

RAAD VAN TOEZICHT JAARVERSLAG 2025

JAARVERSLAG

seo • economisch onderzoek

AUTEURS
RAAD VAN TOEZICHT

AMSTERDAM, APRIL 2026

Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van de stichting SEO Economisch Onderzoek (SEO) is in het verslagjaar 2025 twee keer bij elkaar geweest voor een formele vergadering met de directie (één keer in het voorjaar en één keer in het najaar). Er is tevens een verdiepende bijeenkomst gehouden over ontwikkelingen op de woningmarkt onder leiding van een externe expert. Ook buiten de vergaderingen onderhielden de leden van de RvT contact met de directie, is er door de voorzitter met medewerkers gesproken, is een gesprek met de ondernemingsraad gevoerd en woonden leden van de RvT een aantal inhoudelijke lunchseminars van medewerkers van SEO bij.

Het jaar 2025

Financieel resultaat

Het afgelopen jaar is in financieel opzicht een uitzonderlijk goed jaar geweest voor SEO. De lijn die vanaf 2019 is ingezet is gecontinueerd en uitgebouwd. De brutomarge is flink gegroeid. Het commerciële resultaat dat is behaald op de brutomarge stemt zeer tevreden. De organisatie is opnieuw gegroeid in personeelsomvang, al is deze groei lager dan in eerdere jaren. Er zijn verschillende junior en ervaren onderzoekers aangetrokken die het onderzoeksteam versterken. Daarnaast is een aantal medewerkers vertrokken.

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de RvT is in 2025 gewijzigd. Prof. Dr. Arnoud Boot bereikte het einde van zijn tweede termijn. SEO is hem grote dank verschuldigd voor zijn belangrijke bijdragen aan het succes van de afgelopen jaren. Hij werd per 1 december opgevolgd door Prof. Dr. Rick van der Ploeg.

Resultaten

SEO heeft opnieuw een solide financieel resultaat behaald. Er is door alle medewerkers efficiënt gewerkt wat een groot compliment verdient. Het resultaat is het gevolg van een grote vraag uit de markt, de kwaliteit van het onderzoekswerk en het inspelen op de kansen die er zijn voor nieuw onderzoek. Tegelijkertijd zijn de klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid hoog gebleven en is de kwaliteit van de organisatorische en informatieprocessen binnen SEO verder verbeterd door het werken volgens kwaliteitsnormen en verdere ontwikkeling van onder meer het HR-beleid en de automatisering van processen. Ten slotte zijn er investeringen in wetenschappelijk onderzoek gedaan, die afgelopen jaar hebben geleid tot een aantal wetenschappelijke publicaties en vernieuwing van onderzoeksmethodes.

Activiteiten Raad van Toezicht

De RvT evalueert de wetenschappelijke, financiële en maatschappelijke resultaten van SEO. In de voorjaarsvergadering bespreekt de RvT het jaarverslag en de jaarrekening over het vorige jaar. In de najaarsvergadering bespreekt de raad de begroting en de plannen voor het volgende jaar met de directie. Op de agenda staan verder punten betreffende bedrijfsvoering, risicorapportages, beleidsvoornemens van de directie en een bespreking van de voortgang van het beleidsplan.

In de voorjaarsvergadering, die op 10 april 2025 plaatsvond, was de voltallige RvT aanwezig en is onder meer over de resultaten van 2024 gesproken n.a.v. het jaarverslag en de jaarrekening, stond de stand van zaken m.b.t. het uitvoeren van het beleidsplan op de agenda en is het medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken. In de najaarsvergadering, die op 8 oktober 2025 plaatsvond en waar wederom de voltallige RvT aanwezig was, is

