

**JAARVERSLAG 2020**

**VAN**

**STICHTING CAOP**

**TE**

**DEN HAAG**

Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 24 juni 2021

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 24 juni 2021

## Inhoudsopgave

	Pagina
BESTUURSVERSLAG	3
JAARREKENING 2020	
1 Balans en winst- en verliesrekening	25
2 Kasstroomoverzicht	27
3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	28
4 Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening	32
OVERIGE GEGEVENS	
Gebeurtenissen na balansdatum en controleverklaring	40

### **Algemeen**

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

- a. bijdragen leveren aan de (maatschappelijke) arbeidsvraagstukken van opdrachtgevers, door te fungeren als expertise- en ontmoetingsplatform voor werkgevers- en werknemersorganisaties en andere maatschappelijke organisaties;
- b. kennis en diensten aanbieden op het gebied van arbeidsverhoudingen, conflicthantering, (de vorming van) arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap, arbeidsmarkt en arbeidskwaliteit;
- c. diensten verlenen ter ondersteuning van adviesorganen, beroeps- en bezwarencommissies en andere instanties, hieronder begrepen privaatrechtelijk vormgegeven rechtspersonen, waaraan door de overheid taken zijn opgedragen, of die een bijzonder orgaan van overleg zijn, op het gebied van aangelegenheden die de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhouding van het overheidspersoneel betreffen;
- d. diensten verlenen ter ondersteuning van instanties die een arbitrerende functie hebben in geschillen over aangelegenheden die op het onder c genoemde gebied betrekking hebben;
- e. documentatie en informatie verzamelen over onderwerpen en vraagstukken die betrekking hebben op de onder a en c genoemde gebieden waarop de stichting werkzaam is en het verzorgen van publieks- en persvoorlichting daarover.

### **Jaarverslag Raad van Toezicht**

#### **Samenstelling bestuur en Raad van Toezicht**

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

De Raad van Toezicht telt acht leden. Zij worden benoemd op voordracht van de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO), de Stichting Zelfstandige Publieke Werkgevers (ZPW) en de Staat der Nederlanden vertegenwoordigd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de minister van Justitie en Veiligheid en de minister van Defensie (namens deze door de kabinetssectoren). De voorzitter wordt benoemd op voordracht van de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP).

## Samenstelling Raad van Toezicht, en een overzicht van de (neven)functies en nevenfuncties:

Naam	Functie RvT	Functie(s)	Overige nevenfuncties
Mw. A.M.C. Eijnsink	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecie	Adviseur o.a. op projecten Veiligheid & Krijgsmacht en Integriteits-vraagstukken: Voorzitter van de Onafhankelijke Commissie Integriteit Ministerie van Financiën	Lid Nationaal Comité Veteranendag Lid van de Raad van Toezicht Stichting VoorleesExpress Lid van de Raad van Advies Stichting Jason Lid dagelijks bestuur Stichting Atlantische Commissie Lid Maatschappelijke Adviesraad Huis voor Klokkenluiders
Dhr. M. Ouwehand	Lid RvT	Vakbondsbestuurder FNV Overheid, o.a. voor CAO Rijksambtenaren.	Voorzitter A+O fonds Rijk
Mw. S. Pijpstra	Lid RvT (tot sept-2020) Lid auditcie (tot sept-2020)	Directeur Werkgeverszaken Ministerie van Defensie.	Lid Raad van Toezicht Ingrado
Mw. C. Kervezee	Lid RvT Lid Remuneratiecie	Toezichthouder, adviseur publieke sector	Voorzitter Raad van Toezicht fonds Podiumkunsten Lid Raad van Toezicht Kinderpostzegels Lid Raad van Toezicht Stichting Leerkracht
Dhr. P. Sennema	Lid RvT Lid auditcie (sinds sept-2020)	Secretaris-directeur Waterschap Aa en Maas	Voorzitter Raad van Toezicht Het Laar Lid onderhandelingsdelegatie CAO Waterschappen Voorzitter programma cybersecurity en privacy Unie van Waterschappen (vice) Voorzitter A&O-fonds Waterschappen Lid en voorzitter traineeprogramma Toekomst van Brabant 2011 - 2020
Dhr. J.M. de Vries	Lid RvT	Voorzitter CNV Connectief	Lid van het bestuur van PGGM Coöperatie U.A. Voorzitter van de Christelijke Centrale voor Overheids- en Onderwijspersoneel Lid Raad van Toezicht Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, en van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering Directeur Jan de Vries Bestuur & Advies Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland Voorzitter en ouderling van de kerkenraad van de Hervormde Gemeente Goudriaan (PKN)
Dhr. R.C. Hunnago	Lid RvT (tot sept-2020)	Voorzitter CMHF	Voorzitter Stichting Sociaal Fonds Koninklijke Marine Secretaris Nationaal katholiek Thuisfront Vicevoorzitter Paulus Clerck 1665 Secretaris stichting Keurmerk Duurzame Inzetbaarheid; Voorzitter Jeugdkampcommissie VELO Ryu Ha; Penningmeester Vakcentrale voor Professionals VCP; Plaatsvervangend lid SER.
Mw. G.P.M. van Haren	Lid RvT Lid auditcie	Voorzitter Algemene Vereniging Schoolleiders	Bestuurslid en penningmeester Ambtenarencentrum General Assembly member European School Head Association (PO- VO-MBO) Bestuurslid Vervangingsfonds/ Participatiefonds PO Bestuurslid Stichting van het Onderwijs Lid Adviesgroep Pedagogisch PACT
Dhr. M.E.M. de Natris	Lid RvT (sinds okt- 2020)	Voorzitter CMHF (interim)	Voorzitter Coalitie voor Veiligheid Algemeen bestuurslid VCP
Dhr. O.F.J. Welling	Lid RvT (m.i.v. jan-2021)	Directeur bureau Raad voor de Rechtspraak.	
Dhr. J. Debie	P/v voorzitter auditcie	Voorzitter van de Vakbond voor Burger en Militair defensiepersoneel (VBM)	Voorzitter van de muziekvereniging Swing Design  Bestuursvoorzitter Centrale van Overheidspersoneel, het Ambtenarencentrum Secretaris van de Coalitie voor Veiligheid
Dhr. A. Sieverdink	Voorzitter auditcie		Lid Raad van Advies voetbalvereniging Alphense Boys. Penningmeester bestuur SLOR (Stichting Lokale Omroep Rotterdam) Lid kascontrole commissie VVPD (Vereniging van pensioengerechtigden Deloitte) Directeur Quintal Holding BV en van Quintal Consultants BV

Toelichting: in 2020 hebben de volgende personele wijzigingen plaatsgehad. Mevrouw Pijpstra is vervangen door de heer O. Welling (treedt per januari 2021 aan), en de heer Hunnago is vervangen door de heer M. de Natris. Door het vertrek van mevrouw Pijpstra in augustus is de heer Sennema in haar plaats lid geworden van de auditcommissie.

#### *Overleg met gesprekspartners*

De Raad van Toezicht spreekt normaal gesproken twee keer per jaar met de ondernemingsraad. In 2020 is het contact met de ondernemingsraad intensiever en frequenter geweest. De onderwerpen betroffen enerzijds de coronacrisis en het effect daarvan op CAOP (o.a. financieel, welbevinden van de medewerkers), en anderzijds het traject van de bestuurlijke fusie met Stichting Sardes. In deze gesprekken heeft de Raad van Toezicht zijn waardering geuit aan het personeel voor de wijze waarop zij, onder de omstandigheden, hun bijdragen leveren aan de gezondheid en doorontwikkeling van de organisatie.

Ook is er in het najaar 2020, toen duidelijk werd dat de kans op de bestuurlijke fusie m.i.v. 1 januari 2021 reëel werd, gesproken met de Raad van Toezicht en de personeelsvertegenwoordiging van Stichting Sardes. Genoemde gesprekken verliepen steeds in goede harmonie en constructief, en er sprak veel vertrouwen in de samenwerking in uit.

De Raad van Toezicht heeft in september 2020 onder leiding van een externe begeleider een informele sessie gehad die in het teken stond van reflectie op de door de Raad gewenste doorontwikkeling van de eigen rol als toezichthouder. De opbrengsten van deze sessie worden in 2021 verder opgepakt, zodra corona dit toestaat.

#### *Reguliere vergaderingen in 2020*

In 2020 is de Raad van Toezicht zeven keer bijeen geweest. Normaliter wordt er jaarlijks vier keer vergaderd. Redenen voor deze verhoogde frequentie vormden de coronacrisis – waarvoor in mei, toen de effecten van de eerste lockdown op de organisatie nog onduidelijk waren, een extra vergadering is belegd om een vinger aan de pols te hebben rondom met name de financiën en het werkklimaat – en de mogelijkheid van het aangaan van een strategische samenwerking met Stichting Sardes die in de loop van 2020 uitkristalliseerde tot een voorstel voor het aangaan van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2021. De route naar een mogelijke bestuurlijke fusie vroeg om extra gespreksvoering, gekoppeld aan formele beslismomenten. In deze gesprekken is onder andere stil gestaan bij de randvoorwaarden, de governancestructuur en de kansen en risico's (o.a. inzichtelijk gemaakt in het due diligence) bij het aangaan van een bestuurlijke fusie.

Zowel voor de coronacrisis als de bestuurlijke fusie is in het volgende hoofdstuk een uitgebreid verslag toegevoegd door de directeur-bestuurder. Zoals hieruit blijkt, kan er een boek worden geschreven met alles wat door CAOP en zijn medewerkers is beleefd en gedaan in 2020. De Raad van Toezicht spreekt zijn grote waardering uit aan de directeur-bestuurder en de hele organisatie voor de wijze waarop de organisatie bij elkaar is gebleven in deze moeilijke tijd, en de wendbaarheid die is getoond in de transitie naar nieuwe dienstverlening. De Raad is trots op de bereikte resultaten die zijn geboekt en zij constateert dat CAOP in staat is geweest om de moeilijke situatie als bron van inspiratie en vernieuwing te gebruiken. De Raad kijkt uit naar de strategische (beleids)keuzes die de organisatie, geleerd hebbende van de coronacrisis, ter bespreking in 2021 zal aanderen.

#### *Financiële auditcommissie*

De auditcommissie beoordeelt, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht, de financiële gang van zaken binnen de stichting. De auditcommissie komt bijeen voorafgaand aan de gezamenlijke

vergadering van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder. De financiële kwartaalrapportages vormen het vaste agendapunt van deze vergaderingen.

De samenstelling van de auditcommissie was in 2020 als volgt:

Voorzitter:     dhr. A. Sieverdink

Leden:           dhr. J.J.C. Debie, mw. S. Pijpstra, mw. G.P.M. van Haren.

Na het vertrek van mevrouw Pijpstra als lid van de Raad van Toezicht, heeft de heer Sennema haar plek in de auditcommissie overgenomen.

In 2020 hebben de auditcommissie en de directeur-bestuurder zes keer samen vergaderd. Normaal gesproken wordt jaarlijks vier keer vergaderd, maar vanwege de coronacrisis is in het eerste halfjaar 2020 intensiever vergaderd met als doel grip te hebben op de financiële voortgang en ontwikkeling van de organisatie en het tempo van flexibilisering van de dienstverlening. Op basis van de rapportages kon worden geconcludeerd dat CAOP de noodzakelijke transitie goed absorbeerde en dat de financiële ontwikkeling, ondanks achterblijven t.o.v. de begroting, geen reden tot zorg gaf.

