

JAARVERSLAG 2021

VAN

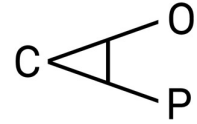
STICHTING CAOP

TE

DEN HAAG

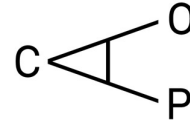
Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 23 juni 2022

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 23 juni 2022



Inhoudsopgave

	Pagina
BESTUURSVERSLAG	3
SAMENGEVOEGDE JAARREKENING 2021	
1.1 Samengevoegde Balans en winst- en verliesrekening	38
1.2 Samengevoegd kasstroomoverzicht	40
1.3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	41
1.4 Toelichting op de samengevoegde balans	47
1.5 Toelichting op de samengevoegde winst- en verliesrekening	51
ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2021	
2.1 Enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening	57
2.2 Enkelvoudig kasstroomoverzicht	59
2.3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	60
2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans	61
2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	65
OVERIGE GEGEVENS	
Gebeurtenissen na balansdatum	71
Controleverklaring	73



BESTUURSVERSLAG

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:

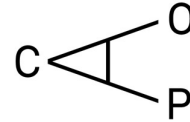
- a. bijdragen leveren aan de (maatschappelijke) arbeidsvraagstukken van opdrachtgevers, door te fungeren als expertise- en ontmoetingsplatform voor werkgevers- en werknemersorganisaties en andere maatschappelijke organisaties;
- b. kennis en diensten aanbieden op het gebied van arbeidsverhoudingen, 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

De Raad van Toezicht spreekt zijn grote waardering uit aan de directeur-bestuurder en de hele organisatie voor de, ook in 2021 onder soms lastige omstandigheden vanwege covid-19, behaalde resultaten in 2021, de wijze waarop tijd en ruimte wordt gezocht en gevonden om de organisatie kwalitatief te laten groeien en de wendbaarheid die nodig was om tijdens lockdowns, drukke werkzaamheden en een krappe arbeidsmarkt het werk gedaan te krijgen. De Raad zal, vanuit zijn rolopvatting, in 2022 graag het gesprek voeren over de strategische doorontwikkeling van CAOP, dit ook in combinatie met Kennisland en Sardes.

Overlegstructuur:

- De Raad van Toezicht vergadert vier keer per jaar met de directeur-bestuurder. Van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt.
- Twee keer per jaar vergadert de Raad van Toezicht met de ondernemingsraad. Van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt.



- De auditcommissie vergadert vier keer per jaar met de directeur-bestuurder. Ook van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt.
- Tenslotte komt de Raad van Toezicht jaarlijks bijeen om te reflecteren op zijn eigen functioneren en de gewenste doorontwikkeling.

Deze overlegstructuur zal voor 2022 gecontinueerd worden, maar aanvullend zal twee keer per jaar een kennisbijeenkomst worden georganiseerd waarbij de Raad van Toezicht wordt meegenomen in aspecten en deelgebieden van de strategische doorontwikkeling van de organisatie.

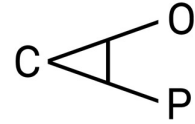
Overleg RvT en OR CAOP

De gesprekken met de ondernemingsraad gingen over de volgende onderwerpen:

- De aanhoudende coronacrisis en het effect daarvan op CAOP (o.a. op het welbevinden van de medewerkers). In dit verband is ook oriënterend gesproken over het vormgeven van hybride werken tijdens en na corona.
- Het thema sociale veiligheid en leiderschap. Dit thema is op twee manieren verankerd in het jaarplan CAOP. Enerzijds is het voor de CAOP zelf een doelstelling in de verdere groei en ontwikkeling van de organisatie. Begin 2022 wordt daarom een interne enquête gehouden die o.a. moet bijdragen aan een beter zicht op deze thematiek en waar groei mogelijk of nodig is. Anderzijds is sociale veiligheid een belangrijk thema in de dienstverlening van CAOP, waarvoor diverse producten zijn ontwikkeld.
- Twee fusietrajecten – te weten de lopende bestuurlijke fusie met Sardes en de juridische fusie met Kennisland. De laatste kwam in de loop van 2021 op de agenda en is er met de OR gesproken over de waarde van de fusie met Kennisland en hoe deze past in de strategische koers. Ten aanzien van Sardes is met de OR vooral gesproken over de voortgang van de inhoudelijke samenwerking en wat de (meer)waarde van deze samenwerking is.

Verslag Raad van Toezicht en Auditcommissie CAOP

In de vier reguliere vergaderingen is structureel stilgestaan bij de financiële ontwikkeling van CAOP, die extra alertheid vroeg vanwege meerdere lockdowns a.g.v. covid-19. Ook de voortgang van de bestuurlijke fusie met Sardes was een vast agendapunt, en daarbij vielen op de gestage groei in inhoudelijke samenwerking bij onderwijs en zorg, en de voortvarende harmonisatie van de bedrijfsvoering van Sardes naar het model van CAOP waarbij t.a.v. arbeidsvoorwaarden, arbo, kwaliteitsmanagement, ICT, beveiliging, communicatie en financiën al een en ander is bereikt en/of voltooid. In de gesprekken viel verder op dat beide organisaties elkaar steeds beter leren kennen en – vanuit de gedachte dat beide organisaties complementair aan elkaar zijn – groeit het besef dat door inhoudelijke samenwerking synergie realiseerbaar is.



In juni is het medewerkersonderzoek en het sociaal jaarverslag besproken, alsmede het jaarverslag 2020 met de accountantsrapportage. De Raad heeft zich laten informeren over de resultaten en aandachtspunten van het medewerkersonderzoek. Qua resultaten bleek CAOP t.o.v. de benchmark goed te scoren. Aandachtspunten waren: moeite hebben om tijd zelf te kunnen indelen (op zoek naar een nieuwe werk-privé balans), en sociale cohesie onder collega's vanwege het toegenomen werken op afstand. Deze aandachtspunten hadden een covid-ondertoon, maar desondanks zijn het punten die - ook in een setting van hybride werken - aandacht behoeven.

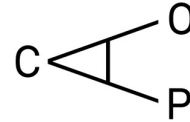
In december zijn jaarplan en begroting voor 2022 besproken en door de Raad goedgekeurd.

In oktober en december is met de directeur-bestuurder gesproken over het voornemen om in 2022 juridisch te fuseren met Kennisland, een organisatie die d.m.v. sociale innovatie maatschappelijke vooruitgang wil realiseren. Deze gesprekken hebben geleid tot een goedkeuring voor zo'n juridische fusie per 1 april 2022. Belangrijkste reden voor deze goedkeuring is dat de Raad met de directeur-bestuurder van mening is dat er in de publieke en private sectoren sprake is van een innovatienoodzaak om (boven)sectorale vraagstukken te kunnen helpen oplossen. Kennisland kan hieraan met zijn innovatiekracht een relevante bijdrage leveren.

Verder heeft de Raad in 2021 een methodiek vastgesteld voor de wijze waarop de vergoeding van leden van de Raad en de Auditcommissie tot stand komt. De oude methodiek was gedateerd. Hierbij is aansluiting gezocht bij de WNT.

Tenslotte heeft de Raad in een extra bijeenkomst in september 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 hebben geleid tot het concreet formuleren van handvatten voor de rolopvatting van de Raad, en zijn er afspraken gemaakt over de vorm en inhoud van het overleg met de directeur-bestuurder.

Voor de auditcommissie geldt dat - behalve de bespreking van de financiële ontwikkeling van de organisatie en de voorbereidende en adviserende rol hierin richting de Raad van Toezicht - in 2021 aandacht is geweest voor de (door)ontwikkeling van ICT en de beveiliging, die sinds het najaar 2021 voldoet aan de Iso 27001 norm. Ook is met de directeur-bestuurder gesproken over een aangepaste norm van het weerstandsvermogen van de organisatie, een onderwerp dat in 2022 zal worden afgerond. Tenslotte is er aandacht geweest voor de voorgenomen juridische fusie met Kennisland vanuit financieel en strategisch perspectief. Hieruit kwam een duidelijk beeld naar voren, nl. dat het financiële risico voor CAOP zeer beperkt is en de strategische meerwaarde in potentie substantieel.



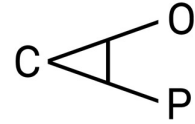
Samenstelling bestuur en Raad van Toezicht CAOP

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.

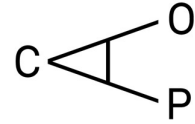
De Raad van Toezicht telt acht leden. Zij worden benoemd op voordracht van de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO), de Stichting Zelfstandige Publieke Werkgevers (ZPW) en de Staat der Nederlanden vertegenwoordigd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de minister 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 2021, en een overzicht van de (neven)functies per 31-12-2021:

Naam, functie RvT	Functie(s)	Overige nevenfuncties
Mw. A.M.C. Eijsink - voorzitter RvT - lid remuneratiecommissie	(1) Advies o.a. op projecten Veiligheid & Krijgsmacht en Integriteitsvraagstukken. (2) Voorzitter 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 Klokkeluiders
Dhr. M. Ouwehand - Lid RvT	Vakbondsbestuurder FNV Overheid, o.a. voor Cao Rijksambtenaren.	- Voorzitter A+O fonds Rijk
Mw. C. Kervezee - Lid RvT - Lid remuneratiecommissie	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 auditcommissie (sinds september 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 - Jurylid verkiezing beste overheidsorganisatie van het jaar



<p>Dhr. J.M. de Vries</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT 	<p>Burgemeester Sliedrecht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Burgemeester van de gemeente Sliedrecht - Lid Raad van Toezicht Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en van de Stichting Leger des Heils - Jeugdbescherming en Reclassering - Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland
<p>Mw. G.P.M. van Haren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT - Lid auditcie 	<p>Voorzitter Algemene Vereniging Schoolleiders</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p>Dhr. M.E.M. de Natris</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT (sinds oktober 2020) 	<p>Voorzitter CMHF</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Vereniging Onderlinge Bijstand - Algemeen bestuurslid VCP
<p>Dhr. O.F.J. Welling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT (m.i.v. januari 2021) 	<p>Directeur bureau Raad voor de Rechtspraak.</p>	
<p>Dhr. J. Debie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plv voorzitter auditcie 	<p>Voorzitter van de Vakbond voor Burger en Militair defensiepersoneel (VBM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter van de muziekvereniging Swing Design - Bestuursvoorzitter Centrale van Overheidspersoneel, het Ambtenarencentrum - secretaris van de Coalitie voor Veiligheid - Bestuurslid Onafhankelijke Federatie Veiligheid
<p>Dhr. A. Sieverdink</p> <ul style="list-style-type: none"> - voorzitter auditcie 		<ul style="list-style-type: none"> - 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 Quintal Consultants BV



Ten aanzien van Stichting Sardes

Samenstelling en bestuur

Door de bestuurlijke fusie tussen Sardes en CAOP per 1 januari 2021, wordt het toezicht en het bestuur gevormd door respectievelijk de toezichthouders van CAOP en de directeur-bestuurder CAOP. De vergaderingen van de Raad van Toezicht Sardes en de auditcommissie Sardes vinden plaats in aanwezig van de directeur en de directeur-bestuurder Sardes. Op 1 januari was de directeur dhr. Van Holt. Hij is in de zomer opgevolgd door mw. Versteegen.

Sardes heeft per 1 januari 2022 nieuwe statuten, die identiek zijn aan die van CAOP. De Raad van Toezicht Sardes toezicht houdt op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken, en enkele besluiten van de directeur-bestuurder zijn statutair onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van de Raad, zoals het vaststellen van de begroting, het jaarplan en het jaarverslag.

Overlegstructuur:

- De Raad van Toezicht vergadert vier keer per jaar met de directeur-bestuurder en de directeur Sardes. Van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt. Vanwege de bestuurlijke fusie per 1-1-2021 is er in februari een startgesprek gevoerd.
- Twee keer per jaar vergadert de Raad van Toezicht met de ondernemingsraad. Van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt.
- De auditcommissie vergadert vier keer per jaar met de directeur-bestuurder en de directeur Sardes. Ook van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt.

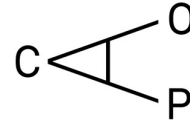
Overleg RvT en PVT Sardes

De Raad van Toezicht heeft de personeelsvertegenwoordiging kennis gemaakt, en gesproken over de volgende onderwerpen:

- De voortgang van de bestuurlijke fusie met CAOP en wat de (meer)waarde van deze samenwerking is.
- Het doel en de activiteiten van het programma AiG (Alles is Gezondheid), dat bij Sardes is ondergebracht, in combinatie met het samengaan van AiG met IPH (Instituut voor Positieve Gezondheid).

Verslag Raad van Toezicht en Auditcommissie

Vanwege de bestuurlijke fusie per 1 januari 2021 is ervoor gekozen om in februari een startgesprek te voeren en waarin o.a. is stilgestaan bij jaarplan en begroting 2021. Deze



documenten zijn in de vergadering goedgekeurd, alsook de werkwijze van de Raad zoals neergelegd in diverse reglementen.

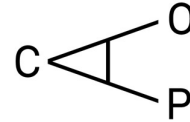
In de reguliere vergaderingen werd geconstateerd dat de financiën van Sardes en de inhoudelijke samenwerking met CAOP een goede ontwikkeling doormaakten. Voor de medewerkers betekent een bestuurlijke fusie dat sommige dingen veranderen en dit vraagt enige gewenning. Nochtans is er met elan gewerkt aan een goed financieel resultaat, aan het inhoud geven van de samenwerking met CAOP en aan het genereren van nieuwe opdrachten. Net als bij CAOP is de uitdaging om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen – een uitdaging die wordt veroorzaakt door een krappe arbeidsmarkt. Het in 2022 samen met CAOP optrekken op personeelsgebied is dan ook een logisch gevolg van de samenwerking zoals die tot nu toe is vormgegeven.

