werking van AI.

JAARRAPPORTAGE 2024

FREE SPACE (ZEPPERS)

Free Space is een documentaire gemaakt door Karin Jungers en geproduceerd met Zeppers. De documentaire is 4 juni op tv uitgezonden bij Het Uur van de Wolf. De documentaire gaat over de vraag wie welke kunst mag maken. Wie mag welk verhaal vertellen afgaande op je eigen achtergrond? Critical Mass heeft een viertal viewings in publieke ruimtes en op hogescholen georganiseerd, gefaciliteerd door Mathieu Wijdeven en Roeselien Wekker.

Tot slot, er zijn online en door het land nog diverse concepten actief. Een volledig overzicht staat in Annex 1.

Verbinding met de maatschappij

DELEN VAN ERVARINGEN EN INZICHTEN

Wij delen onze opgedane ervaringen en inzichten in professionele platforms om bij te dragen aan de doorontwikkeling van effectieve interventies.

We hebben op diverse conferenties en events een bijdrage geleverd aan kennisdeling, waaronder:

- Onderwijsbeurs: georganiseerd door Expertisepunt Burgerschap. Hier hebben we Vriend & Vijand in de Klas laten zien aan docenten.
- Mediawijsheid Kennisdag (mei 2024) – hier hebben de Nieuwsmaker laten zien aan bezoekers
- Presentatie van Onderzoek Leiderschap in de Zorg, Sigra conferentie De Kracht van Diversiteit, 26 september, 125 deelnemers
- Manifestal – Stagegelijkheid, 11 Dec
- NOC-NSF: Bijeenkomst gericht op de uitdagingen die verenigingen ervaren rondom racisme, discriminatie en sociale uitsluiting. Procesbegeleiders en betrokkenen die de contacten bij de diverse verenigingen onderhouden konden de diverse workshops onder het OCIVI-programma ervaren. Op dit event hebben wij de workshop Met Andere Ogen laten ervaren en hoe we er gezamenlijk voor kunnen zorgen dat deze door verenigingen ingezet kan worden. Ook zijn we sparringpartner voor de zorg van een sociaal veilige omgeving voor het kunnen uitvoeren van de workshop door onze gespreksleiders.



Daarnaast hebben we enkele kleinschalige projecten in samenwerking gedaan:

- Samenwerking met Amsterdam Hogeschool voor de Kunsten (AHK)
- Voor Dienst Justitiële Inrichtingen hebben we bij een bijeenkomst op 20 november in het kader van het sociale veiligheidsprogramma Met Andere Ogen workshops georganiseerd voor hun interne ambassadeurs. Dit als vervolg op de ontwikkeling van op maat gemaakte Met Andere Ogen scenario's die bij deze dienst vanaf 2024 worden ingezet.

JAARRAPPORTAGE 2024

- Tijdens de Mental Health Week van de Haagse Hogeschool hebben we een dag met praatkaarten en een dag met het Hoofddossier gesprekken gevoerd met studenten over mental health.
- Tijdens de Week tegen Pesten door Stichting School & Veiligheid hebben we gratis lesmateriaal aangeboden via de actiepagina. Het materiaal is enorm veel aangevraagd door docenten wat een bereik opleverde van meer dan 100.000 leerlingen.

THOUGHT LEADERSHIP

Via het inzetten van 'thought leadership' hebben wij ons geprofileerd als expert, en beoogden wij het debat op ervarend leren en de thema's van sociale veiligheid en DIG te verrijken. We hebben dit vorm gegeven door twee programma-managers hun persoonlijke visie te delen via social media (primair op LinkedIn, kopie in aangepaste vorm op Insta).

3. INTERNE ORGANISATIE EN FINANCIEN

Governance

Bestuur

Critical Mass heeft als stichting een bestuur dat eindverantwoordelijk is voor alle activiteiten van de stichting.

Het bestuur van Critical Mass is in 2024 4 keer samengekomen en bestond in 2024 uit:

Dr. Aspha Bijnaar – Voorzitter (tot en met 30 september 2024)

Aspha is onafhankelijk onderzoeker, onafhankelijk adviseur, schrijfster, conceptbedenker, conceptontwikkelaar, Directeur-Bestuurder van stichting Musea Bekennen Kleur en directeur van stichting EducatieStudio.

Nevenfuncties:

- Lid RvT stichting Metro 54
- Lid bestuur vereniging KNHG
- Lid bestuur Metropolis M
- Voorzitter bestuur Broodfonds Voor de Bakker

Gert-Jan Hanekamp – Penningmeester

Gert-Jan is gebiedsontwikkelaar bij Heijmans. Hiervoor ontwikkelt hij samen met diverse stakeholders woonwijken en leefomgevingen.

Nevenfuncties: geen

Jelmer Uitentuis – Plaatsvervangend voorzitter, lid.

Jelmer is docent Duits en Burgerschap in het vo.

Nevenfuncties: geen

De dagelijkse leiding van Critical Mass is door het bestuur gedelegeerd aan de directie van de stichting. De taakverdeling tussen directie en bestuur is vastgelegd in een directie- en bestuursreglement.