Behalve de bespreking van de financiële ontwikkeling van de organisatie (waaronder het effect van covid-19 op de financiën, de verantwoording van de cijfers en de begroting 2021), is er twee keer aandacht geweest voor de (door)ontwikkeling van ICT (o.a. via bespreken van het meerjarenplan ICT), en de beveiliging (o.a. een zogenaamde Pentest). De auditcommissie heeft ook aandacht gehad voor de voorbereiding (vraagstelling, opdrachtformulering) van het due diligence onderzoek en de risico's die het due diligence onderzoek noemde t.a.v. de intentie tot bestuurlijke fusie met Stichting Sardes. Tenslotte is er aandacht geweest voor risicomangement door de bespreking van de risico-analyse en, later in het jaar, de wenselijkheid van het verwerken van situaties als die van covid-19 in de risico-analyse.

## Verslag van de activiteiten in 2020 en vooruitblik 2021

### 1. 2020 was een bijzonder jaar

#### *Coronacrisis en de (door)ontwikkeling van CAOP*

De coronacrisis heeft in 2020 een diepe impact gehad op de samenleving en werkend Nederland, een impact die bij het opstellen van dit jaarverslag (april-mei 2021) voortduurt.

Ook voor CAOP stond 2020 volledig in het teken van de coronacrisis. Het noodzaakte de organisatie tot een snelle en ingrijpende verandering in de manier van (samen)werken, zowel intern als met opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Ondanks de beperkingen, die met name in perioden van lockdown het zwaarst werden gevoeld en soms een negatief effect hadden op de (mentale) gezondheid en privéleven van medewerkers, heeft de coronacrisis ook veel positieve en interessante dingen opgeleverd:

- Medewerkers in (project)teams zijn ondanks de beperkingen in contact met elkaar blijven staan. Vaak gebeurde dit door meer individueel contact en/of door korter maar frequenter online overleg te hebben. Leidinggevenden en de afdeling HRM trokken gezamenlijk op om medewerkers die moeite hadden met de thuiswerksituatie en/of de werk-privébalans (of anderszins) bij te staan. Maar vaak ook steunden collega's elkaar op lastige momenten.

Op organisatieniveau zijn diverse initiatieven en activiteiten georganiseerd die hebben bijgedragen aan het behouden van de binding met de organisatie, zoals een wekelijkse online meet-up (die zeer goed werd bijgewoond), een wandelwedstrijd en fruit- en cadeauboxen die naar de huisadressen zijn gestuurd.

Langdurig gedwongen werken op afstand heeft een effect op de binding en kan een effect hebben op het welbevinden van mensen. Het beperkt ook de mogelijkheden van goed afscheid kunnen nemen van vertrekkende medewerkers en het verwelkomen en inwerken van nieuwe medewerkers. Hiervan is de organisatie zich bewust. In 2020 zijn deze aspecten een voortdurend punt van aandacht geweest waar vaak op een creatieve manier toch een adequate invulling aan kon worden gegeven. In 2020 is een werkgroep Gezond en Veilig in het leven geroepen die hier een trekkende en coördinerende rol in speelt, waarbij steeds de focus ligt op de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers.

De wens om elkaar weer echt te kunnen zien en begroeten is groot, en zal in de loop van 2021 hopelijk weer mogelijk zijn. Maar hoewel de huidige setting onvoldoende is om (met name) de sociale component van werk duurzaam te borgen, lijkt de organisatie dankzij de genomen maatregelen, initiatieven en extra 'effort' wel tegen een stootje te kunnen. Met de veerkracht, weerbaarheid en creativiteit van de organisatie lijkt het goed te zitten.

- Het inzicht is versterkt dat sommige activiteiten ook heel goed, en soms zelfs beter, online georganiseerd kunnen worden. Dit inzicht leidt o.a. tot een heroriëntatie op de wijze van (samen)werken en de huisvestingssituatie. In 2021 zullen de opgedane ervaringen worden verwerkt in plannen hieromtrent.
- De begrotingsdoelstelling voor 2020 is weliswaar niet gehaald, maar door de snelle omschakeling naar zoveel mogelijk online dienstverlening kon het jaar financieel positief worden afgesloten.
- Omdat CAOP in 2020 zijn dienstverlening in aangepaste vorm veelal kon continueren, kan worden gezegd dat de ellende waar sommige branches en beroepsgroepen mee te maken hebben (gehad)

– ontslag, opdrogende inkomsten en spaargelden, schulden en steunen op de voedselbank – medewerkers van CAOP bespaard is gebleven. Tegelijkertijd trekt CAOP zich de situatie in branches en beroepsgroepen aan waar de coronacrisis hard heeft toegeslagen. Dit maatschappelijke vraagstuk heeft in 2020 geleid tot een initiatief om sectoren en branches met een personeeloverschot (a.g.v. corona) te verbinden met sectoren waar een personeelstekort (structureel of a.g.v. corona) bestaat. De hoop en verwachting is dat dit in 2021 een mooi en succesvol traject gaat worden, waarin werkenden – op een andere wijze dan voorheen – van werk naar werk kunnen worden geholpen. In 2021 wordt hiervoor een propositie gemaakt.

### *Samenwerking met Sardes*

Alsof dit alles nog niet genoeg was, zijn er in 2020 op bestuurlijk niveau voorbereidingen getroffen om een bestuurlijke fusie met Stichting Sardes, een onderzoeks- en adviesbureau actief in het werkveld van onderwijs, jeugd en gezondheid, aan te gaan. Redenen hiervoor zijn, op hoofdlijnen, dat beide organisaties op inhoud synergetische voordelen zien in de samenwerking en qua bedrijfsvoering efficiencywinst en inverdieneffecten denken te kunnen realiseren. De samenwerking met Sardes past in de groeiambitie van CAOP om, naast omzetverhoging, beter in staat te zijn om (landelijk) beleid te helpen realiseren en implementeren, zodanig dat het een voelbaar effect heeft op de werkvloer.

Dit bestuurlijke traject kende een oriënterende, verkennende fase in 2019, die de directeur-bestuurder voldoende vertrouwen bood om in 2020 concrete stappen te zetten richting medezeggenschap en Raad van Toezicht. Hiervoor is in de zomer van 2020 een strategische notitie en een intentieverklaring opgesteld over de kansen en risico's van een bestuurlijke fusie met Sardes. De bespreking van de notitie en de intentieverklaring leidde in oktober tot het laten uitvoeren van een due diligence door een extern deskundige partij. De uitkomsten van het due diligence onderzoek bood goede zekerheid om de stap naar een bestuurlijke fusie te zetten, en hiervoor is door de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht in december aan de directeur bestuurder groen licht gegeven.

De bestuurlijke fusie is m.i.v. 1 januari 2021 geëffectueerd, en statutair betekent dit dat de directeur-bestuurder CAOP dan ook directeur-bestuurder Sardes is, en de Raad van Toezicht CAOP ook Raad van Toezicht Sardes is. CAOP en Sardes blijven een eigen begroting en jaarverslag opstellen, immers een bestuurlijke fusie brengt met zich mee dat Sardes en CAOP zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen financiën en personeel.

In 2021 zal in de gespreksvoering met de directeur-bestuurder veel focus liggen op de voortgang van de samenwerking met Sardes en de vraag of en zo ja wanneer een juridische fusie opportuun is. Begin 2021 is hiervoor een implementatieplan/routekaart opgesteld en voor bespreking met de ondernemingsraad en Raad van Toezicht geagendeerd. Het onderwerp “voortgang bestuurlijke fusie (op weg naar een juridische fusie)” zal steeds onderwerp van gesprek zijn in genoemde overleggen.

## **2. Strategie**

### *Ontwikkeling organisatie, positionering*

CAOP wil bijdragen aan betekenisvol werk voor iedereen in het publieke en private domein. Werk dat in de ogen van werkenden ertoe doet, werk dat zeker in publieke en maatschappelijke organisaties het verschil maakt voor een ander of voor de samenleving als geheel, en waarin werkenden zeggenschap hebben over de inhoud van het werk. Want wie zijn werk als betekenisvol ervaart, is tevredener, meer betrokken en presteert beter.

CAOP verkent arbeid gerelateerde maatschappelijke vraagstukken en helpt die oplossen, zowel voor het publieke als private domein, en zowel op landelijk, regionaal als lokaal niveau. Het verbindt partijen, het



verandert door te agenderen, op te leiden en te faciliteren, en stuurt op maatschappelijk impact. De 'unique selling points' zijn:

- CAOP brengt wetenschappelijke kennis, beleid en praktijk bij elkaar.
- CAOP verbindt werkgevers en werknemers, sociale partners en organisaties.
- CAOP ondersteunt organisaties met zijn netwerk en ervaring, in en tussen sectoren.
- CAOP heeft vier leerstoelen.
- CAOP heeft oog voor de integriteit en veilige opslag van data.

CAOP is een netwerkorganisatie, zowel organisatorisch als qua dienstverlening en samenwerkingsverbanden. Deze ontwikkeling wordt verder versneld en versterkt doordat CAOP steeds vaker wordt gevraagd als verbinder tussen een toenemend aantal stakeholders op te treden om te adviseren en (complexe) arbeidsvraagstukken en -agenda's vorm te geven en te begeleiden. In 2020 is ook een versterkte focus in de dienstverlening gekomen door nadrukkelijker (potentiele) maatschappelijke vraagstukken, als dan niet met samenwerkingspartijen, op te pakken en hiervoor diensten en producten voor te ontwikkelen. Hiervoor is een vroege signalering onontbeerlijk, en de organisatie is daartoe in toenemende mate in staat. Van belang hierbij is o.a. dat intern de bewustwording groeit dat dit type vraagstukken niet alleen heel goed passen bij de missie en visie van de organisatie, maar ook een belangrijke rol kunnen en moeten gaan spelen in de financiële gezondheid van de organisatie en het werkgeluk van medewerkers versterken (nl. betekenisvol werk doen). Daarbij biedt de in 2020 vernieuwde Strategische Kennisagenda van CAOP een meerjarig denkkader voor de kennisontwikkeling en dienstverlening van CAOP voor het hele arbeidsveld (d.w.z. de terreinen arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsorganisatie), door trends en ontwikkelingen om ons heen worden gekoppeld aan (te ontwikkelen) thema's en product- en dienstverlening van CAOP. Het ook in 2020 tot stand gekomen meerjarenplan CAOP helpt hierin door de richting en beweging die de organisatie doormaakt te duiden.

### *Ontwikkelingen*

Doordat CAOP vanaf 1 januari 2021 bestuurlijk is gefuseerd met Sardes, kunnen maatschappelijke vraagstukken op de terreinen van onderwijs, jeugd en gezondheid beter worden uitgewerkt in proposities. In 2021 zal hiermee worden gestart en worden de eerste vruchten van deze inhoudelijke samenwerking in de loop van 2021 verwacht.

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 is ingegeven door het feit dat de publieke en de private markt steeds meer naar elkaar toe groeien, en ook omdat CAOP over deskundigheid beschikt waar in (delen van) de private sector behoefte aan is. In 2019 heeft dit onder meer geleid tot vergevorderde gesprekken die in 2020 hebben geleid tot de ondersteuning van het Sociaal Fonds Particuliere Beveiliging. Sindsdien zijn ook nauwe contacten met andere branches in de private sector die geïnteresseerd zijn in dienstverlening door CAOP. Voor 2021 wordt verwacht dat dit zal leiden tot enige nieuwe contracten. Het is de ambitie dat het volume aan opdrachtgevers en opdrachten in de private sector de komende periode substantieel groeit.