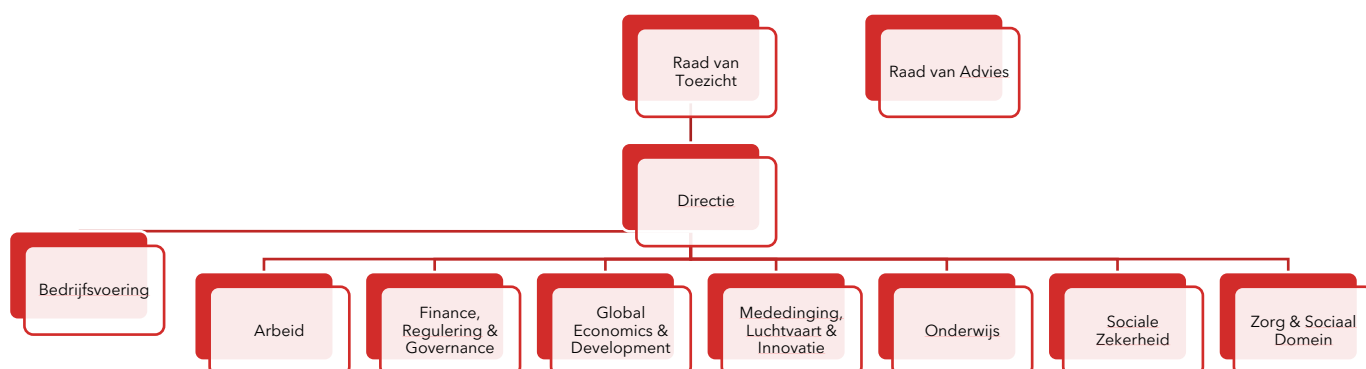
gesproken over de begroting voor 2026, is de voortgang van het beleidsplan voor de komende jaren besproken en heeft een clusterhoofd een presentatie gegeven over zijn plannen. De onderlinge competenties en functioneren zijn besproken door de RvT.

De voorzitter van de RvT heeft een jaarlijks evaluatiegesprek gevoerd met de algemeen directeur. Dit gesprek (waarin de resultaten over 2025 op de agenda stonden) heeft op 25 februari 2026 plaatsgevonden. Dat gesprek fungeerde tevens als overdracht van de werkzaamheden naar de interim directeur vanwege het vertrek van Prof. Dr. Bas ter Weel als algemeen directeur per 1 maart 2026. Nadat de algemeen directeur zijn vertrek aankondigde naar de De Nederlandsche Bank, heeft de RvT in 2025 en begin 2026 veel tijd besteed aan het selecteren van een nieuwe algemeen directeur. In een proces waarbij alle RvT leden participeerden, werd in maart 2026 Prof. Dr. Daniël van Vuuren benoemd tot nieuwe algemeen directeur van SEO per 1 april 2026.

De ondernemingsraad (OR) van SEO heeft overleg gevoerd met de RvT. Mevrouw Homan en de OR hebben daartoe een gesprek gevoerd in het najaar van 2025.

Organogram

Het organogram van SEO per 31 december 2025 is als volgt.



Onderzoek

SEO verricht tegen markttarieven onderzoek voor derden, zoals ministeries, bedrijven en non-profit instellingen, nationaal en internationaal. Het onderzoek van SEO heeft een sterk analytisch karakter waarmee het zich onderscheidt van veel andere onderzoeksbureaus. In 2025 zijn meer dan 200 onderzoeksrapporten gepubliceerd; daarnaast zijn ook verschillende vertrouwelijke rapporten geschreven en andere producten geleverd, zoals dashboards en simulatiemodellen. Naast onderzoek voor externe opdrachtgevers, voert SEO eigen wetenschappelijk onderzoek uit. Dat onderzoek wordt gepubliceerd in de wetenschappelijke vakliteratuur of leidt tot vernieuwing van onderzoeksmethodes. Dit wetenschappelijke onderzoek financiert SEO zelf. Tot slot verzorgen SEO-medewerkers lezingen en cursussen, geven zij colleges aan universiteiten en zijn zij lid van adviesraden en -commissies.

De positie van SEO

De jaarrekening laat zien dat SEO financieel gezond is. In 2025 waren de financiële prestaties opnieuw solide en is de financiële positie van SEO verder verstevigd. De vermogenspositie is goed en biedt een wenselijk 'weerstandsvormogen' om in economisch mindere tijden aan de financiële verplichtingen jegens crediteuren en medewerkers te voldoen. Eind december 2025 telde SEO 65,6 fte. De werknemerstevredenheid is hoog. Het ziekteverzuim bij SEO is laag. Klanten zijn tevreden over de kwaliteit van het onderzoek. SEO wordt gezien als een professionele organisatie met een sterke, inhoudelijke reputatie.