De bestuursleden werken op vrijwillige basis. Zij ontvangen een vergoeding voor gemaakte onkosten. Een eerste wervingsronde voor de rol van voorzitter leverde geen resultaat op. In 2025 wordt opnieuw een nieuwe voorzitter geworven.

Personeelsbestand

We beginnen het jaar met 7,5 FTE en sluiten het jaar af met 6,67 FTE. Eind 2024 hebben we een vacature openstaan voor Programmamedewerker Onderwijs. Deze zal Nina Tesselaar gaan invullen. Ook zullen we begin 2025 werven voor een Medewerker Marketing en Communicatie. Deze groei past bij de gekozen ontwikkelingsstrategie.

In 2024 boden we binnen onze stichting plek aan 3 stagiairs. Stagiairs ontvangen een stage- en reiskostenvergoeding. Daarnaast hebben 2 vrijwilligers ons werk ondersteund, beiden voor 0,5FTE. Eén van hen volgt een re-integratietraject. Zij ontvingen een vrijwilligersvergoeding.

Twee medewerkers hebben deelgenomen aan een training.

JAARRAPPORTAGE 2024

CAO Kunsteducatie

Critical Mass volgt de salarisschalen van de CAO Kunsteducatie. In 2024 is er 2 keer een inflatiecorrectie doorgevoerd, namelijk 3,5% per januari 2024 en 3% per september 2024. Op 1 januari 2025 wordt er een correctie van 3% doorgevoerd. De loonlasten zijn hiermee flink toegenomen.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in 2024 bedroeg 1,21%. Het betrof allemaal kort verzuim (max 3 dagen). Landelijk is dit 4,7% (sectorspecifieke cijfers zijn nog niet bekend).

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Als organisatie zetten wij ons elke dag in voor een meer inclusieve, gelijkwaardige samenleving waarin ruimte is voor diverse perspectieven. Ook in de eigen organisatie willen we daar op diverse manieren invulling aan geven.

Dit doen we enerzijds middels inclusieve werving en selectie. Ook voeren we intern met regelmaat gesprekken over hoe wij ons verhouden tot inclusie. Dit doen wij soms onder begeleiding om op die manier iedereen de ruimte te geven actief mee te doen aan het gesprek. Hierin bespreken we elkaars perspectieven en verkennen we met elkaar welke taal bij ons past en hoe we onszelf en elkaar hierin feedback over kunnen geven.

We volgen daarnaast de Code voor Diversiteit en Inclusie. We zijn begonnen met de CODEDI scans uit te voeren. Opvolging heeft nog niet plaatsgevonden. We geven ook ruimte aan diversiteit door aandacht te geven aan diverse feestdagen en werknemers hebben ruimte om een aantal eigen feestdagen als vrije dag aan te wijzen. Ook staan we stil bij diverse speciale dagen in het jaar. Zo hebben bijvoorbeeld met elkaar een bezoek gebracht aan het Ketu Koti festival in Utrecht om samen stil te staan de impact van het slavernijverleden op onze geschiedenis en de samenleving van nu.

Sociale veiligheid

In 2024 hebben we onze protocollen rondom sociale veiligheid herzien. Deze worden door alle medewerkers en de flexibele schil ondertekend bij aanvang van hun overeenkomst met Critical Mass. Er is een interne vertrouwenspersoon aangesteld. In 2025 zullen we een externe vertrouwenspersoon in de arm nemen omdat we dit in onze kleine organisatie wenselijker vinden. In 2024 zijn er 2 officiële meldingen geweest van discriminatie van onze medewerkers bij externe partijen. In beide gevallen is dit enerzijds met de slachtoffers en anderzijds met het management van die organisaties besproken en afgehandeld.

Critical Community

De Critical Community, bestaande uit ongeveer 35 freelancetrainers, (trainings-)acteurs en gespreksleiders, zijn voor ons werkzaam op onder andere de projecten Met Andere Ogen, VRIEND&VIJAND in de klas, Het Hoofddossier en WIJ/ZIJ. Deze Critical Community komt meermaals

JAARRAPPORTAGE 2024

per jaar samen voor training, intervisie, kwaliteitsbewaking en inspiratie. Zo houden we voeling met wat er speelt en leeft in organisaties en kunnen wij hen ook informeren over aanpassingen in onze workshops. Het bijwonen hiervan is een voorwaarde om ingezet te kunnen worden in onze opdrachten. In 2024 hebben we 2 TTTs georganiseerd en maandelijkse intervisie sessies.



In het najaar hebben we een portal gelanceerd met informatie over Critical Mass, onze interventies en achtergrondmateriaal. Op deze manier bieden we een kanaal die te allen tijde benaderd kan worden door onze Community. Naast informatie is er de mogelijkheid om ervaringen te delen.

Voor de ontwikkeling van projecten werken we nauw samen met o.a. ervaren freelance vormgevers, game- en websiteontwikkelaars en programmamakers.

De financiële administratie is extern belegd.