In de dienstverlening heeft CAOP altijd opdrachtgevers geholpen om vraagstukken in de sectoren te helpen oplossen. Omdat de sectoren in toenemende mate tegen vergelijkbare operationele uitdagingen en maatschappelijke vraagstukken aanlopen (personeelstekorten, impact willen maken, toepassing van technologie op het werk, integriteitsvraagstukken, leven lang ontwikkelen, de betekenis van werk voor werkenden), is het in toenemende mate mogelijk een breed platform te organiseren voor sectoren om ervaringen uit te wisselen en hen te adviseren. CAOP probeert deze sectoroverstijgende benadering

vorm en inhoud te geven, en sectoren met elkaar in verbinding te brengen. Ook in 2021 zet zich dit door. A.g.v. de coronacrisis en de noodzakelijke digitalisering van de dienstverlening, heeft CAOP geïnvesteerd in hardware en knowhow voor online bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten hebben een groter bereik dan de fysieke bijeenkomsten die CAOP pleegde te organiseren. Dit grotere bereik betekent ook dat er meer mogelijkheden bestaan om sectoren beter met elkaar in verbinding te brengen, van elkaar te leren en de verbindende en adviserende rol van CAOP te versterken. Deze ervaringen in het coronajaar 2020 zullen een structurele verandering betekenen in de wijze waarop CAOP zijn kennis- en ontmoetingsplatform organiseert. Fysieke bijeenkomsten blijven relevant, maar de online bijeenkomsten zullen vanwege aangetoonde meerwaarde een blijvende rol spelen. De ontwikkeling van sectoroverstijgende vraagstukken en digitalisering van de dienstverlening betekent ook iets voor de organisatie van CAOP. Er is steeds meer een gezamenlijke aanpak nodig op terreinen als productinnovatie, proposities, onderzoek en ondersteuning. De interne overlegstructuur is in 2019 aangepast om op deze terreinen meer samenhangend beleid te kunnen maken. In 2020 zijn daar goede stappen in gezet, waarop in 2021 kan worden voortgebouwd. En a.g.v. de coronacrisis (en de digitalisering van de dienstverlening) is deze samenhang noodzakelijker dan ooit. Het doel is dat de business (de bediening van opdrachtgevers) en de services (de professionele ondersteuning aan de business, die ook zelf vaak business-georiënteerde activiteiten uitvoert) onderling en met elkaar een gezamenlijke, samenhangende agenda opstellen. De aangepaste overlegstructuur en het jaarplan 2020 waren stappen in de goede richting, en vragen in 2021 om verdere doorontwikkeling. Overigens vormen sectorspecifieke vraagstukken (nog steeds) het zwaartepunt van de dienstverlening, die loopt via arbeidsmarktfondsen, cao-tafels, medezeggenschap, onderzoek en advies, communicatie en marketing, juridische advisering en financiële ondersteuning.

#### *2021 en verder*

Door de uitzonderlijke omstandigheden in 2020, staan sectoren waar CAOP van oudsher voor werkt hoog op de politieke en publieke agenda. Waar in 2020 de focus lag op crisismanagement en oplossingen op korte termijn, moet in 2021 duidelijk worden wat de effecten zijn op de langere termijn. Het demissionair kabinet erkent dat groot onderhoud in bepaalde sectoren noodzakelijk is en diverse maatregelen en subsidiemogelijkheden worden beschikbaar gesteld die tot voor kort ondenkbaar waren. Voor CAOP kan dit betekenen dat in 2021 nieuwe mogelijkheden ontstaan die niet in het jaarplan 2021 staan, om een bijdrage te leveren in het helpen oplossen van maatschappelijke en (boven)sectorale vraagstukken en uitdagingen.

### **3. Dienstverlening**

#### *a. Sector Overheid*

In 2020 zijn als gewoonlijk arbeidsmarktfondsen (ASD/Defensie, SAOP/Politie, A+O Rijk), cao-overleggen, en tal van medezeggenschapsorganen en (juridische) commissies ondersteund. Deze activiteiten vormen een belangrijk deel van de dienstverlening aan deze sector. Het aantal overleggen, commissies en meldpunten is fors toegenomen, en op diverse expertises en thema's is advies uitgebracht en zijn bijeenkomsten georganiseerd.

Met name in de eerste fase van de coronacrisis is een aantal overleggen niet doorggegaan. Door het snel beschikbaar komen van online en ICT tools zijn opdrachtgevers verder geholpen en hebben zij kans gezien om de overleggen adequaat te hervatten. Veel overleg vond derhalve digitaal plaats, waarbij sommige klanten moesten wennen aan het digitaal vergaderen.

Er is in 2020 ingezet op verdere doorontwikkeling van onze producten en de uitrol ervan, en in het aanbieden van deze producten op de website. Het consolideren van de beschikbare kennis heeft ook onze aandacht gehad.

Qua acquisitie heeft het team de kansen benut die in 2019 waren voorzien bij de veiligheidssectoren. In de tweede helft van 2020 is er een toenemende vraag geweest naar meldpunten voor sociale en fysieke veiligheid. Er is een aantal goede stappen gezet met betrekking tot het meer uniform inrichten van de meldpunten maar zeker ook met betrekking tot de impact op de individuele meldingen en de impact van de uitkomsten van de meldpunten op de organisaties. De meldpunten leveren een goede bijdrage aan het helpen verbeteren van een sociaal en fysiek veilige werkomgeving bij organisaties. Er is gewerkt aan een ketenbenadering ten aanzien van de (mede)zeggenschap. In 2020 is begonnen met een professionaliseringsslag, waaronder het vergroten van de zichtbaarheid en het beter in de markt zetten van het thema betekenisvolle (mede)zeggenschap bij alle sectoren. Onze doelstelling is om vanaf 2021 het aantal te verzorgen trainingen, adviesopdrachten en andersoortige dienstverlening substantieel te vergroten.

Overigens is de tendens van een toenemende vraag naar (ambtelijke) secretarissen gestaag doorgezet in 2020.

Bij de juridische commissieondersteuning vormde 2020 in zekere zin een nieuwe start. Vanaf de inwerkingtreding van de Wnra hebben de juridisch secretarissen een aantal nieuwe commissies ingericht en ondersteund, zoals de Geschillencommissie Rijk, de drie cao-commissies voor de provinciale sector en de VNG Ontslagcommissie. Een aantal andere door CAOP ondersteunde commissies is omgevormd en aangepast aan de genormaliseerde situatie. Ook heeft een aantal juristen zelf de omschakeling moeten maken van het ambtenarenrecht naar het civiele arbeidsrecht. Daarnaast was in 2020 een toename zichtbaar van het aantal ondersteunde klachtencommissies. In zijn totaliteit heeft dit geresulteerd in een groei van de vakgroep juridisch.

De bestaande dienstverlening op het terrein van integriteit is grotendeels voortgezet. Het verzorgen van (maatwerk)trainingen heeft zich na de dip in de eerste periode van coronacrisis, weer herpakt. Er is in de zomerperiode geïnvesteerd in het gebruik van digitale werkvormen, waardoor een deel van de trainingen inmiddels succesvol digitaal wordt verzorgd.

De door CAOP georganiseerde 'Dag en Nacht van de Integriteit' begint een vast onderdeel van het dienstenpakket te worden. In 2020 is dit evenement in online vorm georganiseerd door de Ien Dales Leerstoel en in samenwerking met het CAOP opnieuw aangeboden. De voorbereidingen voor 2021 zijn inmiddels gestart.

Verder is in 2020 een start gemaakt met het corporate thema 'sociale veiligheid'. Dit is een actueel thema dat speelt in alle sectoren waar CAOP actief is. Deze dienstverlening wordt in 2021 verder gepositioneerd en actief onder de aandacht gebracht.

### *b. Sector Onderwijs*

De coronacrisis heeft van het onderwijs veel gevraagd. Scholen en instellingen in heel Nederland hebben het afgelopen jaar hard gewerkt om onderwijs op afstand te kunnen bieden aan leerlingen en studenten. En ook de (gedeeltelijke) heropening stelt scholen en instellingen voor diverse uitdagingen, zoals de naleving van voorzorgsmaatregelen en knelpunten in de personeelsvoorziening. Ook bestaat de angst dat de schoolsluiting heeft geleid tot een groeiende kansenongelijkheid tussen en leerachterstanden bij leerlingen en studenten.

Ook voor onderwijspersoneel heeft de coronacrisis grote gevolgen. Wat voorheen vaak voor onmogelijk werd gehouden – onderwijs op afstand – is in een korte periode realiteit geworden door grote inzet van onderwijspersoneel. Niet alleen de inhoud en organisatie van het werk werden geraakt, ook de

arbeidsomstandigheden zijn in een ander daglicht komen te staan, hoewel de langetermijneffecten nog onzeker zijn.

In 2020 heeft CAOP in het onderwijs diverse arbeidsmarktfondsen, besturen, registers en overleggen ondersteund, waaronder het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs, Voion (arbeidsmarktfonds voor het voorgezet onderwijs), SOM (arbeidsmarktfonds voor het mbo), SoFoKleS (arbeidsmarktfonds voor universiteiten, academische ziekenhuizen en onderzoekinstellingen), de Schoolleidersregisters PO en VO, en de Stichting van het Onderwijs.

De voor 2020 geplande activiteiten en speerpunten zijn ondanks de beperkingen toch uitgevoerd, door gebruik te maken van technische oplossingen en creativiteit. Er zijn projecten en onderzoeken uitgevoerd over verschillende relevante thema's (vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling, participatiebanen, diversiteit, werkdruk, ontwikkeltijd, mobiliteit, sociale veiligheid en sociale innovatie), die een bijdrage hebben geleverd aan het beter functioneren van de onderwijsarbeidsmarkt. Ook is verandering gestimuleerd binnen onderwijsteams, scholen, onderwijsinstellingen, regionale samenwerkingen en op landelijk niveau.

Sinds eind 2018 is CAOP betrokken bij de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekorten, geïnitieerd door het ministerie van OCW, waarin besturen, lerarenopleidingen en andere stakeholders gestimuleerd worden om de personeelstekorten in het funderend- en middelbaar onderwijs gezamenlijk op regionaal niveau aan te pakken. Daarbij functioneert CAOP als aanjager om de regionale samenwerking vorm te geven, worden landelijke en regionale kennisdelingsbijeenkomsten georganiseerd en vindt ondersteuning plaats bij het uitwisselen van ervaringen in en tussen de regio's. Ook in 2021 wordt deze ondersteuning gecontinueerd.

In schooljaar 2019-2020 heeft CAOP in opdracht van OCW vier initiatieven aangejaagd die de aanpak van het lerarentekort voor de tekortvakken kunnen versnellen. Hiervoor is medio 2020 als eindresultaat een handreiking en een rapport opgesteld om scholen inspiratie te bieden om zelf met tekortvakken aan de slag te gaan.