De vooruitzichten voor 2026 zijn onzekerder dan gebruikelijk. De onderzoeksmarkt wordt competitiever, wat druk kan zetten op tarieven en de balans tussen prijs en kwaliteit. De arbeidsmarkt blijft bovendien krap, waardoor het aantrekken en behouden van gekwalificeerde onderzoekers een blijvende uitdaging vormt. SEO heeft ervoor gekozen de tarieven in 2026 niet te verhogen en stuurt actief op kostenbeheersing en realistische projectplanningen om werkdruk te beperken. De omgang met data vraagt daarnaast voortdurende aandacht: het gebruik van microdata en administratieve bestanden brengt risico's mee voor privacy, beveiliging en compliance. Ook de snelle ontwikkeling van kunstmatige intelligentie kan leiden tot methodologische risico's, zoals bias in analyses. SEO heeft daarom een standaard ontwikkeld voor het gebruik van AI die betrouwbaarheid en veiligheid zo goed mogelijk borgt, maar die voortdurend wordt aangepast aan nieuwe technologische mogelijkheden en regelgeving.

Wetenschappelijk onderzoek

Naast een gezonde financiële huishouding en hoogwaardige kwaliteit van het onderzoek, heeft SEO een wetenschappelijke doelstelling. In het onderzoek voor derden worden wetenschappelijke inzichten uit de wetenschappelijke literatuur vertaald naar en aangewend in praktische oplossingen voor problemen van overheden en bedrijven. In bijdragen aan de maatschappelijke discussie is het streven om een brug te slaan tussen wetenschappelijke inzichten en de dagelijkse beleidsvraagstukken. En tot slot besteedt SEO eigen middelen aan wetenschappelijke activiteiten van medewerkers.

In 2025 zijn verschillende wetenschappelijke publicaties in druk verschenen in tijdschriften en boeken. Het wetenschappelijk niveau van de internationale wetenschappelijke publicaties ligt hoog. Daarnaast zijn er verschillende publicaties in vaktijdschriften gepubliceerd.

Raad van Toezicht

SEO is een stichting en heeft een Raad van Toezicht. De leden worden benoemd door het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam. Een lid wordt voor zes jaar benoemd en kan eenmaal herbenoemd worden voor een periode van zes jaar. De decaan van de economische faculteit van de Universiteit van Amsterdam is q.q. lid van de Raad. Verder bestaat de raad uit twee hoogleraren verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en drie leden uit kringen van bedrijfsleven en overheid. Eén lid wordt voorgedragen door de ondernemingsraad.

De RvT wordt per 31 december 2025 gevormd door:

- | | | |
|------------------------------|------------|--|
| • Dr. G.J. Wijers | Voorzitter | 01-01-2021 t/m 31-12-2026 (eerste termijn) |
| • Prof. dr. R.M.W.J. Beetsma | q.q. lid | 01-02-2022 (q.q. lid) |
| • Drs. R.E. Dekker | Lid | 01-11-2021 t/m 30-10-2027 (eerste termijn) |
| • Dr. J. Hiemstra | Lid | 01-01-2015 t/m 31-12-2026 (tweede termijn) |

- | | | |
|------------------------------|-----|--|
| • Prof. dr. A.C. Homan | Lid | 01-09-2019 t/m 31-08-2031 (tweede termijn) |
| • Prof. dr. F. van der Ploeg | Lid | 01-12-2025 t/m 30-11-2031 (eerste termijn) |

Leden van de RvT ontvangen een onkostenvergoeding in de vorm van vacatiegeld ter grootte van € 500 per vergadering waarbij men aanwezig is. Uitgaande van twee vergaderingen per jaar is dat maximaal € 1.000 per jaar.

SEO heeft ook een Raad van Advies bestaande uit 23 leden. De leden van de raad worden voor vier jaar benoemd, waarna herbenoeming mogelijk is, steeds voor een periode van vier jaar.

