

**JAARVERSLAG 2017**

**VAN**

**STICHTING  
CENTRUM VOOR  
ARBEIDSVERHOUDINGEN  
OVERHEIDSPERSONEEL**

**TE**

**DEN HAAG**

**Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 14 juni 2018**

**Goedgekeurd door de Bestuursraad d.d. 14 juni 2018**

# Inhoudsopgave

	Pagina
BESTUURSVERSLAG	3
JAARREKENING 2017	
1 Balans en winst- en verliesrekening	14
2 Kasstroomoverzicht	16
3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	17
4 Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening	20
OVERIGE GEGEVENS	
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	28

# BESTUURSVERSLAG

---

## Algemeen

Het CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein. De Stichting CAOP is 1 januari 1995 opgericht en statutair gevestigd in Den Haag (Lange Voorhout 13) en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 41158878. De stichting heeft de volgende doelen:

- a. diensten verlenen ter ondersteuning van adviesorganen, beroeps- en bezwarencommissies en andere instanties, op het gebied van de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van personeel in de (semi)publieke sector;
- b. diensten verlenen ter ondersteuning van instanties met een arbitragefunctie, bij geschillen op het gebied zoals genoemd onder a.;
- c. documentatie en informatie verzamelen over onderwerpen op het gebied zoals genoemd onder a. en daarover publieks- en persvoorlichting verzorgen;
- d. diensten verlenen en adviseren op het gebied van arbeidsverhoudingen, conflicthantering, (de vorming van) arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap, arbeidsmarkt en arbeidskwaliteit in de (semi)publieke sector;
- e. fungeren als kenniscentrum en ontmoetingsplatform en daartoe kennis en informatie verzamelen, bewerken en toegankelijk maken voor de klant; onderzoek doen naar onderwerpen die betrekking hebben op het werkkterrein van de stichting;
- f. kwalitatief hoogstaande, onafhankelijke beleids-, proces- en juridische ondersteuning bieden, op de genoemde werkgebieden.

## Samenstelling bestuur en bestuursraad

De stichting heeft een eenhoofdig bestuur, in de persoon van directeur Philip Geelkerken. De bestuursraad houdt toezicht op zijn beleid en op de algemene gang van zaken. Enkele besluiten van de directeur zijn statutair onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van de bestuursraad, zoals het vaststellen van de begroting, het jaarplan en dit jaarverslag.

De bestuursraad telt acht leden. Zij worden benoemd op voordracht van de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO) en de Stichting Verbond Sectorwerkgevers Overheidspersoneel (VSO). De voorzitter wordt benoemd op voordracht van de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP).

De samenstelling van de bestuursraad was in 2017 als volgt:

Voorzitter Dhr. K.G. de Vries.

Leden Dhr. J.J.C. Debie, Dhr. M. Ouwehand, Mevr. S. Pijpstra, Mevr. C. Kervezee, Dhr. M.W.J. Lak, Dhr. R.T.B. Visser, Dhr. H. Itzig Heine.

De heer J.W. Dieten is op 21 september 2017 uit de bestuursraad getreden. De heer M. Ouwehand is hem opgevolgd.

In 2017 hebben de bestuursraad en de directeur vier keer samen vergaderd.

### **Samenstelling financiële auditcommissie**

De auditcommissie beoordeelt, onder verantwoordelijkheid van de bestuursraad, de financiële gang van zaken binnen de stichting. De auditcommissie vergadert vier keer per jaar, voorafgaand aan de gezamenlijke vergadering van de bestuursraad en de directeur. De financiële kwartaalrapportages vormen het vaste agendapunt van deze vergaderingen.

De samenstelling van de auditcommissie was in 2017 als volgt:

Voorzitter Dhr. A. Sieverdink (extern deskundige)  
Leden Dhr. J.J.C. Debie  
Mevr. S. Pijpstra.

In 2017 hebben de auditcommissie en de directeur vier keer samen vergaderd.

### **Btw-vrijstelling**

Het CAOP was voor een deel van de diensten vrijgesteld van omzetbelasting. Deze vrijstelling was gebaseerd op artikel 11, lid 1, onderdeel u van de Wet op de Omzetbelasting. Per 1 januari 2015 heeft het Ministerie van Financiën de inhoud van deze vrijstelling gewijzigd, waardoor het CAOP er geen gebruik meer van kan maken. Wel is met het Ministerie van Financiën een overgangstermijn van drie jaar afgesproken voor overeenkomsten die het CAOP voor 1 januari 2015 heeft afgesloten. Deze overgangstermijn loopt per 1 januari 2018 af.

### **Verslag van de activiteiten in 2017 en vooruitblik 2018**

#### *Algemeen: ontwikkeling organisatie*

Het CAOP wil bekend staan als een gezaghebbend centrum met hoogwaardige dienstverlening op het terrein van arbeidszaken. Van oudsher ligt de focus van de dienstverlening op het (semi)publieke domein, maar de ambitie is om de komende jaren ook delen van de private sector te bedienen. Deze ontwikkeling naar het bestrijken van de publiek-private markt is ingegeven door het feit dat beide markten steeds meer convergeren, en ook omdat het CAOP over deskundigheid beschikt waar in (delen van) de private sector behoefte aan is.

Het CAOP ontwikkelt zich naar een netwerkorganisatie, zowel organisatorisch, als qua dienstverlening en samenwerkingsverbanden. Deze ontwikkeling wordt versneld en versterkt doordat het CAOP steeds vaker wordt gevraagd om als verbinder tussen een toenemend aantal stakeholders op te treden om (complexe) arbeidsvraagstukken en –agenda's vorm te geven en begeleiden. Van het CAOP wordt in toenemende mate verwacht dat zij, als formateur van de verbinding tussen stakeholders, gefundeerd advies geeft over (ontwikkelingen op het gebied van) arbeidsvraagstukken.

In 2017 is de missie en visie aangescherpt, zodat deze beter aansluit bij de ambitie van de organisatie en voor (potentiele) opdrachtgevers en medewerkers meer houvast en duidelijkheid biedt waar het CAOP voor staat. In 2017, doorlopend in 2018, wordt de positionering en profilering van de organisatie verder uitgewerkt.

#### **Mission statement: samen werken aan werk**

<b>Missie</b>	<b>Visie</b>
- CAOP is het kennis- en dienstencentrum voor arbeidszaken.	- Wij brengen wetenschappelijke kennis en praktijk bij elkaar.
- CAOP adviseert en ondersteunt sociale partners – werkgevers en werknemers – en maatschappelijke organisaties met kennis, dienstverlening en netwerk.	- Wij zorgen dat kennis en praktijkervaringen binnen en tussen sectoren worden gedeeld.
- CAOP is een stichting: wij hebben geen	- Wij zetten ons in voor betekenisvol werk

winstoogmerk, maar streven naar maatschappelijke winst. Wij zijn onafhankelijk en verbindend, oplossingsgericht en gedreven, transparant en integer.	in publieke en private maatschappelijke organisaties.
--	---

In 2017 zijn tal van activiteiten ontplooid, waarvan hieronder verslag wordt gedaan.