De auditcommissie van Sardes constateert dat de financiële ontwikkeling van Stichting Sardes een opvallend solide beeld heeft laten zien. Ondanks een moeilijk eerste kwartaal vanwege lockdowns bij diverse opdrachtgevers (met name scholen en gemeenten), ontwikkelde zich al snel een positieve tendens in de financiële cijfers van de organisatie, die zich na de zomer doorzette.

Sardes heeft in financieel opzicht een goed jaar gedraaid ondanks covid-19 belemmeringen en een krappe en mobiele arbeidsmarkt, wat een groot compliment is voor management en medewerkers. Dit positieve resultaat kan ertoe leiden dat Sardes zijn geleden verliezen uit het verleden met de Belastingdienst deels kan gaan verrekenen. Naar verwachting zal daar in het voorjaar 2022 meer duidelijkheid over komen. Als er een verrekening plaatsvindt, dan betekent dit dat er een bedrag zal worden toegevoegd aan de reserve van Sardes.

Halverwege 2021 heeft Sardes een wisseling van management ondergaan en is mw. Versteegen directeur Sardes geworden. Deze wisseling is goed verlopen, getuige de blijvende voortvarendheid waarmee Sardes is blijven werken aan een goed resultaat voor 2021. Het positieve financiële resultaat dat, ondanks de covid-invloeden, in 2021 is behaald vormt een stevige basis voor het gesprek dat in 2022 wordt gevoerd over het vormgeven van een juridische fusie met CAOP. De Raad uit zijn grote waardering voor de wijze waarop management en medewerkers in 2022, ondanks covid-belemmeringen, een goed resultaat hebben behaald en invulling hebben gegeven aan de samenwerking met CAOP.

Tenslotte heeft de Raad van Toezicht Sardes goedkeuring gegeven om de structuur van de Sardes groep, die in 2021 bestond uit een B.V., een Holding en een Stichting, te vereenvoudigen. Twee entiteiten – de Holding en de BV – in twee fases zijn “ingefuseerd” in Stichting Sardes, wat ertoe leidt dat er per 1 januari 2022 alleen nog een Stichting Sardes bestaat. Deze vereenvoudiging van de organisatiestructuur zorgt voor meer transparantie en is daarmee helpend bij de ambitie om 1 januari 2023 te fuseren met Stichting CAOP.



Verslag van de activiteiten in 2021 en vooruitblik 2022

1. Fusietrajecten

Op 1 januari 2021 is een bestuurlijke fusie tussen CAOP en Sardes gestart, met als perspectief om per 1 januari 2023 juridisch te fuseren. Daarnaast zijn er rond de zomer van 2021 tussen CAOP en Kennisland gesprekken gestart die in het najaar hebben geleid tot een voorgenomen besluit om in het voorjaar van 2022 juridisch te fuseren. Verderop in dit verslag wordt dieper op deze fusietrajecten ingegaan. Eerst wordt kort toegelicht tegen welke achtergrond deze trajecten – vanuit CAOP perspectief – moeten worden geprojecteerd.

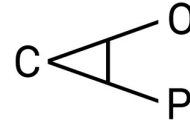
CAOP is, vanuit zijn positie als verbinder tussen partijen met de focus op maatschappelijke winst, in zijn aard niet gericht op fusies of overnames. Samenwerking kan leiden tot een overname, maar over het algemeen niet. Het besef dat het beter is om je te beperken tot je core-business en als organisatie je netwerk goed op orde te hebben, is bij CAOP altijd leidend geweest.

Dat er in 2021 toch twee fusietrajecten speelden heeft o.a. te maken met de wens van andere organisaties om te fuseren met CAOP, maar zeker ook met de groeiambitie van CAOP. Kort gezegd gaat het daarbij om het volgende:

- Marktverbreding realiseren door behalve in het publieke domein ook meer in de private markt actief te zijn.
- Marktverdieping realiseren in de publieke sector door zowel het landelijke, regionale en lokale circuit beter op elkaar te laten aansluiten en waardoor beleid meer effect krijgt op de werkvloer.

CAOP wil autonoom doorgroeien om dit te realiseren, maar er kan ook voor gekozen worden om nauw samen te werken met andere organisaties om deze ambitie dichterbij te halen – en zelfs met organisaties te fuseren om de ambitie te versnellen.

Er is nog een reden om meer bewust te zijn van de mogelijkheden van fusies of overnames. De snelle ontwikkelingen in de markt, in combinatie met de steeds grotere impact van technologie op dienstverlening en bedrijfsvoering en toenemende maatschappelijke uitdagingen en vraagstukken op terreinen waar CAOP actief is, bieden naast risico's ook kansen om van betekenis te zijn. Maar hiervoor is een zekere groei nodig, en ook de juiste kennis en kunde om te blijven voldoen aan de eisen van de tijd. In dit licht moeten de fusietrajecten die in 2021 speelden mede worden gezien.



Samenwerking CAOP - Sardes

In 2021 zijn CAOP en Sardes bestuurlijke gefuseerd. De ambitie is om per 1 januari 2023 juridisch te fuseren. Er zijn voorwaarden afgesproken waaronder juridisch kan worden gefuseerd. Ten eerste moet er sprake zijn van een financieel gezonde organisatie (of een financieel gezond perspectief). Ten tweede moet de bedrijfsvoering van Sardes geïntegreerd worden in die van CAOP waarbij een zekere kostenefficiëncy (ook vanwege schaalgrootte) kan worden gerealiseerd, de beveiliging op een goed niveau is gebracht en wordt voldaan aan wet-/regelgeving. Ten derde moet er groei (meerwaarde) zichtbaar worden in de inhoudelijke samenwerking, door het realiseren van succesvolle proposities in verwante marktsegmenten en door het effectueren van proposities waar beide organisaties los van elkaar niet toe in staat zijn. De bedrijfsvoering van Sardes wordt weliswaar geharmoniseerd naar het model van CAOP, maar er wordt wel gekeken naar de vraag wat bij Sardes past – het niveau en de inrichting van de werken bedrijfsprocessen moeten proportioneel zijn ten opzichte van wat Sardes nodig heeft. Dit betekent dat de bedrijfsvoering toewerkt naar een modulair systeem waarbij het mogelijk is om per team en per organisatie te differentiëren in bepaalde functionaliteiten en beveiligingsregimes.

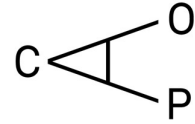
Het is verder van belang dat beide organisaties, ook na een juridische fusie, vanuit hun eigen waarden en identiteit blijven (samen)werken. De gedachte hierbij is dat medewerkers van beide organisaties, vanuit hun eigen waarde en deskundigheid, iets toevoegen aan de inhoudelijke samenwerking. Het gaat dus om synergie op inhoud, en niet om gelijkschakeling. De ideologie achter een juridische fusie is niet die van een overname (wat het formeel juridisch wel is), maar van een krachtenbundeling teneinde een bijdrage te leveren aan de strategische groeiambitie.

Met de Raden van Toezicht en de medezeggenschapsorganen van beide organisaties is regelmatig overleg geweest over de voortgang van de samenwerking. De conclusie is dat beide organisaties op koers liggen ten opzichte van het gestelde tijdspad voor een juridische fusie. In 2022 is de verwachting dat in het voorjaar een voorgenomen besluit tot juridische fusie wordt besproken. Als hier groen licht voor wordt gegeven, geeft dat beide organisaties voldoende tijd om zaken goed in te regelen en voor te bereiden, zodat eind 2022 via formele besluitvorming de laatste juridische stappen kunnen worden gezet.

Samenwerking CAOP – Kennisland

Stichting Nederland Kennisland (kortweg: Kennisland) en CAOP werken sinds 2009 met elkaar samen in diverse projecten in de publieke sectoren. CAOP vooral vanuit zijn rol van verbinder, ondersteuner en adviseur voor sociale partners, Kennisland als sociale innovator. Beide organisaties hebben veel samengewerkt, weten elkaar goed te vinden.

De beperkte omvang maakt Kennisland op onderdelen kwetsbaar. Rond de zomer zijn er op verzoek van Kennisland gesprekken gevoerd over een overname door CAOP. Binnen CAOP is



hierover nagedacht en is vastgesteld dat de jarenlange samenwerking heeft aangetoond dat de kennis en kunde van Kennisland aanvullend is aan die van CAOP en dat de bundeling van kennis en kunde veel mogelijkheden biedt. Daarbij komt dat CAOP in 2021 de financiën van Kennisland verzorgde, en dat Kennisland verder ontzorgd kan worden op het terrein van de bedrijfsvoering, waardoor het zich meer kan richten op de core business en daarin verder kan groeien.

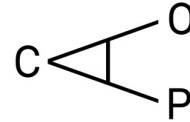
Gelet op de goede samenwerking door de jaren heen, en het perspectief op het gezamenlijk versterken van de marktpositie, is met de Raden van Toezicht van beide organisaties, de ondernemingsraad van CAOP en het personeel van Kennisland gesproken over de mogelijkheid van een juridische fusie. Deze gesprekken hebben geleid tot een voorgenomen besluit om juridisch te gaan fuseren op 1 april 2022 – een voornemen waarvoor groen licht werd gegeven. De verwachting is dat in het eerste kwartaal 2022 het formele besluitvormingsproces wordt afgerond en dat beide organisaties per 1 april 2022 juridisch kunnen fuseren.

Vergeleken met het traject met Sardes vraagt de snelheid waarin het traject met Kennisland plaatsvindt om een nadere toelichting. De situatie tussen CAOP en Kennisland is, zoals ook uit bovenstaande blijkt, anders dan tussen CAOP en Sardes. CAOP en Kennisland kennen elkaar goed, zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van de medewerkers. Er is zicht op de financiën van Kennisland. Tenslotte heeft CAOP door de bestuurlijke fusie met Sardes ervaring opgedaan hoe de bedrijfsvoering van twee organisaties geharmoniseerd kan worden. Kortom, eigenlijk worden er in de kern geen belemmeringen gezien om juridisch samen te gaan.

Kennisland staat in het veld bekend als een breed georiënteerde en creatieve organisatie, wat ook te zien is aan de grote diversiteit van projecten in de afgelopen jaren. De (strategische) focus van de organisatie is in de loop der jaren doorontwikkeld. Bondig samengevat heeft Kennisland anno 2021 de mission statement “werken aan een duurzame maatschappelijke vooruitgang”, iets waar CAOP zich zeer in herkent.

Net als bij Sardes en CAOP gaat het er ten opzichte van Kennisland om dat het blijft doen waar het goed in is en zich daar verder in ontwikkeld, zodat er sprake is van synergie in de onderlinge samenwerking en er een sterkere marktpositie ontstaat dan wanneer er los van elkaar wordt gewerkt.

Net als met Sardes is er met Kennisland een ideologische verwantschap. Maatschappelijke winst staat voorop. In 2022 zullen alle drie organisaties nader kennismaken en, vanuit hun eigen kracht en expertise, invulling geven aan de verdere samenwerking.



2. Positionering en structurering

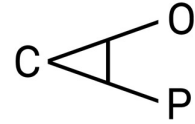
CAOP wil bijdragen aan betekenisvol werk voor iedereen in het publieke en private domein. Werk dat in de ogen van werkenden ertoe doet, werk dat zeker in publieke en maatschappelijke organisaties het verschil maakt voor een ander of voor de samenleving als geheel, en waarin werkenden zeggenschap hebben 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. Sinds 2020 is ook een versterkte focus in de dienstverlening gekomen door nadrukkelijker (potentiele) maatschappelijke vraagstukken, al dan niet met samenwerking andere partijen (zoals Sardes), 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).

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 2020 heeft dit onder meer 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. In 2021 is hierop verder gebouwd – o.a. door de subsidie van SZW voor het inrichten van het Platform naar werk – en is het volume in de private sector vergroot. Voor CAOP-begrippen is dat volume in 2021 nog beperkt (vergeleken met de andere sectoren), maar naar 2022 wordt



verwacht dat de medewerkers die zich met de private markt bezighouden een eigenstandig team gaan vormen, wat mogelijk leidt tot een aparte begroting voor de “sector private markt” in 2023. Voor 2022 is er in ieder geval een eigen jaarplan opgesteld.

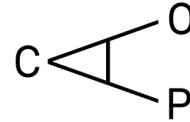
In de dienstverlening heeft CAOP altijd opdrachtgevers geholpen om vraagstukken in de sectoren te helpen oplossen. Omdat de sectoren in toenemende mate tegen vergelijkbare operationele uitdagingen en maatschappelijke vraagstukken aanlopen (personeelstekorten, impact willen maken, sociale innovatie, sociale veiligheid en 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 2022 zet zich dit door.

A.g.v. de coronacrisis en de noodzakelijke digitalisering van de dienstverlening, heeft CAOP al in 2020 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. Fysieke bijeenkomsten blijven relevant, maar de online bijeenkomsten zullen vanwege aangetoonde meerwaarde een blijvende rol spelen.

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.

2022 en verder

Ten opzichte van 2021 wordt er in 2022 veel gecontinueerd. Dit wordt neergelegd in het jaarplan en de begroting. Daarnaast is het onduidelijk welke impact covid-19 heeft in het nieuwe jaar, maar in 2021 is duidelijk geworden dat een groot deel van de dienstverlening kan doorgaan door de digitale infrastructuur die sinds het voorjaar 2020 is uitgerold. Er zijn enige voor covid-19 kwetsbare onderdelen in de organisatie gedetecteerd, maar daarin wordt zoveel mogelijk rekening gehouden in de begroting. De verwachting is dat CAOP zijn dienstverlening kan continueren, verbreden en verbeteren, en verdere invulling kan geven aan de samenwerking met Sardes en Kennisland.



3. Dienstverlening

a. Sector Overheid

In 2021 zijn als gewoonlijk ondersteund arbeidsmarktfondsen (ASD/Defensie, SAOP/Politie, A+O Rijk), cao-overleggen en tal van medezeggenschapsorganen, meldpunten en (juridische) commissies. Daarnaast zijn diverse opleidingen verzorgd voor medezeggenschapsorganen en op de thema's integriteit en sociale veiligheid.