Aansluitend aan de voorjaarsvergadering van de Raad van Toezicht volgt een bijeenkomst van de Raad van Toezicht met de Raad van Advies, de clusterhoofden en de directie van SEO. Daarbij zijn onderzoeksthema's gepresenteerd en is bijgepraat over het reilen en zeilen van SEO.

Interne controle

SEO heeft een informatiesysteem waarin medewerkers uren schrijven, verlof boeken, declaraties indienen, de aan hen toegewezen uren kunnen monitoren en kunnen zien in hoeverre zij hun targets behalen. Projectleiders zijn binnen het informatiesysteem in staat de voortgang van hun projecten nauwgezet te volgen. Op basis van managementinformatie hebben de leden van het managementteam van SEO de voortgang van alle werkzaamheden in de verschillende clusters in beeld en beoordelen zijn declaraties van medewerkers en binnen hun cluster. De directie heeft een overzicht van alle werkzaamheden en voert betalingsopdrachten uit.

Het informatiesysteem is erop gericht om het management voldoende controlemechanismen te verschaffen om fraude te voorkomen of op tijd te ontdekken. Door het automatiseren van betalingsopdrachten met een termijn waarbinnen deze moeten worden uitgevoerd worden debiteuren op tijd betaald. Ten slotte waarschuwt het systeem op het moment van kostenoverschrijding, een verantwoordelijkheid van projectleiders die dit ook aan het management dienen aan te geven voorafgaand aan het maandelijkse managementteamoverleg.

SEO beschikt over twee ISO-certificaten en werkt volgens deze normen. De ISO9001-certificering toont aan dat de organisatie grip heeft op de bedrijfsvoering en in staat is proces-prestaties continu te verbeteren. De ISO27001-certificering geeft aan dat SEO informatieprocessen beheerst en de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie borgt. In 2023 is een zelfverklaring op het terrein van duurzaam ondernemen aan deze certificaten toegevoegd en sinds 2024 wordt gewerkt aan nieuw HR-beleid waarin diversiteit een belangrijke rol speelt.

Gedragscode belangenverstrengeling

Centraal in de missie van SEO staat het doen van onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. De onafhankelijkheid van het SEO-onderzoek houdt in dat dit onderzoek wordt uitgevoerd:

- zonder vooringenomenheid, politieke kleuring of persoonlijk belang;
- volgens afspraak met de opdrachtgever, maar zonder dat deze (mede)bepalend is voor de onderzoeksresultaten; en
- zonder dat de resultaten van het onderzoek afhankelijk zijn van een financieel belang.

De resultaten van het onderzoek volgen uit een deskundige toepassing van algemeen aanvaarde wetenschappelijke principes en theorieën. Conclusies zijn gebaseerd op een objectieve interpretatie van de feiten en een (statistisch) verantwoorde analyse van het onderzoeksmateriaal.

Opdrachtgevers moeten erop kunnen vertrouwen dat de integriteit van de onderzoekers die betrokken zijn bij het onderzoek niet in twijfel kan worden getrokken. SEO heeft een gedragscode belangenverstrengeling opgesteld om een verdere uitwerking te geven aan bovengenoemde principes, die gelden voor medewerkers en leden van de Raad van Toezicht. De code staat ook op de website.

De verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en uitvoering van dit beleid ligt bij de directie van SEO. Het beleid wordt vastgesteld door de RvT van SEO. In het geval dat een lid van de directie zelf betrokken is bij de opdrachtgever ligt de verantwoordelijkheid bij de RvT.

Bij alle (potentiële) opdrachten wordt getoetst of er sprake is van belangenverstrengeling. In 2025 is in acht gevallen – op initiatief van SEO-medewerkers – nader onderzocht of sprake zou kunnen zijn van (de schijn van) belangenverstrengeling. Per geval wordt vastgesteld of sprake is van betrokkenheid die kan leiden tot belangenverstrengeling. Als dat het geval zou zijn, worden maatregelen genomen of wordt van de opdracht afgezien. In zes gevallen is geconstateerd dat het onderzoek doorgang kon vinden en in twee gevallen is besloten om het gevraagde onderzoek niet uit te voeren.



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

Copyright © 2026 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken of te verspreiden.

Roetersstraat 29
1018 WB, Amsterdam

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl