

Jaarverslag 2023

Stichting CAOP

Te Den Haag

Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 24 juni 2024

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 24 juni 2024

Inhoudsopgave

	Pagina
JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	3
BESTUURSVERSLAG	7
JAARREKENING 2023	
1 Balans en winst- en verliesrekening	19
2 Kasstroomoverzicht	22
3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	23
4 Toelichting op de balans	31
5 Toelichting op de winst- en verliesrekening	39
Bijlage: Vergelijkende cijfers inbreng CAOP en Sardes	47
OVERIGE GEGEVENS	
Voorstel resultaatbestemming	50
Gebeurtenissen na balansdatum	50
Controleverklaring	50

Jaarverslag Raad van Toezicht

In 2023 heeft de Raad van Toezicht na een zorgvuldige selectieprocedure een opvolger gevonden voor de vanwege pensionering uitredende directeur-bestuurder dhr. N. Ph. Geelkerken, in de persoon van mevrouw M. Olde Monnikhof.

De nieuwe directeur-bestuurder heeft in haar eerste periode de Raad meegenomen in haar waarnemingen ten aanzien van de organisatiedoelstellingen, positionering en besturing, en de Raad geïnformeerd over de gewenste doorontwikkeling van de organisatie op de terreinen van strategie, organisatie inrichting en interne sturing en professionalisering.

Deze doorontwikkeling wordt door de hele Raad ondersteund. In 2024 zal dit onderwerp het belangrijkste gespreksonderwerp zijn tussen directeur-bestuurder, de Raad en de organisatie. Mede gelet op de doorontwikkeling is in 2023 binnen de Raad een gesprek gestart over de gewenste samenstelling van de Raad naar de toekomst toe. Dit gesprek zal in 2024 worden vervolgd.

Ten aanzien van de jaarlijks terugkerende onderwerpen vanuit de jaarplan- en begrotingscyclus heeft de Raad tot zijn tevredenheid vastgesteld dat met de inzet van alle medewerkers ook in 2023 een positief financieel resultaat is behaald. Er is veel waardering voor de flexibiliteit die is getoond om ondanks de krappe arbeidsmarkt en een hoger ziektepercentage het werk gedaan te krijgen. Daarbij beseft de Raad dat de werkdruk soms als hoog wordt ervaren en dat dit een punt is dat de aandacht heeft van de leiding.

Ook neemt de Raad waar dat de organisatie groeiende is in zijn aanpak om 'impact' meer en meer centraal te stellen in de dienstverlening. Op dit punt ziet de Raad dat de genoemde doorontwikkeling van de organisatie een belangrijke bouwsteen is om het 'impact denken' weer verder te helpen versterken.

Overlegstructuur en gespreksonderwerpen

- De Raad van Toezicht en de auditcommissie vergaderen ieder vier keer per jaar met de directeur-bestuurder. Van genoemde vergaderingen worden verslagen gemaakt.

In 2023 is gesproken over het jaarplan van Stichting CAOP, de afronding van het fusietraject tussen CAOP en Sardes, de ontwikkeling van de samenwerking binnen de stichting, de financiële voortgang van de stichting vanuit begroting en kwartaalrapportages, het jaarverslag 2022, het treasurybeleid, de ontwikkeling van het weerstandvermogen, riskmanagement, het sociaal jaarverslag, het medewerkersonderzoek, HR-beleid, de met de stichting verbonden leerstoelen (gesprek met de voorzitter van de leerstoelen), de doorontwikkeling van de stichting de komende jaren, en het jaarplan en de begroting 2024.

Daarnaast heeft de Raad interne overlegmomenten gehad gedurende de selectieprocedure voor een nieuwe directeur-bestuurder.

De auditcommissie, belast met het beoordelen van de financiële gang van zaken van de stichting en met het doel om de Raad van Toezicht in staat te stellen zijn toezicht op dit

vlak zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen, heeft in het voorjaar de accountant gehoord inzake de controle op de jaarrekening 2022.

Voor jaarplan en begroting 2024 en jaarverslag 2022 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de directeur-bestuurder.

- Twee keer per jaar spreken OR en Raad van Toezicht elkaar. Van genoemde vergaderingen worden verslagen gemaakt.

In 2023 is in de gesprekken stilgestaan bij de voortgang van de samenwerking van de fusiepartners binnen de stichting, en bij de onderwerpen overhead en tijdschrijven, diversiteit en inclusie en de benoeming van de nieuwe directeur-bestuurder.

- Twee keer per jaar wordt een kennisbijeenkomst georganiseerd. Dit zijn bijeenkomsten waar de Raad zich door medewerkers van de organisatie verdiepend laat bijpraten over onderwerpen waar zij zich mee bezighouden en die veelal betrekking hebben op aspecten van de (beoogde) strategische doorontwikkeling van de organisatie.

In 2023 gingen de bijeenkomsten over de ambitie en het toekomstperspectief van Kennisland en de samenwerking binnen de stichting, over voor de stichting relevante ontwikkelingen vanuit Europa/Brussel en over de activiteiten op de terreinen van gezondheid en (preventieve) zorg binnen de stichting.

- Tenslotte komt de Raad van Toezicht jaarlijks bijeen om te reflecteren op het eigen functioneren.

In 2023 ging het om de vraag wat de doorontwikkeling van de stichting zou kunnen betekenen voor de samenstelling van de Raad.

Samenstelling bestuur en Raad van Toezicht

Stichting CAOP heeft statutair een eenhoofdig bestuur. In oktober is de heer N. Ph. Geelkerken vanwege pensionering uitgetreden en is mevrouw M. Olde Monnikhof als directeur-bestuurder aangetreden.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op beleid en op de algemene gang van zaken van de stichting.

Enkele besluiten van de directeur-bestuurder zijn statutair onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zoals de begroting, het jaarplan en dit jaarverslag.

Verder is statutair geregeld dat de Raad een registeraccountant aanstelt voor de controle op de jaarrekening. In september 2022 is deze opdracht voor een periode van 3 jaar (met optie voor verlenging voor 2 jaar) gegeven aan accountantskantoor Troost.

Er zijn reglementen opgesteld voor de werkwijze van de Raad van Toezicht, de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie, en er is een profielschets voor leden van de Raad en een rooster van aftreden.

De Raad van Toezicht ontvangt een vergoeding voor haar activiteiten. Er is een kader opgesteld die de vergoeding van de Raads- en Commissieleden regelt. Dit kader gaat uit van de richtlijnen van de Wet Normering Topinkomens. Verder is bij de beoordeling van de hoogte van de vergoeding gekeken naar de gemiddelde tijdsbesteding per jaar en de personele omvang van de

Raad. De vergoeding stijgt mee met de loonstijging die wordt afgesproken in het kader van de CAO Stichting CAOP.

De reglementen worden jaarlijks geagendeerd om te controleren of deze voldoen aan wet- en regelgeving, en of de werkwijze en tijdsbesteding nog steeds aansluiten bij de gestelde kaders in de reglementen.