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 doorgestaan. Ondanks dat konden veel overleggen doorgaan door online- en ICT tools. Voor sommige overleggen was het voor klanten wennen dat er digitaal moest worden vergaderen wat de persoonlijke interactie beperkte.

Er is in 2020 ingezet op verdere doorontwikkeling van onze producten, die o.a. via de website worden aangeboden. Het consolideren van de beschikbare kennis, zeker in een veranderende arbeidsmarkt, heeft ook onze aandacht gehad.

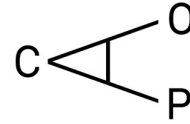
Qua acquisitie heeft de sector de kansen benut die in 2019 waren voorzien bij de veiligheidssectoren.

Sinds de tweede helft van 2020 is er een toenemende vraag geweest naar meldpunten voor sociale en fysieke veiligheid, en dit heeft zich in 2021 doorgezet. 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.

Verder is er gewerkt aan een ketenbenadering ten aanzien van de (mede)zeggenschap. De tendens van een toenemende vraag naar (ambtelijke) secretarissen in 2020 is gestaag doorgezet in 2021.

Het corporate thema 'sociale veiligheid' is in 2021 verder gegaan met een professionaliseringsslag. Zo is gewerkt aan interne verbinding dwars door de CAOP-teams en -sectoren heen, heeft uitbreiding van het dienstenaanbod plaatsgevonden en zijn we bezig geweest met het vergroten van onze naamsbekendheid op dit thema. Het is van belang dat we meegaan met de enorme toename van maatschappelijke aandacht voor dit thema door onze expertise ook naar buiten toe duidelijk kenbaar te maken. Daarvoor is in samenwerking met de afdeling C&M een campagnestrategie uitgezet. Dit heeft geleid tot een toename van het aantal opdrachten op dit thema en daarmee ook een groei van het team. In 2022 gaan we verder met de ontwikkeling van een aantal nieuwe producten/diensten.

De bestaande dienstverlening op het terrein van integriteit is voortgezet en valt veelal samen met de dienstverlening op het thema sociale veiligheid. Het verzorgen van (maatwerk)trainingen heeft deels digitaal plaatsgevonden en zodra de coronamaatregelen dat toelieten, ook weer op locatie.



In 2021 is het evenement 'Dag van de Integriteit' in online vorm georganiseerd. De 'Nacht van de Integriteit' heeft vanwege de coronamaatregelen niet plaatsgevonden. De voorbereidingen voor beide evenementen in 2022 zijn inmiddels weer gestart.

Bij de juridische commissieondersteuning heeft de in 2020 ingezette toename van het aantal ondersteunde klachtencommissies zich in 2021 verder doorgezet – meer dan 150 commissies vinden bij CAOP hun thuisbasis. Mede gelet op de huidige maatschappelijke ontwikkeling op dit thema verwachten wij dat deze groei zich in 2022 voortgaat.

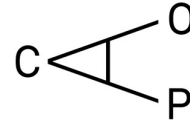
Bij de andere juridische commissies hebben zich in 2021 geen grote veranderingen voorgedaan. Wel valt in algemene zin op dat het aantal rechtspositionele geschillen dat wordt ingediend met de komst van de normalisering van de ambtenarenstatus, is afgenomen. Uiteindelijk heeft een toename van het totale werkaanbod in 2021 geresulteerd in een groei van de vakgroep juridisch.

In 2021 zijn we ook verder gegaan met het vergroten van de zichtbaarheid en het beter in de markt zetten van het thema betekenisvolle (mede)zeggenschap bij alle sectoren, dat o.a. ziet op training en advisering rondom decentrale arbeidsverhoudingen. De doelstelling daarbij is het aantal te verzorgen trainingen, adviesopdrachten, ambtelijke ondersteuning en andersoortige dienstverlening op het terrein van medezeggenschap substantieel te vergroten. Na een afname van het aantal gegeven trainingen als gevolg van de coronacrisis, is met het verruimen van de maatregelen ook weer een toename zichtbaar in de vraag naar medezeggenschapstrainers.

b. Sector Onderwijs en Onderzoek

Scholen en instellingen in heel Nederland hebben in 2021 hard gewerkt om onderwijs fysiek en/of op afstand te kunnen bieden aan leerlingen en studenten. Tegelijkertijd zijn er grote zorgen rond de groeiende kansenongelijkheid, leerachterstanden en de dalende onderwijskwaliteit. Extra middelen die daartoe worden ingezet via het Nationaal Programma Onderwijs maken een ander groot zorgpunt in het onderwijs zichtbaar: het personeelstekort. Dit maakt het werk van CAOP uitermate actueel: allerhande vraagstukken die zijn gerelateerd aan de personeelstekorten en de kwaliteit van het onderwijs zijn collega's actief en dragen wij bij aan het beter functioneren van de onderwijsarbeidsmarkt.

In 2021 heeft CAOP in het onderwijs diverse arbeidsmarktfondsen, besturen, registers en overleggen ondersteund, waaronder het arbeidsmarktplatform primair onderwijs (APPO), het arbeidsmarktfonds voor het voorgezet onderwijs (Voion), het arbeidsmarktfonds voor het mbo (SOM), het arbeidsmarktfonds voor het hbo (Zestor) het arbeidsmarktfonds voor universiteiten, academische ziekenhuizen en onderzoekinstellingen (SoFoKleS), het Schoolleidersregisters PO (SRPO), de Stichting van het Onderwijs en de cao-tafels van het primair en voortgezet onderwijs.



Ook in 2021 werkten we voornamelijk op afstand en zijn de geplande activiteiten en speerpunten 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 en inclusie, werkdruk, arbeidsmobiliteit, sociale veiligheid en sociale innovatie). Deze richtten zich soms op onderwijsteams (bijv. onderwijsinnovaties begeleiden), of scholen/onderwijsinstellingen (bijv. strategische personeelsplanning ondersteunen) en gemeenten (bijv. helpdeskfunctie over instroomroutes voor leraren in spe). De meeste opdrachten voerden wij ook in 2021 echter uit op het niveau van regionale samenwerkingen en op landelijk niveau.

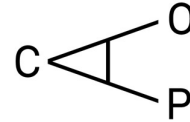
Zo voert CAOP sinds eind 2018 via de arbeidsmarktfondsen in het po, vo en mbo de ondersteuning bij de landelijke subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP) uit. Deze regeling is geïnitieerd door het ministerie van OCW en richt zich erop besturen, lerarenopleidingen en andere stakeholders te stimuleren 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. Zo werden landelijke en regionale kennisdelingsbijeenkomsten georganiseerd en vond ondersteuning plaats bij het uitwisselen van ervaringen in en tussen de regio's. Ook in 2022 wordt deze ondersteuning gecontinueerd.

CAOP is in 2021 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. In dit kader vond onderzoek plaats naar de professionele ontwikkeling van leraren, de arbeidsmarktpositie van oudere leraren/docenten in het po, vo en mbo en evaluatie van de Lerarenbeurs.

In het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) heeft CAOP in 2021 een groot aantal sectoranalyses uitgevoerd. Hierin werd een probleemanalyse gemaakt van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In lijn met de verbreding van de dienstverlening van CAOP zijn deze analyses uitgevoerd, zowel voor organisaties in de publieke als de private sector.

CAOP heeft bijgedragen aan de Kennisrotonde van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Hier komen onderzoeksvragen van onderwijsprofessionals aan bod. Met de antwoorden voor de Kennisrotonde draagt CAOP op een actieve manier bij aan kenniscirculatie in de onderwijssector. Uit onderzoek van CAOP blijkt dat de Kennisrotonde in het onderwijsveld wordt gewaardeerd en op uiteenlopende manieren bijdraagt aan onderwijsinnovatie.

Op actuele thema's heeft het team ook intensief samengewerkt met de CAOP Leerstoelen, specifiek de leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt. Vanuit deze leerstoel is in 2021 de tweede editie



van de publicatie 'Onderwijs aan het werk' uitgebracht. Hierin staan analyses, feiten en visies over het werken in het onderwijs.

CAOP heeft in 2020 de offerte Sterk Medezeggenschap gegund gekregen voor een periode van 3 jaar met een optie van verlenging voor 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.

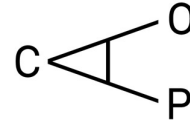
A.g.v. de geïntensiveerde samenwerking met Sardes en Kennisland hebben wij in 2021 verkend hoe op de verschillende niveaus vaker gezamenlijk kunnen optrekken en de synergie van onze expertises en netwerken hierbij kunnen benutten, zonder daarbij onze eigen identiteit te verliezen.

c. Sector Zorg, Cultuur en Sport

Vanuit de missie van CAOP – samen werken aan betekenisvol werk – werkt het team Zorg, Cultuur en Sport dat we samen met onze opdrachtgevers werken in diverse projecten en programma's en dat we besturen en commissies ondersteunen en adviseren om bij te dragen aan de doelstelling "voldoende en gekwalificeerde mensen die in de zorg, cultuur en sport werkzaam zijn, 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 en voorwaarden en werk dat zodanig is georganiseerd dat het als betekenisgevend wordt ervaren". Ook in 2021 werd dit alles uiteraard sterk ingekleurd door de coronacrisis en de druk die dit op de zorgsector gaf.

CAOP heeft extra ondersteund bij de doorontwikkeling en uitvoering van Nationale Zorgklas en de coronabanen. Daarnaast gingen ook andere projecten, programma's en het werk voor de arbeidsmarktfondsen uiteraard door. Gezamenlijk is een vorm gevonden om ook op afstand, met behulp van de digitale faciliteiten, goed samen te werken en alle activiteiten door te laten gaan. Voor zowel (bestuurs)vergaderingen, één-op-één gesprekken als netwerkbijeenkomsten.

CAOP heeft binnen de zorgsector al 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 2021 voortgebouwd op activiteiten zoals de Zorginspirator (www.zorginspirator.nl), YouChooz (www.youchooz.nl), het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (www.azwinfo.nl) en Veiligezorg. Verder zijn er zes arbeidsmarktfondsen binnen de diverse branches van zorg, cultuur en sport ondersteund, onder meer bij het aanvragen van de sectoranalyses in aanloop naar de aanvragen voor de



Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) in het kader van het Pensioenakkoord. In 2022 zetten we deze (brancheoverstijgende) initiatieven voort en ondersteunt het team de diverse arbeidsmarktfondsen en besturen.

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, LinkedIn en Kennisland is voortgezet in diverse (onderzoeks)projecten en verkenningen. Ook zijn nieuwe samenwerkingsrelaties opgestart zoals bijvoorbeeld het aan Sardes gerelateerde programma Alles is Gezondheid / Positieve Gezondheid. Vanuit de samenwerking met IZZ is een mooi project ontstaan waarin CAOP en IZZ gezamenlijk individuele zorgorganisaties ondersteunen in 'gezond werken'.

In 2021 heeft CAOP de tijdelijke SER-commissie 'Arbeidsmarkt Zorg' inhoudelijk ondersteund. Deze opdracht is medio 2021 afgerond met een goed gewaardeerd rapport dat door sociale partners en ministeries wordt gebruikt in vervolgactiviteiten.

De samenwerking met VWS is gecontinueerd. 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. De diverse programma's worden ook in 2022 door CAOP ondersteund. Daarnaast ondersteunt CAOP in 2022 bij de strategische doorontwikkeling van de Nationale Zorgklas.

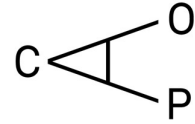
Ook in de sector cultuur versterkte CAOP in 2021 het partnerschap met diverse betrokken partijen. Dit heeft geresulteerd in vervolgoopdrachten van onder andere Het Nederlands Letterenfonds en van Platform ACCT (arbeidsmarkt culturele en creatieve toekomst) voor wie een sectoranalyse is verzorgd. Deze verschillende activiteiten lopen ook in 2022 door en worden verder uitgebreid.

CAOP heeft ook de samenwerking gestimuleerd in de sector Sport. Enerzijds vanuit de ondersteuning aan het arbeidsmarktfonds voor de sport via onder meer het ESF-project 'Voor de Sport van Morgen'. Anderzijds ook via deelname aan gesprekken met VWS – directie Sport – en betrokken partijen over de Human Capital Agenda voor de Sport. CAOP heeft de sectoranalyse voor de sport uitgevoerd en is betrokken bij de MDIEU-aanvraag. Deze activiteiten worden in 2022 gecontinueerd.

d. Sector Markt in oprichting

CAOP richt zich van oudsher op het publieke domein, maar heeft een strategische groeiagenda waarin de private markt een grotere rol moet gaan spelen. Richtpunt hiervan is omzetgroei en meer maatschappelijke impact, o.a. via publiek-private samenwerkingen.

Om kansen inzichtelijk te maken en acties te coördineren is in de loop van 2021 een kernteam private markt opgericht. Het kernteam heeft in samenwerking met andere collega's een top 20 gemaakt van kansrijke sectoren op basis van actuele ontwikkelingen en ons netwerk. Mede



dankzij de MDIEU-subsidieregeling hebben zij opdrachten uitgevoerd voor o.a. het stedelijk vervoer (HTM, GVB en RET) en Post en koeriers.

Platform Naar Werk

Het Platform Naar Werk ondersteunt loopbaanadviseurs, HR-adviseurs en bemiddelaars bij het begeleiden van mensen naar werk met perspectief. Door het ontsluiten van hulpmiddelen voor in- en doorstroom in een sector verkleinen we barrières voor transitie.

Het Platform Naar Werk bestaat uit:

- Website met kennisbank, actuele informatie en inspiratie
- Helpdesk
- Lerend netwerk

In 2021 is met subsidie van SZW de website gebouwd en gevuld. Samen met arbeidsmarktfondsen, sociale partners en sectorale initiatieven zijn bestaande hulpmiddelen inzichtelijk gemaakt. Er is een filmpje gemaakt met uitleg over het platform, inspiratieverhalen opgehaald en actuele informatie gedeeld.

