



ecm

*het Evangelie voor Europa*

EUROPEAN CHRISTIAN MISSION NEDERLAND

Jaarverslag 2012

# JAARVERSLAG 2012

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord .....	3-5
2. Grondslagen voor de financiële verslaggeving .....	6-7
3. Balans .....	8
4. Staat van baten en lasten .....	9
5. Toelichting op balans .....	10-11
6. Toelichting op de staat van baten en lasten .....	12-13
7. Kasstroomoverzicht.....	14



## Voorwoord

### Algemene ontwikkeling

Het beleid van de afgelopen jaren stond in het teken van de verbetering van de stabiliteit van ECM Nederland. De inzet was een combinatie van kostenbesparingen, efficiencyverbetering en verhoging van inkomsten uit bijdragen van de zendingswerkers door groei van het aantal zendingswerkers. Het is verheugend dat deze beleidslijn van de afgelopen jaren succesvol is gebleken en ertoe heeft geleid dat het negatief eigen vermogen in 2012 is omgezet in een klein positief saldo.

### Groeiend aantal zendingswerkers

Door een vernieuwde externe communicatie en voortgaande participatie in gemeentestichtingsnetwerken in Nederland worden wij door een groeiend aantal potentiële kandidaten benaderd voor advies en begeleiding naar het zendingsveld. Dat geldt zowel over grenzen alsook in toenemende mate voor eigen land. Onze flexibiliteit om ook zendingswerkers buiten de bestaande ECMI vacatures te willen dienen leidt tot een groei van het aantal (gedetacheerde) 'Partners in Ministry'. Het aantal zendingswerkers vanuit ECM-Nederland is in 2012 met 20% gestegen naar 47 volwassenen. In 2012 traden de families Ghatas in Brussel (B), Weyers in Leuven (B), Cloo in Deventer (NL) en Forjan in Radovljica (Slovenië) toe als Partners in Ministry. Op dit moment zijn 5 volwassenen in vergevorderde voorbereiding van hun beoogde uitzending in 2013. Dat zijn Ellis Koelewijn voor Schwerin (D), de familie Lubbers voor Peja (Kosovo) en Van der Toorren voor Portugal. De plaatsing van de familie Lubbers is een gevolg van de intensivering van strategische samenwerking met GZB. Er zijn daarnaast nog 6 kandidaten in een minder vergevorderd stadium van hun kandidatuur binnen ECM Nederland.

### Voortgaande kostenbesparing en efficiencyverbetering

Ook de kostenbesparingen die al in voorgaande jaren zijn ingezet zetten zich voort. Door gerichte efficiencyverbetering is het aantal betaalde FTE-werkplekken op het kantoor in Deventer onveranderd gebleven bij een groeiend aantal zendingswerkers en activiteiten. In 2012 is een vrijwilliger DTP'er ons team komen versterken, waardoor wij de opmaak van ons magazine en fondswerfbrieven voortaan in eigen beheer kunnen doen. Met het oog op de toegenomen communicatie van de zendingswerkers (nieuwsbrieven) naar hun achterban is in de laatste maanden van 2012 voor één dag per week een vrijwilliger ons komen versterken.



## Inkomsten uit fondswerving

Toch zijn er bij Bestuur en Directie zorgen over de gevolgen van de recessie waarin onze economie zich bevindt. De giften voor zendingswerkers blijken redelijk stabiel, maar de inkomsten uit fondswerving ten behoeve van het werkapparaat in Deventer zijn in 2012 afgenomen. Hierdoor wordt het effect van de kostenbesparing teniet gedaan. Wij ontvangen regelmatig opzeggingen van trouwe donateurs, die bij economische tegenwind keuzes moeten maken. De positieve jaarresultaten werden in 2012 dan ook vooral behaald door incidentele inkomsten. Het betrof de afdracht op een aan ECM overgemaakte erfenis ten bate van één van de zendingswerkers.

## Inkomsten uit overige activiteiten

Onze vernieuwde Nederlandse website is zeer positief door de overige ECMI-geledingen beoordeeld. Wij zijn akkoord gegaan met hun verzoek om eenzelfde site voor hun regio of taalgebied te ontwikkelen. Voor deze inspanningen zullen wij gecompenseerd worden. In de eerste helft van 2013 verwachten wij alle internationale sites opgeleverd te hebben. Het ligt in de lijn der verwachting dat wij eenzelfde voortrekkersrol zullen kunnen spelen op het gebied van communicatie via de nieuwe media.