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 2023, en een overzicht van de (neven)functies per 31-12-2023:

Naam, functie RvT	Functie(s)	Overige nevenfuncties
Mw. A.M.C. Eijsink - Voorzitter RvT - Lid remuneratiecie	(1) Advies o.a. op projecten Veiligheid & Krijgsmacht en Integriteitsvraagstukken. (2) Voorzitter onafhankelijke commissie sociale veiligheid en integriteit Ministerie van Financiën	- Lid Nationaal Comité Veteranendag - Lid van de Raad van Advies Stichting Jason - Lid dagelijks bestuur Stichting Atlantische Commissie - Lid Maatschappelijke Adviesraad Huis voor Klokkenluiders
Mw. C. Kervezee - Lid RvT - Lid remuneratiecie	Toezichthouder, adviseur publieke sector	- Voorzitter Raad van Toezicht fonds Podiumkunsten - Lid Raad van Toezicht Kinderpostzegels (tot 1-3-2022) - Voorzitter In mijn Buurt – leren door ontmoeting
Dhr. P. Sennema - Lid RvT - Lid auditcie	Secretaris-directeur Waterschap Aa en Maas	- Lid onderhandelingsdelegatie CAO Waterschappen - Voorzitter programma cybersecurity en privacy Unie van Waterschappen - (vice) Voorzitter A&O-fonds Waterschappen
Dhr. M.E.M. de Natris - Lid RvT	Voorzitter CMHF	- Voorzitter Vereniging Onderlinge Bijstand - Algemeen bestuurslid VCP
Dhr. O.F.J. Welling - Lid RvT	Directeur bureau Raad voor de Rechtspraak.	

Dhr. J. Debie - Lid RvT - Plv voorzitter auditcie	Voorzitter van de Vakbond voor Burger en Militair defensiepersoneel (VBM)	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuursvoorzitter Centrale van Overheidspersoneel, het Ambtenarencentrum - Secretaris van de Coalitie voor Veiligheid - Bestuurslid Onafhankelijke Federatie Veiligheid
Dhr. A. Sieverdink - voorzitter auditcie		<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Advies voetbalvereniging Alphense Boys. - Penningmeester bestuur SLOR (Stichting Lokale Omroep Rotterdam) - Directeur Quintal Holding BV en Quintal Consultants BV
Mw. A.J.H. Zwaagstra - Lid RvT	Bestuurder CNV Publieke Diensten	
Dhr. mr. H.G.M. van de Veerdonk - Lid RvT	Manager Collectief FNV	

Personele wijzigingen in 2023

In december 2022 was de heer De Vries uitgetreden als lid van de Raad van Toezicht namens SCO. Zijn positie is na voordracht vanuit SCO/CCOOP net voor de zomer 2023 ingenomen door mevrouw A. Zwaagstra.

Aan het begin van de zomer 2023 is de heer Ouwehand als lid van de Raad van Toezicht namens SCO uitgetreden. Zijn positie is na voordracht vanuit SCO/ACOP na de zomer ingenomen door de heer H. van de Veerdonk.

Bestuursverslag

Statutaire grondslag

De Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (hierna: 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 stichting is een onafhankelijk en niet op winst gericht kennis- en dienstencentrum dat mensen, organisaties en overheden in het publiek-private domein bij elkaar brengt om samen met hen maatschappelijke vraagstukken op te lossen. De stichting streeft er daarbij naar om maatschappelijke impact te hebben op arbeid gerelateerde vraagstukken in het algemeen en betekenisvol werk in het bijzonder alsmede op ontwikkelkansen voor alle kinderen en jongeren. De stichting streeft er daarbij tevens naar om bij te dragen aan het bouwen van een lerende samenleving door middel van sociale innovatie.

Door middel van haar doel beoogt de stichting een bijdrage te leveren aan meer maatschappelijke vooruitgang voor iedereen. De stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer:

- a. te fungeren als een ontmoetings- en expertiseplatform waar verbinding wordt gelegd tussen praktijk, beleid en wetenschap, en waar verschillende perspectieven terzake maatschappelijke vraagstukken verbonden worden;
- b. het verkennen van maatschappelijke vraagstukken, het onderzoek (laten) doen naar innovatieve oplossingen daarvoor en te helpen bij het implementeren van oplossingen;
- c. met directbetrokkenen oplossingen voor complexe vraagstukken te ontwerpen zodat mensen zelf hun leef- en werkwereld kunnen vernieuwen, en
- d. het actief bijdragen aan het oplossen en initiëren van veranderingen ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken,

bijvoorbeeld door middel van het doen van onderzoek, het opmaken van adviezen, het verzorgen van communicatie, scholing en fonds-, project- en programmamanagement en het bieden van andere vormen van begeleiding van betrokkenen.

Het bepaalde houdt mede in al hetgeen daarmee verband houdt of daaraan bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Uitwerking van de statutaire grondslag

Stichting CAOP is een organisatie die sinds 2023 bestaat uit drie gefuseerde organisaties: Kennisland, Sardes en CAOP. De hoofdgedachte achter de fusie is dat de bundeling van kennis en expertise meer impact bewerkstelligt op maatschappelijke vraagstukken die leven bij opdrachtgevers en stakeholders in met name de publieke sector. De ambitie is om

marktverbreding en -verdieping te realiseren onder andere door de landelijke, regionale en lokale circuits beter op elkaar te laten aansluiten en waardoor beleid meer effect krijgt op de werkvloer. Stichting CAOP is een unieke organisatie waar bijna de hele publieke sector aan tafel zit. Deze positie maakt het mogelijk om meerwaarde te creëren door overkoepelende kennis, sectorspecifieke en methodologische expertise en inhoudelijke deskundigheid op tal van terreinen zoals onderwijs, (preventieve) zorg en gezondheid, kansengelijkheid, sociale innovatie, betekenisvol werk, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. Wij adviseren, ondersteunen en faciliteren arbeidsmarktfondsen, commissies, meldpunten en cao-overleggen, scholen en schoolbesturen, zorginstellingen, medezeggenschapsorganen, gemeenten en provincies en (regionale) samenwerkingsverbanden, en zijn in staat belanghebbenden te verbinden door te helpen zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen voor hun vraagstukken. Kennisland, Sardes en CAOP brengen ieder hun expertise in de stichting om de beoogde impact op vraagstukken te kunnen vergroten:

- CAOP verbindt wetenschap, beleid en praktijk om met gedeelde kennis en ervaringen maatschappelijke impact te maken op arbeid gerelateerde vraagstukken, veelal op landelijk en regionaal niveau.
- Kennisland is expert in sociale innovatie, en ontwerpt samen met betrokkenen oplossingen voor complexe vraagstukken die iedereen aangaan.
- Sardes ondersteunt met een geïntegreerd aanbod van onderzoek, ontwikkeling en begeleiding de opvang, onderwijs, gemeenten en rijksoverheid bij het realiseren van gelijke kansen voor kinderen en jongeren.

Om meer impact op maatschappelijke vraagstukken te kunnen maken zijn na de bestuurderswisseling in oktober 2023 voorbereidingen getroffen om in 2024 een meerjarenstrategie voor de hele stichting te formuleren vanuit maatschappelijke opgaven en daaraan gerelateerde inhoudelijk thema's. Het is de bedoeling dat Stichting CAOP vanuit die opgaven en thema's gaat werken, en dat de inrichting en positionering van de organisatie en de primaire processen (en de sturing daarop) hierop aansluiten.

Deze doorontwikkeling zal ertoe moeten leiden dat de stichting meer is dan de som der delen: inhoudelijke thema's die voortkomen uit de maatschappelijke opgaven verbinden het werk dat wordt gedaan binnen de stichting. En daarmee zijn we beter in staat om een integraal aanbod en samenwerking te bewerkstelligen vanuit de drie gefuseerde partijen.