CAOP is in 2020 in nauwe samenwerking met collega-onderzoeksbureaus en universiteiten succesvol geweest in het verwerven van onderzoeksopdrachten onder de raamovereenkomst voor beleidsgericht onderzoek van het ministerie van OCW. Zo is in 2020 onderzoek gedaan naar de *urennorm voor onderwijstijd* in het primair onderwijs. Daarnaast zijn onderzoeken opgestart naar *oplossingen voor lerarentekorten in de tekortvakken in het voorgezet onderwijs* en is de *(arbeidsmarkt)positie van oudere leraren* in het primair onderwijs en oudere docenten in het voorgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs verkend.

CAOP heeft bijgedragen aan de Kennisrotonde van het NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek). Hier komen onderzoeksvragen van onderwijsprofessionals aan bod. Met de antwoorden voor de Kennisrotonde draagt CAOP op een actieve manier bij aan de kenniscirculatie in de onderwijssector. Uit onderzoek van CAOP blijkt dat de Kennisrotonde in het onderwijsveld wordt gewaardeerd en op uiteenlopende manieren bijdraagt aan onderwijsinnovatie. Vanuit onderzoek is ingespeeld op de gevolgen van de coronacrisis met de ontwikkeling van de *Corona-observatiemonitor*, die voor verschillende opdrachtgevers is toegepast.

Op actuele thema's heeft het team ook intensief samengewerkt met de CAOP Leerstoelen, specifiek de leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt. Vanuit deze leerstoel is in 2018 de publicatie 'Onderwijs aan het werk' uitgebracht met analyses, feiten en visies over het werken in het onderwijs. In 2020 zijn verschillende online webinars over actuele thema's georganiseerd. De tweede editie 'Onderwijs aan het werk' verschijnt september / oktober 2021.

CAOP heeft in 2020 de aanbesteding Sterk Medezeggenschap gegund gekregen voor een periode van 3 jaar met een optie van verlenging van 2 jaar. Sterk Medezeggenschap is een vervolg op het project versterking medezeggenschap (2012-2019) en dat door de veldpartijen werkgevers, vakbonden en

belangenorganisaties in het funderend onderwijs zelf vormgegeven is. CAOP heeft in deze opdracht de rol van projectbureau en voert de opdracht zowel inhoudelijk alsook op communicatie uit. Doel van de opdracht is om het bereik onder betrokkenen rondom medezeggenschap in het funderend onderwijs (WMS) te vergroten en de ondersteuning te verdiepen.

Op verzoek van OCW heeft CAOP activiteiten van de in 2018 opgeheven Onderwijscoöperatie voortgezet. Dit zijn het Lerarenontwikkelingsfonds (LOF), MBO pioniers, Leraar24 en de Bevoegdheidscommissie nieuwe vakken VO. LOF zou in 2020 eindigen, maar is dankzij een aangenomen motie ook in het schooljaar 2020/2021 voortgezet. Hierbij is de mbo-sector toegevoegd als doelgroep. De betrokkenheid van CAOP bij Leraar24 is eind 2020 beëindigd, bij de integratie met Leraar.nl. De Bevoegdheidscommissie zou in april 2020 ophouden te bestaan, maar is met één jaar verlengd.

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

CAOP wil opdrachtgevers helpen een bijdrage te leveren aan goede zorg in Nederland. De factor 'werk' staat hierin centraal. Dit betekent: voldoende en gekwalificeerde mensen die in de zorg werken, waarbij werkgevers en werkenden op een goede manier met elkaar in dialoog zijn over de onderwerpen die er voor hen toe doen, zoals passende omstandigheden, voorwaarden en werk dat zodanig is georganiseerd dat het als betekenisgevend wordt ervaren. In 2020 werd dit alles uiteraard sterk ingekleurd door de coronacrisis en de druk die dit op de zorg gaf. CAOP heeft partijen in deze crisissituatie op diverse manieren ondersteund. Van het nabellen van mensen die zich hadden opgegeven als 'extra handen voor de zorg', tot het maken van een adviesrapport over de mogelijkheden voor het verhogen van de personele capaciteit in de Covid-laboratoria, tot het mede opzetten, organiseren en ondersteunen van de Nationale Zorgklas.

Daarnaast gingen ook andere projecten, programma's en het werk voor de arbeidsmarktfondsen uiteraard door. Zo heeft het CAOP sinds jaren een sleutelpositie in het tot stand brengen en intensiveren van brancheoverstijgende samenwerking bij diverse uitdagingen waar de sector voor staat. Daarom is ook in 2020 voortgebouwd op activiteiten zoals de Zorginspirator ([www.zorginspirator.nl](http://www.zorginspirator.nl)), YouChooz ([www.youchooz.nl](http://www.youchooz.nl)), het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn ([www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl)), Onderwijs op maat, de Atlas voor competentieontwikkeling en verkenning van de voortzetting Veilig Werken in de Zorg. Verder zijn er zeven arbeidsmarktfondsen binnen de diverse branches van zorg, cultuur en sport ondersteund. In 2021 worden de meeste brancheoverstijgende initiatieven voortgezet en ondersteunt het team de diverse arbeidsmarktfondsen en besturen.

Voor het ministerie van VWS voert CAOP een onderzoek uit naar de *voor- en nadelen van flexibele arbeidsrelaties* in de zorg. De rapporten van deze onderzoeken zijn bij de Tweede Kamer aangeboden en maken deel uit van de beleidsdiscussies.

In 2020 ondersteunde CAOP de Stichting Het Potentieel Pakken. Deze Stichting heeft tot doel om de deeltijdfactor van werkenden in de zorg te verhogen.

De samenwerking met partners als FCB (Fonds Collectieve Belangen voor Jeugdzorg, Sociaal Werk en Kinderopvang), RegioPlus (regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn), IZZ, FWG, PGGM en Kennisland is voortgezet in diverse (onderzoeks)projecten en verkenningen. Ook zijn nieuwe relaties opgestart zoals bijvoorbeeld met LinkedIn om mogelijke samenwerking te verkennen.

In 2020 heeft CAOP een tijdelijke SER-commissie 'Arbeidsmarkt Zorg' inhoudelijk ondersteund. Deze ondersteuning wordt in 2021 gecontinueerd. Ook de samenwerking met het ministerie van VWS is verder uitgebouwd. Dit is onder andere terug te zien in de voortzetting van de Arbeidsmarktagenda 2023 'Aan het werk voor ouderen' en de Landelijke Actietafel die vanuit het VWS-actieprogramma 'Werken in de Zorg' is ontstaan. Maar zeker ook in de samenwerking die het ministerie opzoekt op de vraagstukken ontstaan vanuit de coronacrisis is. De diverse programma's worden ook in 2021 door het CAOP

ondersteund. Daarnaast ondersteunt het CAOP in 2021 bij de doorontwikkeling van de Nationale Zorgklas.

Het CAOP voerde branchespecifieke projecten uit, zoals 'Onderwijs op maat' voor de gehandicaptenzorg en VVT en diverse activiteiten rondom het thema veiligheid voor ziekenhuizen en umc's. Een aantal activiteiten wordt in 2021 verder uitgebouwd en waar mogelijk verbreed naar andere branches (zoals bijvoorbeeld onderwijs op maat voor de kinderopvang).

In de sector cultuur versterkte CAOP het partnerschap met sociale partners, gelieerd aan de door CAOP ondersteunde arbeidsmarktfondsen. Dit heeft voor de sector cultuur geresulteerd in vervolgoopdrachten van onder andere Het Nederlands Letterenfonds en van Platform ACCT. In 2021 wordt verder geïnvesteerd in de samenwerkingsrelaties in deze sector.

Het CAOP probeert ook meer samenwerking en verbindingen te stimuleren in de brede sector Sport. Dit heeft eerder geleid tot een (goedgekeurde) ESF-subsidie 'Voor de Sport van Morgen' voor de periode 2019-2021. Als vervolg op deze inspanningen waren er in 2020 meerdere gesprekken om de samenwerking tussen de sector van de Sportverenigingen met de sector Sport (als in cao Sport) vanuit het arbeidsmarktfonds voor de sport te verkennen. CAOP ondersteunde hierbij en zal dit proces ook in 2021 verder begeleiden. Voor dit doel zijn contacten gelegd met de directie Sport van VWS hetgeen ertoe geleid heeft dat CAOP meedenkt in de gesprekken rondom een Human Capital Agenda Sport. Deze contacten worden in 2021 voortgezet.

#### *d. Sector Markt (in oprichting)*

Vanaf 2020 richt CAOP zich in toenemende mate op de sector Markt. Ook vanuit deze sector is er grote interesse voor de diensten van CAOP in advies, onderzoek, procesregie en communicatie. Daarnaast bestaat er, zeker in de huidige coronatijd, veel behoefte aan een goede aansluiting tussen de marktsector en de publieke sector op het gebied van arbeidsmarkt en loopbaanperspectieven. CAOP vervult een belangrijke rol bij het slaan van bruggen tussen tekort- en overschotsectoren.

#### *Informatiepunt VWNW in oprichting*

Het jaar 2020 was voor veel mensen een jaar van onzekerheid, omdat ze hun baan hebben verloren of dreigden te verliezen. CAOP wil een rol spelen in het zoveel mogelijk begeleiden van deze mensen naar nieuw werk, waarbij aansluiting wordt gezocht met sectoren waar tekorten zijn: het matchen van duurzaam perspectief voor werkenden met de vraag naar voldoende gekwalificeerd personeel. In 2020 is CAOP van start gegaan met gesprekken voeren met het Ministerie van SZW over de mogelijkheden voor de oprichting van een informatiepunt Van Werk Naar Werk, richting de publieke sector, waarin alle beschikbare kennis en bestaande netwerken voor dit thema worden samengevoegd. Met het informatiepunt reikt CAOP een route aan die cruciaal is voor succesvolle van werk naar werktrajecten. Met sociale partners samen wordt een structureel lerend netwerk ontwikkeld. Met dit netwerk zijn we in staat om van elkaar te leren en vooral bestuurders, vakbonden, HR-professionals en uitvoerders zelf naar de voorgrond te laten treden met wat zij doen en deze kennis actief samen te brengen. Niet alleen nu, maar ook voor eventuele volgende crises. In 2021 moet blijken of een en ander tot de gewenste opdrachten leidt.

#### *Nieuwe opdrachten*

Recentelijk hebben twee arbeidsmarktfondsen uit de marktsector zich bij het CAOP aangesloten:

- Stichting Sociaal Fonds Particuliere Beveiliging (SFPB): sinds medio 2020 verzorgt CAOP de ondersteuning van het bestuur van SFPB. Het grootste deel van het team is in dienst getreden bij CAOP.

SFPB voert de werkzaamheden van het fonds uit voor de branche particuliere beveiliging, zoals activiteiten rond arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en opleiden.

- Stichting Mijn Carrière: deze stichting investeert in de duurzame inzetbaarheid van schilders, glaszetters, behangers, UTA-werknemers en alle andere werknemers die onder de cao voor Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf vallen.

Via twee subsidiestromen biedt de stichting werknemers en werkgevers uit de sector aan om subsidie aan te vragen voor adviesgesprekken, loopbaantrajecten en scholing. Daarnaast kunnen werkgevers subsidie aanvragen voor scholingsactiviteiten die de veiligheid op het werk verbeteren, zowel voor de scholingskosten als de verletkosten. Voor de eerste subsidiestroom maakt CAOP gebruik van het portaal en de bijbehorende helpdesk van samenwerkingspartner GildeBT. Voor wat betreft de subsidie Veiligheid ligt het beheer bij CAOP.