## Beleidsaanscherping 2013

Omdat aan de kosten- en efficiencykant de rek eruit is, hebben Bestuur en Directie besloten onder de druk van de recessie het beleid aan de inkomstenkant aan te scherpen en de fondswervingsbakens te verzetten. Omdat blijkt dat zendingswerkers de beste fondsenwerbers zijn, is besloten de afdracht uit hun inkomsten aan het kantoor te verhogen. Met deze verhoogde afdracht komt ECM meer in lijn met wat bij andere zendingsorganisaties al gebruikelijk is. Daarnaast zullen grotere stakeholders worden gezocht, die willen participeren in speciale fondsen ter ondersteuning van zendingswerkers, waaronder het ECM Member Care Fund, het ECM Permanent Education Fund en het ECM Netherlands Fund. Dit laatste fonds is ter aanvulling van de financiële ondersteuning van zendingswerkers in eigen land, voor wie het veel lastiger is een achterban op te bouwen.

Het besluit om in 2012 onze CRM-databaseprogrammatuur verder te ontwikkelen, met het oog op verbeterd relatiebeheer van donateurs, is opgeschort tot 2013, omdat onze leverancier het huidige product niet langer zal doorontwikkelen. Wij zijn in gevorderde gesprekken over een nieuw en uitgebreider CRM-pakket dat gekoppeld kan worden aan een redelijk standaard boekhoudpakket, in plaats van het huidige complexe, geïntegreerde pakket (CRM en boekhouding in één).



## ECM International

ECM Nederland blijft zich inzetten voor een verschuiving van de focus van de internationale ECMI-alliantie naar groei, innovatie en flexibiliteit. Door de plaats van onze directeur in het ECMI International Leadership Team dragen wij daadwerkelijk bij aan het internationale veranderingsproces.

## Bestuur en Directie

Er zijn dit jaar geen wijzigingen opgetreden in samenstelling van het (onbezoldigde) bestuur. Ook de inzet van de directeur is in 2012 ongewijzigd overeengekomen voor vier dagen per week met een budget voor te factureren declaraties vanuit zijn ondernemerschap (consultancy, advies, directievoering en coaching / geestelijk werk).

## Vooruitzichten

Wij zien een potentiële groei voor onze rol ter ondersteuning van de gemeentestichtingsbeweging in Europa en de toerusting en begeleiding van onze leden (detachering, persoonlijke ontwikkeling, member care, gemeentestichtingsadvies en -coaching). Wij vertrouwen dat wij de benodigde fondsen zullen weten te mobiliseren om onze positie te bestendigen en uit te breiden.



## Grondslagen voor de financiële verslaggeving

### *Algemeen*

Het jaarverslag 2012 is opgesteld conform de richtlijn verslaggeving fondsenwervende instellingen zoals die is gepubliceerd door de Raad van de Jaarverslaggeving.

## Waardering

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de historische verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen op basis van economische levensduur. Op software is het afschrijvingspercentage in 2012 opgevoerd naar 30%.

Voor de afschrijvingen worden de volgende percentages gehanteerd:

Computers	20 %
Software	30 %
Communicatieplan	33,3 %

### **Vlottende activa**

#### *Vorraden*

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde en hebben betrekking op kantoorbenodigdheden. Indien nodig wordt rekening gehouden met afwaarderingen wegens incurantheid.

#### *Vorderingen*

De vordering wordt opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid, voor zover daar aanleiding toe bestaat.

#### *Liquide middelen*

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde en staan vrij ter beschikking van de organisatie. ECM voert een defensief beleggingsbeleid.



## Reserves en fondsen

De reserves en fondsen zijn slechts aan te wenden in overeenstemming met de doelstelling, conform artikel 4.3 van de statuten. De presentatie van het eigen vermogen in de balans is te onderscheiden in:

- Reserves
- Fondsen

### *Reserves*

De reserves bestaan uit overige reserve, continuïteitsreserve en een herwaarderingsreserve. Deze reserves zijn opgenomen tegen nominale waarde.

### *Fondsen*

Onder fondsen vallen de bestemmingsfondsen. Dit deel van het vermogen is vanwege de specifieke bestemming, aangegeven door de giftgevers, slechts aan te wenden voor de specifieke bestemming: Zendingswerkers en Projecten.