In de gesprekken met de Raad van Toezicht, OR, MT, medewerkers en externe stakeholders blijkt dat deze visie wordt gedeeld en dat er een breed draagvlak is voor dit meervoudige traject.

Einddoel is om de in de organisatie aanwezige kennis te verbinden en te koppelen aan handelingsperspectieven om (maatschappelijke) opgaven aan te pakken waar onze opdrachtgevers en stakeholders zich voor geplaatst zien. Het is van belang dat de stichting, behalve de vele mooie activiteiten die ook in 2023 zijn gedaan, meer nadruk gaat leggen op samenhangende, programmatische activiteiten die gekoppeld zijn aan maatschappelijke thema's, en op het structureel ten dienste stellen van bovensectorale kennis en advies aan opdrachtgevers in de publieke sector.

Met de dan in 2024 opgestelde meerjarenstrategie als kader voor de stichting zal de synergie binnen en tussen Kennisland, Sardes en CAOP zo effectief mogelijk moeten worden benut. Om deze samenwerking beter mogelijk te maken zal vanuit de gedachte ‘structure follows strategy’ de inrichting en positionering van de organisatie worden aangepast. Dit proces loopt in 2025 door.

Organisatie

Stichting CAOP wordt geleid door een directeur-bestuurder, waarbij de toezichthoudende rol ligt bij de Raad van Toezicht. Een en ander is statutair geregeld.

Stichting CAOP heeft locaties in Den Haag, Utrecht en Amsterdam. Medewerkers kunnen op alle drie locaties werken, hiervoor is een digitale tool op de werktelefoon beschikbaar waarmee een werkplek kan worden gereserveerd. Sardes en Kennisland hebben een manager, bij CAOP zijn er meerdere managers werkzaam die verantwoordelijk zijn voor een deel van de totale dienstverlening en de daaraan verbonden medewerkers. Tenslotte zijn er managers voor Finance&Control, Communicatie&Marketing, HRM, ICT, Facilitair en Secretariaat, die op stichtingsniveau actief zijn. Alle managers maken deel uit van het managementteam.

Stichting CAOP kent een Ondernemingsraad met wie de bestuurder in 2023 tien formele overleggen heeft gevoerd. In de Ondernemingsraad zitten medewerkers van Kennisland, Sardes en CAOP.

CAOP, Sardes en Kennisland zijn bekende ‘merken’ in hun deel van de markt. Ten tijde van de fusering is ervoor gekozen om vanuit deze merken te blijven opereren maar wel de inhoudelijke synergie te versterken zodat op termijn meer maatschappelijk impact kan worden gerealiseerd. In 2023 hebben collega’s van de drie merken gezamenlijke opdrachten uitgevoerd, maar om echt impact te realiseren is een integrale benadering nodig. Deze zou gerealiseerd moeten worden via de hierboven beschreven strategische doorontwikkeling die qua realisatie meerdere jaren zal vergen.

Inhoudelijke en organisatorische ontwikkelingen

Stichting CAOP werkt vanuit een strategisch jaarplan waarin vier sturingsindicatoren zijn benoemd: impact, werkgeluk, klant als ambassadeur en financieel gezond.

Op stichtingsniveau zijn voor deze sturingsindicatoren resultaten geformuleerd die op teamniveau zijn doorvertaald. De voortgang op stichtingsniveau wordt regelmatig besproken tussen directie en management.

Op hoofdlijnen worden relevante ontwikkelingen op de vier sturingsindicatoren beschreven, en wordt stilgestaan bij ontwikkelingen inzake kwaliteitsmanagement, informatiebeveiliging en klachtenregeling.

Impact

Qua dienstverlening (bijvoorbeeld via de arbeidsmarktfondsen) helpt de stichting opdrachtgevers om sectorale vraagstukken op te lossen. 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, gelijke kansen, de betekenis van werk voor werkenden, technologie en werk), is het in toenemende mate mogelijk en nodig een breed platform te organiseren voor sectoren om ervaringen uit te wisselen en hen te adviseren. In 2023 heeft de stichting de vele vraagstukken waar opdrachtgevers zich voor geplaatst zien geclusterd vanuit de beschikbare expertise. Hieruit is een aantal organisatiebrede thema's voortgekomen waarmee werd beoogd meer impact te maken in de dienstverlening. Deze thema's konden verder gebruik maken van de wetenschappelijke basis vanuit de leerstoelen die aan de stichting zijn verbonden. Het was de bedoeling dat de thema's verder geladen zouden worden door het te vormen regeerakkoord; 2023 bleek echter een jaar waar aansluiten en inspelen op meerjarige beleidsprogramma's lastig was.

De wereld van werk in 2035

De stichting is in de zomer 2023 gestart met een programma rondom het thema 'De wereld van werk in 2035'. Dit programma omvat de volgende lijnen:

- Analyse maken van trends en ontwikkelingen met gevolgen voor werk.
- Impact Artificiële Intelligentie op werken en leren.
- Sociaal innoveren en werk.

De analyse van trends en ontwikkelingen, met verrijking door een debatareeks met de leerstoelen, vormt de basis voor het programma. De verwachting is dat sociaal innoveren en Artificiële Intelligentie (AI) sowieso belangrijke thema's zullen zijn, dus deze twee projecten zijn parallel gestart. Voor het project 'de impact van AI op werken en leren' is een concept position paper geschreven en is gewerkt aan een kennisbasis en netwerk. Vanuit het project 'sociaal innoveren en werk' is verbinding gezocht met de arbeidsmarktfondsen en met de SER (SER-advies Organiseer het werk anders, voor brede welvaart). Ook is met een consortium ingeschreven om een 'National Contact Point social innovation' te worden.

Sociale veiligheid & integriteit

Rondom het thema "Sociale veiligheid & integriteit" was voor 2023 een programma opgesteld dat voortbouwde op producten en diensten die in voorgaande jaren waren ontwikkeld. De vraag naar deze dienstverlening bleek hoog, er was met name veel vraag naar inzet van externe vertrouwenspersonen bij organisaties en bestuurders, het opleiden van vertrouwenspersonen, mediation, advies over sociale veiligheid in organisaties, het (her)schrijven van integriteitsregelingen en het ontwikkelen van onderzoeksprotocollen, inzet bij externe klachtencommissies, het helpen bevorderen van sociale veiligheid door leidinggevend en reviews op de gehele structuur van sociale veiligheid en integriteit. Vanuit dit thema is in 2023 een brede waaier van opdrachten uitgevoerd bij de overheid (centraal, decentraal, zbo's), het onderwijs, de zorg, cultuur en de private markt, en zijn er voorbereidingen geweest om het dienstenportfolio voor 2024 te verrijken vanuit vragen uit de markt.

Gezondheid en preventie

Ten aanzien van het thema “Gezondheid en preventie” is binnen de stichting gewerkt aan verdere samenwerking tussen het Sardes-programma Alles is Gezondheid, activiteiten vanuit Positieve gezondheid, de Beweegalliantie, Kennisland en CAOP. Deze samenwerking zal in 2024 worden voortgezet door het - in samenwerking met inkomens- en zorgverzekeraars - maken van een ‘verhaallijn zorg’. Deze verhaallijn richt zich op de veranderende verhouding tussen sociale voorzieningen, zorg en arbeidsmarkt.