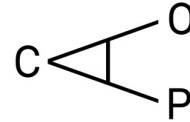
Behalve Platform naar werk is een aantal sectoroverstijgende publiek-private producten ontwikkeld waarvan wordt verwacht dat daar behoefte aan is. In 2022 wordt hier versterkt op ingezet. Het gaat om:

- Leerrekening
- DI-app (duurzame inzetbaarheid)
- Tijdsparfondsen (in ontwikkeling)
- (HR-) data als belangrijk sturingsmiddel voor arbeidsmarktbeleid

Tenslotte zien we een accentverschuiving van landelijk en sectoraal beleid naar regionalisering van de arbeidsmarkt. Dit zien we in financieringsstromen, het ontstaan van regionale mobiliteitsteams en de regionale aanpak van human capital agenda's.

Op de regionale arbeidsmarkt komen publiek en privaat samen. Daarom wordt gerapporteerd over de voortgang onder het kopje Private markt.

Deze ontwikkelingen en activiteiten leiden tot de verwachting dat Private markt in de loop van 2022 een eigenstandig team binnen CAOP wordt, gepositioneerd naar Overheid, Onderwijs & Onderzoek, en Zorg-Cultuur-Sport. Vooralsnog zal Private markt voor 2022, net als in 2021, begrotingstechnisch bij Zorg-Cultuur-Sport worden ondergebracht.



e. Sardes

2021 kenmerkt zich als een jaar van (soms schijnbare) tegenstellingen. Zo onderzochten we enerzijds de eigenheid van Sardes en anderzijds werden bedrijfsprocessen verbeterd in aansluiting op de infrastructuur van CAOP; is de ongelijkheid in (onderwijs)kansen door corona versterkt en tegelijkertijd worden we door allerlei lockdowns en quarantaineverplichtingen afgeremd in uitwerken van duurzame oplossingen; komen allerlei opdrachtverzoeken naar ons toe in een tijd van arbeidsmarktkrapte.

Binnen deze beweeglijke context, heeft Sardes weten in te spelen op bekende en nieuwe vraagstukken van opdrachtgevers, we hebben vertrouwde en innoverende opdrachten aangenomen en alles bij elkaar opgeteld tot een ruim positief financieel resultaat kunnen brengen.

Sardes heeft voortdurend moeten meebewegen met de coronaregels van de overheid. Er is veel thuisgewerkt, maar het kantoor is wel het hele jaar door open geweest om het thuiswerken te kunnen afwisselen met een dag bij Sardes of de JIM (locatie AiG). Ook opdrachtgevers en netwerkpartners gaven gelegenheid om fysieke afspraken te maken: zodoende lukte het om in bepaalde periodes toch scholen en kinderopvanglocaties te bezoeken, werk- en stuurgroepen te beleggen en gezamenlijk te overleggen. We hebben het werk (in aangepaste vorm) kunnen uitvoeren, maar het vraagt wel volhardendheid en aanpassing van de medewerkers.

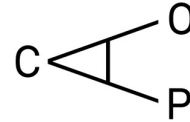
Afgelopen jaar hebben vijf collega's een andere baan gevonden en zijn er even zoveel mensen aangenomen. Vanzelfsprekend heeft dit invloed op de werkdruk. Om beter in te kunnen springen op de huidige mobiliteit op de arbeidsmarkt hebben we een coördinator aangesteld om de nieuwe collega's te ontvangen en aan Sardes te binden.

We hebben in 2021 extra aandacht besteed aan verbinding, monitoring van welbevinden en werkgeluk. Daar zijn meerdere acties op ingezet: extra gesprekken, ruimere mogelijkheden elkaar te ontmoeten (op kantoor of in een 'weeting' – wandelend in gesprek zijn) en het faciliteren van samenwerking.

Impact en vragen in de markt

In 2021 werken we voor nieuwe samenwerkingsverbanden, tal van gemeenten, scholen en schoolbesturen die meerjarige trajecten afnemen, voor ministeries zijn wij een betrouwbare partner, we hebben (regio)netwerken aan ons verbonden en in publiek-privaat partnerschap spelen we vanuit AiG een belangrijke verbindende rol.

Sardes draagt bij aan gelijke kansen en een vitalere samenleving. We spelen hiermee in op actuele thema's die vragen om verandering. We benoemen een aantal langer durende projecten die hebben geleid tot maatschappelijke winst:



- Op weg naar gezonder Nederland: netwerk Alles is Gezondheid en iPH – positieve gezondheid
- Goede hulp binnen handbereik – online hulp voor jongeren
- In 2030 geen kind de dupe van armoede: Alliantie kinderarmoede
- Kansen voor kinderen en onderwijsachterstandenbeleid– ondersteuningstraject voor gemeenten en ve-aanbieders
- Verbetering van de Kwaliteit van kinderopvang en het beleid met inzet van onderzoek: LKK.

Aan deze projecten werken Sardes en CAOP samen:

- Alles is Gezondheid en een uitbreiding naar gezond werkgeverschap
- Ondersteuning gemeentelijke samenwerking binnen kleine gemeenten bij het Nationaal Programma Onderwijs
- Evaluatie van de Opleiding cultuurbegeleider
- Groeikracht – een programma waarin scholen zelf hun leerprestaties kunnen verbeteren en meer kansengelijkheid creëren: bij toekenning mogelijkheden voor betrokkenheid van Sardes en Kennisland

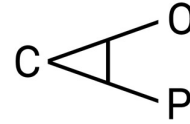
Ook hebben we in 2021 een aantal vernieuwende projecten gestart:

- Inclusieladders – een gezamenlijke taal voor scholen, besturen en samenwerkingsverbanden om te praten en werken aan Inclusie in het onderwijs
- Onderwijskennis.nl (van NRO): verbinding van onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk gericht op onderwijskansen – inhoudelijke bijdragen, landelijke coördinatie en regisseurschap R&D
- Translanguaging in de klas: onderwijsprofessionals zetten meertaligheid in om het welbevinden en het leren van kinderen te stimuleren
- 10-14 onderwijs: een bewuste keuze voor wel of niet opstarten van 10-14 onderwijs en het door ontwikkelen hiervan

Wat opvalt is de hoge tevredenheid van de klanten, een score van 9,7 (CEDEO score). En ook slagen we erin het juiste aanbod en antwoord te geven op offerteverzoeken of subsidieaanvragen: gezien een score van ongeveer 90% van de offertes die we gegund krijgen.

Sardes in transitie

2021 is het eerste jaar van de bestuurlijke fusie tussen Sardes en CAOP. In de start zijn we eerst gaan onderzoeken wat kenmerkend is van Sardes: in cultuur, visie, werkwijze, marktbenadering et cetera. Deze exercitie heeft concreet geleid tot richtlijnen voor *Efficiënter en scherper werken bij Sardes* en de Brandkey van Sardes. Het was belangrijk om de positie van Sardes in beeld te brengen en te verstevigen om van daaruit te veranderen en de



bestuurlijke fusie invulling te geven. We hebben in 2021 samengewerkt op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Dat heeft een aantal concrete zaken opgeleverd:

- De financiële rapportages van Sardes zijn omgezet naar het CAOP-model
- Personeels- en salarisadministratie en verzuimbegeleiding per 2022 overgebracht naar CAOP
- Arbeidsvoorwaardenvergelijking gemaakt, met als doel om in 2022 stappen te zetten in de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden
- De Brandkey, ontwerp voor nieuwe huisstijl en opzet voor nieuwe website
- Gezamenlijke (Europese) aanbestedingen.

Vooruitblik 2022

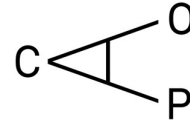
Doelstellingen voor 2022 (en verder) zijn:

- Een evenwichtig team waar medewerkers met plezier en in gezonde balans hun werk uitvoeren en zich professioneel ontwikkelen;
- Een krachtige en zichtbare positie in de markt, waar opdrachtgevers en partners ons weten te vinden vanwege onze betrokken, deskundige en gidsende inzet.
- Efficiëntie en verzakelijking in het werken aan goede kwalitatieve diensten en producten op basis van realistische offertes en overeenkomsten.
- Verbonden hieraan is onze route gericht op synergie met CAOP.

In 2022 werken we toe naar een voorstel voor een juridische fusie. We vinden het heel belangrijk om heldere en transparante informatie te geven aan medewerkers over de te nemen stappen en de mogelijke uitkomsten. Met name het traject van het overzetten van de arbeidscontracten vraagt om grote zorgvuldigheid.

De juridische fusie moet leiden tot effectievere bedrijfsvoering en versterkte positionering in de markt door synergie met CAOP (en Kennisland). Samen kunnen we beter inspelen op complexe vraagstukken waarin bijvoorbeeld politieke sturing nodig is en hands-on activiteiten in de onderwijspraktijk. Of een bredere betrokkenheid van werkgeversorganisaties bij een thema zoals kinderarmoede. Een innoverende benadering samen met de professionals zelf in combinatie met evidence based of - informed werken.

Positionering gaat in het huidige gesternte (van ondercapaciteit van mensen) minder over beconcurreren en meer over samenwerken en netwerkvorming. Door bewuste keuzes voor samenwerking met private en publieke organisaties en onderzoeks- en adviesbureaus kunnen we beter en efficiënter inspelen op de markt. Daarbij is het belangrijk dat Sardes (en CAOP en Kennisland) een onderscheidend en herkenbaar profiel heeft.



Belangrijke thema's voor Sardes – al dan niet samen met CAOP en Kennisland:

- Gelijke kansen – met in 2022 de introductie van een Rijke schooldag
- NP Onderwijs benutten en toepassen in duurzame netwerkaanpakken
- Inclusie en aanpassingen wet passend onderwijs
- Kennisstructuur in het onderwijs – voor Sardes liggen er veel mogelijkheden om een stevige rol te spelen in het verbinden van onderwijsonderzoek en -praktijk
- Samenwerking tussen onderwijs, kinderopvang en jeugdzorg
- Tekort aan personeel in de onderwijs- en kinderopvang en de hoge werkdruk vragen om innovatie en slimme kwaliteitsaanpakken
- Regionalisering van netwerken van gemeenten

Het programma Alles is Gezondheid heeft voor de komende drie jaren doelstellingen geformuleerd die onder andere gericht zijn op het door ontwikkelen van het gedachtengoed van positieve gezondheid, regionale aanpakken en vijf inhoudelijke thema's.

3. Organisatieontwikkeling

a. Klant als ambassadeur

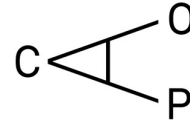
In 2021 hebben in het kader van klanttevredenheid gesprekken plaatsgevonden met de grootste opdrachtgevers van CAOP. Als onderdeel van het jaarplan streven we ernaar dat minimaal 80% van onze opdrachtgevers ons aanbeveelt en dat zij ambassadeurs voor het CAOP (willen) worden. In 2021 zijn 33 klantgesprekken gevoerd, onder andere met een groot aantal arbeidsmarktfondsen, commissies en huurders, een aantal ministeries en opdrachtgevers zoals de Nationale Zorgklas en de RDW.

Uit de gesprekken blijkt dat vrijwel alle opdrachtgevers (zeer) tevreden zijn over CAOP. Van de 33 opdrachtgevers zijn er 22 tevreden en 11 zeer tevreden. Ook bevelen nagenoeg alle opdrachtgevers CAOP aan bij anderen: aan 20 opdrachtgevers is deze vraag gesteld, en ze geven allen aan CAOP aan te bevelen. Met name de professionele ondersteuning, flexibiliteit, politieke sensitiviteit, kennis van en over de sociale partners en ons brede netwerk worden genoemd.

In de gesprekken wordt ook gevraagd naar mogelijke aandachtspunten voor verbetering van de dienstverlening. Enkele opdrachtgevers geven aan dat de capaciteit in het CAOP team een aandachtspunt is. Daarnaast worden resultaatgerichtheid, pro-activiteit en lef genoemd, evenals het prikkelen over thema's en ontwikkelingen in de markt.

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 een ondersteunende kennisinfrastructuur

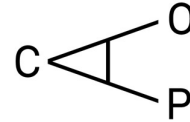


beschikbaar, waarmee collega's worden geïnformeerd over relevante nieuwe publicaties. Medewerkers kunnen zich aanmelden voor een eigen e-mail attendering met nieuwe publicaties van een sector of thema naar keuze. In 2021 zijn ruim 600 publicaties samengevat en toegevoegd aan intranet en de database www.kennisvanwerk.nl. De thema's zijn naar onderwerp aangepast zodat ze overeenkomen met de CAOP-thema's Betekenisvol werk, Technologie & werk, Duurzaam ontwikkelen.

Ter ondersteuning van het goede gesprek en de onderlinge kennisdeling binnen CAOP is een start gemaakt met het organiseren van Kenniscafés. Dit zijn interne sessies waarin collega's op een informele wijze met elkaar en gefaciliteerd door Team Kennis in gesprek gaan over een actueel onderwerp. Op basis van de positieve reacties is voor 2022 een reeks nieuwe kenniscafés gepland.

Aan de corporate thema's van CAOP is op de volgende manieren aandacht besteed.

- inhoudelijke vulling aan het begrip '*betekenisvol werk*' ter ondersteuning van de missie van CAOP voor het realiseren van maatschappelijke impact. Het inhoudelijk doorontwikkelen van betekenisvol werk vindt plaats via blogs, workshops, webinars en deelname aan interne en externe debatten.
- Stimuleren van en kennisdeling over het belang van *impact* en het meten daarvan. CAOP werkt met een externe partij samen om aan het begrip social impact nadere invulling te geven. Tevens is een productblad in ontwikkeling waarmee CAOP zijn kennis en ervaring rondom het meten van impact aanbiedt aan externe partijen.
- Anders organiseren en sociale innovatie: via de webpagina 'Weten Wat Werkt' wordt een begin gemaakt met het delen van voorbeelden van *sociale innovatie*.
- In samenwerking met een externe partner is een voorstel ontwikkeld ten behoeve van duurzame inzetbaarheid bij de politie. Centraal hierin staan de onderwerpen: zelfmanagement, positieve puntenbenadering, zelfregulatie, en job crafting. CAOP ontwikkelt een reeks workshops op het vlak van betekenisvol werk.
- Er zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers waarin aan de hand van de *strategische kennisagenda (SKA)* van CAOP een verkenning plaatsvindt van actuele thema's op het terrein van arbeid en de implicaties daarvan voor ons werk. De SKA structureert de reflectie van medewerkers ten aanzien van trends op de 4A's van de SKA (arbeidsinhoud/-organisatie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen), mede in relatie tot de corporate thema's van CAOP (duurzame ontwikkelen, technologie & werk en betekenisvol werk). Om de toegankelijkheid en het gebruik van de SKA te bevorderen is een 'invulbare' praatplaat ontwikkeld, waarmee medewerkers zelf een kritische omgevingsanalyse kunnen uitvoeren.