#### ***4. Organisatieontwikkeling***

##### *a. Klanttevredenheid*

Klanttevredenheid – wat in 2021 ‘klant als ambassadeur’ zal gaan heten – is een van de vier strategische sturingsindicatoren in het CAOP-jaarplan 2020. Voor 2020 is als KPI vastgelegd dat we onze dienstverlening evalueren met alle (actieve) opdrachtgevers, en dat minimaal 80% van onze opdrachtgevers ons aanbeveelt. Bij grote opdrachtgevers, zoals fondsen, vindt de evaluatie plaats in de vorm van een jaarlijks klantgesprek. Bij overige opdrachtgevers evalueren we waar mogelijk (ook) op overeenkomst- of projectniveau. Naast het meten is een gedegen analyse van klanttevredenheidsformulieren en klantgesprekken van belang in het kader van kwaliteitsmanagement. Door het continu meten, evalueren en verbeteren van onze dienstverlening kunnen we blijvend voldoen aan de verwachtingen van onze opdrachtgevers.

In 2020 zijn er 37 evaluaties ontvangen van 33 verschillende opdrachtgevers. Met enkele opdrachtgevers zijn er dit jaar meerdere gesprekken gevoerd. Uit de klantgesprekken blijkt dat vrijwel alle opdrachtgevers (zeer) tevreden zijn over CAOP. Meer dan de helft (20) geeft aan zeer tevreden te zijn. Daarnaast geven 17 opdrachtgevers aan tevreden te zijn over CAOP. Aan enkele opdrachtgevers is ook gevraagd of zij CAOP zouden aanbevelen. Van de 20 personen die deze vraag voorgelegd hebben gekregen, geven 19 personen aan dat zij CAOP zouden aanbevelen. Slechts 1 persoon geeft aan CAOP enkel aan te bevelen als het om procesbegeleiding gaat en niet om inhoudelijke begeleiding. Opdrachtgevers zijn in het bijzonder tevreden over de getoonde flexibiliteit van CAOP, de mate waarin de ontvangen adviezen passend zijn, de administratieve ondersteuning, professionaliteit en samenwerking. Twee opdrachtgevers benoemen expliciet hun tevredenheid over de manier waarop CAOP de dienstverlening weet voort te zetten na de uitbraak van covid-19.

Ondanks de hoge klanttevredenheidsscore blijft er ruimte voor ontwikkeling bestaan. Het betreft hier hoofdzakelijk de communicatie en de onderlinge verbinding tussen fondsen. In mindere mate zijn ook de volgende onderwerpen benoemd: het verouderde imago van het CAOP, de rol van monitoring en het vermogen om verder in de toekomst te kijken.

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

Als kennisintensieve organisatie is het voor CAOP van belang dat de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste mensen aanwezig is. Hiervoor is in 2019 een ondersteunende kennisinfrastructuur doorontwikkeld. Er zijn interne communicatiekanalen waarmee collega's worden geïnformeerd over relevante nieuwe publicaties, en medewerkers kunnen zich aanmelden voor een eigen e-mail attentering met nieuwe publicaties van een sector of thema naar keuze.

In 2020 zijn ruim 600 publicaties samengevat en toegevoegd aan intranet en de database [kennisvanwerk.nl](https://kennisvanwerk.nl). De thema's zijn naar onderwerp aangepast zodat ze overeenkomen met de CAOP-thema's *Betekenisvol werk, Technologie & werk, Duurzaam ontwikkelen*.

'Betekenisvol werk' is het overkoepelende thema voor de activiteiten van CAOP. De vakgroep Onderzoek en Kennis geeft inhoudelijke vulling en richting van het begrip 'betekenisvol werk' en ondersteunt daarmee de missie van CAOP voor het realiseren van maatschappelijke impact. Het inhoudelijk doorontwikkelen van betekenisvol werk heeft plaatsgevonden via blogs, workshops, webinars en deelname aan debatten. De oorspronkelijke plannen om betekenisvol werk centraal te stellen in de viering van het 25-jarig jubileum van het CAOP zijn a.g.v. de coronacrisis grotendeels vervallen. In plaats daarvan is een webinarreeks georganiseerd o.l.v. Frènk van der Linden waarin de impact van de coronacrisis op de kwaliteit van de arbeid centraal stond (arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden).

Begin 2020 is het CAOP-onderzoeksrapport '*Samen werken aan betekenisvol werk. Verkenning naar wat werk betekenisvol maakt in de publieke sector*' gepresenteerd tijdens het debat 'Veranderende overheid, veranderende samenleving: de professional centraal in betekenisvol werk', een bijeenkomst van de CAOP Leerstoelen.

Voor de interne organisatie is met Raymond Geurts (auteur van 'De Gelukkige Organisatie') een webinar georganiseerd voor de medewerkers van CAOP. Daarin zijn de inzichten over betekenisvol werk verdiept vanuit het perspectief van de organisatie én de medewerkers.

Vanuit het thema 'Technologie & werk' heeft CAOP verbinding gelegd met verschillende klanten en stakeholders (intern en extern). Dit heeft tot een aantal concrete (kennis)producten geleid. Zo zijn er workshops georganiseerd voor de ondernemingsraden en is er een CAOP-praatplaat ontwikkeld die breed wordt ingezet om het onderwerp Technologie en werk met klanten en stakeholders bespreekbaar te maken. Verder is op de nieuwe CAOP-website een themapagina Technologie en werk ingericht. Ook heeft CAOP diverse keren een inleiding verzorgd op dit thema, bijvoorbeeld voor een bijeenkomst Toekomst Ouderenzorg van het ministerie van VWS en een bijeenkomst over werk en digitalisering van de Politieonderwijsraad. Er is op dit thema nauw samengewerkt met de stichting CAOP Leerstoelen (bijvoorbeeld via rondetafelsessies en de denktank Technologie en arbeidsmarkt). Tot slot heeft het team verschillende blogs, een promotiefilm en artikelen voor vaktijdschriften gemaakt en gepubliceerd. De Denktank Technologie en Werk, het initiatief van CAOP leerstoelen i.s.m. CAOP en externe deskundigen heeft in 2020 het Inspiratiemodel Technologie en Werk ontwikkeld en openbaar gemaakt tijdens een webinar. Aan de hand van dit model wordt dienstverlening op dit thema verder uitgebreid. We maken hierbij gebruik van een nieuw online platform van CAOP: 'wetenwatwerkt.nl'.

In 2020 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van het CAOP diensten- en productenaanbod op basis van de visie op het thema 'Duurzaam ontwikkelen'. Deze diensten en producten zijn bij relevante partijen onder de aandacht gebracht. Daarnaast is geanticipeerd op de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) die begin 2021 wordt gepubliceerd. Deze regeling volgt uit het Pensioenakkoord en biedt tot 2025 subsidie aan sectoren voor investeringen in duurzame inzetbaarheid en uitkeringen voor eerder uittreden. In 2020 zijn door CAOP meerdere interne en externe



online bijeenkomsten georganiseerd om de regeling bij sectoren onder de aandacht brengen en hen te stimuleren hier gebruik van te maken.

Tot slot zijn in 2020 stappen gezet voor het reviseren van de Strategische Kennisagenda (SKA) van CAOP uit 2016. Er is een nieuw format van de SKA ontwikkeld, die het gebruik van de SKA door de collega's bij CAOP in hun contacten met opdrachtgevers en het werkveld verder kan ondersteunen. Hiertoe is een praatplaat opgesteld, waarin een relatie wordt gelegd tussen de trends op de 4 A's van de SKA (arbeidsinhoud/-organisatie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) in relatie tot de corporate thema's van het CAOP (duurzame ontwikkelen, technologie & werk en betekenisvol werk/impact). Deze SKA nieuwe stijl wordt in 2021 binnen het CAOP uitgerold, met als doel om bij te dragen aan de kwaliteit van ons werk en aan nieuwe proposities voor onze (potentiële) opdrachtgevers.

#### CAOP Leerstoelen:

De vier bijzondere leerstoelen van CAOP verbinden wetenschap met beleid en praktijk en werken vanuit een gezamenlijke meerjarenagenda: 'Transformaties en verschuivingen in het publiek domein. Consequenties voor kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen'.

In de meerjarenagenda komen de algemene ontwikkelingstendensen in het publieke domein tot uiting in drie centrale spanningsvelden op verschillende niveaus:

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

De drie spanningsvelden komen op verschillende manieren terug in de activiteiten van en de relaties tussen de leerstoelen. Waar dat relevant is, zoeken de leerstoelen nadrukkelijk samenwerking en synergie, zowel met elkaar, en in leeropdrachten, als met CAOP en externe deskundigen.

Deze agenda wordt in 2021 geactualiseerd.

#### *Fusie leerstoelstichtingen*

De stichtingsvormen van de bijzondere leerstoelen zijn per 1 januari 2020 om doelmatigheidsredenen gefuseerd. Deze administratieve aanpassing heeft geen invloed op de onafhankelijkheid van de vier afzonderlijke leerstoelen.

#### *Publicaties en activiteiten*

2020 was het jaar van de coronacrisis. De leerstoelactiviteiten hadden daardoor een ander karakter dan in voorgaande jaren. Seminars werden webinars, regulier onderwijs werd online onderwijs en fysieke ontmoetingen en netwerkmogelijkheden werden tot een minimum beperkt. Tegelijkertijd was er meer tijd voor reflectie en schrijven, ook ter voorbereiding op het 'nieuwe normaal'.

Voor een integraal overzicht van activiteiten, publicaties en andere media-uitingen wordt verwezen naar de integrale jaarverslagen van de leerstoelen in 2020. Als voorbeeld worden hier enkele publicaties uitgelicht:

- Vanuit de Ien Dales Leerstoel is veel gepubliceerd. Onder meer over de manager in crisistijd, (ethisch) leiderschap in disruptieve tijden, integriteit en vakmanschap en werken na de crisis.
- Vanuit de Albeda Leerstoel is mede naar aanleiding van de vijfde editie van de 'Staat van de ambtelijke Dienst' (STAD) over 'Technologische en sociale innovatie' het overkoepelende inspiratiemodel 'Technologie en werk' ontwikkeld en gepubliceerd. Vanuit de Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt zijn in 2020 de voorbereidingen voor de tweede editie van de publicatie

- 'Onderwijs aan het Werk' gestart. De publicatie kent twee hoofdthema's: Arbeidsmarkt leraren en Arbeidsverhoudingen onderwijs en verschijnt na de zomer van 2021
- De Leerstoel Comparative Public Sector en Civil Service Reform is in 2020 begonnen met de voorbereiding van de publicatie 'Management van de Publieke Sector'. De publicatie verschijnt in september 2021. De publicatie heeft de organisatie en het management van de publieke dienstverlening tot onderwerp. In het bijzonder gaat het over hoe dat openbaar bestuur functioneert en hoe het wordt bestuurd om de samenleving blijvend van dienst te kunnen zijn.
  - De gezamenlijke leerstoelen zijn in 2020 het project 'Herstel van vertrouwen' gestart. Dit project resulteert in verschillende papers en meetings en uiteindelijk (2021 of 2022) in de volgende editie van de 'Staat van de ambtelijke Dienst'. Parallel aan dit traject loopt, ook in 2021, de webinarreeks van CAOP 'Bouwen aan vertrouwen', waarin Leerstoelen en CAOP samenwerken.