Behalve het maken van de ‘verhaallijn zorg’ is er d.m.v. verschillende activiteiten gewerkt aan bewustwording over aankomende veranderingen in het stelsel van sociale zekerheid en de implicaties hiervoor voor zorg en arbeidsmarkt. Dit is o.a. gedaan via workshops en masterclasses sociale zekerheid, preventie en zorg bij de arbeidsmarktfondsen, en via webinars over mantelzorg, financiële fitheid en werken met een chronische ziekte. Om de kennis en kunde vanuit de stichting beter te positioneren, wordt in 2024 het lidmaatschap van de Federatie voor Gezondheid aangegaan. Van dit lidmaatschap wordt verwacht dat de factor arbeid een prominentere plek gaat krijgen op verschillende preventieagenda’s.

In 2023 lag de focus verder op positief gezonde arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties, en verder op het concept ‘positief gezond werkgeverschap’ waar dienstverlening op is (en wordt) ontwikkeld. Er is een leergang positief gezond werkgeverschap georganiseerd die was gericht op het niveau van zorginstellingen. De leergang wordt verder ontwikkeld waarbij ook wordt gericht op het sociaal domein, eerstelijns hulp en ziekenhuizen.

Voor positief gezond werkgeverschap is in samenwerking met de leerstoel Positieve Health at Work een outline van een onderzoeksprogramma opgesteld dat beoogt basisprincipes van positieve gezondheid in de werkcontext te identificeren en te valideren, succes- en faalfactoren in kaart te brengen bij de implementatie van de basisprincipes in relatie tot het terugdringen van verzuim, retentie en conflicten.

In 2024 wordt de interne samenwerking voortgezet en daarbij wordt gekeken hoe de activiteiten zich gaan verhouden tot de op te stellen meerjarenstrategie van de stichting, die kunnen worden meegenomen in de ‘verhaallijn zorg’.

Intern versterken van impactdenken

Intern heeft de stichting de ambitie om meer handen en voeten te geven aan ‘impact’ als sturingsindicator en als manier van denken. In 2023 heeft dit geleid tot het in gebruik nemen van de impactladder als theoretisch denkkader voor sturen op impact. Dit denkkader vormde ook een gespreksonderwerp met opdrachtgevers van bijvoorbeeld arbeidsmarktfondsen. De impactladder helpt om concreet te maken op welk niveau impact kan/moet worden gemaakt en wat daarvoor nodig is.

Naast de impactladder is de Theory of Change als middel geïntroduceerd om impactgericht te werken. In 2024 is het de bedoeling dat hiervoor trainingen worden gegeven en dat de formats voor offertes en projectplannen hierop worden aangepast.

Werkgeluk

De sturingsindicator Werkgeluk wordt bij de stichting gedefinieerd als het halen van voldoening uit werk, verbondenheid voelen met je werkomgeving en waardering krijgen voor wat je doet. Daarbij zijn autonomie, sociale veiligheid, vitaliteit en een goede werk-privé balans belangrijke factoren. Een belangrijk instrument zijn de zogenaamde dialooggesprekken tussen leidinggevend en medewerkers waarin werkgeluk, leiderschap, de verbinding met de organisatie en het eigen werk worden besproken. Daarnaast zijn er op de terreinen van sociale veiligheid en diversiteit & inclusie met collega's stappen gezet die helpen bij het verbeteren van het interne beleid en procedures op deze terreinen. Voor de organisatie zijn er gedragscodes en reglementen rondom sociale veiligheid, integriteit en informatiebeveiliging.

Voor de verbinding met de organisatie zijn online meet-ups gegeven waar interne ontwikkelingen en een breed palet van onze dienstverlening werden gepresenteerd. Hiervoor zijn ook interne nieuwsbrieven gemaakt en is er een nieuw, sociaal intranet in voorbereiding dat begin 2024 wordt geïntroduceerd. Tenslotte zijn er drie stichtingsbrede 'events' georganiseerd die o.a. faciliteren dat collega's van verschillende locaties elkaar kunnen ontmoeten, en is er een wandelcompetitie geweest waar veel collega's aan hebben meegedaan.

In 2023 is een stichtingsbreed medewerkersonderzoek uitgevoerd, waarvan de uitkomsten intern zijn besproken. Binnen de stichting en binnen de teams zijn aandachtspunten geformuleerd waarmee aan de slag is gegaan. Stichtingsbreed valt op dat de werkdrukbeleving hoger is ten opzichte van het vorige onderzoek, en dat de verbondenheid met de stichting versterkt kan worden. Ten aanzien van de werkdruk is gekeken naar korte termijn oplossingen zoals een betere verdeling van de werkzaamheden tussen medewerkers en werving en de inhuur van zzp-ers. Oplossingen voor de langere termijn zijn ook denkbaar en dan wordt o.a. gedacht aan de inzet van technologische middelen en Artificiële Intelligentie. Eind 2023 is hiervoor een enquête gehouden om ideeën over de inzet van technologie bij bepaalde werkprocessen te inventariseren. Met de uitkomsten wordt in 2024 gekeken of deze bruikbaar zijn.

Kengetallen CAOP:

- Op 31 december 2023 werkten er 320 medewerkers bij Stichting CAOP (277 fte), waarvan 224 vrouwen en 96 mannen.
- De gemiddelde dienstduur is 6,2 jaar.
- De gemiddelde deeltijdfactor is 0,87 fte.
- Het ziekteverzuimpercentage over 2023 is 5,16% en de meldingsfrequentie is 1,42.
- Scholingskosten gerealiseerd in 2023: 245.000 t.o.v. begroting 275.000.

Klant als ambassadeur

Deze sturingsindicator is onderdeel van het stakeholdermanagement van de stichting. Tevreden opdrachtgevers zijn een belangrijke voorwaarde om een wezenlijke rol te blijven spelen in de maatschappelijke opgaven waar we als Stichting CAOP aan werken. Het doel is dat 80% van onze klanten ons aanbeveelt, en dat we uit de klantevaluaties zicht krijgen op verbeterpunten in onze dienstverlening en kansen op aanvullende of nieuwe dienstverlening.

In 2023 zijn gesprekken gevoerd met 24 grote opdrachtgevers. Daarnaast hebben we online projectevaluaties uitgevoerd. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat opdrachtgevers tevreden tot zeer tevreden zijn over de dienstverlening. Daarnaast zijn opdrachtgevers bereid ons aan te bevelen. Met name de klantgerichtheid, kennis en kunde, de kwaliteit van informatievoorziening en de pro-activiteit worden gewaardeerd. Genoemde verbeterpunten zijn het inzicht in de kosten, de werkdruk en de wisselingen binnen projectteams.

In 2023 is vanwege de fusie een start gemaakt met het harmoniseren van de systematiek van het meten van de klanttevredenheid op stichtingsniveau, zodat de informatie beter geanalyseerd kan worden en impact als gespreksonderwerp beter is geborgd.

Stichting CAOP is met name actief in de publieke sector, de opdrachtgevers zijn de overheid (in de meest brede zin van het woord), sociale partners en bedrijven en instellingen. Op deelterreinen van het werk kent de organisatie concurrenten.