CAOP Leerstoelen

CAOP had in 2021 vijf leerstoelen:

- Albeda Leerstoel (stopt per 1 maart 2022)
- Ien Dales Leerstoel
- Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt
- Leerstoel Comparative public sector en civil service reform
- Leerstoel Transitie in de publieke sector (sinds 1 november 2021)

De meerjarenagenda van de leerstoelen wordt in 2022 geactualiseerd.

Publicaties en activiteiten leerstoelen

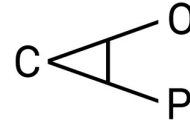
De leerstoelactiviteiten hadden vanwege de coronacrisis een ander karakter dan in voorgaande jaren. Seminars werden webinars, regulier onderwijs werd online onderwijs en fysieke ontmoetingen en netwerkmogelijkheden werden tot een minimum beperkt. Tegelijkertijd was er meer tijd voor reflectie en schrijven, 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 2021. Als voorbeeld worden hier enkele publicaties en activiteiten uitgelicht:

➤ Albeda Leerstoel:

- Kennisbijeenkomsten en colleges over actuele arbeidsjuridische ontwikkelingen en uitspraken.
- Colleges 'Effecten van disruptieve technologie op bestuur en management' (studie jaar 2021-2022) sept-okt 2021.
- Voortzetting van het project Verbetering rijksinspecties in opdracht van de Inspectieraad resulterend in een discussiepaper die ook tijdens een congres is gepresenteerd en becommentarieerd.
- Bijdrage aan het project 'werken aan vertrouwen'.
- Aanpak van sociale innovaties, mede-ontwikkelen met CAOP van een analysemodel.
- Webinarreeks 'Op weg naar de verkiezingen'.
- Webinarreeks 'Bouwen aan vertrouwen'.

➤ Onderwijsarbeidsmarkt leerstoel:

- Voorbereidingen voor de tweede editie van 'Onderwijs aan het werk' zijn gestart. Deze editie verschijnt digitaal in verschillende bundels gedurende het eerste half jaar van 2022.
- Webinar over conclusies commissie Zevenbergen.
- Webinar CAO-vorming in de publieke sector.
- Bijdrage aan Webinarreeks Vertrouwen in de publieke sector.
- Verschillende publicaties.



➤ Ien Dales leerstoel:

- De coronacrisis en haar vele implicaties voor publieke organisaties en publiek leiderschap gaven op zichzelf aanleiding voor een herijking van de onderzoeksthema's aangaande publiek leiderschap in tijden van disruptie. Leiding geven aan het nieuwe werken, het balanceren tussen ad hoc crisismanagement en lange termijn strategie, en het versterken van wendbaarheid om toekomstige disrupties beter te lijf te kunnen gaan, zijn daarbij emergente kernthema's. Momenteel ligt er een boekvoorstel getiteld NXT: GEN LEADER – How to Thrive in the Age of Disruption ter beoordeling bij de gerenommeerde internationale uitgever Penguin Random House, waarin dit gedachtengoed verder zal worden ontwikkeld.
- Verschillende publicaties.

➤ Comparative public sector leerstoel:

- Introducerend vak (nieuw ontwikkeld): 'Challenge: een responsieve en betrouwbare overheid'.
- Mede gebruikmakend van een vergelijkend perspectief is ingegaan op de positie en benodigde kwaliteiten van ambtenaren als gevolg van fundamentele veranderingen in het openbaar bestuur als gevolg van de opkomst en verandering van het multilevel governance systeem in het publiek domein en in verband daarmee de enabling state. Ook is het openbaar bestuur geadviseerd op dit terrein.
- Bijdrage aan een EUPACK-onderzoek in opdracht van de Europese Unie. De bijdragen betroffen onder meer artikelen en papers over de mogelijkheden en beperkingen aan loyale tegenspraak vanuit vergelijkend perspectief; the politics of staffing, de achtergronden van falende publieke sector hervormingen, de training en opleiding van ambtenaren vanuit van uit historisch vergelijkend perspectief.

Vooruitblik leerstoelen 2022:

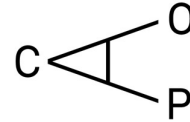
In 2022 werken de leerstoelen vanuit eigen programmering ook gezamenlijk verder onder de vlag van twee overkoepelende thema's:

➤ Bouwen aan vertrouwen:

- De reeks 'Bouwen aan vertrouwen' gaat in op het vertrouwen tussen overheid en burger dat onder druk staat. Dit heeft verschillende redenen en kan niet los gezien worden van gebeurtenissen als bijvoorbeeld de coronacrisis. In de webinarreeks Bouwen aan vertrouwen bespreken we achterliggende redenen van het tanende vertrouwen, hoe de overheid en de burger weer meer tot elkaar kunnen komen om het vertrouwen te herstellen en wat mogelijke handelingsperspectieven of denkperspectieven zijn.

➤ Transities in de publieke sector:

- De relatie tussen politiek en bestuur in parlementaire democratieën.
- De inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur in een context van internationalisering.
- De spanningen tussen politiek, ministeries en onafhankelijke autoriteiten.



- De rol van (onafhankelijke) experts, belangengroepen en ambtenaren bij beleidsvormingsprocessen.
- Ambtelijke autonomie en reputatie in het licht van (sociale) media; de politisering van het ambtelijk apparaat.
- De relatie tussen het opkomend populisme en het openbaar bestuur.

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 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 waardoor we voor onze opdrachtgevers de best mogelijke dienstverlening kunnen geven.

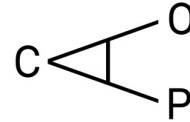
In november 2021 is de werking van deze werkwijze door certificeerder Lloyd's getoetst en zijn aanbevelingen voor 2022 gedaan. Ook is een minor geconstateerd op het onderdeel 'leveranciersmanagement'. Hierop zijn verschillende verbeteracties in de organisatie opgestart onder regie van de afdeling Finance & Control. Ook zijn aanbevelingen gedaan op de wijze van interne samenwerking en opvolgen van beleid in de organisatie.

De directie heeft in mei 2021 de organisatie op zowel strategie als tactiek integraal beoordeeld. In 2021 zijn twee interne auditrondes uitgevoerd, de resultaten zijn in aanwezigheid van de auditoren besproken met de directie.

In 2022 starten we met het verbinden van ons kwaliteitsmanagementsysteem (gecertificeerd via ISO 9001) met ons informatiebeveiligingsbeleid (gecertificeerd via ISO 27001). Dit zal zich uiten in het combineren van bijvoorbeeld enkele interne audits en de jaarlijkse directiebeoordeling. Ook werven we in 2022 een nieuwe certificeerder voor ISO 9001 + 27001. Deze nieuwe certificeerder zal ook ons certificaat ISO 9001 hercertificeren voor de komende vier jaar. Tot slot starten we met de voorbereidingen om Kennisland en Sardes in 2023 toe te voegen aan het systeem van kwaliteitsmanagement en informatiebeveiliging.

d. Facilitair bedrijf

Het effect van de coronacrisis op het Facilitair bedrijf is in 2021 nog steeds voelbaar. De bezetting van zowel de werkplekken als het vergadercentrum bleef beperkt, alhoewel er een licht stijgende lijn waarneembaar is op momenten dat de coronamaatregelen werden versoepeld. De beperkte bezetting leidde ook tot lagere bezoekersaantallen in het



bedrijfsrestaurant. Voor 2022 wordt daarom naar een andere invulling van het restaurant gekeken.

Het aantal huurders bleef nagenoeg gelijk, waarbij eind 2021 een nieuwe huurder voor een langere periode is gecontracteerd.

Er is in samenwerking met HRM een plan voor hybride werken opgesteld en wensen geïnventariseerd onder het personeel om hieraan invulling te geven. Een eerste stap was het ontdoen van werkplekken van persoonlijke en zoveel mogelijk zakelijke spullen. Zo zijn er bijna alleen flex- en functionele werkplekken, die voor alle medewerkers beschikbaar zijn. In 2022 wordt verder uitvoering gegeven aan het hybride werken.

De ISO-certificering vereist dat binnen het CAOP duidelijk zichtbaar is wie in de CAOP-panden in Den Haag aanwezig zijn. Daartoe is een badgesysteem geïntroduceerd voor 'medewerkers', 'bezoekers', 'huurders' en 'leveranciers'. De badges moeten zichtbaar gedragen worden.

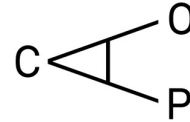
e. ICT

Na een degelijke voorbereiding binnen CAOP is Lloyd's register begin 2021 gevraagd een externe audit uit te voeren op het gebied van informatiebeveiliging. Dit heeft ertoe geleid dat CAOP in juli 2021 voor drie jaar ISO 27001 gecertificeerd is. Het certificaat verzekert opdrachtgevers ervan dat CAOP informatiestromen op een structurele en hoogwaardige manier beveiligt en zeer zorgvuldig omgaat met persoonlijke gegevens. Centraal hierin staat de doorlopende borging van privacy, integriteit en beschikbaarheid van informatie, in welke vorm dan ook.

Ter ondersteuning van de informatievoorziening en de behoefte aan actuele sturingsinformatie zijn financiële dashboards en het onderliggende datawarehouse in ontwikkeling. De financiële dashboards zijn medio 2021 operationeel in gebruik genomen en worden in 2022 verder doorontwikkeld.

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

Eind 2021 zijn de voorbereidingen gestart om in 2022 de huidige telefonievoorziening te gaan vervangen. Dit gebeurt op basis van eisen en wensen vanuit de organisatie, teneinde een moderne oplossing te selecteren die aansluit bij de verschillende producten en diensten die door CAOP worden aangeboden.



f. Informatisering en automatisering (I&A)

Informatiebeveiliging

Per 1 oktober heeft CAOP een security officer aangesteld. Hiermee is ruime kennis en ervaring in huis gehaald op het gebied van onder andere ISO 9001 en 27001 en de daarmee samenhangende audit- en certificeringstrajecten. Als vervolg op de ISO 27001 certificering, wordt het huidige informatiebeveiligingsbeleid verder gestroomlijnd daar waar mogelijk en blijft er aandacht voor het behouden van draagvlak om veilig om te gaan met informatie en opzetten of verbeteren van de bijbehorende procedures.

Tevens is gestart met de voorbereiding om de ISO-normen 9001 en 27001 binnen CAOP te integreren. Doel is om gebruik te maken van de overlap tussen beide normen en het audittraject voor de certificeringen te integreren. Hiermee wordt de organisatie minimaal belast bij audittrajecten. Hier werkt de security officer nauw samen met de KAM (kwaliteit) manager.

In het afgelopen jaar zijn er 133 informatiebeveiligingsmeldingen afgehandeld. Het betreft 36 algemene meldingen en 94 phishing meldingen. Hierop is de interne awareness campagne afgestemd.

Persoonsgegevens/AVG

Er zijn twee Functionaris Gegevensbescherming (FG) actief, die o.a. als taken hebben:

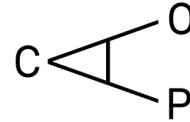
1. Het informeren en adviseren van de organisatie en de verwerkers die namens de organisatie persoonsgegevens verwerken over hun verplichtingen uit hoofde van de AVG en andere EU wet en regelgeving en nationale bepalingen omtrent bescherming van persoonsgegevens.
2. Het toezien op naleving van AVG en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

Eén FG heeft met name de interne afdelingen als aandachtgebied en de andere FG de fondsen en externe klanten. Vanuit deze rolverdeling zijn In 2021 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-contactpersonen via 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.

Datalekken

CAOP kent een procedure voor beveiligingsincidenten en datalekken. Bij deze incidenten is geconstateerd dat de procedure goed functioneert.



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

In 2021 hebben zich drie datalekken voorgedaan. De datalekken hielden geen risico in voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen.

De FG's en Security Officer (SO) 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 2022 blijven de FG's samen met de SO een awareness campagne uitvoeren over beveiliging en privacy.

g. Human resources

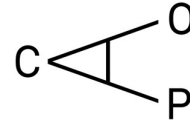
Net als in 2020 is er in 2021 veel aandacht geweest voor de gevolgen van de coronacrisis op de organisatie en de medewerkers van CAOP. Op organisatieniveau is er veel aandacht gegeven aan het gezond en veilig werken in de thuissituatie en het (onder voorwaarden) werken op kantoor. Er is tweemaal een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Een breed medewerkersonderzoek (eerste kwartaal) en een specifiek onderzoek over diversiteit en inclusie (vierde kwartaal).

Om het credo van 'gezondheid' kracht bij te zetten – en het gevoel van verbondenheid met de organisatie te onderhouden – zijn er gedurende het jaar extra attenties verzorgd en is er een wandelcompetitie georganiseerd waar ca. 80% van de medewerkers aan heeft deelgenomen.

Scholing en ontwikkeling hebben we in het jaar 2021 nagenoeg volledig digitaal georganiseerd. Het team HRM heeft de CAOP Academy uitgebouwd en een Summerschool aangeboden. De workshops van de Summerschool werden goed bezocht en beoordeeld. Daarnaast loopt sinds enige jaren een intern vakmanschapstraject – VakMensen – waar collega's met elkaar aan de slag gaan met individuele leervragen en collectieve leeractiviteiten, waar ook in 2021 weer inhoud aan is gegeven.