### *c. Kwaliteit*

#### *Kwaliteitsmanagement*

CAOP is tot en met 2022 gecertificeerd voor ISO 9001. De afgelopen jaren is in de context van ISO 9001 een werkwijze ontwikkeld waarin we integraal onze klanten, relaties en overige stakeholders, de context van de organisatie, onze mensen, ons leiderschap, onze wijze van organiseren, onze dienstverlening en resultaten met elkaar in verbinding brengen. Dit alles met als doel om structureel en aantoonbaar te leren en te evalueren.

In november 2020 is de werking van deze werkwijze door Lloyd's getoetst en zijn aanbevelingen voor 2021 gedaan. Deze hebben o.a. betrekking op de vertaling van CAOP-beleid richting de werkorganisatie en het verbinden van de contextanalyse vanuit de verschillende sectoren waarin we actief zijn. In 2020 heeft de directie op zowel strategie als tactiek het kwaliteitsbeleid integraal beoordeeld. Ook heeft één interne auditronde in 2020 plaatsgevonden. De resultaten daarvan zijn besproken in de directiebeoordeling. De voortgang van de geformuleerde verbetermaatregelen is geagendeerd in de MT-overleggen en in het directieoverleg. Dit proces vervolgen we in 2021. Eind 2021 volgt wederom een monitoringscontrole bij CAOP vanuit Lloyds.

### *d. Facilitair bedrijf*

De coronacrisis heeft grote effecten gehad op het facilitair bedrijf. Weliswaar bleef het pand het hele jaar door open en werd het geheel coronaproof ingeregeld, de bezetting van werkplekken en vergadercentrum bleef uiterst beperkt.

In de loop van het jaar zijn in enkele zalen voorzieningen aangebracht die hybride vergaderingen mogelijk maken. Daarnaast zijn eind 2020 voorbereidingen getroffen voor de inrichting van een studio voor het faciliteren van webinars, die begin 2021 geheel operationeel is.

Ook in 2021 zal een plan worden gemaakt hoe de toekomstige huisvestingssituatie na de coronacrisis eruit kan komen te zien en wat de betekenis is voor de inrichting van de panden.

### *e. ICT*

Eind 2018 is een groot ICT-moderniseringsproject gestart waarbij veel systemen vernieuwd of geüpdatet worden. In 2019 is in dit traject grote voortgang geboekt. De laatste stap, de inrichting van een moderne werkplek met Office 2016, is gestart in het najaar van 2019. Het hele moderniseringsproject is in 2020

afgerond. De servers, opslagcapaciteit en noodstroomfaciliteit zijn vervangen en in gebruik genomen. Parallel hieraan is de coronacrisis uitgebroken, met als gevolg dat in korte tijd de gehele organisatie vanuit huis moest kunnen werken. Hiervoor is in zeer korte tijd Microsoft Teams operationeel gemaakt, is de afdeling C&M ondersteund in het faciliteren van webinars en zijn bepaalde software licenties uitgebreid om de grotere aantallen thuiswerkers mogelijk te maken.

Ten behoeve van de bedrijfscontinuïteit heeft de ICT-afdeling in juni 2020 een succesvolle uitwijktest uitgevoerd op de omgeving van en in samenwerking met de leverancier.

Om de continuïteit te waarborgen horen de informatiesystemen aangesloten te zijn op een UPS (Uninterruptible Power Supply) die ervoor zorgt dat in geval van stroomuitval de systemen veilig afsluiten en dat alle gekoppelde informatiesystemen draaiend blijven tot de alternatieve stroomtoevoer gereed is. In 2020 zijn alle UPS'en vervangen. Een dubbele stroomaansluiting is in het voorjaar van 2020 gerealiseerd.

Om de informatievoorziening naar een hoger plan te tillen is in samenwerking met F&C een proof of concept uitgevoerd, met als resultaat een eerste versie van een datawarehouse met daarop een aantal financiële dashboards. Dit zal in 2021 doorontwikkeld en binnen CAOP in gebruik genomen worden.

In de voorbereidingen voor de ISO 27001-certificering, gepland in 2021, zijn diverse acties gestart om de beveiligingsmaatregelen verder aan te scherpen voor onder andere voor mobile device management logging en monitoring van de systemen.

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

In het voorjaar van 2020 is documentmanagementsysteem M-Files aangeschaft. Dit ter vervanging van de huidige mappenstructuur die steeds moeilijker te beheren was. Na de eerste inrichting van het systeem rond de zomer 2020, is het geleidelijk aan uitgerold binnen CAOP. Daarbij is ervoor gekozen het systeem niet alleen te gebruiken voor de opslag van documenten, maar ook voor een zodanige inrichting dat veel werkprocessen met workflows wordt ondersteund. De invoering is een complex proces dat voor de gehele organisatie veel voeten in aarde heeft. Eind 2020 was het systeem in een deel van de organisatie geïmplementeerd. Verwacht wordt dat medio 2021 de gehele organisatie ermee werkt. Ook heeft I&A de contacten onderhouden met alle beheerders van applicaties die niet door ICT worden beheerd, en I&A heeft hen geadviseerd over het beheer en de beveiliging ervan.

Het functioneel beheer van het documentmanagementsysteem JOIN heeft opnieuw veel aandacht gevraagd vanwege de uitbreiding van de meldpunten.

#### Beveiliging

Er is een duidelijke ontwikkeling te zien in eisen van klanten ten aanzien van de beveiliging van CAOP. Waar we aanvankelijk alleen met duidelijke eisen van één klant werden geconfronteerd, heeft het IB-team (Informatiebeveiliging) in 2020 met verschillende (potentiele) klanten een uitvoerig traject van toetsing van de beveiliging doorgemaakt, steeds met positief resultaat. Deze ontwikkeling laat zien dat het belang van een goede beveiliging voor de toekomst van CAOP steeds groter wordt.

In 2020 hebben zich 42 beveiligingsincidenten voor gedaan, 32 incidenten betroffen meldingen van phishing berichten, gesignaleerde risico's of incidenten bij derde partijen. Het aantal phishing gevallen neemt toe en de verleidelijkheid van de mails, appjes en smsjes wordt steeds groter. Dit vraagt om voortdurende aandacht voor beschermingssystemen tegen virussen/malware. Opvallend is de toename in de meldingen van phishing mails na aandacht voor het onderwerp na een phishing simulatie. De awareness-campagne heeft daarmee aantoonbaar effectief op dit onderdeel.

Van de overige tien incidenten waren er vier datalekken. Deze bleven gelukkig zonder ernstige gevolgen. Een bijzonder incident betrof een beveiligingsprobleem met Netscaler begin 2020, maar het incident

ging de geschiedenis in als het beveiligingsprobleem van Citrix. Het leidde ertoe dat ICT de mogelijkheid voor CAOP-ers om van buiten in te loggen uit veiligheidsoverwegingen enkele dagen blokkeerde. Hierdoor is schade voorkomen.

Belangrijk onderdeel van de beveiliging is het leveranciersmanagement. Het in het voorjaar 2020 nieuw vastgestelde beleid op dit punt is in de loop van 2020 in de organisatie geïmplementeerd.

Ook de fysieke beveiliging is in 2020 verbeterd door de registratie van alle bezoekers en het stellen van eisen aan externen die toegang krijgen tot de panden of de ICT-voorzieningen.

Er is in 2020 flinke vooruitgang geboekt op weg naar certificering voor Iso 27001 in 2021. In september 2020 vond de eerste interne audit plaats waaruit nog een aantal verbeterpunten naar voren zijn gekomen.

### Persoonsgegevens/AVG

Er zijn twee FG's actief, die o.a. als taken hebben:

1. Het informeren en adviseren van de organisatie en de verwerkers die namens de organisatie persoonsgegevens verwerken over hun verplichtingen uit hoofde van de AVG en andere EU wet- en regelgeving en nationale bepalingen omtrent gegevensbescherming;
2. Het toezien op naleving van AVG en andere EU wet- en regelgeving en nationale bepalingen omtrent gegevensbescherming;
3. Het toezien op toewijzing van verantwoordelijkheden, bewustmaking en opleiding van het bij de verwerking betrokken personeel.

Eén FG heeft met name de interne afdelingen als aandachtgebied en de andere FG de fondsen en externe klanten. Vanuit deze rolverdeling zijn in 2020 toezichtgesprekken gevoerd met de secretarissen van de fondsen, met AVG-contactpersonen, teamverantwoordelijken en projectleiders om zo gericht toezicht te houden op de naleving van de AVG.

Voor het informeren en adviseren van de organisatie zijn bijeenkomsten georganiseerd voor de AVG/IBF-contactpersonen middels een awareness campagne, is er regelmatig informatie geplaatst op intranet over specifieke privacy-aspecten en zijn er bijdragen geleverd aan de meet-ups. Bij de meeste medewerkers is de AVG bekend. Bij een aantal afdelingen zou de kennis over de AVG nog beter kunnen.

In de zomer van 2020 is extra aandacht besteed aan de consequenties van de Schrems II uitspraak van het Europees Hof en is geïnventariseerd waar gegevens buiten de EU opgeslagen en verwerkt worden.

### *Datalekken*

Het CAOP kent een procedure voor beveiligingsincidenten en datalekken. In 2020 hebben zich 4 datalekken voorgedaan. Bij deze incidenten is geconstateerd dat de procedure goed functioneert.

Incidenten worden gemeld bij de helpdesk, waarna het incident voortvarend wordt opgepakt. Indien er mogelijk sprake is van een datalek, wordt de FG betrokken.

De IBF-ers constateren dat de medewerkers zonder enige schroom een beveiligingsincident melden en er geen angstcultuur heerst. In de awareness campagne waarderen we deze attitude positief.

In 2021 blijven de FG's samen met het IBF-team een awareness campagne uitvoeren over beveiliging en privacy. Daarbij zal extra aandacht zijn voor het informeren van de nieuwe medewerkers.

### *g. Human resources*

Er is in 2020 veel aandacht geweest voor de gevolgen van de coronacrisis op de organisatie en de medewerkers van CAOP. Op organisatieniveau is er veel aandacht gegeven aan het gezond en veilig werken in de thuisituatie en het (onder voorwaarden) werken op kantoor. Er is een extra

medewerkersonderzoek gehouden in verband met de specifieke situatie en er is feedback van medewerkers over de situatie opgehaald. Om het credo van 'gezondheid' volop kracht bij te zetten zijn er gedurende het hele jaar extra attenties verzorgt.

Scholing en ontwikkeling hebben we in het jaar 2020 nagenoeg volledig digitaal georganiseerd. Daartoe heeft het team HRM een digitale academie gelanceerd waarbinnen een Summerschool is aangeboden, met als aftrap een goedbezocht webinar over de "gelukkige organisatie". Dit online aanbod wordt in 2021 gecontinueerd (en uitgebreid).

Eind 2020 is het Strategisch personeelsbeleid 2025 ontwikkeld waarin de speerpunten voor het personeelsbeleid voor de komende jaren staat weergegeven. Het Strategisch personeelsbeleid en de speerpunten daaruit worden in 2021 vastgesteld en vanaf dat moment verwerkt in nieuw beleid. Naast de genoemde beleidsmatige veranderingen is een aantal cao-wijzigingen doorgevoerd. Daarin zijn onder andere afspraken gemaakt over een zogenoemde corona- of thuiswerkvergoeding en de aansluiting van CAOP bij de beweging voor een minimumuurloon van 14€.

Ook is in 2020 weer gewerkt aan de verdere digitalisering van HR-processen.

In 2021 gaat HRM met name verder met de uitwerking van het strategisch personeelsbeleid, het opstellen van een strategisch opleidingsbeleid en het thema leiderschap.