## Schulden

Schulden bestaan uit:

- Schulden op korte termijn
- Vooruit ontvangen bedragen

Schulden op korte termijn zijn schulden waarvan de betalingsverplichting betrekking heeft op de periode binnen één jaar na balansdatum.

Vooruitontvangen bedragen hebben betrekking op onderhanden werk.

## Resultaatbepaling

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De baten en lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering.



## Balans per 31 december 2012

bedragen in euro's

	31 dec. 2012	31 dec. 2011		31 dec. 2012	31 dec. 2011
<b>ACTIEF</b>			<b>PASSIEF</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>			<b>Reserves en fondsen</b>		
Bedrijfsmiddelen	42.500	42.500	Reserves		
Inventaris	2.976	7.439	Overige Reserve	-26.618	-31.638
Communicatie Infrastructuur	5.497	10.860	Continuïteitsreserve	531	0
	<b>50.973</b>	<b>60.799</b>	Herwaarderingsreserve	26.618	26.618
				<b>531</b>	<b>-5.020</b>
<b>Vorraden</b>			<b>Fondsen</b>		
Kantoorbenodigdheden	2.735	2.717	Zendingswerkers	174.500	128.413
Onderhanden Werk	8.379	0	Projecten	31.911	28.335
	<b>11.114</b>	<b>2.717</b>		<b>206.411</b>	<b>156.748</b>
<b>Vorderingen</b>	15.924	14.388	<b>Totaal Reserves en fondsen</b>	<b>206.942</b>	<b>151.728</b>
<b>Liquide middelen</b>	169.690	101.315	<b>Schulden</b>		
			Schulden op korte termijn	40.759	27.491
				<b>40.759</b>	<b>27.491</b>
<b>Totaal</b>	<b>247.701</b>	<b>179.219</b>	<b>Totaal</b>	<b>247.701</b>	<b>179.219</b>



## Staat van baten en lasten over 2012

bedragen in euro's

	Uitkomst 2012	Begroting 2012	Uitkomst 2011	Begroting 2013
<b>FONDSWerving</b>				
<b>Baten uit eigen fondswerving</b>				
Collecten en giften	832.788	816.264	763.925	748.285
Nalatenschappen	0	0	0	0
	<b>832.788</b>	<b>816.264</b>	<b>763.925</b>	<b>748.285</b>
<b>Kosten eigen fondswerving</b>				
(In)directe verwervingskosten	13.914	7.546	15.786	8.849
Uitvoeringskosten	24.442	7.496	6.154	25.084
	<b>38.356</b>	<b>15.042</b>	<b>21.940</b>	<b>33.933</b>
(In % van baten uit eigen fondswerving)	4,61%	1,84%	2,87%	4,53%
<b>Netto baten</b>	<b>794.432</b>	<b>801.222</b>	<b>741.985</b>	<b>714.352</b>
<b>Totaal eigen fondswerving</b>	<b>794.432</b>	<b>801.222</b>	<b>741.985</b>	<b>714.352</b>
Overige baten en lasten	55.086	51.000	41.447	74.046
<b>Totaal beschikbaar voor doelstelling</b>	<b>849.518</b>	<b>852.222</b>	<b>783.432</b>	<b>788.398</b>

	Uitkomst 2012	Begroting 2012	Uitkomst 2011	Begroting 2013
<b>BESTEED AAN DE DOELSTELLING</b>				
<b>Activeren en toerusten</b>				
Eigen activiteiten	16.941	12.686	20.206	14.018
Uitvoeringskosten	26.227	53.947	47.571	27.725
	<b>43.168</b>	<b>66.633</b>	<b>67.777</b>	<b>41.743</b>
<b>Werven en voorbereiden</b>				
Eigen activiteiten	5.730	15.212	6.489	4.774
Uitvoeringskosten	77.359	54.686	48.766	77.448
	<b>83.089</b>	<b>69.898</b>	<b>55.255</b>	<b>82.222</b>
<b>Uitzenden en ondersteunen</b>				
Eigen activiteiten	386	556	392	229
Uitvoeringskosten	54.633	80.871	74.202	57.708
Zendingswerkers	578.086	563.890	490.748	556.190
Projecten	34.941	70.000	81.416	24.691
	<b>668.046</b>	<b>715.317</b>	<b>646.758</b>	<b>638.818</b>
<b>Totaal besteed aan de doelstelling</b>	<b>794.303</b>	<b>851.848</b>	<b>769.790</b>	<b>762.783</b>
<b>Overschot</b>				
Het overschot wordt toegevoegd/onttrokken aan:	<b>55.215</b>	<b>374</b>	<b>13.642</b>	<b>25.615</b>
Reserve	5.551	17.000	7.645	25.011
Fondsen	49.664	-16.626	5.997	604
<b>Totaal resultaatbestemming</b>	<b>849.518</b>	<b>852.222</b>	<b>783.432</b>	<b>788.398</b>