Het 'Strategisch personeelsbeleid 2025' en de speerpunten daaruit zijn in 2021 opgepakt en vanaf dat moment verwerkt in nieuw beleid. Dat heeft geresulteerd in beleid en actieplannen over Leiderschap en Sociale Veiligheid, deze worden in 2022 verder opgepakt na het medewerkersonderzoek over Sociale Veiligheid. Daarnaast is er aanbod voor leidinggevend en medewerkers voor een leiderschap ontwikkelprogramma.

Tenslotte is HRM in 2021 gestart met voorbereidingen op de (voorgenomen) fusie met Kennisland en Sardes om in 2022 snel stappen te kunnen zetten om de beoogde fusies in op personeelsgebied in goede banen te leiden.



Kengetallen CAOP:

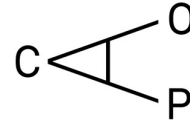
- Eind 2021 werkten er 226 medewerkers bij het CAOP (200 fte), waarvan 87 mannen en 139 vrouwen.
- De gemiddelde leeftijd is 47 jaar en de gemiddelde diensttijd is 8 jaar.
- De gemiddelde deeltijdfactor is 0,88 fte en bijna 35% van de medewerkers werkt fulltime.
- Het ziekteverzuimpercentage over 2021 is 3,9% en de meldingsfrequentie is 1,05. Landelijk gezien ligt het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van de niet-commerciële dienstverlening in 2021 op 5,8% (bron: CBS).
- In 2021 zijn bij de klachtenfunctionarissen twee klachten door een klant, opdrachtgever of belanghebbende ontvangen. Beide klachten zijn naar tevredenheid van de klagers afgehandeld.
- In 2021 zijn de interne vertrouwenspersonen twee 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 2021 waren op de locatie Den Haag 15 BHV'ers. Voor avondvergaderingen zijn er receptionisten met een BHV-diploma aanwezig. Op de locatie Utrecht (waar CAOP werkruimte huurt in een bedrijvenpand) is er één BHV'er en is er nog één BHV'er benodigd. In 2021 waren er 4 incidenten en 1 ongeval. Bij het ongeval is het slachtoffer naar de eerste hulp gebracht. Opvallend was dat er in Utrecht veel incidenten waren in de omgeving.

h. Communicatie, Marketing en Profileren

Corporate communicatie en marketing:

In 2021 is CAOP verder gegaan met het versterken van de digitale dienstverlening en online marketing. We zijn niet alleen beter bestand geworden tegen het soort disrupties als COVID-19, maar we hebben ook ons marktgebied kunnen vergroten door gebruik te maken van online mogelijkheden. We zijn in 2021 verder gegaan met het profileren van CAOP als 'centrum van werk in Nederland' onder de vlag van Betekenisvol werk. Dit hebben we gedaan door online relevante content te delen over onze corporate thema's: Sociale veiligheid, Duurzaam ontwikkelen, Personeelstekorten, Werkgeluk en Betekenisvol werk. Door inzet van een gerichte contentstrategie op de doelgroepen ministeries, gemeente, ZBO's en private organisaties konden we gericht 'leads' genereren en ons bereik vergroten.

De inzet van online marketing is belangrijk geweest. Zo zijn we doorgedaan met het organiseren van online bijeenkomsten, webinars en het online delen van content waardoor CAOP goed zichtbaar bleef bij onze doelgroep. Het aantal inschrijvingen voor de webinars is nog steeds



hoog. Gemiddeld waren er voor de webinarreeks 'Bouwen aan vertrouwen' 250 inschrijvers en 130 deelnemers. De waardering bleef hoog; een 7,5 gemiddeld.

De online marketingstrategie bestond naast de inzet van online events uit gerichte campagnes voor de corporate thema's betekenisvol werk en sociale veiligheid waarbij social media kanalen en de externe nieuwsbrief zijn ingezet (volgers op LinkedIn is gestegen naar 3193 t.o.v. 1100 in 2019).

Digitale strategie:

Samen met onze ICT collega's en collega's uit de sectoren is een digitale strategie ontwikkeld die bestaat uit een viertal onderdelen:

1. Nieuwe proposities die we in co-creatie ontwikkelen.
2. Digitalisering van bedrijfsprocessen
3. Digitalisering van bestaande producten
4. Het digitaal verzamelen en het analyseren van data

Hieruit zijn vier nieuwe proposities ontstaan die we in co-creatie met verschillende partijen hebben ontwikkeld. Zo werken we samen met LinkedIn aan een innovatief en strategisch HR-beleid op basis van LinkedIn data. Samen met APG werkten we aan duurzame inzetbaarheid op de werkvloer. Samen met 'StaatvanDienst' en LinkedIn hebben we een propositie ontwikkeld waarin we samen met de arbeidsmarktregio's kansen creëren voor iedereen die deel uitmaakt van de arbeidsmarkt. Daarnaast werkten we samen met LinkedIn aan het inzetten van onbenut arbeidspotentieel voor werkgevers in Den Haag ZuidWest, daarmee willen we een inclusieve arbeidsmarkt stimuleren.

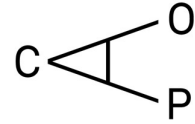
Met onze partner Skills Town hebben we een webinar studio in ons pand in Den Haag ingericht en werken we samen aan het opzetten van een corporate public MBA.

De digitalisering van de bedrijfsprocessen is ingezet om de interne processen digitaal te versterken: CRM en intranet zijn verouderde systemen en zijn aan een kwaliteitsslag toe. We hebben samen met ICT en een externe adviseur gekeken naar mogelijke nieuwe en andere Cloud toepassingen van de software systemen.

Voor de digitalisering van bestaande producten zijn we met de sectoren in gesprek om te zien welke producten en diensten we kunnen digitaliseren en sectoroverstijgend in kunnen zetten.

Samenwerking met Sardes

In het voorjaar zijn we samen met een aantal Sardes collega's gaan kijken naar de wensen rondom de positionering van Sardes en het merk Sardes. Het bleek dat het merk aanscherping nodig had; er was een grote wens om een krachtiger profiel in de markt neer te zetten. Samen met de directie van Sardes en enkele collega's uit de organisatie zijn we op basis van de brandkey een kort en krachtig positioneringstraject gestart. De uitkomst is een aangescherpte merk profiel 'gelijke ontwikkel kansen' met daaruit voortvloeiend een nieuwe huisstijl met een nieuw logo. Er komt een nieuwe website en de interne communicatie is versterkt door de inzet van een interne nieuwsbrief.



Interne communicatie

Tijdens de perioden van thuiswerken is de inzet van interne communicatie wederom belangrijk geweest. Er waren perioden dat we naar kantoor mochten, echter de inzet van online middelen bleef gewenst – en dat zal ook na corona zo blijven. Via meet-ups, de online nieuwsbrieven en online bijeenkomsten, zijn collega's geïnformeerd over de ontwikkelingen van de organisatie. In de meet-ups zijn ook collega's van Sardes aan het woord geweest om zo kennis te maken met het werk wat zij doen.

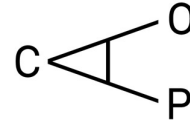
Dit jaar is besloten tot de start van de ontwikkeling van een nieuw intranet. Na een behoefte inventarisatie onder de collega's is gebleken dat het huidige intranet niet meer aan de behoefte voldoet. De wens gaat uit naar een sociaal intranet waar teams zelf informatie kunnen uitwisselen. Tevens is het huidige intranet een sterk verouderd systeem.

Sales

In 2021 is de salesaanpak verder uitgewerkt naar een visie op sales. Volgens de visie bestaat sales uit zes onderdelen die gaandeweg worden ingevuld: propositieontwikkeling, nieuwe business, aanbestedingen en tenders, subsidie ondersteuning, acquisitie en online campagnes en productmarketing. 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 de offertes, 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 2022 worden nieuwe business en online campagnes en productmarketing in de organisatie verder versterkt.

i. Financiën en control

In 2021 is de lijn uit de voorgaande jaren voortgezet. Nieuw in 2021 was de introductie van een dashboard met real-time financiële managementinformatie voor directie en afdelingsmanagers.



Diverse kengetallen per fte

Op basis van de cijfers uit de enkelvoudige jaarrekening van de Stichting CAOP zijn diverse kengetallen per fte te bepalen:

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Gemiddeld aantal fte's	201,2	196,6	189,8
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto omzet per fte	110,7	111,2	109,9
P-kosten excl externen/uitzendkrachten, per fte	84,3	94,2	89,3
Afschrijvingskosten per fte	2,9	3,5	3,2
Overige bedrijfskosten per fte	10,6	10,9	11,9
Resultaat voor belasting per fte	1,8	1,6	0,9

Exploitatie

Het in 2021 gerealiseerde resultaat voor belasting bedraagt k€ 385 (2020: k€ 167). Voor 2021 was een resultaat begroot van k€ 323.

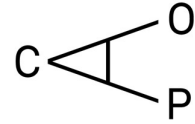
Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2021 k€ 5.733 (2020: k€ 2.650). Met een balanstotaal van k€ 19.014 en een eigen vermogen van k€ 4.409 bedraagt de solvabiliteit 23% (2020: 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).

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling van het CAOP. Echter, als gevolg van de uitbraak van het coronavirus wereldwijd, zijn door de Nederlandse overheid ingrijpende maatregelen genomen om de verspreiding van dit virus onder controle te krijgen. Deze maatregelen en mogelijke maatregelen die nog volgen, hebben naar verwachting belangrijke financiële gevolgen voor ondernemingen en overige organisaties in Nederland. Deze gevolgen zijn op dit moment nog niet te overzien. De door de Nederlandse overheid genomen maatregelen kunnen impact hebben op de ontwikkeling van de baten en daarmee de ontwikkeling van het resultaat van het CAOP. Ook de financiële positie (liquiditeit en solvabiliteit) van het CAOP kan daardoor onder druk komen te staan, met als gevolg mogelijke onzekerheid over de continuïteitsveronderstelling. Door de



Nederlandse overheid is een breed pakket aan maatregelen aangekondigd ter ondersteuning van ondernemers en overige organisaties. Op grond van de financiële positie van het CAOP per balansdatum en de eventuele positieve invloed van de ondersteuningsmaatregelen door de overheid die de negatieve financiële gevolgen van de uitbraak van het coronavirus zullen beperken, acht het bestuur van het CAOP het risico van een niet duurzame voortzetting van de bedrijfsuitoefening gering. De jaarrekening is dan ook opgemaakt uitgaande van de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Begroting 2022

Onderstaande begroting is op 9 december 2021 vastgesteld.

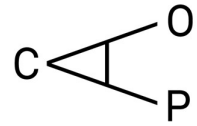
	Begroting 2022
	k€
Netto-omzet	<u>23.697</u>
Bedrijfskosten	
Personele kosten	19.921
Afschrijvingen	670
Overige bedrijfskosten	<u>2.653</u>
	<u>23.244</u>
Bedrijfsresultaat	453
Rente	
Rentebaten	-
Rentelasten	<u>(64)</u>
Resultaat voor belastingen	389
Vennootschapsbelasting	<u>(73)</u>
Resultaat na belastingen	<u>316</u>

Vermogen

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2021 k€ 4.409. 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 2021 betreft het een bedrag van circa k€ 9.544.

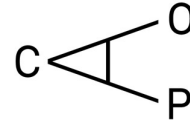
Den Haag, 23 juni 2022

N. Ph. Geelkerken,
Directeur/bestuurder



Samengevoegde jaarrekening

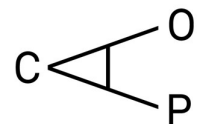
Stichting CAOP en Stichting SARDES – 2021



1.1 Samengevoegde balans en winst- en verliesrekening

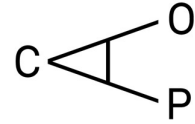
Samengevoegde balans per 31 december 2021 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2021
		* € 1.000
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1	
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.524
Machines en installaties		972
Andere vaste bedrijfsmiddelen		308
		<u>7.804</u>
Financiële vaste activa	2	
Latente belastingvorderingen		258
		<u>258</u>
Vlottende activa		
Vorderingen	3	
Debiteuren		1.896
Overlopende activa		3.941
		<u>5.837</u>
Liquide middelen	4	8.432
		<u>22.331</u>
TOTAAL ACTIVA		22.331
Groepsvermogen	5	6.162
Voorzieningen		-
Langlopende schulden	6	2.735
Kortlopende schulden en overlopende passiva	7	
Schulden aan kredietinstellingen		168
Crediteuren		705
Belastingen en premies soc. verzekeringen	8	1.793
Schulden terzake van pensioenen		266
Subsidieregeling Ministerie van BZK		294
Overige kortlopende schulden	9	1.779
Overlopende passiva	10	8.429
		<u>13.434</u>
TOTAAL PASSIVA		22.331



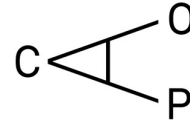
Samengevoegde Winst- en verliesrekening 2021

	Nr.	2021
		<u>* € 1.000</u>
Netto-omzet	13	
Omzet		30.388
Directe projectkosten	14	<u>(4.523)</u>
		25.865
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	15	21.762
Afschrijvingen	16	620
Overige bedrijfskosten	17	<u>2.702</u>
		25.084
Bedrijfsresultaat		781
Rentebaten		-
Rentelasten	18	<u>(71)</u>
		(71)
Resultaat voor belastingen		710
Belastingen		(165)
Resultaat na belastingen		<u><u>545</u></u>



1.2 Samengevoegd kasstroomoverzicht

	2021	
	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		5.497
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.577	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(476)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(166)	
		2.935
Saldo liquide middelen per 31 december		<u>8.432</u>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Resultaat na belastingen	545	
Afschrijvingen	620	
		1.165
Mutatie latente belastingvorderingen		30
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>		
• Vorderingen op handelsdebiteuren	(133)	
• Overige vorderingen	-	
• Overlopende activa	(800)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	3.315	
		2.382
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>3.577</u>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
• Investerings in materiële vaste activa	(476)	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(476)</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Aflossing leningen	(166)	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(166)</u>



1.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en de samenvoegingsgrondslagen

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. Het boekjaar 2021 is het eerste jaar dat het CAOP en de Stichting Sardes hetzelfde bestuur hebben en als gevolg daarvan zijn de jaarrekeningen samengevoegd. Dit is ook de reden dat er geen vergelijkende cijfers zijn opgenomen over het voorgaande boekjaar.