Stichting Critical Mass volgt de richtlijnen van de Fair Practice Code en Code voor Diversiteit en Inclusie in de Cultuursector.

DUURZAAMHEID

We zijn bewust van onze impact die wij als organisatie hebben op onze planeet. Enerzijds letten wij op het zo veel mogelijk beperken van onze footprint. Dit doen wij bijvoorbeeld door klimaatimpact mee te nemen in onze afwegingen in onze concepten. Daarnaast stimuleren wij reizen met OV, doordat we parkeergelden niet vergoeden, zowel niet aan onze eigen medewerkers als de gespreksleiders. Intern is een persoon verantwoordelijk gesteld om toe te zien dat we op kantoor verantwoord omgaan met onze omgeving.

PLANNING & CONTROL

Planningscyclus en financiële administratie

In 2024 hebben we flinke verbeteringen doorgevoerd in onze planningscyclus en financiële administratie. Hierdoor hebben we een goed overzicht over de voortgang in onze jaarplanning en de financiële doelstellingen.

ONZE WERKOMGEVING

Ons kantoor is gevestigd in het centrum van Utrecht. Het is een plek midden in de stad. Het is een karakteristiek huurpand met gunstige huurlasten. Het kantoor is geschikt voor ons aantal medewerkers. Wel is het nog nodig om een aantal aanpassingen te doen van het pand zodat het pand meer ruimte biedt voor overleggen en online vergaderingen.

We hebben in 2024 advies ingewonnen van een architect. Naar aanleiding van diens adviezen wordt de uitvoering stapsgewijs opgepakt. Dit zullen we in 2025 verder voortzetten.

FINANCIIEEL

FINANCIERINGSMIX

In de afgelopen jaren heeft Critical Mass grote stappen gezet om haar inkomstenbronnen te differentiëren. Het doel is om naast de projectfinanciering een meer stabiele inkomststroom te realiseren die voor een groot deel bestaat uit eigen inkomsten uit verkoop op de zakelijke markt, lang lopende overeenkomsten/ samenwerkingen met zakelijke opdrachtgevers, lang lopende projecten en samenwerkingen in het culturele veld, (meerjarige) projectsubsidies en exploitatiesubsidies.

Om eigen inkomsten te genereren passen we (met projectsubsidie of vanuit werk in opdracht) ontwikkelde concepten aan tot een variant die duurzaam inzetbaar als dienstverlening in de vorm van workshops en trainingen voor het onderwijs en de b2b markt (bedrijven en organisaties). Doel is dat de inkomsten uit onze b2b dienstverlening met duurzame inzet ongeveer evenredig verdeeld is aan inkomsten voor projecten en conceptontwikkeling.

FONDSEN

Critical Mass heeft via diverse fondsen financiering ontvangen. Dankzij hen hebben we een aantal mooie projecten kunnen uitvoeren. Daarnaast hebben we organisatiefinanciering ontvangen. Hieronder een overzicht van de ontvangen fondsen:

Organisatie financiering: Adessium

Adessium heeft Critical Mass in de periode 2021-2023 gefinancierd. Deze financiering was cruciaal om de Coronaperiode door te komen. Voor het jaar 2024 is er een exit-financiering gedaan van €50.000. Adessium gaf aan het belangrijk te vinden om een bijdrage te kunnen doen zodat onze organisatie de stappen om de algehele en financiële gezondheid te verbeteren kan doorzetten.

Kansengelijkheid in het Onderwijs: Stichting Janivo en Iona

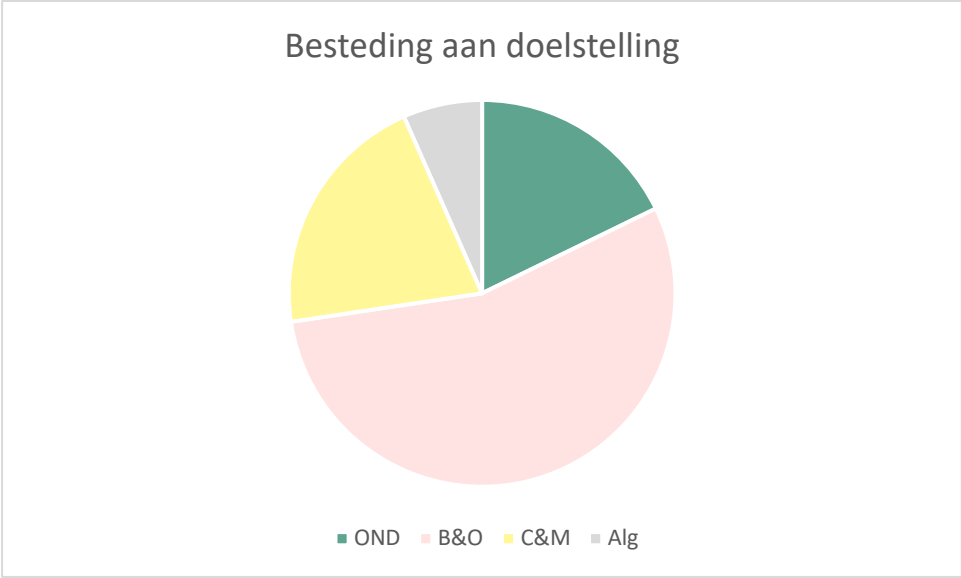
Stichting Janivo en Iona Stichting hebben de ontwikkelfase voor het project voor Kansengelijkheid in het Onderwijs gefinancierd, ieder met €5.000. Janivo heeft eerder projecten van Critical Mass gefinancierd. Iona Stichting is voor Critical Mass een nieuwe donateur.