### **Sector Overheid**

In 2017 zijn diverse arbeidsmarktfondsen, overleggen en commissies ondersteund. Vanwege het wegvallen van de BTW-vrijstelling m.i.v. 1 januari 2018 is de eerste helft 2017 veel tijd gaan zitten in contractbesprekingen. Met succes, want alle relevante contracten zijn verlengd, soms voor meerdere jaren.

Het Defensieoverleg heeft in 2017 voor een belangrijk deel stil gelegen, wat een substantieel lagere inzetbaarheid van medewerkers, die toegewijd op Defensie zijn ingezet, heeft betekent. De situatie van een overleg dat langdurig stil ligt, en dat zich in de toekomst ook weer zou kunnen voordoen, was de aanleiding om de eigenstandige teams Ambtelijke ondersteuning en Medezeggenschap opleidingen te integreren in de twee bestaande overheidsteams. Hiermee wordt onder andere beoogt om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. In 2017 is een adviesaanvraag voor deze organisatorische aanpassing naar de OR gegaan, begin 2018 wordt dit traject afgerond.

### *Interne organisatieontwikkeling*

2017 stond in het teken van integratie van een aantal verbeteractiviteiten binnen de teams. Er is focus aangebracht in de werkzaamheden. Er is in dat kader ook afscheid genomen van enkele collega's. Medewerkers zijn (of worden) klaargestoomd voor nieuwe ontwikkelingen zoals de normalisering (kennis van arbeidsrecht).

De regie op de klantprocessen is versterkt, en de procesgang wordt verbeterd. In dat kader is gestart met verdere operationalisaties van het accounthouderschap. Dit wordt in 2018 doorontwikkeld. Er wordt vaker multidisciplinair gewerkt, ook met collega's uit andere sectoren (teamoverstijgend), waardoor klanten beter worden bediend.

### *Integriteit*

In 2017 is de dienstverlening op het terrein van integriteit in de steigers gezet. Bestaande en nieuw vormgegeven opleidingen en maatwerkprogramma's zijn ontwikkeld en uitgevoerd. Ook is een aantal keuzes gemaakt m.b.t. de vraag welke activiteiten wel en welke niet worden ontplooid. De ondersteuning (en overhead) is teruggebracht, en de personele inzet bestaat nu uit een klein kernteam aangevuld met collega's uit andere disciplines van het CAOP.

Het evenement 'Dag en Nacht van de Integriteit' heeft gezorgd voor zichtbaarheid van het CAOP en een positie in het netwerk.

Inmiddels is het thema kostendekkend. Stapsgewijs worden de activiteiten uitgebreid, op basis van klantvragen. Slimme marketing (ook bij bestaande klanten) moet zorgen voor uitrol van de maatwerkprogramma's. In de tweede helft van 2017 is meer ingezet op adviesactiviteiten. Dat wordt in 2018 uitgebouwd.

### *Normalisering / Cao's*

In 2017 is een masterclass opgezet op het thema van normalisering. In samenwerking met de Albeda leerstoel is dit programma uitgevoerd. Voor enkele opdrachtgevers zijn projecten uitgevoerd. Daarbij richten we ons op onafhankelijke toetsing en begeleiding, en cao-aspecten/elementen die voortvloeien uit de normalisering. Ook hebben we publicaties uitgebracht, die attenderen op

belangrijke aspecten zoals de medezeggenschap na normalisering en geschilbeslechting. Vanuit de leerstoelen zijn themabijeenkomsten georganiseerd, met bijdragen van prof. Barendse.

### *Sociale veiligheid en inclusiviteit*

Deze relevante thema's zijn in 2017 op hun mogelijkheden verkend, maar bleken te weinig koopkrachtige vraag op te leveren. Relevante aspecten zijn opgenomen in programma's voor integriteit binnen de bredere context van een veilige werkomgeving. Ook leverde de verkenning input op voor concepten rondom publieke motivatie en werkgeluk. In 2018 wordt op deze thema's nog alleen gewerkt aan de hand van concrete klantvragen.

### **Sector Onderwijs**

In 2017 zijn diverse arbeidsmarktfondsen en overleggen ondersteund, en zijn er grote contracten in deze sector, vaak voor meerdere jaren, gecontinueerd: AP-PO (arbeidsmarktplatform primair onderwijs), Voion (arbeidsmarktfonds voor het voorgezet onderwijs), SOM (arbeidsmarktfonds voor het mbo), SoFoKleS (arbeidsmarktfonds voor de kennissector), Schoolleidersregisters PO en VO, Stichting van het Onderwijs. Binnen de arbeidsmarktfondsen zijn projecten en onderzoek uitgevoerd die vaak gericht zijn op thema's als vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling, participatiebanen, werkdruk, strategisch gezondheidsbeleid en mobiliteit. Stuk voor stuk interessante projecten en onderzoeken waar projectleiders, adviseurs en onderzoekers met de sector relevante stappen hebben gezet.

Naast de projecten binnen de fondsen heeft het CAOP ook andere activiteiten ontplooid. Zo zijn de eerste verkennende stappen gezet richting een arbeidsmarktagenda PO met als doel het realiseren van een beter functionerende arbeidsmarkt. CAOP heeft een initiërende rol op zich genomen om sociale partners (inclusief 'PO in actie') en OCW hierover in gesprek te laten gaan. Dit traject loopt door in 2018 en is mogelijk ook interessant voor andere sectoren, zoals het voortgezet onderwijs.

Ook heeft CAOP met name met het ministerie van OCW verkennende gesprekken gevoerd rond het thema kansengelijkheid in relatie tot anders organiseren. In 2017 is ook samenwerking gezocht met nieuwe partners als Berkeley Square (adviesbureau voor sociale innovatie en zelforganisatie) en SLO (Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling). Dit heeft geleid tot een gezamenlijk activiteit met SLO (nl. de begeleiding van scholen bij het curriculumontwerp) die in 2018 wordt voortgezet. CAOP heeft buiten deze opdrachten met SLO vaker opdrachten uitgevoerd voor schoolbesturen. Ook gemeenten weten voor onderwijsarbeidsmarktbeleid CAOP nu meer te vinden. In 2017 ondersteunt het CAOP de helpdesk voor de lerarencampagne in de gemeente Amsterdam. Verder is het CAOP als extern procesbegeleider betrokken bij initiatieven van gemeenten om het lerarentekort aan te pakken, waaronder in Rotterdam. Deze activiteiten lopen in 2018 door.

Ook dit jaar is er intensief samengewerkt met de leerstoelen voor onderzoek, advies en projectmanagement. Met name met de leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt is een publicatie in voorbereiding over leraarschap en professionalisering, arbeidsverhoudingen/-voorwaarden/-omstandigheden in het onderwijs, arbeidsmarkt voor leraren, productiviteit en mobiliteit in het onderwijs.