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

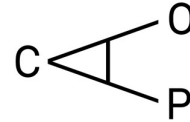
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en de samenvoegingsgrondslagen

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.

Stelselwijziging

Tot en met 2020 werd de jaarrekening van Sardes Holding B.V. opgesteld op fiscale grondslagen. Met ingang van 2021 is gekozen voor commerciële grondslagen. In verband hiermee is een latente belastingvordering voor compensabele verliezen t.b.v. de vennootschapsbelasting opgenomen.

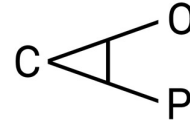
Als gevolg van deze stelselwijziging is het vermogen van Sardes Holding B.V. ultimo 2020 gestegen met k€ 248. Het resultaat over 2020 is gedaald met k €9.

Samenvoegingsgrondslagen

In de samengevoegde jaarrekening van Stichting CAOP te Den Haag zijn de financiële gegevens verwerkt van de rechtspersonen waarover de centrale leiding wordt gevoerd, te weten Stichting CAOP en Stichting Sardes. De samengevoegde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van Stichting CAOP. De financiële gegevens van de in de samenvoeging betrokken rechtspersonen zijn volledig in de samengevoegde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Transacties worden geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de samenvoeging zijn gerealiseerd.

Samenvoegingskring

De resultaten van de andere in de samenvoeging meegenomen rechtspersonen worden samengevoegd vanaf de overnamedatum. Op dit datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. In de samenvoeging zijn de financiële gegevens van Stichting Sardes (100%, KvK 41158613) opgenomen. In de consolidatie van Stichting Sardes zijn tevens de cijfers van Sardes Holding B.V. (100%, KvK 30145077) opgenomen.



Fusie

Op 31 december 2021 is de fusieakte gepasseerd waarbij Stichting Sardes en Sardes Holding B.V. zijn gefuseerd. Stichting Sardes is de verkrijgende en Sardes Holding B.V. de verdwijnende rechtspersoon.

Met ingang van 1 januari 2022 heeft Stichting Sardes daarmee het vermogen verkregen van de Sardes Holding B.V. en is laatstgenoemde ophouden te bestaan.

Op 30 december 2021 is de fusieakte gepasseerd waarbij Sardes Holding B.V. en Sardes B.V. zijn gefuseerd. Sardes Holding B.V. is de verkrijgende en Sardes B.V. de verdwijnende rechtspersoon.

Met ingang van 31 december 2021 heeft Sardes Holding B.V. daarmee het vermogen verkregen van Sardes B.V. en is laatstgenoemde ophouden te bestaan.

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.

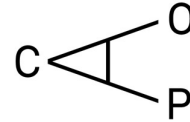
De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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. De latente belastingvorderingen van het CAOP zijn gewaardeerd op nominale waarde. De latente belastingvordering van Stichting Sardes is gewaardeerd tegen 15%.

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

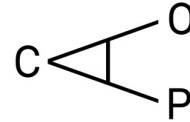
De waardering van de vlottende activa en kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

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.

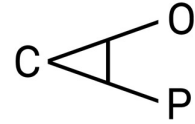
Personeelskosten

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

De pensioenregeling van de medewerkers van het CAOP is ondergebracht bij het pensioenfonds ABP. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. 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. Het CAOP heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen.

De pensioenregeling van de medewerkers van Stichting Sardes is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. Sardes Holding B.V. heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.



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-aftekbare 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.

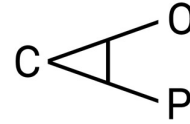
Kasstroomoverzicht

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.



1.4 Toelichting op de samengevoegde balans

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:

Totaal	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.807	4.063	3.941	17.811
Cumulatieve afschrijving	(2.916)	(3.271)	(3.677)	(9.864)
Boekwaarde per 1 januari 2021	6.891	792	264	7.947
Herrubricering	(156)	103	53	-
Investeringsen	-	380	96	476
Afschrijvingen	(211)	(303)	(105)	(619)
Totaal toevoeging/onttrekking	(367)	180	44	(143)
Boekwaarde per 31 december 2021	6.524	972	308	7.804
Aanschaffingswaarde	9.651	4.546	4.090	18.287
Cumulatieve afschrijving	(3.127)	(3.574)	(3.782)	(10.483)
Boekwaarde per 31 december 2021	6.524	972	308	7.804

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

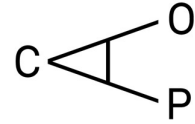
De investeringen betreffen met name vervanging van hard- en software (machines en installaties) en andere vaste bedrijfsmiddelen.

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.

Vanuit de Stichting Sardes is sprake van verrekenbare verliezen uit voorgaande jaren.

Hiervoor is een latentie opgenomen welke is gewaardeerd tegen 15%.



3. Vorderingen

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2021 door het CAOP en Sardes zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2021 bedraagt de vordering voor oninbaarheid k€ 1.

4. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2021 op spaarrekeningen uitgezet, conform het in 2012 vastgestelde treasury-statuut. De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

5. Groepsvermogen

De mutaties van 2021 in het eigen vermogen zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven. Het saldo van het eigen vermogen is een algemene reserve.

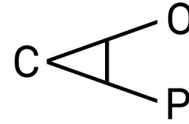
	Groep 2021	CAOP 2021	Sardes 2021
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	5.617	4.139	1.478
Mutatie	545	270	275
Stand per 31 december	<u>6.162</u>	<u>4.409</u>	<u>1.753</u>

6. Langlopende schulden

Voor de langlopende schulden wordt verwezen naar de langlopende schulden van de Stichting CAOP.

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:

	<u>31 december 2021</u>
	* € 1.000
Te betalen loonheffing	743
Te betalen sociale lasten	212
Te betalen BTW	742
Te betalen VPB	96
Totaal	<u><u>1.793</u></u>

9. 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 2021 subsidies ontvangen die per einde boekjaar nog niet volledig waren besteed.

10. Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen voor diensten die in 2022 worden geleverd, bedragen die in 2022 moeten worden terugbetaald of bedragen die namens derden in 2022 moeten worden uitbetaald.

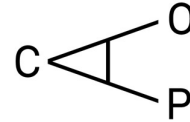
11. Financiële instrumenten

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 rentevaste periode van 2 jaar resp. 7 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.

12. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

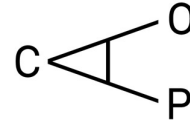
De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot vijf jaar, bedragen voor 2022 k€ 156 en voor de periode 2023 tot en met 2026 circa k€ 340 (in totaal). Hiervan betreft het voor een bedrag van respectievelijk k€ 55 (voor 2022) en k€ 36 (2023-2025) 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. Ten behoeve van de verhuurders van de gehuurde bedrijfspanden in Utrecht zijn bankgaranties afgegeven voor in totaal k€ 21.

Met ingang van 1 juli 2018 is voor Sardes een huurovereenkomst afgesloten voor de duur van 5 jaar en 5 maanden. De jaarhuur hiervan bedraagt k€ 182, excl. servicekosten.

Sardes heeft een huur- en onderhoudsovereenkomst afgesloten voor kantoormachines met ingang van 1 november 2020. De looptijd betreft 5 jaar en de kosten k€ 13 per jaar.

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.

Als gevolg van het bestaan van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting is Stichting Sardes hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de hele fiscale eenheid.



1.5 Toelichting op de samengevoegde winst- en verliesrekening

13. Netto-omzet

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

	2021
	* € 1.000
Omzet	30.388
Directe projectkosten	(4.523)
Netto-omzet	<u>25.865</u>

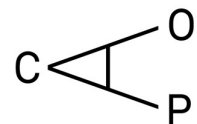
Omzet

Als onderdeel van de omzet zijn verschillende overheidssubsidies verwerkt voor de uitvoering van verschillende projecten. De omzet is opgenomen voor zover er subsidiabele kosten tegenover staan.

Totaal betreft dit een bedrag van k€ 6.570. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 3.381 voor het programma Alles is Gezondheid, k€ 1.046 voor de subsidieregeling Stichting CAOP, k€ 774 voor het LerarenOntwikkelfonds, k€ 411 voor het platform naar werk, k€ 250 Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers, k€ 210 voor de Actietafel en Arbeidsmarktagenda 2019-2022, k€ 142 voor de bijzondere leerstoel onderwijsarbeidsmarkt, k€ 138 Doorontwikkeling Jongerenhulp, k€ 86 voor het College van Deskundigen Uniforme Loonwaarde, k€ 70 Zorg voor basisvaardighedenprogramma, k€ 66 TMMT Meertalige digitale prentenboeken, k€ 38 Evaluatie VOI pilot Reguliere Route, k€ 20 voor de bevoegdheidscommissie nieuwe vakken VO 2019-2021, k€ 16 voor “Naar een programmaraad Gelijke kansen” en k€ 8 ondersteuning gemeenten bij uitvoering NPO.

14. Directe projectkosten

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



15. Personeelskosten

Het aantal werknemers in dienst steeg in 2021 van 228 fte per 1 januari tot 237 fte per 31 december.

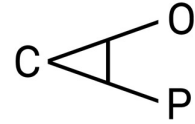
De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2021</u>
	* € 1.000
Salarissen	15.233
Sociale lasten	2.518
Pensioenkosten	2.593
Uitzendkrachten/externen	753
Personele exploitatiekosten	665
Totaal personeelskosten	<u>21.762</u>

16. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2021</u>
	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	211
Machines en installaties	304
Andere vaste bedrijfsmiddelen	105
Totaal afschrijvingen	<u>620</u>



17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

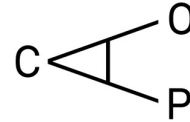
	2021
	* € 1.000
Kantoorkosten	132
Kosten ICT	1.049
Huisvestingskosten	669
Kostenvergoeding bestuursraad	70
Restauratieve voorzieningen	161
Marketing	163
Overige algemene kosten en extern advies	458
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.702</u>

18. Rentelasten

De rentelasten 2021 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen, alsmede de negatieve rente over de middelen op de spaarrekening.

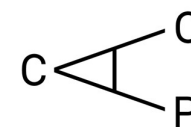
19. Bezoldiging topfunctionarissen

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 2021 € 209.000 (2020: € 201.000).



Gegevens 2021		
Bedragen in €	N. Ph. Geelkerken	P. Banis
Funcctiegegevens	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Aanvang en einde functievulling in 2021	01-01 / 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	-
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	178.651	-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.552	-
Subtotaal bezoldiging	202.203	-
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	-
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	202.203	-
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
Funcctiegegevens	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Gegevens 2020		
Aanvang en einde functievulling in 2020	01-01 / 31-12	01-01 / 31-03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	176.311	36.964
Beloningen betaalbaar op termijn	22.312	5.253
Subtotaal bezoldiging	198.623	42.217
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	50.250
Totaal bezoldiging	198.623	42.217

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2021 en 2020 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

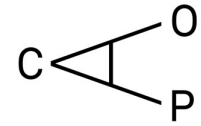


20. Bezoldiging leden Raad van Toezicht

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

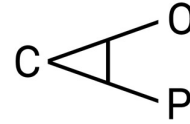
Gegevens 2021										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC	Lid RvT en AC	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	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
Totale bezoldiging	11.472	8.722	3.033	8.658	5.847	5.874	7.606	8.658	5.905	4.606
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- 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.
Bezoldiging	11.472	8.722	3.033	8.658	5.847	5.874	7.606	8.658	5.905	4.606
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.
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.

Gegevens 2020												
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	S. Pijpstra	C. Kervezee	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	R.C. Hun- nego	M.E.M. de Natris
Functiegegevens	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
Bezoldiging	6.233	6.000	1.500	4.733	4.655	1.558	2.424	3.233	233	3.233	3.155	58
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	13.400	7.538	15.075	20.100	20.100	20.100	13400	5025



Enkelvoudige jaarrekening

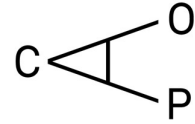
Stichting CAOP 2021



2.1 Enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

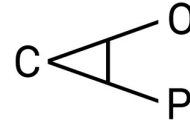
Enkelvoudige balans per 31 december 2021 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2021		31 december 2020	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.508		6.864	
Machines en installaties		951		763	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		300		250	
			7.759		7.877
Financiële vaste activa	2				
Latente belastingvorderingen		60		40	
			60		40
Vlottende activa					
Vorderingen	3				
Debiteuren		1.657		1.673	
Overlopende activa		3.805		3.090	
			5.462		4.763
Liquide middelen	4		5.733		2.650
TOTAAL ACTIVA			19.014		15.330
Eigen vermogen	5		4.409		4.139
Langlopende schulden	6		2.735		2.899
Kortlopende schulden en overlopende passiva					
Schulden aan kredietinstellingen	8	168		168	
Crediteuren		473		689	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	8	1.663		1.592	
Schulden terzake van pensioenen		266		232	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	9	294		362	
Overige kortlopende schulden	10	1.248		1.540	
Overlopende passiva	11	7.758		3.709	
			11.870		8.292
TOTAAL PASSIVA			19.014		15.330



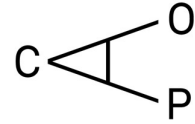
Enkelvoudige Winst- en verliesrekening 2021

	Nr.	2021		2020	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet	14				
Omzet	15	24.735		23.740	
Directe projectkosten	16	<u>(2.462)</u>		<u>(2.873)</u>	
			22.273		20.867
Bedrijfskosten					
Personeelskosten	17	19.089		17.765	
Afschrijvingen	18	590		610	
Overige bedrijfskosten	19	<u>2.138</u>		<u>2.258</u>	
			<u>21.817</u>		<u>20.633</u>
Bedrijfsresultaat			456		234
Rentebaten		-		-	
Rentelasten	20	<u>(71)</u>		<u>(67)</u>	
			<u>(71)</u>		<u>(67)</u>
Resultaat voor belastingen			385		167
Belastingen	21		<u>(115)</u>		<u>(68)</u>
Resultaat na belastingen			<u><u>270</u></u>		<u><u>99</u></u>



2.2 Enkelvoudig kasstroomoverzicht

	2021		2020	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		2.650		1.827
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.721		1.357	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(472)		(447)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(166)		(87)	
		3.083		823
Saldo liquide middelen per 31 december		<u>5.733</u>		<u>2.650</u>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	270		99	
Afschrijvingen	590		610	
		860		709
Mutatie latente belastingvorderingen		(20)		(20)
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	16		450	
• Overige vorderingen	-		-	
• Overlopende activa	(714)		168	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	3.579		50	
		2.881		668
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>3.721</u>		<u>1.357</u>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in materiële vaste activa	(472)		(447)	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(472)</u>		<u>(447)</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Aflossing leningen	(166)		(87)	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(166)</u>		<u>(87)</u>



2.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

De Stichting CAOP is op 1 januari 1995 opgericht en is statutair 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.