BESTEDING AAN DOELSTELLING

Zonder in detail te treden kunnen we o.b.v. een voorlopige rapportage de verdeling laten zien van de besteding aan onze doelstellingen.

- Ongeveer 18% aan sociaal veilige scholen
- Ruim 50% aan inclusieve bedrijven en organisaties.
- Ruim 20% aan culturele & maatschappelijke projecten.

Ongeveer 7% van onze lasten zijn algemene lasten, zoals promotie, administratie, verzekeringen en bestuurszaken.



JAARRAPPORTAGE 2024

PROGNOSE 2025

In 2025 vervolgen wij de meerjarenstrategie 2024-2026.

We zetten door op conceptontwikkeling binnen eigen projecten en projecten in opdracht. We hebben recent een nieuwe AI-installatie opgeleverd voor Oorlogsmuseum Overloon. In 2025 zijn 2 projecten goedgekeurd: een onderwijsproject over de invloed van nieuwsframing gefinancierd vanuit het EU Connect for Global Change Fund en een project VRijheid gefinancierd vanuit het Cultuurparticipatiefonds.

Ook liggen een aantal nieuwe projectplannen in concept klaar. Er is interesse vanuit diverse fondsen (o.a. KF Heinfonds en Diorapthe) om met ons samen te werken op de thema's 'kansenongelijkheid in het onderwijs' en het opzetten van de 'Critical Creatives', een 10-delig programma voor jonge kunstenaars om met de Critical Mass-methode nieuwe concepten te ontwikkelen. Op deze manier beogen we ons eigen signatuur als conceptontwikkelaar meer centraal te zetten en onze verbinding met de maatschappij te versterken.

De 2 projecten in opdracht die we eind 2024/begin 2025 klein gestart zijn (Oxfam Novib en Paleis het Loo) krijgen waarschijnlijk een vervolg. Ook de opdracht voor de Gemeente Den Haag, waarvoor we een VR-scenario hebben ontwikkeld zal in 2025 een vervolg krijgen.

De activiteiten vanuit Duurzame Inzet voor Bedrijven & Organisaties zijn erg belangrijk voor de continuïteit van de organisatie en deze lopen erg goed. Er lopen in 2025 5 lange termijn trajecten met organisaties (2 obv licentie, 3 volledig door Critical Mass gefaciliteerd). Dit is een resultaat van onze koers om van losse, ad hoc inzet naar lange termijn samenwerkingen te bewegen. We liggen op koers om voor deze programmalijn boven doelstelling te realiseren.

In 2025 investeren we in fondsenwerving en marketing en communicatie. Hiervoor beogen we gebruik te maken van een krediet vanuit Cultuur & Ondernemen. Dit proces loopt momenteel.

We zetten in op het uitbreiden en herijken van ons bestuur. De wens vanuit de directie is om het bestuur iets dichter op de organisatie te hebben voor sparring en monitoring en om vanuit een meer divers palet van expertise en disciplines te kunnen tappen. De werving loopt momenteel.

Het zal spannend zijn of het ons lukt om het jaar 2025 met een (bescheiden) positief saldo te eindigen en daarmee onze reserve iets te kunnen aansterken. Tot heden hebben we conform doelstelling gepresteerd en zit er veel in de pijplijn. Tegelijkertijd tikt de tijd snel door. Het meest uitdagend zal het tweede trimester zijn omdat dan de activiteiten voor Duurzame Inzet beperkt zijn. We hebben ingezet op financiering van de maatschappelijke activiteiten van onze organisatie in brede zin terwijl de mogelijkheden hierin beperkt zijn. We zetten onze schouders eronder en gaan