### *Kengetallen*

- Eind 2020 werken er 215 medewerkers bij het CAOP (188,28 fte), waarvan 76 mannen en 139 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar en de gemiddelde diensttijd is 8 jaar. De gemiddelde deeltijdfactor is 0,88 fte en bijna 35% van de medewerkers werkt fulltime. Binnen het CAOP zijn er 65 medewerkers die recht op ADV hebben.
- Het ziekteverzuimpercentage over 2020 is 3,2% en de meldingsfrequentie is 0,87. Landelijke gezien ligt het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van de niet-commerciële dienstverlening eind 2020 op 5,6%.
- In 2020 is bij de klachtenfunctionarissen één klacht ontvangen. De klacht is op grond van de klachtenregeling niet ontvankelijk verklaard omdat de klacht niet afkomstig was van een klant, opdrachtgever of enige andere belanghebbende over de wijze waarop CAOP zich jegens hem of haar heeft gedragen bij de uitvoering van de dienstverlening (Artikel 1, lid e van de Algemene Klachtenregeling Stichting CAOP). De klager heeft een uitgebreide schriftelijk toelichting gekregen op de niet ontvankelijk verklaring. Van klager is daarna niets meer vernomen.
- In 2020 zijn de interne vertrouwenspersonen vijf keer door collega's benaderd. Collega's gaven een signaal af in preventieve sfeer, deden een melding van onheuse bejegening/omgangsvormen of zich niet veilig voelen op de werkvloer. Zij hadden behoefte om 'hun hart te luchten' en/of te kunnen klankborden over hetgeen hen was overkomen op het werk. De meerderheid van de gesprekken ging over de relatie leidinggevende-medewerker. Er zijn geen meldingen geweest gerelateerd aan het werken-op- afstand ten gevolge van de COVID-19 maatregelen.
- Eind 2020 is het ontruimingsplan, onderdeel van het BHV-beleidsplan, samen met het calamiteitenplan, geactualiseerd. Eind 2020 waren op de locatie Den Haag 16 BHV'ers. Voor avondvergaderingen zijn er receptionisten met een BHV-diploma. Op de locatie Utrecht (waar CAOP werkruimte huurt in een bedrijvenpand) hadden zich in 2019 twee mensen aangemeld voor de BHV, daarvan is er één opgeleid. Dat is te weinig en dat tekort is dus structureel.

#### *h. Communicatie, Marketing en Profilering*

De invloed van covid-19 op de werkzaamheden en business van de organisatie hebben het belang van communicatie en marketing fors onderstreept. Waar een aantal jaren terug communicatie nog wel als ondergeschikt werd gezien (minder van belang voor de business) is dit in 2020 veranderd. Het inspelen op de behoefte van de doelgroep kan bijna niet meer zonder inzet van communicatie en/of marketing. Dit is een grote omslag in het denken voor de organisatie.

In 2020 hebben we een omslag gemaakt van fysieke bijeenkomsten naar online bijeenkomsten. Door de inzet van online bijeenkomsten, webinars, het online delen van content, ontwikkeling van podcasts, de inzet van meet-ups en intern online nieuws delen kon de business goed door lopen.

Een positieve ontwikkeling is dat het bereik via online bijeenkomsten veel groter is dan we voorheen in fysieke zin konden bewerkstelligen. De webinarreeks 'Hoe werken we na de crisis' en 'Op weg naar de verkiezingen' hebben een gemiddeld bereik gerealiseerd van 200 kijkers per webinar met een waardering van een 7.8. De beide reeksen (10 webinars in totaal) hebben een bereik opgeleverd van 3000 inschrijvers; gemiddeld 300 per webinar. De webinars zijn geen op zich zelf staande gebeurtenissen. Volgens de contentstrategie die we in 2019 hebben ingezet, is de content die de webinars hebben opgeleverd, actief online gedeeld via o.a. de social media kanalen en de externe nieuwsbrief. Dit heeft tot extra verkeer naar onze website geleid, waar de bezoeker vervolgens interessante content ziet staan. Inmiddels hebben we 5000 volgers in onze database staan. Deze contacten zijn potentiële opdrachtgevers voor CAOP en we proberen deze blijvend voor de organisatie te interesseren.

In 2020 zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuw online content platform 'Wetenwatwerk'. Met dit platform willen we nog beter weten wat er bij de doelgroep leeft en speelt; hoe wil de werknemer aantrekkelijk blijven voor zijn werkgever, en wat is belangrijk voor de werkgever om over de werknemer te weten. Het platform richt zich op de werknemer tussen de 25 en 35 jaar. Wetenwatwerkt brengen we onder een ander label uit dan CAOP; Wetenwatwerkt is 'powered by CAOP'.

Tijdens de periode van thuiswerken is de inzet van interne communicatie belangrijk geweest. Via meet-ups, de online nieuwsbrieven en online bijeenkomsten van teams en of de hele organisatie, zijn collega's geïnformeerd over de organisatie. Niet alleen financiële resultaten zijn gedeeld, maar ook filmpjes van collega's over de thuiswerk situatie, hoe zij het thuiswerken ervaren, etc. Via verschillende manieren van online delen is getracht de gezamenlijkheid van de organisatie te benadrukken en de collega's betrokken te houden.

In 2020 is de salesaanpak verder uitgewerkt naar een visie op sales. Volgens de visie bestaat sales uit zes onderdelen die gaandeweg de jaren worden ingevuld; propositieontwikkeling, nieuw business, aanbestedingen en tenders, subsidie ondersteuning, acquisitie en online campagnes en product marketing. Volgens deze aanpak zijn er proposities voor de corporate thema's Betekenisvol werk en Duurzaam ontwikkelen gemaakt. Er is ingezet op een grote aanbesteding voor Maatschappelijke diensttijd (helaas niet gewonnen), de offertes en cv's zijn in een nieuw format gezet, er is een sales toolkit ontwikkeld, sales- en acquisitieoverzichten zijn gemaakt en het klanttevredenheidsonderzoek (kto) is wederom verbeterd. In 2021 wordt het accounthouderschap, new business en online campagnes en productmarketing in de organisatie verder versterkt.

In 2020 is het communicatie- en marketingteam verder vernieuwd. Dit omdat de aangepaste koers van CAOP – het profileren van CAOP richting (potentiële) opdrachtgevers en het bedienen van nieuwe opdrachtgevers – een andere corporate communicatie- en marketingstrategie vereist. Er zijn expertises en vaardigheden aan het bestaande team toegevoegd die niet of te weinig aanwezig waren, bijvoorbeeld op het gebied van online marketing, data-analyse en (visuele) content.

## Diverse kengetallen per fte

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Gemiddeld aantal fte's	189,8	188,0	193,7
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto omzet per fte	109,9	114,5	109,0
P-kosten excl externen/uitzendkrachten, per fte	89,3	92,5	89,0
Afschrijvingskosten per fte	3,2	3,5	3,6
Overige bedrijfskosten per fte	11,9	11,8	11,8
Resultaat voor belasting per fte	0,9	2,6	1,4

## Exploitatie

Het in 2020 gerealiseerde resultaat voor belasting bedraagt k€ 167 (2019: k€ 277). Voor 2020 was een resultaat begroot van k€ 490. Een lagere netto omzet is daarvan de belangrijkste oorzaak.

## Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2020 k€ 2.650 (2019: k€ 1.827). Met een balanstotaal van k€ 15.330 en een eigen vermogen van k€ 4.139 bedraagt de solvabiliteit 27% (2019: 27%).

## 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. 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).

## Begroting 2020

Onderstaande begroting is op 12 december 2019 vastgesteld.

	Begroting 2020
	k€
<b>NETTO OMZET</b>	<b>21.528</b>
<b>BEDRIJFSKOSTEN</b>	
Personele kosten	18.105
Afschrijvingen	657
Overige bedrijfskosten	2.212
	<b>20.974</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>554</b>
<b>RENTE</b>	
Rentebaten	-
Rentelasten	(64)
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>	<b>490</b>
<b>VENNOOTSCHAPSBELASTING</b>	<b>(98)</b>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>392</b>

**Vermogen**

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2020 k€ 4.139. 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 2020 betreft het een bedrag van circa k€ 8.480.

Den Haag, 24 juni 2021

N. Ph. Geelkerken,  
Directeur/bestuurder



## Jaarrekening 2020

### 1 Balans en winst- en verliesrekening

#### Balans per 31 december 2020 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2020		31 december 2019	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	1				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.864		7.069	
Machines en installaties		763		656	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		250		315	
			7.877		8.040
Financiële vaste activa	2				
Latente belastingvorderingen		40		20	
			40		20
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	3				
Debiteuren		1.673		2.123	
Overlopende activa		3.090		3.258	
			4.763		5.381
Liquide middelen	4		2.650		1.827
<b>TOTAAL ACTIVA</b>			<b>15.330</b>		<b>15.268</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		4.139		4.040
<b>Langlopende schulden</b>	6		2.899		2.986
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	7				
Schulden aan kredietinstellingen	8	168		168	
Crediteuren		689		1.028	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	8	1.592		1.672	
Schulden terzake van pensioenen		232		216	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	9	362		262	
Overige kortlopende schulden	10	1.540		1.312	
Overlopende passiva	11	3.709		3.584	
			8.292		8.242
<b>TOTAAL PASSIVA</b>			<b>15.330</b>		<b>15.268</b>

## Winst- en verliesrekening 2020

	Nr.	2020		2019	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Netto-omzet</b>	14				
Omzet	15	23.740		24.364	
Directe projectkosten	16	<u>(2.873)</u>		<u>(3.250)</u>	
			20.867		21.114
<b>Bedrijfskosten</b>					
Personeelskosten	17	17.765		17.798	
Afschrijvingen	18	610		688	
Overige bedrijfskosten	19	<u>2.258</u>		<u>2.280</u>	
			<u>20.633</u>		<u>20.766</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			234		348
Rentebaten		-		-	
Rentelasten	20	<u>(67)</u>		<u>(71)</u>	
			<u>(67)</u>		<u>(71)</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>			167		277
<b>Belastingen</b>	21		<u>(68)</u>		<u>(100)</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>			<u>99</u>		<u>177</u>

## 2 Kasstroomoverzicht

	2020		2019	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
<b>Saldo liquide middelen per 1 januari</b>		1.827		1.041
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.357		1.526	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(447)		(572)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(87)		(168)	
		823		786
<b>Saldo liquide middelen per 31 december</b>		<b>2.650</b>		<b>1.827</b>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	99		177	
Afschrijvingen	610		688	
		709		865
Mutatie latente belastingvorderingen		(20)		(20)
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	450		(554)	
• Overige vorderingen	-		-	
• Overlopende activa	168		(591)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	50		1.826	
		668		681
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>1.357</b>		<b>1.526</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	(447)		(572)	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(447)</b>		<b>(572)</b>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Opname leningen	-		-	
Aflossing leningen	(87)		(168)	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(87)</b>		<b>(168)</b>

#### **Algemeen**

De Stichting CAOP is op 1 januari 1995 opgericht en is statutair en feitelijk gevestigd te Den Haag (Lange Voorhout 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 en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die zijn uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving.

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. Hieronder zijn ook verbouwingen opgenomen. Deze worden afgeschreven in 5-10 jaar. De geschatte economische gebruiksduur van machines en installaties is 2-10 jaar en van andere vaste bedrijfsmiddelen tevens 5-10 jaar. De kosten van groot onderhoud worden per component geactiveerd en afgeschreven.