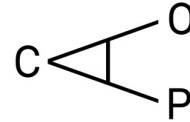
De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. De grondslagen zijn niet gewijzigd. Vergelijkende cijfers zijn eventueel aangepast ter verbetering van het inzicht.

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, zijn de grondslagen gehanteerd van de samengevoegde jaarrekening.



2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.700	3.988	3.904	17.592
Cumulatieve afschrijving	(2.836)	(3.225)	(3.654)	(9.715)
Boekwaarde per 1 januari 2021	6.864	763	250	7.877
Herrubricering	(156)	103	53	-
Investeringsen	-	376	96	472
Afschrijvingen	(200)	(291)	(99)	(590)
Totaal toevoeging/onttrekking	(356)	188	50	(118)
Boekwaarde per 31 december 2021	6.508	951	300	7.759
Aanschaffingswaarde	9.544	4.467	4.053	18.064
Cumulatieve afschrijving	(3.036)	(3.516)	(3.753)	(10.305)
Boekwaarde per 31 december 2021	6.508	951	300	7.759

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

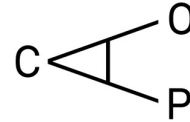
De investeringen betreffen met name vervanging van hard- en software (machines en installaties) en andere vaste bedrijfsmiddelen.

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 2021 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2021 bedraagt de vordering voor oninbaarheid k€ 7.



4. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2021 op spaarrekeningen uitgezet, conform het in 2012 vastgestelde treasury-statuut. De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

5. Eigen vermogen

De mutaties van 2021 en 2020 in het eigen vermogen zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven. Het saldo van het eigen vermogen is een algemene reserve.

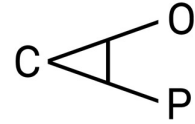
	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	4.139	4.040
Mutatie	<u>270</u>	<u>99</u>
Stand per 31 december	<u><u>4.409</u></u>	<u><u>4.139</u></u>

6. Langlopende schulden

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

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	3.067	3.154
Aflossingen boekjaar	<u>(166)</u>	<u>(87)</u>
Totale schuld per 31 december	2.901	3.067
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	<u>(166)</u>	<u>(168)</u>
Langlopend per 31 december	<u><u>2.735</u></u>	<u><u>2.899</u></u>
Schulden looptijd > 5 jaar	<u><u>2.069</u></u>	<u><u>2.235</u></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:

	31 december 2021	31 december 2020
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing december	674	685
Te betalen sociale lasten december	211	226
Te betalen BTW 4e kwartaal	682	593
Te betalen VPB	96	88
Totaal	<u>1.663</u>	<u>1.592</u>

9. Subsidieregeling Ministerie van BZK

De post subsidieregeling Ministerie van BZK betreft de stand van de egalisatiereserve inzake de subsidieregeling CAOP van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit betreft het niet bestede deel van de ontvangen subsidie. De subsidieregeling bepaalt dat de jaarlijkse subsidie aan een maximum is verbonden. Jaarlijks wordt eventuele onderuitputting of overschrijding gedoteerd respectievelijk onttrokken aan deze reserve. De omvang van de egalisatiereserve bedraagt per 31 december 2021 k€ 294.

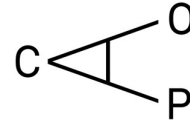
10. Overige kortlopende schulden

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 2021 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 2022 gaat leveren, die in 2022 moeten worden terugbetaald of ten behoeve van bedragen die het CAOP als penvoerder namens derden in 2022 moet gaan betalen.

De post overlopende passiva is ultimo 2021 aanzienlijk hoger dan ultimo 2020. Dit wordt met name veroorzaakt door een eind 2021 ontvangen bedrag inzake de subsidie Nationale Zorgklas ad k€ 3.074.



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 rentevaste periode van 2 jaar resp. 7 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

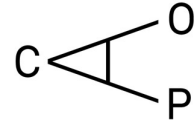
De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde.

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€ 156 en voor de periode 2022 tot en met 2026 circa k€ 340 (in totaal). Hiervan betreft het voor een bedrag van respectievelijk k€ 61 (voor 2021) en k€ 98 (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. In de winst- en verliesrekening 2021 onder de Overige bedrijfskosten is een bedrag voor huur- en leasekosten opgenomen van k€ 101.

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.



2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

14. Netto-omzet

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

	2021	2020
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	24.735	23.740
Directe projectkosten	(2.462)	(2.873)
Netto-omzet	<u>22.273</u>	<u>20.867</u>

De netto omzet over 2021 bedraagt k€ 22.273 en is 6,7% hoger dan in 2020.

15. Omzet

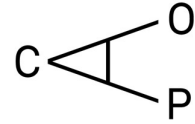
De (bruto) omzet is k€ 995 (4,2%) hoger dan in 2020.

Als onderdeel van de omzet zijn verschillende overheidssubsidies verwerkt voor de uitvoering van verschillende projecten. De omzet is opgenomen voor zover er subsidiabele kosten tegenover staan.

Totaal betreft dit een bedrag van k€ 2.939. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 1.046 voor de subsidieregeling Stichting CAOP, k€ 774 voor het LerarenOntwikkelfonds, k€ 411 voor het platform naar werk, k€ 250 Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers, k€ 210 voor de Actietafel en Arbeidsmarktagenda 2019-2022, k€ 142 voor de bijzondere leerstoel onderwijsarbeidsmarkt, k€ 86 voor het College van Deskundigen Uniforme Loonwaarde en k€ 20 voor de bevoegdhedencommissie nieuwe vakken VO 2019-2021.

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 2021 een personele groei van het aantal fte's gekend van gemiddeld 189,8 fte's in 2020 naar gemiddeld 201,2 fte's in 2021.

Het aantal werknemers in dienst steeg in 2021 van 213 per 1 januari tot 226 per 31 december.

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

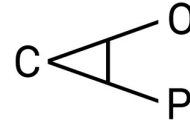
	2021	2020
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	13.331	12.225
Sociale lasten	2.101	2.051
Pensioenkosten	2.307	2.078
Uitzendkrachten/externen	753	806
Personele exploitatiekosten	597	605
Totaal personeelskosten	<u>19.089</u>	<u>17.765</u>

Het CAOP is vrijwillig aangesloten bij het ABP en volgt daarmee hun pensioenreglement.

18. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	2021	2020
	* € 1.000	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	200	205
Machines en installaties	291	268
Andere vaste bedrijfsmiddelen	99	137
Totaal afschrijvingen	<u>590</u>	<u>610</u>



19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2021	2020
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	90	78
Kosten ICT	992	1.114
Huisvestingskosten	430	436
Kostenvergoeding bestuursraad	57	36
Restauratieve voorzieningen	161	171
Marketing	163	212
Overige algemene kosten en extern advies	245	211
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.138</u>	<u>2.258</u>

20. Rentelasten

De rentelasten 2021 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen, alsmede de negatieve rente over de middelen op de spaarrekening.

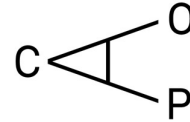
21. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 21,1% (2020: 20,9%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2021 bedraagt k€ 115 ofwel 29,9% van het resultaat vóór belastingen (2020: 40,8%).

Het verschil tussen het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief en de werkelijke belastingdruk wordt veroorzaakt doordat niet meer afgeschreven mag worden op bedrijfsgebouwen als de boekwaarde lager is dan de WOZ-waarde.

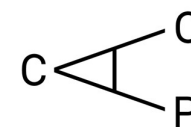
22. Bezoldiging topfunctionarissen

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 2021 € 209.000 (2020: € 201.000).



Gegevens 2021		
Bedragen in €	N. Ph. Geelkerken	P. Banis
Funcctiegegevens	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Aanvang en einde functievulling in 2021	01-01 / 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	-
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	178.651	-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.552	-
Subtotaal bezoldiging	202.203	-
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	-
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	202.203	-
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
Funcctiegegevens	Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Gegevens 2020		
Aanvang en einde functievulling in 2020	01-01 / 31-12	01-01 / 31-03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	176.311	36.964
Beloningen betaalbaar op termijn	22.312	5.253
Subtotaal bezoldiging	198.623	42.217
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	50.250
Totaal bezoldiging	198.623	42.217

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2021 en 2020 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

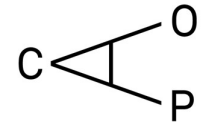


23. Bezoldiging leden Raad van Toezicht

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

Gegevens 2021										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC	Lid RvT en AC	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	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
Totale bezoldiging	9.106	6.606	2.356	6.856	4.606	4.606	7.606	6.856	4.664	4.606
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- 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.
Bezoldiging	9.106	6.606	2.356	6.856	4.606	4.606	7.606	6.856	4.664	4.606
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.
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.

Gegevens 2020												
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	G.P.M. van Haren	S. Pijpstra	C. Kervezee	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	R.C. Hun- nego	M.E.M. de Natris
Functiegegevens	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
Bezoldiging	6.233	6.000	1.500	4.733	4.655	1.558	2.424	3.233	233	3.233	3.155	58
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	13.400	7.538	15.075	20.100	20.100	20.100	13400	5025

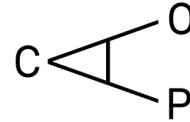


24. Voorgestelde resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het resultaat na belasting toe te voegen aan de algemene reserve. Het vorenstaande is verwerkt in de jaarrekening 2021.

Den Haag, 23 juni 2022

Directeur / Bestuurder CAOP
mr. N. Ph. Geelkerken



OVERIGE GEGEVENS

Gebeurtenissen na balansdatum

Covid-19

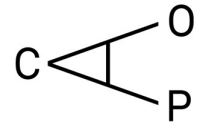
De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling van Stichting CAOP. Echter, als gevolg van de uitbraak van het coronavirus wereldwijd, zijn door de Nederlandse overheid ingrijpende maatregelen genomen om de verspreiding van dit virus onder controle te krijgen. Deze maatregelen en mogelijke maatregelen die nog volgen, hebben naar verwachting belangrijke financiële gevolgen voor ondernemingen en overige organisaties in Nederland. Deze gevolgen zijn op dit moment nog niet te overzien. De door de Nederlandse overheid genomen maatregelen kunnen impact hebben op de ontwikkeling van de baten en daarmee de ontwikkeling van het resultaat van Stichting CAOP. Ook de financiële positie (liquiditeit en solvabiliteit) van Stichting CAOP kan daardoor onder druk komen te staan, met als gevolg mogelijke onzekerheid over de continuïteitsveronderstelling. Door de Nederlandse overheid is een breed pakket aan maatregelen aangekondigd ter ondersteuning van ondernemers en overige organisaties. Op grond van de financiële positie van Stichting CAOP per balansdatum en de eventuele positieve invloed van de ondersteuningsmaatregelen door de overheid die de negatieve financiële gevolgen van de uitbraak van het coronavirus zullen beperken, acht de directeur/bestuurder van Stichting CAOP het risico van een niet duurzame voortzetting van de bedrijfsuitoefening gering. De jaarrekening is dan ook opgemaakt uitgaande van de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Bestuurlijke fusie CAOP-Sardes

Op 1 januari 2021 is de bestuurlijke fusie tussen Stichting CAOP en Stichting Sardes geformaliseerd, waarmee de bestuurlijke zeggenschap van Stichting Sardes en Stichting CAOP zijn samengevoegd. Deze bestuurlijke fusie zal op 1 januari 2023 moeten leiden tot een juridische fusie. Tot het moment van voornoemde juridische fusie zullen beide stichtingen zelfstandig blijven. De bestuurlijke fusie leidt in 2021, naast diverse operationele en bestuurlijke aanpassingen tevens tot aanpassingen in de verslaggeving van Stichting CAOP. Vanwege het feit dat Stichting CAOP zelfstandig controleplichtig is en het feit dat, na de bestuurlijke fusie, sprake is van een centrale leiding en organisatorische verbondenheid met Stichting Sardes (en onderliggende entiteiten) is de jaarrekening met ingang van 2021 op samengevoegd niveau opgesteld.

Juridische fusie Stichting Nederland Kennisland

Op 16 februari 2022 hebben de Raden van Toezicht van Stichting Nederland Kennisland en Stichting CAOP besloten om op 1 april 2022 juridische te fuseren. Hierbij is Stichting CAOP de verkrijgende rechtspersoon en Stichting Nederland Kennisland de verdwijnende rechtspersoon. Met deze fusie is het aantal werknemers van Stichting CAOP toegenomen met 12,56 fte.



Institute for Positive Health

Met de Stichting Institute for Positive Health is door de Stichting Sardes een overeenkomst tot koop en verkoop van activa en passiva gesloten. Deze overdracht heeft plaatsgevonden per 1 januari 2022 en betreft de overname van activiteiten, merkrechten en intellectuele eigendom van de stichting alsmede een drietal vorderingen en verplichtingen inzake het project Ouderenambassadeurs.