Overzicht Projecten

| Naam project | Progr. | Type | Status | Financiering | Startdatum | Einddatum | Bereik 2024 | Toelichting |
|---|--------|------|------------------|--------------------------------------|-------------|------------|--|--|
| Code MBO | OND | EP | Afgerond | | 01-01-20 | 31-12-23 | 6.000 lln | Subsidies en audit afgerond |
| Hoofddossier | OND | EP | Afgerond | | Najaar 22 | 31-12-23 | 4.500 lln | Subsidies afgerond |
| Onder advisering in Onderwijs - voortraject | OND | EP | In uitvoer | Janivo Stichting Iona Stichting | 01-07-2024 | 31-03-2025 | n.v.t. | |
| Onder advisering in onderwijs | OND | EP | In voorbereiding | | 01-08-2025* | 31-08-2027 | n.v.t. | |
| De Nieuwsmaker | OND | EP | In ontwikkeling | EU Connect for Change (Wilde Ganzen) | 01-02-2025 | 31-05-2026 | n.v.t. | Projectaanvraag goedgekeurd |
| InZicht | B&O | WIO | In uitvoer | Gemeente Den Haag | Nov. '24 | Mid 2025 | n.v.t. | Nieuwe VR methodiek |
| Leiderschap voor gelijke kansen in de zorg | B&O | EP | In uitvoer | VSBfonds | 01-01-24 | 31-01-25 | 35 direct, Bereik publicaties >100.000 | Onderzoek - ism Ewoud Butter en Dander |
| Gelijkwaardigheid in Internat. Samenwerking | B&O | WIO | In voorbereiding | Oxfam Novib | 01-01-2025 | 31-03-2025 | n.v.t. | |
| Museum Overloon | C&M | WIO | In ontwikkeling | Vfonds | 01-07-24 | 30-04-25 | n.v.t. | €175.000 |
| Waarheidskabinet | C&M | EP | In voorbereiding | nbn | | | n.v.t. | |
| Grote Gelijkheidsshow | C&M | EP | In voorbereiding | nbn | 01-01-25 | 31-12-25 | n.v.t. | |
| Bovenkamer | C&M | WIO | In uitvoer | Museum van de Geest | 2023 | | | Lesmateriaal In NOS Jeugd-journaal feb '24 |
| Onderhuids | C&M | EP | In uitvoer | n.v.t. | 2014 | | 27.591 | Online game |
| Streepje voor | C&M | EP | In uitvoer | n.v.t. | 2014 | | 4.011 | Online game |
| Keuzestrijd | C&M | EP | In uitvoer | n.v.t. | | | | Online game |
| Onder spanning | C&M | WIO | In uitvoer | Museum Rotterdam | | | 1.098 | |
| Iedereen aan Zet | C&M | WIO | In uitvoer | Art.1 en Vreedzaam | Nov. '23 | | | Online game |
| Zeppers – Free space | C&M | WIO | Afgerond | Zeppers | 01-03-24 | 31-12-24 | 55 dlnmrs | Nagesprek |
| VRijheid | C&M | WIO | Goedgekeurd | Cultuurparticipatiefonds | 01-03-2025 | | n.v.t. | CM medeaanvrager. |

Legenda:

Doelgroepen programma's:

OND Onderwijs
B&O Bedrijven & Organisaties
C&M Cultuur & Maatschappij

Type project:

DI Duurzame inzet van onze concepten
WIO Werk in Opdracht
EP Eigen project

Status project:

In voorbereiding Concept of Project in ontwikkeling, financiering nog niet rond

In afwachting Projectplan ingediend bij subsidies/fondsen, in afwachting van resultaat

In ontwikkeling Concept wordt ontwikkeld
In uitvoer Concept is ontwikkeld en afgerond, concept wordt nog ingezet

Afgerond Project wordt uitgevoerd
 Concept is ontwikkeld en afgerond, concept wordt niet meer ingezet
 Project is afgerond

ANNEX 2 - Overzicht Trainingen en Workshops

| Naam product | Onderdeel | Ond. | B&O | Toelichting |
|---------------------------|----------------------------|------|-----|---|
| Met Andere Ogen | Workshop | ● | ● | Virtual Reality |
| Met Andere Ogen | TTT | ● | ● | Virtual Reality |
| Met Andere Ogen | Scenario | ● | ● | Virtual Reality |
| WIJ-ZIJ | Workshop | ● | ● | Met trainingsacteur |
| WIJ-ZIJ TTT | TTT | ● | ● | |
| What If | Workshop | | ● | |
| Vriend& Vijand in de Klas | Sociale Veiligheidsmonitor | ● | | 360 graden scan van de sociale veiligheid op school, getoetst onder medewerkers, docenten en leerlingen |
| Vriend& Vijand in de Klas | Licentie | ● | | Dilemmagames, lesmateriaal |
| Vriend& Vijand in de Klas | Startbijeenkomst | ● | | Docententraining |
| Hoofddossier | Licentie | ● | | Dilemmagames, lesmateriaal |
| Hoofddossier | Startbijeenkomst | ● | | Docententraining |
| Workshops (div.) | Workshop | ● | ● | |

- Bestaand aanbod
- In offerte
- Niet regulier, wel mogelijk

JAARREKENING 2024

Balans per 31 december 2024

Activa

(Na voorstel resultaatbestemming)

| | € | 31 dec 2024 | € | 31 dec 2023 | € |
|---|--------|----------------|--------|----------------|---|
| <i>Vaste activa</i> | | | | | |
| Materiële vaste activa | | 6.831 | | 2.243 | |
| <i>Vlottende activa</i> | | | | | |
| <i>Vorderingen</i> | | | | | |
| Handelsdebiteuren | 48.795 | | 31.726 | | |
| Overige vorderingen en overlopende activa | 25.862 | | 35.000 | | |
| | | 74.657 | | 66.726 | |
| Liquide middelen | | 33.393 | | 116.624 | |
| Totaal | | 114.881 | | 185.593 | |