**Toelichting op de balans**

bedragen in euro's

**Actief****Materiële vaste activa**

Jaar van aanschaf	Omschrijving	Afschrijving	Aanschaf- waarde	Cumulatieve afschrijving t/m 2011	Boekwaarde 31 dec. 2012	Afschrijving 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011	
<b>Onroerend Goed</b>								
1978	Gebouw in Portugal				15.882		15.882	Het pand in Portugal is in het verleden gewaardeerd op historische kostprijs minus afschrijvingen. Op 14 december 1999 is het pand getaxeerd door beedigd makelaar D. Maria Capela Bras te Coimbra, Portugal en sindsdien vindt waardering plaats tegen actuele waarde op basis van de in 2000 bepaalde executiewaarde.
	Herwaardering in 2000				26.618		26.618	
	Gebouw in Portugal				42.500		42.500	
<b>Totaal onroerend goed</b>					<b>42.500</b>		<b>42.500</b>	
<b>Inventaris</b>								
			%	waarde				
2007	Software	}	10	14.878	7.439		7.439	M.i.v. 2012 afschrijvingsduur ingekort
	Software	}	30			4.463	4.463	
<b>Totaal inventaris</b>					<b>2.976</b>	<b>4.463</b>	<b>7.439</b>	
<b>Communicatie infrastructuur</b>								
2010	Communicatieplan		33,3	12.550	5.229	4.183	7.321	Communicatieplan betreft ontwikkeling website en nieuwe huisstijl.
2011	Communicatieplan		33,3	3.539	0	1.180	3.539	
<b>Totaal communicatie &amp; infrastructuur</b>					<b>5.497</b>	<b>5.363</b>	<b>10.860</b>	
<b>Totaal Materiële vaste activa</b>					<b>50.973</b>	<b>9.825</b>	<b>60.799</b>	

**Voorraden**

	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011	
Kantoorbenodigdheden	2.735	2.717	
Onderhanden Werk	8.379	0	Onderhanden werk heeft betrekking op kosten ontwikkeling website
<b>Totaal voorraden</b>	<b>11.114</b>	<b>2.717</b>	

**Vorderingen****Vooruitbetaalde bedragen**

	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011
Waarborgsommen	5.064	5.064
Project ontwikkeling website tbv ECM International	0	3.624
Perspectief arbo abonnement	62	0
Huur en service kosten	5.368	
<b>Totaal vooruitbetaalde bedragen</b>	<b>10.494</b>	<b>8.688</b>

**Nog te ontvangen bedragen**

	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011
Debiteuren	0	23
Rente	1.323	772
Prisma subsidies Projecten	523	523
Rekening Courant ECM-International	2.584	966
Amersfoortse afrekening ziekteverzuimverzekering	0	75
Stichting 65PLUS fonds	1.000	3.342
<b>Totaal nog te ontvangen bedragen</b>	<b>5.430</b>	<b>5.701</b>

**Totaal vorderingen**

	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>15.924</b>	<b>14.388</b>

**Liquide middelen**

	rekeningnummer	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011
Kas		29	167
Postbank	254997	60.125	24.615
Postbank Rentemeer rekening	254997	105.772	60.000
ABN-Amrobank	474679039	3.604	15.727
Fortisbank België	235-0305357-13	160	806
<b>Totaal liquide middelen</b>		<b>169.690</b>	<b>101.315</b>

**Toelichting op de balans****Passief****Reserves***Overige Reserve*

	Boekwaarde 31 dec. 2012	Boekwaarde 31 dec. 2011
Saldo per 1 januari	-31.638	-39.283
Resultaat	5.551	7.645
Onttrekking	-531	
Overige reserve per 31 december	-26.618	-31.638