In navolging op deze publicatie worden in 2018 expertmeetings georganiseerd.

### **Sector Zorg, Cultuur en Sport**

De zorgsector verandert fors en in rap tempo door ingrijpende politieke, demografische, technologische, sociale en economische ontwikkelingen. Dit zorgt voor een veelheid aan vragen zoals: wat betekent dit voor (het toerusten van) zorgprofessionals, de wijze van organiseren van de zorg, (inclusief) werkgeverschap en HR, centraal en decentraal overleg, sectoraal en regionaal/lokaal

arbeidsmarktbeleid? Deze ontwikkelingen en vraagstukken raken niet alleen de professional, maar ook bestaande instituten, structuren en overleggen, en vragen om een fundamentele discussie over de toekomst van (werken in) de zorg.

Van belang is dan ook dat het CAOP het partnerschap met bestaande opdrachtgevers en belangrijke stakeholders versterkt, en een (wetenschappelijk) platform biedt om kennis en ideeën uit te wisselen. Verder is voortgebouwd op de in 2016 gestarte activiteiten, is er een plan van aanpak voor professionalisering/opleiding in de zorg opgesteld en is een aantal bovensectorale projecten uitgevoerd rond loopbaan en ontwikkeling, en arbeidsmarktonderzoek en –informatie.

In 2017 zijn acht fondsen binnen Zorg, Cultuur en Sport ondersteund. De samenwerking met partners FCB (Welzijn) en RegioPlus (regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn) en met VWS is geïntensiveerd.

Veel tijd is gaan zitten in het versterken van de samenwerking met sociale partners, met name in relatie tot de fondsen. De substantiële personeelstekorten die de komende jaren sterk voelbaar zijn in de sector, dwingen stakeholders tot creatieve, innovatieve oplossingen en meer samenwerking, wat leidt tot landelijke, regionale en branche-overschrijdende initiatieven, en nieuwe samenwerkingsverbanden waarbij het CAOP vaak de rol van verbinder heeft, of verantwoordelijk voor het programma-/projectmanagement is. Voorbeelden:

- samenwerken in sociaal domein (o.a. cao-knelpunten in kaart en opzetten van proeftuinen om te kunnen experimenteren),
- branche-overschrijdende programma zoals Loopbaanportal (<https://loopbaanportalzorgenwelzijn.nl>),
- Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn ([www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl)),
- YouChooz (meerjarig initiatief vanuit de zorgfondsen: <https://www.youchooz.nl/>),
- ‘Pilot 123 coöperatie: andere vormen van zorg en onderwijs’ (Noord-Nederland),
- een arbeidsmarktagenda 2023: “Aan het werk voor ouderen”,
- onderzoek naar het effect van bestaande werkprocessen op GGZ-professionals.

Deze inspanningen worden in 2018 voortgezet en deels uitgebouwd. Ook bij Sport en Cultuur liggen er in 2018 uitbreidingsmogelijkheden, te beginnen met het versterken van het partnerschap met sociale partners.

## **Klanttevredenheid**

Inzicht in de tevredenheid van klanten is de sleutel tot succes. Hoe beter de producten en diensten van het CAOP aansluiten op de wensen van de klanten, des te tevredener klanten zullen zijn en des te sneller zullen zij bij het CAOP terugkomen.

In 2017 bedroeg de respons op de klanttevredenheidsuitvraag 48%<sup>1</sup>. De respondenten bestonden grotendeels uit externe klanten. De respons is gebruikt om verbeteringen in bedrijfsvoering en dienstverlening te bewerkstelligen.

De resultaten van de uitgezette kto's zijn overwegend positief: externe klanten beoordelen de dienstverlening gemiddeld met een 8,2 (2016: 7,7), waarmee wordt voldaan aan onze ambitie om de waardering gemiddeld op een 8 te krijgen.

Klanten zijn in het bijzonder te spreken over de samenwerking met de CAOP-medewerker(s), de bereikbaarheid en de mate waarin de medewerker(s) met hen meedachten.

Uit de klantgesprekken blijkt dat de kwaliteit van de dienstverlening en de mate waarin het CAOP op de hoogte is van het werkveld gewaardeerd worden. Dit beeld is ook zichtbaar wanneer wordt gekeken naar de belangrijkste criteria waarom voor het CAOP is gekozen. Ook hier geeft een deel van de klanten aan dat dit soms al een vaststaande keuze is. Daarnaast worden deskundigheid en betrouwbaarheid genoemd als belangrijkste criteria om voor het CAOP te kiezen.

## **Kennisinfrastructuur en –thema's**

Als kennisintensieve organisatie is het voor het CAOP van belang dat de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste mensen aanwezig is. Alleen zo kunnen we klanten optimaal bedienen. Daartoe heeft het CAOP al allerlei initiatieven ontplooid, zoals de KennisAlerts waarmee we via Insite collega's informeren over relevante nieuwe publicaties.

Het onderzoeksteam heeft in 2017 veel opdrachten uitgevoerd, die veelal via de fondsen zijn verworven. Er is dan ook een nauwe samenwerking tussen onderzoekers en adviseurs van fondsen. Om deze samenwerking verder te intensiveren, zal het Onderzoeksteam met ingang van 1 januari 2018 ophouden te bestaan en zullen de onderzoekers worden ingedeeld bij de sectoren die bij hun expertisegebied passen. In de praktijk betekent dit dat de meeste onderzoekers worden ondergebracht bij de sector Onderwijs.

In 2017 is op verschillende manieren gewerkt aan de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur van het CAOP. De Strategische Kennisagenda (SKA) vormt niet alleen een fundament voor kennisontwikkeling en onderzoeksprogrammering, maar biedt ook voor steeds meer collega's en klanten een 'bril' om naar hun eigen werkzaamheden te kijken. De focus en samenhang die hierin is aangebracht sluit goed aan bij de onderwerpen uit de meerjarenagenda van de leerstoelen. Daarmee wordt beleid, de paritaire praktijk en de wetenschap samengebracht.

In 2018 wordt verder invulling gegeven aan het accounthouderschap, dat tot doel heeft het netwerk te onderhouden en versterken binnen kennisinstellingen en het monitoren van relevante publicaties en evenementen.

Het CAOP houdt zich in 2018 bezig met de te exploiteren thema's inclusiviteit (overkoepelende term voor diversiteit, kansen(on)gelijkheid), duurzame inzetbaarheid, integriteit, normalisering rechtspositie ambtenaren en medezeggenschap. Daarnaast wordt in 2018 extra inzet gepleegd op de thema's Leven Lang Ontwikkelen en Werk & Technologie – dit zijn thema's die grotendeels nog een explorerend karakter hebben, waarop visie moet worden ontwikkeld en aansluiting moet worden gezocht bij concrete dienstverlening. Verder worden vanuit de leerstoelen in samenwerking met de afdeling Kennis bijeenkomsten georganiseerd rondom het thema Werk & Technologie. Ook worden verschillende publicaties verzorgd, zoals een bijdrage aan een boek van de ROB over maatschappelijk onbehagen dat in het voorjaar 2018 uitkomt.