### *Financiële vaste activa*

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen of nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

### *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.

#### *Vlottende activa en kortlopende schulden*

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

#### *Grondslag liquide middelen*

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

#### *Langlopende schulden*

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

#### *Opbrengst- en kostenverantwoording*

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

#### *Netto-omzet*

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

#### *Directe projectkosten*

Onder directe projectkosten wordt verstaan de aan de omzet toe te rekenen directe en indirecte kosten.

#### *Personeelskosten*

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

#### *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.

#### *Grondslag afschrijvingen*

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

#### *Grondslag financiële baten en lasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

#### *Belastingen*

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

#### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en de kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers.

Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## 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	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.700	3.613	3.832	17.145
Cumulatieve afschrijving	(2.631)	(2.957)	(3.517)	(9.105)
Boekwaarde per 1 januari 2020	7.069	656	315	8.040
Investeringen	-	375	72	447
Afschrijvingen	(205)	(268)	(137)	(610)
Totaal toevoeging/onttrekking	(205)	107	(65)	(163)
Boekwaarde per 31 december 2020	6.864	763	250	7.877
Aanschaffingswaarde	9.700	3.988	3.904	17.592
Cumulatieve afschrijving	(2.836)	(3.225)	(3.654)	(9.715)
Boekwaarde per 31 december 2020	6.864	763	250	7.877

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

Voor de vennootschapsbelasting mag per 1 januari 2019 niet meer afgeschreven worden op bedrijfsgebouwen als de boekwaarde lager is dan de WOZ-waarde. Voor de bedrijfsgebouwen van CAOP is dit het geval. Hierdoor ontstaat een verschil tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering. Voor dit verschil is een belastinglatentie gevormd.

#### 3. Vorderingen

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2020 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2020 is er geen voorziening getroffen voor oninbaarheid.



#### 4. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2020 op spaarrekeningen uitgezet, conform het in 2012 vastgestelde treasury-statuut. De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

#### 5. Eigen vermogen

De mutaties van 2019 en 2020 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 2018	3.863
<i>mutaties 2019</i>	
Resultaat boekjaar	177
Stand per 31 december 2019	4.040
<i>mutaties 2020</i>	
Resultaat boekjaar	99
Stand per 31 december 2020	<u>4.139</u>

#### 6. Langlopende schulden

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	3.154	3.322
Aflossingen boekjaar	<u>(87)</u>	<u>(168)</u>
Totale schuld per 31 december	3.067	3.154
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	<u>(168)</u>	<u>(168)</u>
Langlopend per 31 december	<u>2.899</u>	<u>2.986</u>
Schulden looptijd > 5 jaar	<u>2.235</u>	<u>2.319</u>

Eind 2018 zijn de tot dan lopende hypothecaire leningen tegen gunstiger voorwaarden overgesloten. Hiervoor is een boeterente betaald, welke een extra last was in 2018. Eén van de twee nieuwe leningen heeft een looptijd tot eind 2028. De andere lening loopt medio 2029 af. De leningen betreffen aflossingsvrije leningen voor een bedrag van k€ 1.662,5 met een rentevoet van 2,25% (10 jaar vast) en een lening met aflossing voor een bedrag van k€ 1.662,5 met een rentevoet van 2,00% (5 jaar vast). De leningen zijn afgesloten ter financiering van de aankoop van de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14. Deze panden zijn voor de leningen als zekerheid gesteld.

#### 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:

	2020	2019
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing en sociale lasten december	685	663
Te betalen sociale lasten december	226	246
Te betalen BTW 4e kwartaal	593	770
Te verrekenen VPB 2017 met resultaat 2016 (carry-back)	-	(49)
Te betalen VPB	88	42
Totaal	<u>1.592</u>	<u>1.672</u>

De (voorlopige) aanslag VPB over 2017 is in mei 2020 ontvangen. De aangifte was tijdig gedaan. De carry-back verliescompensatie met het resultaat 2016 heeft in het boekjaar 2020 plaats gevonden.

## 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 2020 k€ 362.

## 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 2020 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 2021 gaat leveren, die in 2021 moeten worden terugbetaald of ten behoeve van bedragen die het CAOP als penvoerder namens derden in 2021 moet gaan betalen.

## 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 resp. 8 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 vijf jaar, bedragen voor 2021 k€ 140 en voor de periode 2022 tot en met 2025 circa k€ 400 (in totaal). Hiervan betreft het voor een bedrag van respectievelijk k€ 56 (voor 2021) en k€ 84 (2022-2025) verplichtingen die zijn aangegaan ten behoeve van een specifieke opdrachtgever. Met deze opdrachtgever is overeengekomen dat deze verplichtingen bij eventuele beëindiging van het contract door deze opdrachtgever zullen worden overgenomen. Er is een huurverplichting met een looptijd langer dan vijf jaar voor een totaalbedrag van k€ 12. In de winst- en verliesrekening 2020 onder de Overige bedrijfskosten is een bedrag voor huur- en leasekosten opgenomen van k€ 84.

Ultimo 2020 is een investeringsverplichting aangegaan voor een totaalbedrag van k€ 52 (incl. BTW). Dit betreft de aanschaf van een webinar-studio. In 2020 is een deelbetaling gedaan van k€ 21. Het restant van de verplichting is in 2021 voldaan en de studio is ook begin 2021 in gebruik genomen.

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

Het CAOP maakt gebruik van een seizoens-kredietfaciliteit van maximaal k€ 1.500, indien nodig opneembaar gedurende de periode 1 november tot 1 maart. Met de Rabobank is hiertoe een kredietovereenkomst gesloten voor onbepaalde duur. Voor deze aanvullende kredietfaciliteit zijn de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14 als zekerheid gesteld.

## TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

### 14. Netto-omzet

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

	2020	2019
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	23.740	24.364
Directe projectkosten	(2.873)	(3.250)
Netto-omzet	<u>20.867</u>	<u>21.114</u>

De netto omzet over 2020 bedraagt k€ 20.867 en is 1,2% lager dan in 2019. Belangrijkste oorzaak voor deze daling betreft een lagere omzet uit de exploitatie van het vergadercentrum ten gevolge van Covid-19.

### 15. Omzet

De (bruto) omzet is k€ 624 (2,6%) lager dan in 2019.

### 16. Directe projectkosten

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

### 17. Personeelskosten

Het CAOP heeft in 2020 een personele krimp van het aantal fte's gekend van gemiddeld 193,7 fte's in 2019 naar gemiddeld 189,8 fte's in 2020.

Het aantal werknemers in dienst steeg in 2020 van 206 per 1 januari tot 215 per 31 december.

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2020	2019
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	12.225	12.327
Sociale lasten	2.051	2.112
Pensioenkosten	2.078	2.020
Uitzendkrachten/externen	806	553
Personele exploitatiekosten	605	786
Totaal personeelskosten	<u>17.765</u>	<u>17.798</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:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	205	205
Machines en installaties	268	257
Andere vaste bedrijfsmiddelen	137	226
Totaal afschrijvingen	<u>610</u>	<u>688</u>

De lagere afschrijvingskosten betreffen voornamelijk de Andere vaste bedrijfsmiddelen. In 2020 is een deel van de investeringen die in de jaren 2015 en 2016 zijn gedaan in het bedrijfspand Lange Voorhout 13 volledig afgeschreven. Vanwege de duurzaamheid van de investering is het nog niet nodig om tot vervanging over te gaan.

## 19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	78	118
Kosten ICT	1.114	1.033
Huisvestingskosten	436	418
Kostenvergoeding bestuursraad	36	36
Restauratieve voorzieningen	171	343
Marketing	212	212
Overige algemene kosten en extern advies	211	120
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.258</u>	<u>2.280</u>

Vanwege Covid-19 is er in 2020 minder gebruik gemaakt van de faciliteiten die het pand biedt, zowel voor wat betreft de werkplekken als voor het vergadercentrum. Dat heeft ertoe geleid dat er ten opzichte van 2019 minder kosten zijn gerealiseerd voor kantoorbenodigdheden en restauratieve voorzieningen. Daarentegen zijn er in 2020 wel extra kosten gemaakt voor extern advies rondom de bestuurlijke fusie met Sardes en zijn de extra kosten voor schoonmaak, ICT (thuiswerk-)voorzieningen en voorlichtingsactiviteiten in relatie tot Covid-19 onder de Overige algemene kosten verantwoord.

## 20. Rentelasten

De rentelasten 2020 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen.

## 21. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 20,9% (2019: 22,7%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2020 bedraagt k€ 68 ofwel 40,8% van het resultaat vóór belastingen (2019: 36,1%).

## 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 2020 € 201.000 (2019: € 194.000).

Bedragen in €	N. Ph. Geelkerken	P. Banis
<b>Functie</b>	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01 / 31-12	01-01 / 31-03
Omvang dienstverband (in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	176.311	36.964
Beloningen betaalbaar op termijn	22.312	5.253
<b>Subtotaal bezoldiging</b>	<b>198.623</b>	<b>42.217</b>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	201.000	50.250
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>198.623</b>	<b>42.217</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Bedragen in €	N. Ph. Geelkerken	P. Banis
<b>Functie</b>	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
<b>Gegevens 2019</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 / 31-12	01-10 / 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	163.682	34.353
Beloningen betaalbaar op termijn	20.850	5.024
<b>Subtotaal bezoldiging</b>	<b>184.532</b>	<b>39.377</b>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	194.000	48.500
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>184.532</b>	<b>39.377</b>

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 en 2020 geen ontsluitkeringen 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 Raad van Toezicht

Per 1 januari 2019 is de Raad van Toezicht opgericht. Deze raad trad vanaf dat moment in de plaats van de Bestuursraad.

Bedragen in €	A.M.C. Eijnsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	S. Pijpstra	C. Kervezee	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouwehand	P. Senema	R.C. Hunnengo	M.E.M. de Natris
Functie	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC	Lid RvT en AC	Lid RvT en AC	Wvd Vz/Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-08	01-01/31-03	01-04/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-08	01-10/31-12
Totale bezoldiging	6.233	6.000	1.500	4.733	4.655	1.558	2.424	3.233	233	3.233	3.155	58
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	30.150	20.100	20.100	20.100	13.400	7.538	15.075	20.100	20.100	20.100	13.400	5.025
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen 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.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>6.233</b>	<b>6.000</b>	<b>1.500</b>	<b>4.733</b>	<b>4.655</b>	<b>1.558</b>	<b>2.424</b>	<b>3.233</b>	<b>233</b>	<b>3.233</b>	<b>3.155</b>	<b>58</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	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.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2019												
Bedragen in €	A.M.C. Eijnsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	S. Pijpstra	C. Kervezee	J.M. de Vries	H. Itzig Heine	M. Ouwehand	R.C. Hunnengo		
Functie	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC	Lid RvT en AC	Lid RvT en AC	Wvd Vz/Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	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	01-01/31-12	01-01/31-12		
Totaal bezoldiging	333	6.000	1.500	4.833	4.833	6.333	3.333	3.333	3.333	3.333		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400		

## 24. Voorgestelde resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het resultaat na belasting toe te voegen aan de algemene reserve. Het vorenstaande is verwerkt in de jaarrekening 2020.

Den Haag, 24 juni 2021

Directeur / Bestuurder CAOP  
Mr. N. Ph. Geelkerken