*Continuïteitsreserve*

Saldo per 1 januari	0	0	Het is de bedoeling een continuïteitsreserve te creëren die tot doel heeft de werkzaamheden van ECM voor minimaal een half jaar, in geval van discontinuering en in jaren met achterblijvende resultaten, te waarborgen. ECM streeft ernaar de reserve een omvang te geven van een half jaar uitvoeringskosten, in het boekjaar 2012 bedraagt de helft van de uitvoeringskosten in totaal € 116.500.
Dotaties	531	0	
Onttrekking	0	0	
Saldo per 31 december	531	0	

*Herwaarderingsreserve*

Saldo per 1 januari	26.618	26.618
Dotaties	0	0
Onttrekking	0	0
Saldo per 31 december	26.618	26.618

**Totaal Reserves**

531	-5.020
-----	--------

**Fondsen***Zendingswerkers*

Saldo per 1 januari	128.413	112.960
Ontvangsten	630.106	512.360
Bestemming	-584.019	-496.907
Saldo per 31 december	174.500	128.413

*Projecten*

Saldo per 1 januari	28.335	37.791	Bestemmingsfondsen bestaan uit fondsen waarvoor donateurs specifiek gegeven hebben. Uitgangspunt voor ECM is dat giften gegeven met een bestemming worden aangewend voor deze bestemming.
Ontvangsten	39.523	73.011	
Bestemming	-35.947	-82.467	
Saldo per 31 december	31.911	28.335	
<b>Totaal fondsen</b>	<b>206.411</b>	<b>156.748</b>	

**Schulden op korte termijn**

Nog te betalen nota's	6.559	10.642	
Declaraties	0	89	
Overig	2.737	1.029	
Vakantiegeld	2.844	2.844	
Loonheffing	1.819	1.847	
Vooruitontvangen bedragen onderhanden werk	15.444	5.000	Betreft ontwikkeling website
	29.403	21.451	

*Conferentiefonds*

Saldo per 1 januari	6.040	9.100	
Giften	100	0	
Dotaties	13.543	14.148	De dotaties van het 2-jaarlijkse conferentiefonds zijn onttrokken aan de vastgelegde bestemmingsfondsen. Onttrekkingen hebben betrekking op uitgaven voor de Biennial in 2012.
Onttrekking	-8.327	-17.208	
Saldo per 31 december	11.356	6.040	

**Totaal schulden op korte termijn**

40.759	27.491
--------	--------

Niet uit de balans blijvende verplichtingen: leasecontract kopieerapparaat ad € 4.618 per jaar; looptijd tot 01-2015 en huurcontract gebouw ad € 21.500 per jaar, looptijd tot 12-2013.

## Toelichting op de staat van baten en lasten over 2012

bedragen in euro's

### FONDSENWERVING

	Uitkomst 2012	Begroting 2012	Uitkomst 2011	Begroting 2013
<b>Baten uit eigen fondsenwerving</b>				
<b>Collecten en giften</b>				
Zendingswerkers	624.973	559.640	497.761	556.320
Projecten	39.523	57.624	73.011	25.165
Personeel	52.252	60.000	61.832	53.300
Algemeen fonds uit incasso	35.132	43.000	37.346	35.000
Algemeen fonds uit eigen initiatief	29.192	32.000	26.468	33.000
Conferentie	100	0	0	0
Fondswerfbrief	13.861	22.000	14.624	11.000
Europa Info	30.968	40.000	37.294	33.000
Direct Mailing	1.630	2.000	970	1.500
Baten gebedskalender	25	0	20	0
Opbrengst/ovb acties	5.134	0	14.600	0
	<b>832.788</b>	<b>816.264</b>	<b>763.925</b>	<b>748.285</b>
<b>Nalatenschappen</b>	0	0	0	0
	<b>832.788</b>	<b>816.264</b>	<b>763.925</b>	<b>748.285</b>
<b>Overige baten en lasten</b>				
Vaste bijdragen zendingswerkers	38.903	42.500	32.089	58.879
Variabele bijdragen zendingswerkers en Projecten	2.445	3.300	7.759	2.267
Bijdragen bestemmingsfondsen	0	500	0	0
Baten lektuurfonds	5	0	122	0
Baten overige publiciteit	115	0	28	0
Rente betalingsverkeer	1.323	500	772	500
Baten uit overige diensten	2.545	4.200	676	12.400
Baten onvoorzien	9.750	0	0	0
	<b>55.086</b>	<b>51.000</b>	<b>41.447</b>	<b>74.046</b>