---

<sup>1</sup> De non-response is met name te zien bij de zogenaamde 'bulkaanvragen': wanneer meerdere mensen aan klantzijde over hetzelfde project worden bevraagd.



### *CAOP Leerstoelen*

Vanuit de sectoren wordt intensief samengewerkt met de CAOP Leerstoelen, zodat wetenschap met beleid en praktijk wordt verbonden. Er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke meerjarenagenda die eind 2017, begin 2018 is geactualiseerd voor de periode 2018-2021. In deze meerjarenagenda vertalen de leerstoelen de belangrijkste ontwikkelingen en trends van de veranderende publieke sector naar vraagstukken waarmee ze de komende jaren aan de slag gaan. Wat zijn de grootste uitdagingen en kansen? Wat betekenen de veranderingen voor de kwaliteit van arbeid, arbeidsverhoudingen, bestuur in Nederland? De leerstoelagenda ordent de ontwikkelingen aan de hand van drie centrale “spanningsvelden” voor (semi) publieke organisaties en hun medewerkers:

- Effectiviteit versus legitimiteit van overheidshandelen (de verhouding tussen overheid en burger).
- Zekerheid versus flexibiliteit in arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid (de verhouding tussen werkgever en werknemer).
- Decentralisatie versus integraliteit van bestuur (de verhouding tussen de verschillende bestuurlijke niveaus).

Jaarlijks bepalen de leerstoelen hun focus op thema's die gerelateerd zijn aan de meerjarenagenda en ook aan de Strategische Kennisagenda van het CAOP. Zij werken vanuit wetenschappelijke onafhankelijkheid en stemmen o.a. via het Bestuur Leerstoelen af met sociale partners. BZK en OCW vervullen een adviesrol in het bestuur. Hoogleraren richten zich op onderzoek, onderwijs en 'platformfunctie'. Zij ontwikkelen met het CAOP diverse activiteiten en genereren (gezamenlijke) opdrachten. Zij geven elke twee jaar de "Staat van de Ambtelijke Dienst" uit. De vierde editie is verschenen op 21 november 2017.

Voor een integraal overzicht van activiteiten verwijzen we naar de inhoudelijke jaarverslagen over 2017 van de leerstoelen, die in het voorjaar 2018 beschikbaar komen.

### **Kwaliteit**

Begin 2017 is gestart met het project 'Effectief werken bij CAOP'. Aanleiding voor dit project is dat de interne 'overhead' relatief hoog is: zowel de algemene overhead als de indirecte niet-factorabele uren binnen teams. In klantevaluaties geven opdrachtgevers aan dat relatief veel uren worden gemaakt om gevraagde resultaten te boeken. Daarnaast is er bij het CAOP sprake van relatief weinig proces- en systeemdicipline: beschikbare werkprocessen en systemen worden niet of niet volledig gebruikt (denk bijvoorbeeld aan tools t.b.v. projectmatig werken, tijdschrijven, relatiebeheer). Het willen verbeteren van de werkprocessen is de belangrijkste reden om een traject in te zetten dat moet leiden tot Iso 9001-certificering voor:

- Project- en programmamanagement: de processen die het CAOP organiseert rondom advies, onderzoek, arbeidsmarktfondsmanagement, commissiebegeleiding, verslaglegging, communicatie en juridische ondersteuning.
- Financieel management: de processen die het CAOP organiseert rondom boekhouding, betalingen, jaarrekeningen, tijdschrijven, inkoop, leveranciersmanagement, verkoop, aanbestedingen en te genereren managementinformatie;

Eind 2018 zijn onze werkprocessen aantoonbaar lean en mean ingericht en hebben we een gecertificeerd kwaliteitssysteem (ISO 9001 via het Certiked-model voor kennisintensieve organisaties).

Daarnaast willen we ISO 27001 op termijn gaan implementeren. Dit is de ISO norm voor informatiebeveiliging.

## **ICT**

Een externe partij heeft in 2016 een audit uitgevoerd gericht op de technische inrichting, de bezetting van de afdeling ICT en de kostenontwikkeling. De bevindingen van de audit hebben geleid tot een meerjarenagenda waarbij ICT beter in staat zal zijn goede kwaliteit te bieden tegen beheersbare en marktconforme kosten.

In 2017 is de meerjarenagenda voortvarend uitgevoerd, inclusief de geïntensiveerde inspanning op het terrein van informatiebeveiliging. Er is een verbeterde netwerkbeveiliging gerealiseerd (nieuwe Firewall, een tool om de beveiliging te kunnen monitoren en, begin 2018 in gebruik te nemen, een dienst waarmee kwetsbaarheden in het netwerk worden gescand). Ook zijn er stappen gezet die moeten leiden tot verzekerde bedrijfscontinuïteit, een traject dat in 2018 doorloopt.

In 2017, doorlopend tot begin 2018 is gewerkt aan een nieuw telefoniecontract waarin meer rekening wordt gehouden met de flexibele werksituatie binnen het CAOP. Dit traject ligt goed op koers en blijft binnen budget.

### **Informatisering en automatisering (I&A)**

Goede informatievoorziening is onmisbaar voor een adequate en vooral efficiënte dienstverlening aan onze opdrachtgevers. In 2016 is daarom een aanzet gegeven tot het meer systematisch managen van de informatievoorziening.

In 2017 heeft dit zijn beslag gekregen met de inrichting van een klein team I&A. Het team zal zich richten op de aansluiting van de informatievoorziening op de bedrijfsprocessen door de informatiebehoefte vanuit de teams in de CAOP-organisatie in kaart te brengen en deze te vertalen naar ICT.

Het team heeft in 2017 alle in gebruik zijnde applicaties in beeld gebracht met een kwalificatie van de daarin opgenomen data, de eigenaars en de beheerders en de tussen de applicaties bestaande koppelingen. Het is een stevige basis voor een informatiseringsplan. Daarnaast heeft het team diverse adviezen uitgebracht over te hanteren of aan te schaffen applicaties voor een efficiënte en veilige bedrijfsvoering. Een belangrijk voorbeeld daarvan was de voorbereiding van de besluitvorming over de toekomst van Document Management Systeem JOIN. Met dit systeem is een pas op de plaats gemaakt. De oorspronkelijke gedachte was om JOIN organisatiebreed uit te rollen, maar vanwege de kosten van implementatie, beheer en onderhoud en de wisselende waardering van gebruikers voor JOIN, is besloten om niet meer breed uit te rollen. JOIN kan nog wel voor projecten worden gebruikt waarvoor de kosten-batenanalyse positief uitvalt. Ook wordt gewerkt aan het verbeteren van de gebruikersvriendelijkheid van JOIN voor de teams die er nu mee werken.