In 2023 was CAOP gecertificeerd voor ISO 9001 en 27001 (respectievelijk kwaliteitsmanagement en informatiebeveiligingsbeleid). Sardes was dat voor ISO 9001, Kennisland was niet gecertificeerd. Deze ISO-normen geven opdrachtgevers extra vertrouwen dat de organisatie betrouwbaar is en kwalitatief hoogstaand werk levert. Intern helpt het de organisatie om meer gestandaardiseerd en op een professionele manier het werk te kunnen doen. In 2023 zijn voorbereidingen begonnen om bij de geplande ISO-audit in het voorjaar 2024 voor de hele Stichting, voor beide ISO-normen, te (her)certificeren.

Financieel gezond

Voor de financiële gezondheid van de organisatie is het belangrijk een positief resultaat te behalen dat leidt tot verbetering van het weerstandsvermogen en ruimte biedt om te investeren. In 2023 was het streven om de sturing op begroting en realisatie te verstevigen en een financieel resultaat van k€800 te realiseren. Dit resultaat is niet behaald mede als gevolg van veel hogere kosten vanwege een hoger ziekteverzuim en tegenvallende resultaten binnen enkele teams. Desalniettemin is er een positief resultaat van k€ 225 voor belasting behaald, dat na verrekening van de vennootschapsbelasting aan het eigen vermogen wordt toegevoegd.

Stichting 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 kleine marges hebben fluctuaties in de afname van dienstverlening grote invloed op het resultaat van de stichting. Deze risico's worden o.a. beperkt 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. Deze risico's hebben zich in 2023 voorgedaan en zijn in feite 'fact of life' voor de organisatie.

Voor 2024 is wederom een begroting opgesteld met k€ 800 als positief resultaat. Dit resultaat is haalbaar, waarbij de genoemde trajecten m.b.t. de doorontwikkeling van de stichting (meerjarenstrategie, inrichting en positionering van de organisatie, andere sturing en monitoring) en onduidelijkheid over de inhoud van een nieuw regeerakkoord risico's zijn.

Kwaliteitsmanagement, Informatiebeveiliging en Klachten

ISO9001 en ISO27001

In de maanden juni en augustus 2023 zijn achtereenvolgens de jaarlijkse surveillance audits voor ISO 27001 en ISO 9001 uitgevoerd door Lloyd's Register en succesvol afgerond. Tevens is begin 2023 een start gemaakt aan de integratie van de ISO9001- en ISO27001-normen, zodat er in 2024 een stichtingsbrede en gecombineerde hercertificeringsaudit kan worden uitgevoerd.

Awareness

Er is een Awarenesssteam dat gezamenlijk diverse activiteiten organiseert om de interne kennis van informatiebeveiliging en privacy op niveau te houden.

In 2024 wordt een nieuwe stichtingsbrede Awarenesscampagne gestart waarbij het geharmoniseerde medewerkersinformatiebeveiligingsbeleid, de zgn. "Gouden Informatiebeveiligingsregels" en de nieuwe Intranetpagina "Informatiebeveiliging en AVG" binnen alle drie de vestigingen wordt toegelicht.

Informatiebeveiligingsmeldingen, incidenten en datalekken

Er is een procedure hoe om te gaan met beveiligingsincidenten en datalekken. Er is een centraal punt ingericht waar incidenten gemeld kunnen worden en er is een noodnummer dat 24/7 bereikbaar is.

In het afgelopen jaar zijn er 61 informatiebeveiligingsmeldingen afgehandeld. Het betreft 17 Phishingmeldingen, 14 algemene meldingen, 12 mogelijke risico's, 10 (mogelijke) informatiebeveiligingsincidenten en 8 datalekken. Van deze datalekken was er in 7 gevallen geen risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen. In 1 geval was hier mogelijk wel een risico voor de betrokkenen, deze is derhalve gemeld.

In 2024 wordt een nieuwe selfserviceportal ingericht waar medewerkers op een laagdrempelige manier meldingen en vragen kunnen indienen rondom informatiebeveiliging, privacy-incidenten, datalekken en risico's op dit gebied.

Persoonsgegevens/AVG

Ook in 2023 waren net als voorgaande jaren twee Functionarissen 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.

Beide FG's gaan in april 2024 met pensioen en er zal tijdig een nieuwe FG aangesteld en ingewerkt worden.

Klachtenregeling

De organisatie kent een klachtenregeling die aan een klant, opdrachtgever of enige andere belanghebbende de mogelijkheid biedt een klacht in te dienen over gedragingen van een medewerker of personen die werkzaam zijn onder verantwoordelijkheid van de stichting.

Er is een interne-en externe klachtbehandeling mogelijk. De interne klachtbehandeling wordt uitgevoerd door een klachtfunctionaris die door de directeur-bestuurder is benoemd. Bij de afhandeling van de klacht zal in eerste instantie door de klachtenfunctionaris worden getracht om met klager tot een vergelijk te komen. Indien de uitkomst van de interne klachtafhandeling voor klager niet voldoet, kan er een externe procedure worden gevolgd bij een klachtencommissie. De klachtencommissie wordt samengesteld uit drie externe leden en wordt bijgestaan door een extern secretariaat.

In 2023 zijn bij de klachtenfunctionaris twee klachten op grond van genoemde klachtenregeling ontvangen:

- De eerste klacht had betrekking op de werkwijze van de externe Klachtencommissie Belastingdienst die bemenst werd door medewerkers van het CAOP. Op grond van de verzamelde informatie en gevoerde gesprekken is deze klacht deels gegrond verklaard als het gaat om de wijze waarop de communicatie tussen de betreffende klager en de externe Klachtencommissie Belastingdienst is verlopen. Er is met de leidinggevende gesproken over maatregelen ter verbetering. Het onderdeel van de klacht over het door de externe Klachtencommissie Belastingdienst uitgebrachte advies is niet ontvankelijk verklaard omdat de klachtenregeling Stichting CAOP niet voorziet in het inhoudelijke toetsen van adviezen of rapportages aan een opdrachtgever. De klachtenregeling heeft betrekking op de wijze waarop een medewerker van de stichting zich jegens klager heeft gedragen bij de uitvoering van de dienstverlening. Het moet gaan om een klacht over bejegening, niet over de inhoud van de dienstverlening.
- De tweede klacht had betrekking op de communicatie door het Sociaal Fonds Particuliere Beveiliging (SFPB). Op basis van alle mondeling en schriftelijk ter beschikking gestelde informatie is onvoldoende aangetoond dat de klacht gegrond was. Wel is op basis van deze klacht de aanbeveling gedaan beter en meer te communiceren over de werkwijze van het SFPB.

Exploitatie

In 2023 is de lijn uit de voorgaande jaren voortgezet. Dat betekent dat er een gering resultaat is behaald in verhouding tot de omzet. Het resultaat voor belasting 2023 bedroeg k€ 225 (2022: k€ 700). Dat is 0,7% van de netto-omzet van 34.5 miljoen euro.

Diverse kengetallen per fte

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

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Gemiddeld aantal fte's	282,1	262,0
	<u>* € 1.000</u>	<u>* € 1.000</u>
Netto omzet / fte	122,3	114,9
P-kosten (excl externen/uitzendkrachten) / fte	97,3	92,6
Resultaat voor belasting / fte	0,8	2,7

Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2023 k€ 8.817 (2022: k€ 10.204). Met een balanstotaal van k€ 25.781 en een eigen vermogen van k€ 6.874 bedraagt de solvabiliteit 27% (2022: 26%).