**Toelichting op de uitvoeringskosten 2012**  
bedragen in euro's

	Doelstelling				Werkelijk 2012	Begroot 2012	Werkelijk 2011
	Activeren en toerusten	Werven en voorbereiden	Uitzenden en ondersteunen	Fondsenwerving			
<b>Voorlichting &amp; Fondsenwerving</b>							
Voorlichting	15.608	5.730	386	6.785	28.509	27.800	32.427
Fondswerving	1.333	0	0	7.129	8.461	8.000	10.417
Kandidatenwerving	0	0	0	0	0	200	29
Sub-totaal	16.941	5.730	386	13.914	36.970	36.000	42.873
<b>Organisatie</b>							
Salarissen/sociale lasten	10.008	29.253	24.634	13.087	76.981	88.050	71.342
Overige personeelskosten	1.843	6.145	2.950	1.352	12.290	9.850	7.956
Inhuur mangement	7.582	25.275	12.132	5.560	50.549	53.600	53.312
Reis-/verblijfkosten	810	1.368	1.545	213	3.936	7.000	5.989
Huisvestingskosten	3.252	10.839	5.203	2.384	21.677	23.000	22.154
Kantoorkosten	852	2.839	1.363	625	5.678	7.500	6.086
Membercare	0	0	897	0	897	1.500	1.065
Opleiding en Training	83	83	1.417	83	1.668	0	2.675
Abonnementen, Documentatie en Lidmaatschappen	420	525	1.050	105	2.099	2.000	2.015
Automatiseringskosten	1.377	1.033	3.443	1.033	6.887	4.000	3.799
Bestuur/afd. e. d.	0	0	0	0	0	0	0
Overige algemene kosten	0	0	0	0	0	500	300
Sub-totaal	26.227	77.359	54.633	24.442	182.662	197.000	176.693
<b>Totaal</b>	<b>43.168</b>	<b>83.089</b>	<b>55.019</b>	<b>38.356</b>	<b>219.632</b>	<b>233.000</b>	<b>219.566</b>
Aantal fte					2,6		2,6
Aantal fte management					0,8		0,8

**Begroot 2013 Uitvoeringskosten**  
Bedragen in euro's

	Doelstelling				Begroot 2013
	Activeren en toerusten	Werven en voorbereiden	Uitzenden en ondersteunen	Fondsenwerving	
<b>Voorlichting &amp; Fondsenwerving</b>					
Voorlichting	12.578	4.574	229	5.489	22.870
Fondswerving	1.440	-	-	3.360	4.800
Kandidatenwerving	-	200	-	-	200
Sub-totaal	14.018	4.774	229	8.849	27.870
<b>Organisatie</b>					
Salarissen/sociale lasten	9.607	28.082	23.648	12.563	73.900
Overige personeelskosten	1.050	3.500	1.680	770	7.000
	8.250	27.500	13.200	6.050	55.000
Reis-/verblijfkosten	1.710	850	2.450	1.140	6.150
Huisvestingskosten	3.503	11.675	5.604	2.569	23.350
Kantoorkosten	893	2.975	1.428	655	5.950
Membercare	-	-	750	-	750
Opleiding en Training	145	145	2.465	145	2.900
Abonnementen, Documentatie en Lidmaatschappen	420	525	1.050	105	2.100
Automatiseringskosten	1.040	780	2.600	780	5.200
Bestuur/afdracht ECMI	1.033	1.291	2.583	258	5.165
Overige algemene kosten	75	125	250	50	500
Sub-totaal	27.725	77.448	57.708	25.084	187.965
<b>Totaal</b>	<b>41.743</b>	<b>82.222</b>	<b>57.936</b>	<b>33.933</b>	<b>215.835</b>

## Kasstroomoverzicht

Bedragen in euro's

	2012	2011
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Exploitatieresultaat	5.551	7.645
Afschrijvingen	9.825	5.932
Cash flow	15.376	13.577
Mutaties werkkapitaal		
- toename voorraad	-8.397	864
- toename vorderingen	-1.536	5.907-
- toename kortlopende schulden	13.268	1.496-
	3.335	6.539-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.711	7.038
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	3.539-
Toename mutaties/stortingen fondsen	49.663	5.997
Saldo van de kasstromen	68.374	9.496
Stand liquide middelen per 31 december	169.690	101.315
Stand liquide middelen per 1 januari	101.315	91.819
	68.374	9.496