Tevens trekt I&A het keuzetraject rondom het aanschaffen van een FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) voor de te vormen gezamenlijke frontoffice van ICT en Facilitair Bedrijf. Dit traject wordt in 2018 afgerond.

### **Van Wet bescherming persoonsgegevens (WBP) naar Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG)**

Omdat het CAOP meer dan tweehonderd opdrachtgevers adviseert en ondersteunt in verschillende sectoren, heeft het alle belang om de gegevens goed beveiligd en verwerkt te hebben. Hiervoor zijn twee Functionarissen gegevensbescherming (FG) benoemd die zijn aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens en die lid zijn van de beroepsvereniging het Nederlands Genootschap van Functionarissen voor de Gegevensbescherming (NGFG).

De FG's hebben zich in 2017 voorbereid op de AVG (Algemene Verordening Gegevensverwerking), de nieuwe Europese regelgeving die in mei 2018 de WBP vervangt. De FG's zijn geschoold op de verschillen tussen WBP en AVG. Er zijn nieuwe model-verwerkersovereenkomsten (AVG-proof) beschikbaar met uitgebreide toelichting.

De onder de WBP verplichte melding van gegevensverwerkingen wordt onder de AVG vervangen

door een verplichte eigen registratie van gegevensverwerkingen. Met het oog op de nieuwe regelgeving heeft de Autoriteit Persoonsgegevens in november 2017 laten weten dat melding van gegevensverwerking niet meer nodig is. Het CAOP is daarom in 2017 al overgestapt van melding naar registratie conform AVG. Het CAOP heeft hiervoor inmiddels een gebruikersvriendelijke tool aangeschaft met een beperkt aantal licenties. De eerste registraties zitten erin.

De FG's zijn door een aantal opdrachtgevers van het CAOP (m.n. A+O fondsen, Stichting Bestuur Leerstoelen, Het Kinderopvangfonds etc.) aangewezen als FG voor de eigen stichting. De FG's brengen aan deze opdrachtgevers jaarlijks verslag uit over de naleving van de WBP/AVG bij gegevensverwerkingen waarvoor deze stichtingen verantwoordelijk zijn. Het effect van deze verslaglegging is een verhoogd bewustzijn op het gebied van gegevensbescherming bij zowel de besturen als bij de CAOP-teams die deze besturen ondersteunen.

In 2017 hebben zich vijf datalekken voorgedaan, overigens zonder schade voor de betrokkenen. In alle gevallen is het datalekprotocol gevolgd en is het lek gedicht.

### **Huisvesting, facilitair**

Voor de eigendomspanden is in samenwerking met een extern adviseur in 2017 een nieuw meerjarenonderhoudsplan opgesteld en in gebruik genomen. In Utrecht is een nieuw kantoor ingericht. Daarnaast zijn in alle panden aanpassingen uitgevoerd om het primaire proces beter te ondersteunen.

In 2016 is een risicoanalyse uitgevoerd met de focus op de fysieke beveiliging. De hieruit voortvloeiende maatregelen zijn in 2017 uitgevoerd.

Begin 2017 is een audit bij het Facilitair Bedrijf uitgevoerd, o.a. om te bezien welke dienstverlening in de toekomst nodig is en hoe één en ander georganiseerd kan worden. Dit heeft geleid tot een organisatorische wijziging. Het gebouwenbeheer zal met ingang van 2018 onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende van de afdeling F&C komen te vallen. Daarnaast worden alle facilitaire medewerkers en activiteiten (inclusief het zalencentrum) gebundeld in de afdeling Diensten&Middelen. Samen met de servicedesk ICT wordt in 2018 een frontoffice gecreëerd, dat gebruik gaat maken van een FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) om de registratie, werkzaamheden en rapportages meer gestroomlijnd te laten verlopen.

### **Human resources**

In 2017 is beleid geformuleerd voor gezondheidsmanagement, en zijn voorbereidingen gedaan voor het formuleren van beleid t.a.v. de inzet en ontwikkeling van eigen personeel en spelregels rondom externe inhuur (beleidsnotitie 'Capaciteit met beleid', in 2018 af te ronden). Verder is in 2017 een aantal collectieve trainingen gefaciliteerd rondom project-/procesmanagement en vakadviseurschap, alsmede een achttal intervisiegroepen.

Daarnaast zijn summerschools georganiseerd. De gedachte achter deze trainingen is het opdoen van extra inspiratie in de zomerperiode. Gezien het grote animo is een aantal trainingen aangeboden tijdens de after summerschool in oktober.

Voor de kwaliteit van het werk, voor een veilige werkomgeving en voor de relatie met externen is integriteit een relevante factor. Om nog bewuster te zijn van integriteitstekwesties in het dagelijks werk en meer ruimte te bieden voor medewerkers om integriteitstekwesties op een veilige manier aan de orde te kunnen stellen, is in 2017 een Integriteit scoördinator benoemd.

In 2018 ligt de nadruk op het formuleren van gedeelde gedragswaarden van de CAOP-er en worden initiatieven ondernomen om de professionalisering en het lerend vermogen van medewerkers verder te helpen ontwikkelen. De aangepaste JV&B-cyclus, waarin de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers meer centraal komt te staan, moet daarin een faciliterende rol spelen.

## Communicatie, Marketing en Profilering

De in 2016 ingezette koers om de kennisuitwisseling te versterken door het organiseren van interne bijeenkomsten (laagdrempelig) en meer aandacht te hebben voor marketing (gebruik maken van artikelen en interviews) en profilering (missie, visie en profiel CAOP aanscherpen en doorvertaling in de dienstverlening), is in 2017 sterker doorgezet.

In 2017 zijn regelmatig meet-ups georganiseerd om de ontwikkelingen van de organisatie te bespreken en om bijzondere projecten en initiatieven met collega's te delen. De (online) marketing kennis is toegenomen door het aannemen van medewerkers die hierop deskundig zijn, de salesfunctie van het CAOP wordt verder geprofessionaliseerd en er is veel werk gemaakt van de doorvertaling van de missie en visie van het CAOP in een duidelijk profiel (o.a. een merkverhaal).

Al deze aspecten lopen in 2018 door. Actiepunten hierbij zijn o.a. het inrichten van een nieuwe website CAOP (op basis van een helder profiel en expertises waarop het CAOP gekend wil zijn), het creëren van persona's via customer journeys, online marketing plan opstellen en uitrollen, continueren van de interne 'meet-ups', introduceren van accounthouderschap (onder andere via de op te richten subsidie- en salesdesk), ambassadeurschap (per sector) mogelijk maken en het inrichten van klantpanels voor co-creatie met klanten/stakeholders.

Binnen de afdeling C&M is sinds medio 2017 aandacht voor het verbeteren van de onderlinge samenwerking en afstemming. Begin 2018 zullen medewerkers om die redenen in fysieke zin dicht bij elkaar worden gehuisvest.