Risicomanagement

Het CAOP heeft – geïncorporeerd in ISO 9001 en 27001 – riskmanagement. Hierbij worden door de risicomangers (Controller en ISO-functionaris) met het management de risico's periodiek in kaart gebracht. De bestuurder bepaald de risicobereidheid. Deze is overwegend laag. De belangrijkste risico's per risicogebied zijn:

Strategische risico's

Risicobereidheid: Gemiddeld

Risico: Strategische risico's komen voort uit trends, ontwikkelingen of gebeurtenissen die dit kunnen voorkomen ons ervan weerhouden onze strategische doelstellingen uit te voeren en te realiseren.

Onze benadering: CAOP heeft een gevarieerd aanbod van diensten en producten. Daarom is het van cruciaal belang dat we risico's beheersen op een proactieve en verantwoordelijke manier om ervoor te zorgen dat we onze strategie kunnen waarmaken. We gebruiken op feiten gebaseerde analyses die ons strategische besluitvormingsproces ondersteunen op een manier die rekening houdt met de financiële, economische, sociale en politieke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op ons vermogen om onze strategische doelstellingen te verwezenlijken.

Operationele risico's

Risicobereidheid: Laag

Risico: Operationele risico's omvatten onvoorziene incidenten die kunnen voortvloeien uit storingen in interne processen of systemen, menselijke fouten of ongunstige externe gebeurtenissen negatieve invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering.

Onze benadering: CAOP is onderhevig aan een reeks operationele risico's. Wij streven ernaar om de waarschijnlijkheid van bedrijfsonderbrekingen en de daarmee samenhangende impact van

operationele storingen te beperken. Met het invoeren van kwaliteitsmanagement ISO 9001 en ISO 27001 zijn operationele risico's geadresseerd en zijn maatregelen genomen om deze te mitigeren, verzekeren of over te dragen. Onder deze risico's vallen beveiligings- of integriteitincidenten, met als gevolg dat (potentiele) opdrachtgevers hun vertrouwen in de organisatie verliezen. De krappe arbeidsmarkt leidt tot het risico dat bij groei of vervanging niet snel genoeg personeel kan worden geworven of minder kwalitatief personeel. Behoud van personeel, werkgeluk, terugdringen ziekteverzuim en efficiënte inzet van personeel zijn maatregelen om dit risico te mitigeren.

Financiële risico's

Risicobereidheid: Laag

Risico: Financiële risico's omvatten onzekerheid over het financiële resultaat en verslechtering van de liquiditeit, daling van resultaat en potentiële financiële verliezen als gevolg van externe factoren zoals het macro-economische klimaat, economische beperkingen en inkrimping van het klantenbestand.

Onze benadering: Het CAOP hanteert een voorzichtige financiële strategie, gericht op het verbeteren van de financiële positie. Er is met uitzondering van een geringe hypotheek op de panden geen vreemd vermogen aangetrokken. Het CAOP heeft een groot aantal opdrachtgevers, dit zorgt voor een goede risicospreiding. 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 direct 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).

Compliance risico's

Risicobereidheid: Zeer laag

Risico: Compliance-risico's hebben betrekking op onverwachte niet-naleving van toepasselijke wetten en regelgeving, evenals ons eigen beleid en procedures

Onze benadering: Bij CAOP vormen onze waarden een essentieel onderdeel van onze strategie. Wij streven ernaar ons in ons dagelijks werk te gedragen in overeenstemming met onze waarden. Een van onze waarden is 'integriteit', wat betekent dat het CAOP en al zijn medewerkers het juiste doen om het vertrouwen van klanten te winnen en te behouden. Wij streven naar volledige naleving van de wetgeving en regelgeving.

Fraude risico's

Risicobereidheid: Laag

Risico: Frauderisico's worden gekenmerkt door drie specifieke aspecten:

1. Er is sprake van een opzettelijke handeling;
2. Er wordt gebruik gemaakt van misleiding;
3. Het doel is om een onrechtmatig voordeel te behalen.

Veelvoorkomende onderwerpen zijn: steekpenningen, omkoping, declaraties, cybercrime, doorbreking van functiescheiding, personeelsleden met schuld.

Onze benadering: CAOP zorgt voor een omgeving waarin integriteit voorop staat. Dit doen we door een gezonde controleomgeving te creëren met de juiste “tone at the top” en gedragscodes. Op basis van een risicobeoordeling zijn preventieve beheersmaatregelen ingesteld zoals screening van werknemers, dagelijkse aansluiting van bankafschriften en functiescheiding.

Begroting 2024

Onderstaande begroting is op 30 november 2023 vastgesteld.

	Begroting 2024
	k€
Netto-omzet	<u>37.418</u>
Bedrijfskosten	
Personele kosten	30.902
Afschrijvingen	763
Overige bedrijfskosten	<u>4.896</u>
	<u>36.561</u>
Bedrijfsresultaat	857
Rente	
Rentebaten	-
Rentelasten	<u>(30)</u>
Resultaat voor belastingen	827
Vennootschapsbelasting	<u>(200)</u>
Resultaat na belastingen	<u>627</u>

Vermogen

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2023 k€ 6.874.

Den Haag, 24 juni 2024

drs. M. Olde Monnikhof,
Directeur/bestuurder

Jaarrekening

Stichting CAOP 2023

1 Balans en winst- en verliesrekening

Balans per 31 december 2023 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2023		31 december 2022	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1				
Onderzoek en ontwikkeling		157		-	
			157		-
Materiële vaste activa	2				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.120		6.319	
Machines en installaties		684		829	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		964		287	
			7.768		7.435
Financiële vaste activa	3				
Latente belastingvorderingen		338		330	
			338		330
Vlottende activa					
Vorraden	4		22		14
Vorderingen	5				
Debiteuren		3.020		3.695	
Overlopende activa		5.659		4.606	
			8.679		8.301
Liquide middelen	6		8.817		10.204
TOTAAL ACTIVA			25.781		26.284
Eigen vermogen	7		6.874		6.744
Langlopende schulden	8		740		2.569
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9				
Schulden aan kredietinstellingen		168		168	
Crediteuren		1.537		1.024	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	10	2.660		2.349	
Schulden terzake van pensioenen		361		380	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	11	137		325	
Overige kortlopende schulden	12	2.167		2.533	
Overlopende passiva	13	11.137		10.192	
			18.167		16.971
TOTAAL PASSIVA			25.781		26.284

Winst- en verliesrekening 2023

	Nr.	2023		2022	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet	14				
Omzet	15	40.286		35.161	
Directe projectkosten	16	<u>(5.780)</u>		<u>(5.045)</u>	
			34.506		30.116
Bedrijfskosten					
Personeelskosten	17	30.182		25.694	
Afschrijvingen	18	665		647	
Overige bedrijfskosten	19	<u>3.503</u>		<u>2.992</u>	
			<u>34.350</u>		<u>29.333</u>
Bedrijfsresultaat			156		783
Rentebaten	20	125		-	
Rentelasten	21	<u>(56)</u>		<u>(83)</u>	
			<u>69</u>		<u>(83)</u>
Resultaat voor belastingen			225		700
Belastingen	22		<u>(95)</u>		<u>(169)</u>
Resultaat na belastingen			<u>130</u>		<u>531</u>

2 Kasstroomoverzicht

	2023		2022	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		10.204		8.671
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.597		1.972	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1.155)		(273)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(1.829)		(166)	
		(1.387)		1.533
Saldo liquide middelen per 31 december		8.817		10.204
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	130		531	
Afschrijvingen	665		647	
		795		1.178
Mutatie latente belastingvorderingen		(8)		5
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	675		(1.716)	
• Voorraden	(8)		(14)	
• Overlopende activa	(1.053)		(595)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	1.196		3.114	
		810		789
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		1.597		1.972
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in immateriële vaste activa	(160)		-	
• Investerings in materiële vaste activa	(995)		(273)	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(1.155)		(273)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Aflossing leningen	(1.829)		(166)	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		(1.829)		(166)

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

Algemeen

De Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (hierna: 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 stichting is een onafhankelijk en niet op winst gericht kennis- en dienstencentrum dat mensen, organisaties en overheden in het publiek-private domein bij elkaar brengt om samen met hen maatschappelijke vraagstukken op te lossen. De stichting streeft er daarbij naar om maatschappelijke impact te hebben op arbeid gerelateerde vraagstukken in het algemeen en betekenisvol werk in het bijzonder alsmede op ontwikkelkansen voor alle kinderen en jongeren. De stichting streeft er daarbij tevens naar om bij te dragen aan het bouwen van een lerende samenleving door middel van sociale innovatie.

Door middel van haar doel beoogt de stichting een bijdrage te leveren aan meer maatschappelijke vooruitgang voor iedereen. De stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer:

- a. te fungeren als een ontmoetings- en expertiseplatform waar verbinding wordt gelegd tussen praktijk, beleid en wetenschap, en waar verschillende perspectieven terzake maatschappelijke vraagstukken verbonden worden;
- b. het verkennen van maatschappelijke vraagstukken, het onderzoek (laten) doen naar innovatieve oplossingen daarvoor en te helpen bij het implementeren van oplossingen;
- c. met directbetrokkenen oplossingen voor complexe vraagstukken te ontwerpen zodat mensen zelf hun leef- en werkwereeld kunnen vernieuwen, en
- d. het actief bijdragen aan het oplossen en initiëren van veranderingen ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken,

bijvoorbeeld door middel van het doen van onderzoek, het opmaken van adviezen, het verzorgen van communicatie, scholing en fonds-, project- en programmamanagement en het bieden van andere vormen van begeleiding van betrokkenen.

Het bepaalde houdt mede in al hetgeen daarmee verband houdt of daaraan bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

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. Als

vergelijkende cijfers zijn de cijfers van vorig boekjaar opgenomen. De vergelijkende cijfers zijn, waar dat voor vergelijking noodzakelijk of wenselijk is, aangepast aan de opzet van 2023.

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.

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.

Fusie

Op 31 december 2022 is de fusieakte gepasseerd waarbij Stichting CAOP en Stichting Sardes zijn gefuseerd. Stichting CAOP is de verkrijgende en Stichting Sardes de verdwijnende rechtspersoon.

Met ingang van 1 januari 2023 heeft Stichting CAOP daarmee het vermogen verkregen van de Stichting Sardes en is laatstgenoemde opgehouden te bestaan.

In de vergelijkende cijfers zijn de mutaties verwerkt als ware de fusie per 1 januari 2022 heeft plaatsgevonden, de zgn. “pooling of interest”- methode. Dit ter verbetering van het inzicht. In de bijlage zijn de vergelijkende cijfers op basis van de individuele inbreng van het CAOP en Sardes opgenomen (pagina 47).

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.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan

zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

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 verrekenings-mogelijkheden 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.

Bijzondere waardevermindering vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de

realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de stichting de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als

geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Bij een investering in eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financiële actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt slechts teruggenomen indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

Vlottende activa

De vlottende activa worden aangepast naar de actuele waarde als deze lager is dan de waardering op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraad.

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.

Het pensioengevend inkomen is bij het ABP gemaximeerd op € 137.800 per jaar op basis van een voltijd salaris. Over een deel van het inkomen wordt geen pensioen opgebouwd en geen premie betaald. Dit betreft de zogenaamde franchise. In 2023 was de hoogte van de franchise € 16.360 voor een voltijd werknemer.

De premiepercentages worden jaarlijks door het ABP-bestuur vastgesteld. Voor 2023 was de totale premie 27,9%. Hiervan was het werknemersdeel 8,37% en het werkgeversdeel 19,53%.

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-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

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

Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

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

4 Toelichting op de balans

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa was als volgt:

	Onderzoek en ontwikkeling	Totaal
	* €1.000	* €1.000
Aanschaffingswaarde	-	-
Cumulatieve afschrijving	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2023	-	-
Herrubricering	-	-
Investerings	160	160
Herrubricering cumulatieve afschrijvingen	-	-
Afschrijvingen	(3)	(3)
Totaal toevoeging/onttrekking	157	157
Boekwaarde per 31 december 2023	157	157
Aanschaffingswaarde	160	160
Cumulatieve afschrijving	(3)	(3)
Boekwaarde per 31 december 2023	157	157

Het afschrijvingspercentage voor Onderzoek en ontwikkeling bedraagt 20%.

2. 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	9.651	3.353	1.730	14.734
Cumulatieve afschrijving	(3.332)	(2.524)	(1.443)	(7.299)
Boekwaarde per 1 januari 2023	6.319	829	287	7.435
Herrubricering	(107)	9	98	-
Investeringsen	-	173	822	995
Herrubricering cumulatieve afschrijvingen	101	(4)	(97)	-
Afschrijvingen	(193)	(323)	(146)	(662)
Totaal toevoeging/onttrekking	(199)	(145)	677	333
Boekwaarde per 31 december 2023	6.120	684	964	7.768
Aanschaffingswaarde	9.544	3.535	2.650	15.729
Cumulatieve afschrijving	(3.424)	(2.851)	(1.686)	(7.961)
Boekwaarde per 31 december 2023	6.120	684	964	7.768

Ten behoeve van de bankier zijn de bedrijfsgebouwen en terreinen hypotheccair bezwaard tot maximaal k€ 9.000 (zie ook: 7. Langlopende schulden).

De investeringen betreffen met name vervanging van hard- en software (machines en installaties) en andere vaste bedrijfsmiddelen, waarbij de investering in de andere vaste bedrijfsmiddelen (k€ 822) voor een groot deel betrekking heeft op een verbouwing van het pand in Utrecht.

Het afschrijvingspercentage voor Bedrijfsgebouwen en terreinen bedraagt 3,33%. Het afschrijvingspercentage voor Machines en installaties is 10 tot 20%. Het afschrijvingspercentage voor Andere vaste bedrijfsmiddelen is 10 tot 20%.

3. 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 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.

Bij de fusie met de Stichting Sardes en Stichting Kennisland zijn latenties vanwege verrekenbare verliezen overgenomen welke zijn gewaardeerd tegen 15%.

	<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>	<u>CAOP 2022</u>	<u>Sardes 2022</u>
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	330	335	138	197
Resultaat boekjaar	<u>8</u>	<u>(5)</u>	<u>15</u>	<u>(20)</u>
Stand per 31 december	<u><u>338</u></u>	<u><u>330</u></u>	<u><u>153</u></u>	<u><u>177</u></u>

4. Voorraden

De voorraden betreffen de diverse ingekochte materialen ten behoeve van de verspreiding van het gedachtegoed Positieve Gezondheid. De materialen worden via de webshop verkocht. Het opnemen van een voorziening wegens incurantie wordt als niet noodzakelijk geacht.