Passiva

(Na voorstel resultaatbestemming)

| | € | 31 dec 2024 € | € | 31 dec 2023 € |
|---|--------|------------------|--------|------------------|
| <i>Eigen vermogen</i> | | | | |
| Continuïteitsreserve | 87 | | 64.672 | |
| | | 87 | | 64.672 |
| <i>Kortlopende schulden</i> | | | | |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten | 18.499 | | 6.556 | |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 41.274 | | 35.615 | |
| Schulden ter zake van pensioenen | - | | 314 | |
| Overige schulden en overlopende passiva | 55.021 | | 78.436 | |
| | | 114.794 | | 120.921 |
| Totaal | | 114.881 | | 185.593 |

Staat van baten en lasten over 2024

| | 2024 | 2023 |
|---|-----------------------|---------------------|
| | € | € |
| Netto-omzet | 618.431 | 406.211 |
| Subsidiebaten | 96.300 | 196.647 |
| Giften en baten uit fondsenvererving | 400 | - |
| Som der exploitatiebatens | <u>715.131</u> | <u>602.858</u> |
| <i>Personeelskosten</i> | | |
| Lonen en salarissen | 325.134 | 252.659 |
| Sociale lasten | 62.428 | 46.954 |
| Pensioenlasten | 13.210 | 10.785 |
| Andere personeelskosten | 31.549 | 24.453 |
| <i>Afschrijvingen en waardeverminderingen</i> | | |
| Afschrijvingen materiële vaste activa | 1.807 | 406 |
| <i>Overige bedrijfskosten</i> | | |
| Huisvestingskosten | 22.373 | 20.355 |
| Exploitatiekosten | 276.594 | 203.040 |
| Kantoorkosten | 15.100 | 13.710 |
| Algemene kosten | 31.578 | 23.371 |
| Som der exploitatielasten | <u>779.773</u> | <u>595.733</u> |
| Exploitatieresultaat | <u>-64.642</u> | <u>7.125</u> |
| <i>Financiële baten en lasten</i> | | |
| Rentebaten en soortgelijke opbrengsten | 121 | 7 |
| Rentelasten en soortgelijke kosten | -64 | -10 |
| Resultaat | <u><u>-64.585</u></u> | <u><u>7.122</u></u> |
| <i>Resultaatbestemming</i> | | |
| Continuïteitsreserve | -64.585 | 7.122 |
| Bestemd resultaat | <u><u>-64.585</u></u> | <u><u>7.122</u></u> |

Algemene toelichting

| | |
|--|-------------------------|
| Naam rechtspersoon | Stichting Critical Mass |
| Rechtsvorm | Stichting |
| Zetel rechtspersoon | Utrecht |
| Inschrijvingsnummer Kamer van Koophandel | 30204713 |

Belangrijkste activiteiten

De stichting stelt zich ten doel de nieuwsgierigheid van mensen naar zichzelf en anderen te stimuleren. De stichting beoogt dit doel te verwezenlijken door:

- Het vergroten van het inzicht in de sociale processen die leiden tot samenhang en conflictdynamiek.
- Het organiseren van activiteiten, met name maar niet uitsluitend voor jongeren en professionals die met jongeren werken, gericht op bewustwording, kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden van conflicthantering.

Locatie feitelijke activiteiten

De organisatie verricht haar activiteiten vanuit de locatie in Utrecht.

Informatie met betrekking tot de continuïteit

Het resultaat van het boekjaar 2024 is € 64.585 negatief. Het werkkapitaal is per 31 december 2024 € 6.744 negatief. Het eigen vermogen van Stichting Critical Mass bedraagt per 31 december 2024 € 87.

De combinatie van het negatieve resultaat 2024, het negatieve werkkapitaal en het beperkte eigen vermogen brengt mogelijke onzekerheid met zich mee omtrent de continuïteit van de stichting. Deze omstandigheden duiden vooralsnog niet op het bestaan van een materiële onzekerheid die significante twijfel kan doen rijzen over het vermogen van de stichting om haar bedrijfsactiviteiten voort te zetten.

Het bestuur en het managementteam zijn van mening dat de continuïteitsveronderstelling gehandhaafd kan blijven op basis van de volgende maatregelen en ontwikkelingen:

1. In de begroting is rekening gehouden met de bewegingen in de afzetmarkt. Producten met een te laag rendement worden niet meer aangeboden of de prijsstelling is drastisch bijgesteld.
2. In de interne bedrijfsprocessen, de financiële rapportage en controle cyclus wordt gewerkt met het daadwerkelijke rendement in plaats van focus op omzet.
3. Het monitoren van de cijfers is aangescherpt en rapportages hebben een kortere doorlooptijd dan voorheen.
4. Alle bedrijfsinvesteringen zijn stop gezet totdat de liquide positie voldoende ruimte biedt om weer investeringen te doen. Dit heeft op korte en middellange termijn naar verwachting geen negatief effect op de omzet.
5. Er is een heldere fondswervingsstrategie uitgewerkt inclusief targets, deadlines en rolverdeling.
6. Mogelijkheden voor (meer structurele) organisatie subsidie worden verkend. Met langlopende klanten zijn samenwerkingsovereenkomsten of dienstverleningsovereenkomsten aangegaan.
7. Verkoopprijzen voor nieuwe en bestaande klanten zijn herzien en geïndexeerd o.b.v. een uitgebreide kostprijsanalyse. Hier vallen ook de langlopende contracten onder waarbij er min- of meer een afzetgarantie is.

8. Het aanvragen van een kortlopende lening van €90.000,- om de liquide positie te versterken. Deze lening is toegekend.

Op basis van deze maatregelen en positieve ontwikkelingen is het bestuur en het managementteam van oordeel dat de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is en dat de Stichting in staat zal zijn haar verplichtingen na te komen wanneer deze opeisbaar worden. De jaarrekening is daarom opgesteld uitgaande van continuïteit van de bedrijfsvoering.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Critical Mass zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in 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.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemeen

Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor kleine Organisaties-zonder-winststreven (RJK C1). Deze zijn in lijn met de vereisten voor kleine rechtspersonen die onder titel 9 boek 2 BW vallen.

Algemene grondslagen voor waardering activa en passiva

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Algemene grondslagen bepaling resultaat

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. 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.

Grondslagen voor waardering activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Grondslagen voor waardering passiva

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 baten en lasten

Baten

De subsidies worden verantwoord op basis van de bepalingen in de subsidiebeschikking en worden toegerekend aan het jaar waarop de subsidie betrekking hebben. De verantwoorde subsidiebaten worden verminderd indien de overeengekomen prestaties niet volledig zijn gerealiseerd.

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten van de in het verslagjaar geleverde goederen en verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Overige bedrijfskosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Toelichting op balans

Materiële vaste activa

| | 31 dec 2024 | 31 dec 2023 |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| | € | € |
| Machines en installaties | - | - |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen | 6.831 | 2.243 |
| Totaal | 6.831 | 2.243 |

Onderstaand overzicht geeft het verloop van de materiële vaste activa gedurende het boekjaar weer:

| | Machines en installaties | Andere vaste bedrijfs- middelen | Totaal |
|--|--------------------------------|--|--------------|
| | € | € | € |
| <i>Boekwaarde 1 januari 2024</i> | | | |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs | 18.308 | 18.746 | 37.054 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen | -18.308 | -16.503 | -34.811 |
| | <u>-</u> | <u>2.243</u> | <u>2.243</u> |
| <i>Mutaties 2024</i> | | | |
| Investeringen | - | 6.395 | 6.395 |
| Afschrijvingen | - | -1.807 | -1.807 |
| | <u>-</u> | <u>4.588</u> | <u>4.588</u> |
| <i>Boekwaarde 31 december 2024</i> | | | |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs | 18.308 | 25.141 | 43.449 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen | -18.308 | -18.310 | -36.618 |
| | <u>-</u> | <u>6.831</u> | <u>6.831</u> |
| Afschrijvingspercentage (gemiddeld) | - | 20,0 | |

Vorderingen

| | <u>31 dec 2024</u> | <u>31 dec 2023</u> |
|---|----------------------|----------------------|
| | € | € |
| Vorderingen op handelsdebiteuren | 48.795 | 31.726 |
| Overige vorderingen en overlopende activa | | |
| Vooruitbetaalde kosten | 14.278 | 3.875 |
| Nog te factureren bedragen | 6.584 | - |
| Te ontvangen subsidies | 5.000 | 31.125 |
| | <u>25.862</u> | <u>35.000</u> |
| Totaal | <u><u>74.657</u></u> | <u><u>66.726</u></u> |

Liquide middelen

| | <u>31 dec 2024</u> | <u>31 dec 2023</u> |
|---------------|----------------------|-----------------------|
| | € | € |
| Banktegoeden | 33.393 | 116.624 |
| Totaal | <u><u>33.393</u></u> | <u><u>116.624</u></u> |

Eigen vermogen

| | 31 dec 2024 | 31 dec 2023 |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| | € | € |
| Continuïteitsreserve | 87 | 64.672 |
| Totaal | <u>87</u> | <u>64.672</u> |
| <i>Continuïteitsreserve</i> | 2024 | 2023 |
| | € | € |
| Stand 1 januari | 64.672 | 57.550 |
| Onttrekkingen via baten en lasten | -64.585 | - |
| Toevoegingen via baten en lasten | - | 7.122 |
| | <u>87</u> | <u>64.672</u> |
| Stand 31 december | <u>87</u> | <u>64.672</u> |

Kortlopende schulden

| | 31 dec 2024 | 31 dec 2023 |
|---|----------------|----------------|
| | € | € |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten | 18.499 | 6.556 |
| <i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i> | | |
| Omzetbelastingenschulden | 33.597 | 27.254 |
| Loonheffing- en premieschulden | 7.677 | 8.361 |
| | <u>41.274</u> | <u>35.615</u> |
| Schulden ter zake van pensioenen | - | 314 |
| Overige schulden en overlopende passiva | | |
| Vooruit gefactureerde bedragen | 5.589 | 29.478 |
| Reservering vakantiegeld | 16.879 | 12.260 |
| Te betalen administratie- en accountantskosten | 4.900 | 13.926 |
| Nog te betalen bedragen | 27.653 | 22.772 |
| | <u>55.021</u> | <u>78.436</u> |
| Totaal | <u>114.794</u> | <u>120.921</u> |

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Betalingen ter verkrijging van (gebruiks)rechten

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken is € 18.900.

Het huurcontract is na het eerste jaar voortgezet voor een periode van onbepaalde tijd.

Toelichting op staat van baten en lasten

Baten en brutomarge

| | 2024 | 2023 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| | € | € |
| Netto-omzet | 618.431 | 406.211 |
| Subsidiebaten | 96.300 | 196.647 |
| Giften en baten uit fondsenverwerving | 400 | - |
| Som der exploitatiebaten | <u>715.131</u> | <u>602.858</u> |
| | <u>715.131</u> | <u>602.858</u> |

Personeelskosten

| | 2024 | 2023 |
|--|----------------|----------------|
| | € | € |
| Lonen en salarissen | 325.134 | 252.659 |
| Sociale lasten | 62.428 | 46.954 |
| Pensioenlasten | 13.210 | 10.785 |
| Andere personeelskosten | | |
| Reiskosten | 13.303 | 10.011 |
| Scholing personeel | 3.715 | 750 |
| Telefoonkosten en laptopvergoeding personeel | 3.654 | 2.410 |
| Premies ziekteverzuimverzekeringen | 1.718 | 2.473 |
| WKR-vergoedingen | 4.295 | 5.857 |
| Overige personeelskosten | 4.864 | 2.952 |
| | <u>31.549</u> | <u>24.453</u> |
| Totaal | <u>432.321</u> | <u>334.851</u> |

Afschrijvingen en waardeverminderingen

| | 2024 | 2023 |
|--|--------------|------------|
| | € | € |
| Afschrijving op materiële vaste activa | 1.807 | 406 |
| Totaal | <u>1.807</u> | <u>406</u> |

Overige bedrijfskosten

| | 2024 | 2023 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | € | € |
| Huisvestingskosten | | |
| Huurkosten | 18.900 | 18.613 |
| Gas, water- en elektrakosten | 1.338 | 1.190 |
| Overige huisvestingslasten | 2.135 | 552 |
| | <u>22.373</u> | <u>20.355</u> |
| Exploitatiekosten | | |
| Kosten Gespreksleiders | 71.553 | 45.965 |
| Honoraria | 36.310 | 26.074 |
| Communicatie- en marketingkosten | 29.880 | 20.701 |
| Audio- en videoproductiekosten | 54.977 | - |
| Software t.b.v. projecten | 25.652 | - |
| Diverse overige projectkosten | 35.651 | 92.842 |
| Acteurs | 13.410 | 12.434 |
| Reiskosten | 9.161 | 5.024 |
| | <u>276.594</u> | <u>203.040</u> |
| Kantoorkosten | | |
| Automatiseringskosten | 5.572 | 283 |
| Website | 5.486 | 4.231 |
| Overige kantoorkosten | 4.042 | 9.196 |
| | <u>15.100</u> | <u>13.710</u> |
| Algemene kosten | | |
| Administratie- en accountantskosten | 11.320 | 13.214 |
| Verzekeringen | 10.354 | 2.231 |
| Boetes | 3.035 | 65 |
| Reclame- en representatiekosten | 1.058 | 1.785 |
| Overige algemene kosten | 5.811 | 6.076 |
| | <u>31.578</u> | <u>23.371</u> |
| Totaal | <u><u>345.645</u></u> | <u><u>260.476</u></u> |

Financiële baten en lasten

| | 2024 | 2023 |
|---|------------------|------------------|
| | € | € |
| Rentebaten banken | 121 | 7 |
| Rentelasten andere partijen | -64 | -10 |
| Financiële baten en lasten (saldo) | <u><u>57</u></u> | <u><u>-3</u></u> |

Overige toelichtingen

Werknemers

Het gemiddelde aantal werknemers gedurende het boekjaar bij Stichting Critical Mass bedroeg:

Gemiddeld aantal werknemers over periode

| | 2024 | 2023 |
|---------------------------|------|------|
| | fte | fte |
| Werkzaam binnen Nederland | 7,6 | 6,0 |

Ondertekening

Utrecht, 3 november 2025

Naam

Handtekening

G.J. Hanekamp
Datum in functie 01-12-2021

J.S. Uitentuis
Datum in functie 16-02-2023

P.M. Sepers
Datum in functie 01-05-2025

S.J. Nolten
Datum in functie 08-07-2025

J.J.V.E. Berg
Datum in functie 01-09-2025