## Diverse kengetallen per fte

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Gemiddeld aantal fte's	188,5	195,7	191,5
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto omzet per fte	103,6	105,8	101,9
P-kosten excl externen/uitzendkrachten, per fte	84,0	86,3	82,4
Afschrijvingskosten per fte	4,5	4,4	4,1
Overige bedrijfskosten per fte	11,1	10,9	10,6
Resultaat voor belasting per fte	(2,2)	2,0	1,0

## Exploitatie

Het in 2017 gerealiseerde negatieve resultaat voor belasting bedraagt k€ 407 (2016: + k€ 188). Voor 2017 was een resultaat begroot van k€ 426. Enkele opdrachten en thema's hebben niet de omzet gegenereerd waarop ten tijde van het opstellen van de begroting wel was gerekend.

## Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2017 k€ 692 (2016: k€ 787). Met een balanstotaal van k€ 12.737 en een eigen vermogen van k€ 3.633 bedraagt de solvabiliteit 29% (2016: 29%).

## Risico's

Het CAOP heeft een groot aantal opdrachtgevers. Een aantal van die opdrachten is van dermate omvang dat deze een aanzienlijk deel van de totale omzet vertegenwoordigen. Vanwege de kleine marges hebben fluctuaties in de afname van dienstverlening grote invloed op het resultaat van het CAOP. In 2017 heeft het Ministerie van Defensie veel minder diensten afgenomen dan in de jaren

daarvoor. Het CAOP probeert deze risico's te beperken door meerjarige overeenkomsten af te sluiten, de medewerkers breder inzetbaar te maken en meer te werken met een flexibele schil, voor zover de opdracht zich daarvoor leent of dit voor de uitvoering van de opdracht wenselijk is (specialisme).

Vanaf 1 januari 2018 is de BTW-vrijstelling ex artikel 11, lid 1, onderdeel u, welke het CAOP voor een groot deel van de opdrachten toepaste, komen te vervallen. Alle opdrachtgevers zijn hiervan op de hoogte gebracht. Omdat de betreffende opdrachtgevers de BTW niet als voordruk kunnen verrekenen, heeft deze wetwijziging budgettaire gevolgen.

### **Begroting 2018**

Onderstaande begroting is op 7 december 2017 vastgesteld.

	k€
<b>NETTO OMZET</b>	<u>20.032</u>
<b>BEDRIJFSKOSTEN</b>	
Personele kosten	16.521
Afschrijvingen	805
Overige bedrijfskosten	2.215
	<u>19.540</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	492
<b>RENTE</b>	
Rentebaten	-
Rentelasten	(230)
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>	<u>262</u>
<b>VENNOOTSCHAPSBELASTING</b>	(55)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<u><u>207</u></u>

### **Vermogen**

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2017 k€ 3.633. Het is de bedoeling het vermogen met toekomstig te behalen positieve resultaten op het niveau van 50% van de jaarlijkse personele lasten te brengen. Op basis van de gerealiseerde kosten over 2017 betreft het een bedrag van circa k€ 7.500.

Den Haag, 14 juni 2018

N. Ph. Geelkerken,  
Directeur/bestuurder

# Jaarrekening 2017

## 1 Balans en winst- en verliesrekening

### Balans per 31 december 2017 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2017		31 december 2016	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	1				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		7.322		7.413	
Machines en installaties		656		807	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		552		757	
MVA in uitvoering		71		50	
Financiële vaste activa	2				
Latente belastingvorderingen		31		-	
			8.632		9.027
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	3				
Debiteuren		535		945	
Overlopende activa		2.878		2.934	
			3.413		3.879
Liquide middelen	4		692		787
<b>TOTAAL ACTIVA</b>			<u>12.737</u>		<u>13.693</u>
<b>Eigen vermogen</b>	5		3.633		3.960
<b>Langlopende schulden</b>	6		3.322		3.322
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	7				
Crediteuren		1.000		1.227	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	8	1.223		1.461	
Schulden terzake van pensioenen		181		161	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	9	115		60	
Overige kortlopende schulden	10	1.188		1.612	
Overlopende passiva	11	2.075		1.890	
			5.782		6.411
<b>TOTAAL PASSIVA</b>			<u>12.737</u>		<u>13.693</u>

## Winst- en verliesrekening 2017

	Nr.	2017		2016	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Netto-omzet</b>	14				
Omzet	15	22.140		26.462	
Directe projectkosten	16	<u>(2.600)</u>		<u>(6.962)</u>	
			19.540		19.500
<b>Bedrijfskosten</b>					
Personeelskosten	17	16.819		16.315	
Afschrijvingen	18	841		782	
Overige bedrijfskosten	19	<u>2.089</u>		<u>2.023</u>	
			<u>19.749</u>		<u>19.120</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			(209)		380
Rentebaten		1		7	
Rentelasten	20	<u>(199)</u>		<u>(199)</u>	
			<u>(198)</u>		<u>(192)</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>			(407)		188
<b>Belastingen</b>	21		80		(48)
<b>Resultaat na belastingen</b>			<u><u>(327)</u></u>		<u><u>140</u></u>

## 2 Kasstroomoverzicht

	2017		2016	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Saldo liquide middelen per 1 januari</b>		787		1.892
Kasstroom uit operationele activiteiten	320		(342)	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(415)		(763)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-		-	
		(95)		(1.105)
<b>Saldo liquide middelen per 31 december</b>		<u>692</u>		<u>787</u>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	(326)		140	
Afschrijvingen	841		782	
		515		922
Mutatie latente belastingvorderingen		(31)		-
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	410		(95)	
• Overige vorderingen	-		-	
• Overlopende activa	56		(373)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	(630)		(796)	
		(164)		(1.264)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<u>320</u>		<u>(342)</u>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in materiële vaste activa	(415)		(763)	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<u>(415)</u>		<u>(763)</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Aflossing leningen	-		-	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<u>-</u>		<u>-</u>



### **3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling**

---

#### **Algemeen**

De Stichting CAOP is op 1 januari 1995 opgericht en is statutair gevestigd te Den Haag (Lange Voorhout 9-13). De stichting is ingeschreven in het Nederlandse handelsregister onder nummer 41158878.

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, zoals van toepassing op middelgrote ondernemingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. De grondslagen zijn niet gewijzigd. Vergelijkende cijfers zijn eventueel aangepast ter verbetering van het inzicht.

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

##### *Algemeen*

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen ervan naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de stichting. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

### *Gebruik van schattingen*

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### *Financiële instrumenten*

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financiële verplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden de financiële instrumenten gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De reële waarde is bepaald als contante waarde van de toekomstige kasstromen.

### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de historische verkrijgingprijs verminderd met de cumulatieve afschrijving. De lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte economische gebruiksduur van de desbetreffende materiële vaste activa, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op grond wordt niet afgeschreven. De geschatte economische gebruiksduur van bedrijfsgebouwen is 30 jaar, van machines en installaties 2-10 jaar en van andere vaste bedrijfsmiddelen tevens 5-10 jaar. De kosten van groot onderhoud worden per component geactiveerd en afgeschreven.

### *Duurzame waardevermindering of vervreemding van vaste activa*

Activa met een lange levensduur worden beoordeeld op duurzame waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte toekomstige kasstroom, wordt een bedrag voor impairment ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de actuele waarde van het actief. Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd op boekwaarde of lagere actuele waarde, onder aftrek van verkoopkosten.

### *Vorderingen op handelsdebiteuren*

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van voorzieningen wegens oninbaarheid.

### *Nederlandse pensioenregelingen*

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende

actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

#### *Vlottende activa en kortlopende schulden*

De waardering van de vlottende activa en kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

#### *Langlopende schulden*

De waardering van de langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

#### *Opbrengst- en kostenverantwoording*

Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan het tijdvak waarop zij betrekking hebben. Tenzij anders vermeld, worden kosten genomen op het moment dat zij bekend zijn, terwijl opbrengsten pas worden verantwoord nadat de prestatie daadwerkelijk is geleverd.

#### *Netto-omzet*

De netto-omzet is de gerealiseerde omzet verminderd met de directe projectkosten.

#### *Directe projectkosten*

De directe projectkosten zijn de kosten van leveringen en diensten door derden, gemaakt voor de uitvoering van de projecten.

#### *Belastingen*

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de stichting op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De gehanteerde grondslagen bij het opstellen van het kasstroomoverzicht zijn gelijk aan de grondslagen zoals toegepast bij het opstellen van de balans en de winst- en verliesrekening.

## 4 Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening

### TOELICHTING OP DE BALANS

#### 1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:

	Bedrijfsgebouw- en en terreinen * € 1.000	Machines en installaties * € 1.000	Andere vaste bedrijfsmiddelen * € 1.000	MVA in uitvoering * € 1.000	Totaal * € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.432	3.075	3.604	50	16.161
Cumulatieve afschrijving	(2.019)	(2.268)	(2.847)	-	(7.134)
Boekwaarde per 1 januari 2017	7.413	807	757	50	9.027
Investerings	61	336	18	-	415
Herrubricering MVA in uitvoering	50	(71)	-	21	-
Afschrijvingen	(202)	(416)	(223)	-	(841)
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-	-	-	-
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-	-	-	-	-
Totaal toevoeging/onttrekking	(91)	(151)	(205)	21	(426)
Boekwaarde per 31 december 2017	7.322	656	552	71	8.601
Aanschaffingswaarde	9.543	3.340	3.622	71	16.576
Cumulatieve afschrijving	(2.221)	(2.684)	(3.070)	-	(7.975)
Boekwaarde per 31 december 2017	7.322	656	552	71	8.601

Ten behoeve van de bankier zijn de bedrijfsgebouwen en terreinen hypothecair bezwaard tot maximaal k€ 9.000 (zie ook: 6. Langlopende schulden).

De investeringen betreffen met name vervanging van hard- en software (machines en installaties) en investeringen in de panden.

#### 2. Financiële vaste activa

Onder de financiële vaste activa is een latente belastingvordering opgenomen van met toekomstige, nog niet gerealiseerde, belastbare winst te verrekenen verliezen.

#### 3. Vorderingen

De vorderingen betreffen de afrekeningen van diensten die in 2017 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2017 is er geen voorziening getroffen voor oninbaarheid.

#### 4. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2017 op spaarrekeningen uitgezet, conform het in 2012 vastgestelde treasury-statuuut. De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

## 5. Eigen vermogen

De mutaties van 2016 en 2017 in het eigen vermogen zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven. Het saldo van het eigen vermogen is een algemene reserve.

	<u>* € 1.000</u>
Stand per 31 december 2015	3.820
<i>mutaties 2016</i>	
Resultaat boekjaar	140
Stand per 31 december 2016	<u>3.960</u>
<i>mutaties 2017</i>	
Resultaat boekjaar	(327)
Stand per 31 december 2017	<u><u>3.633</u></u>

## 6. Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden in het boekjaar was als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	<u>* € 1.000</u>	<u>* € 1.000</u>
Stand per 1 januari	3.322	3.322
Aflossingen boekjaar	-	-
Totale schuld per 31 december	<u>3.322</u>	<u>3.322</u>
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	-	-
Langlopend per 31 december	<u><u>3.322</u></u>	<u><u>3.322</u></u>
Schulden looptijd > 5 jaar	<u><u>-</u></u>	<u><u>3.322</u></u>

Medio 2001 heeft het CAOP twee leningen afgesloten ter financiering van de aankoop van de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14. De rentevoet is 5,98% (20 jaar vast). Eén van beide leningen is medio 2015 volledig afgelost, de andere lening met een bedrag van k€ 3.322 betreft een aflossingsvrije lening met een resterende looptijd tot medio 2021.

## 7. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar.

## 8. Belastingen en premies sociale verzekeringen

De specificatie van deze post is als volgt:

	2017	2016
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing december	606	609
Te betalen sociale lasten december	195	192
Te betalen BTW 4e kwartaal	471	670
Te verrekenen VPB	(49)	(10)
	<u>1.223</u>	<u>1.461</u>

## 9. Subsidieregeling Ministerie van BZK

De post subsidieregeling Ministerie van BZK betreft de stand van de egalisatiereserve inzake de subsidieregeling CAOP van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit betreft het niet bestede deel van de ontvangen subsidie. De subsidieregeling bepaalt dat de jaarlijkse subsidie aan een maximum is verbonden. Jaarlijks wordt eventuele onderuitputting of overschrijding gedoteerd respectievelijk onttrokken aan deze reserve. De omvang van de egalisatiereserve bedroeg per 31 december 2017 k€ 115.

## 10. Overige kortlopende schulden

Onder de overige kortlopende schulden zijn onder meer de reservering te betalen vakantiegeld en een reservering voor niet uitbetaalde vakantiedagen opgenomen. Daarnaast bevat deze post een bedrag aan nog te ontvangen facturen en zijn er in 2017 subsidies ontvangen die per einde boekjaar nog niet volledig waren besteed.

## 11. Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen voor diensten die het CAOP in 2018 gaat leveren, of die in 2018 moeten worden terugbetaald.

## 12. Financiële instrumenten

### *Algemeen*

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de onderneming blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

### *Kredietrisico*

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn bijna volledig vorderingen op overheden of stichtingen die domicilie hebben gekozen bij het CAOP. Het kredietrisico is daarmee zeer beperkt.

### *Renterisico*

De langlopende leningen kennen een resterende rentevastperiode van 3 jaar. Deze leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de

marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Indien van toepassing betreffen de kortlopende opgenomen leningen het tijdelijk gebruik van de kredietfaciliteit via de rekening-courant van de bank. Er is daarbij sprake van een variabel rentepercentage over het opgenomen geld gedurende de gehele looptijd. Het CAOP heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

#### *Marktwaarde*

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde.

### **13. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen**

De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot vier jaar, bedragen voor 2018 k€ 179 en voor de periode 2019 tot en met 2021 circa k€ 116 (in totaal). Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar. In de winst- en verliesrekening 2017 onder de Overige bedrijfskosten is een bedrag voor huur- en leasekosten opgenomen van k€ 109. De overige verplichtingen zijn opgenomen onder de directe projectkosten, omdat deze rechtstreeks samenhangen met de uitvoering van projecten.

Ten behoeve van de verhuurder van het gehuurde bedrijfspand in Utrecht is een bankgarantie afgegeven voor in totaal k€ 21.

## TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

### 14. Netto-omzet

De netto-omzet is de gerealiseerde omzet verminderd met de directe projectkosten.

	2017	2016
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	22.140	26.462
Directe projectkosten	(2.600)	(6.962)
Netto-omzet	<u>19.540</u>	<u>19.500</u>

De eerdergenoemde tegenvallende omzet voor enkele opdrachten (dienstverlening Defensie) en thema's (Inclusiviteit, Normalisering) zijn belangrijke oorzaken voor de beperkte stijging van de netto omzet.

### 15. Omzet

De omzet is 4,3 miljoen euro (16%) lager dan in 2016. Dit komt omdat in 2017 voor eenzelfde bedrag minder aan directe projectkosten is doorberekend.

### 16. Directe projectkosten

De directe projectkosten zijn de kosten van leveringen en diensten door derden, gemaakt voor de uitvoering van de projecten. De directe projectkosten zijn lager door de afronding van de opdracht Veilig Werken in de Zorg. De voor deze opdracht verstrekte subsidies werden onder de directe projectkosten gepresenteerd.

### 17. Personeelskosten

Het CAOP heeft in 2017 een personele krimp van het aantal fte's gekend van gemiddeld 191,5 fte's in 2016 naar gemiddeld 188,5 fte's in 2017.

Het aantal werknemers in dienst daalde in 2017 van 210 per 1 januari tot 203 per 31 december.

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2017	2016
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	11.571	11.593
Sociale lasten	1.828	1.894
Pensioenkosten	1.713	1.478
Uitzendkrachten/externen	989	540
Personele exploitatiekosten	718	810
Totaal personeelskosten	<u>16.819</u>	<u>16.315</u>

Per 1 januari 2015 heeft het CAOP zich vrijwillig aangesloten bij het ABP en volgt daarmee hun pensioenreglement.



## 18. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	2017	2016
	* € 1.000	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	202	186
Machines en installaties	416	371
Andere vaste bedrijfsmiddelen	223	225
Totaal afschrijvingen	<u>841</u>	<u>782</u>

Begin 2017 is besloten een deel van de software voor standaard kantoorautomatisering in eigendom te nemen. Tot 2017 werden jaarlijks licentiekosten betaald voor deze software. Licentiekosten worden in de jaarrekening verantwoord onder de Overige bedrijfskosten. Het besluit tot aanschaf van licenties betekent dat over deze investering jaarlijks moet worden afgeschreven.

## 19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2017	2016
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	137	163
Kosten ICT	672	656
Huisvestingskosten	483	520
Kostenvergoeding bestuursraad	32	35
Restauratieve voorzieningen	374	297
Marketing	175	195
Overige algemene kosten en extern advies	216	157
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.089</u>	<u>2.023</u>

De stijging van de kosten restauratieve voorzieningen hangt grotendeels samen met een eind 2016 verworven opdracht voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid (Politie). Voor deze opdracht wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de vergaderfaciliteiten van het CAOP, waarbij ook voor de catering wordt gezorgd. Deze extra kosten worden doorbelast aan de opdrachtgevers.

De stijging van de Overige algemene kosten en extern advies wordt veroorzaakt door de tijdelijke inhuur van expertise op het gebied van facilitaire zaken, inkoopbeleid en een onderzoek naar de aanbestedingsplicht van stichtingen die het CAOP ondersteunt.

## 20. Rentelasten

De rentelasten 2017 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen.

## 21. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 22,2% (2016: 20,7%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2017 bedraagt +/- k€ 80 ofwel 19,8% van het resultaat vóór belastingen (2016: 25,5%).

## 22. Bezoldiging topfunctionarissen

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op het CAOP. Het voor het CAOP toepasselijke bezoldigingsmaximum is het algemeen bezoldigingsmaximum en bedraagt in 2017 € 181.000.

Bedragen in €	N. Ph. Geelkerken
<b>Funcctiegegevens</b>	Directeur/Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
Fictieve dienstbetrekking?	nee
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	155.751
Beloningen betaalbaar op termijn	17.936
<i>Subtotaal</i>	<u>173.687</u>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<u><u>181.000</u></u>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<u><u>173.687</u></u>
Motivering indien overschrijding	n.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
<b>Bezoldiging 2016</b>	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	150.708
Beloningen betaalbaar op termijn	15.518
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<u><u>166.226</u></u>

Naast de hierboven vermelde topfunctionaris zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 en 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

## 23. Bezoldiging leden Bestuursraad

Bedragen in €	K.G. de Vries	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	M.W.J. Lak	S. Donders- Pijpstra	C. Kervezee	R.T.B. Visser	J.W. Disten	H. Itzig Heine	M. Ouwehand	O. Welling
<b>Funciegegevens</b>	Voorzitter	Voorzitter AC	Lid BR en AC	Lid BR	Lid BR en AC	Lid BR	Lid BR	Lid BR	Lid BR	Lid BR	Lid BR
Aanvang en einde functie vervulling in 2017	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 30-06	01-01 / 31-12	01-07 / 31-12	
<b>Bezoldiging</b>											
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	6.000	6.000	4.500	3.000	4.500	3.000	-	1.500	-	1.500	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Subtotaal</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>27.150</b>	<b>27.150</b>	<b>18.100</b>	<b>18.100</b>	<b>18.100</b>	<b>18.100</b>	<b>18.100</b>	<b>9.050</b>	<b>18.100</b>	<b>9.050</b>	<b>n.v.t.</b>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<b>Gegevens 2016</b>											
Aanvang en einde functie vervulling in 2016	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-04 / 31-12	n.v.t.	01-01 / 31-03
<b>Bezoldiging 2016</b>											
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	6.000	6.000	4.500	3.000	4.500	3.000	3.000	3.000	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De heren Welling en Itzig Heine hebben afgezien van honorering.

## 24. Voorgestelde resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het resultaat na belasting te onttrekken aan de algemene reserve. Het vorenstaande is verwerkt in de jaarrekening 2017.

Den Haag, 14 juni 2018

Directeur / Bestuurder CAOP  
Mr. N. Ph. Geelkerken