5. Vorderingen

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2023 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2023 bedraagt de voorziening voor oninbaarheid k€ 7.

6. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2023 op spaarrekeningen uitgezet, conform het in 2012 vastgestelde treasury-statuuut. Voor een aantal opdrachtgevers is een g-rekening geopend waarop een deel van de facturen betaald wordt. Van deze rekening kunnen alleen de loonheffing en/of de BTW worden betaald. Het saldo van deze rekening bedraagt ultimo 2023 k€ 144 (2022: k€ 125).

Daarnaast is er een bankgarantie afgegeven voor het pand aan de Lange Viestraat in Utrecht voor k€ 67. Dit geld staat op een geblokkeerde rekening onder de liquide middelen.

De overige liquide middelen zijn direct opeisbaar.

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt te specificeren:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Algemene reserve	6.717	6.744	4.884	1.860
Wettelijke reserve	157	-	-	-
Stand per 31 december	<u>6.874</u>	<u>6.744</u>	<u>4.884</u>	<u>1.860</u>

Algemene reserve

De mutaties van 2023 en 2022 in de algemene reserve zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven.

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	6.744	6.213	4.460	1.753
Bij: resultaat boekjaar	130	531	424	107
Af: wettelijke reserve	<u>(157)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u>6.717</u>	<u>6.744</u>	<u>4.884</u>	<u>1.860</u>

Op 31 december 2022 is de fusieakte gepasseerd waarbij Stichting CAOP en Stichting Sardes zijn gefuseerd. Stichting CAOP is de verkrijgende en Stichting Sardes de verdwijnende rechtspersoon.

Met deze fusie is het aantal werknemers van Stichting CAOP toegenomen met 33,43 fte. Het eigen vermogen per 31 december 2022 (k€ 1.860) van de Stichting Sardes is toegevoegd aan het vermogen van de Stichting CAOP.

In de vergelijkende cijfers zijn de mutaties verwerkt als ware de fusie per 1 januari 2022 heeft plaatsgevonden. Dit ter verbetering van het inzicht.

Wettelijke reserve

Het verloop van de wettelijke reserve is als volgt:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	-	-	-	-
Mutatie wettelijke reserve	157	-	-	-
Stand per 31 december	<u>157</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

De wettelijke reserve is gevormd op grond van de wettelijke bepaling dat voor de geactiveerde

kosten voor onderzoek en ontwikkeling een reserve gevormd moet worden in het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve heeft de hoogte van de waarde van de immateriële vaste activa. Jaarlijks zal een bedrag ter hoogte van de afschrijving vrijvallen uit deze reserve.

8. Langlopende schulden

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

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	2.735	2.901	2.901	-
Aflossingen boekjaar	<u>(1.829)</u>	<u>(166)</u>	<u>(166)</u>	<u>-</u>
Totale schuld per 31 december	906	2.735	2.735	-
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	<u>(166)</u>	<u>(166)</u>	<u>(166)</u>	<u>-</u>
Langlopend per 31 december	<u><u>740</u></u>	<u><u>2.569</u></u>	<u><u>2.569</u></u>	<u><u>-</u></u>
Schulden looptijd > 5 jaar	<u><u>70</u></u>	<u><u>1.903</u></u>	<u><u>1.903</u></u>	<u><u>-</u></u>

De post langlopende schulden betrof twee leningen met een looptijd tot eind 2028. De lening voor een bedrag van k€ 1.662,5 met een rentevoet van 2,00% van 5 jaar vast is aan het einde van de rentevaste periode volledig afgelost (december 2023). De resterende lening betreft een lening met aflossing voor een oorspronkelijke hoofdsom van k€ 1.662,5 en heeft een rentevoet van 2,25% (10 jaar vast).

De lening is afgesloten ter financiering van de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14. Deze panden zijn voor de lening als zekerheid gesteld. Tevens is als zekerheid het saldo van een spaarrekening verpand ten behoeve van de genoemde hypotheek.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

10. Belastingen en premies sociale verzekeringen

De specificatie van deze post is als volgt:

	31 december 2023	31 december 2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing december	980	894	807	87
Te betalen sociale lasten december	372	290	271	19
Te betalen BTW 4e kwartaal	1.268	1.049	913	136
Te betalen VPB	40	104	104	-
Totaal	<u>2.660</u>	<u>2.337</u>	<u>2.095</u>	<u>242</u>

11. 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 2023 k€ 137.

12. 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 nog uit te betalen subsidies.

Als onderdeel van de kortlopende schulden is tevens een bedrag opgenomen van € 128.194 voor nog niet definitief vastgestelde afrekening NOW2.

13. Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen voor diensten die het CAOP in 2024 gaat leveren, die in 2024 moeten worden terugbetaald of bedragen die het CAOP als penvoerder namens derden in 2024 beheerd.

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 lening kent een resterende rentevaste periode van 5 jaar. Deze lening wordt 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.

Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot tien jaar, voor de periode 2024 tot en met 2033 circa k€ 3.282 (in totaal). Hiervan heeft een bedrag van k€ 409 betrekking op 2024, k€ 1.344 op de periode 2025 tot en met 2028 en k€ 1.529 op de periode 2029 tot en met 2033.

Voor een bedrag van k€ 88 (2024-2027) zijn hierbij verplichtingen 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 verhuurder van het gehuurde bedrijfspand aan de Lange Viestraat in Utrecht is een bankgarantie afgegeven voor k€ 67. Voor dit pand is een huurovereenkomst afgesloten voor de periode tot en met november 2033. De jaarhuur bedraagt circa k€ 311, incl. servicekosten.

Voor het pand in Utrecht is een huur- en onderhoudsovereenkomst afgesloten voor kantoormachines met ingang van 1 november 2020. De looptijd betreft 5 jaar en de kosten k€ 14 per jaar.

Voor het pand in Amsterdam is een huurovereenkomst afgesloten tot en met september 2025. De jaarhuur bedraagt circa k€ 48.

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.

5 Toelichting op winst- en verliesrekening

14. Netto-omzet

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

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	40.286	35.161	28.886	6.275
Directe projectkosten	(5.780)	(5.045)	(2.442)	(2.603)
Netto-omzet	34.506	30.116	26.444	3.672

De netto omzet over 2023 bedraagt k€ 34.506 en is 14,6% hoger dan in 2022.

15. Omzet

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Bruto omzet	33.119	29.059	25.936	3.123
Subsidiebijdragen	7.167	6.102	2.950	3.152
Totaal omzet	40.286	35.161	28.886	6.275

De totale omzet is k€ 5.125 (14,6%) hoger dan in 2022.

De bruto omzet is daarbij als volgt te verdelen:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Overheid	9.907	9.037	9.037	-
Onderwijs	5.920	4.804	4.804	-
Zorg en Cultuur	2.453	2.191	2.191	-
Private markt en detachering	3.299	707	707	-
Sardes	3.618	3.098	-	3.098
Kennisland	899	798	798	-
Services	7.023	8.424	8.399	25
Totaal bruto omzet	33.119	29.059	25.936	3.123

De omzet wordt nagenoeg volledig gegeneerd binnen Nederland. Af en toe zijn er incidentele en kleine opdrachten buiten Nederland. De omzet is ingedeeld naar de sector of afdeling waarin

de omzet behaald wordt. De services hebben daarbij betrekking op verschillende bijkomende activiteiten zoals bijvoorbeeld de verhuur van werkplekken, de communicatie-ondersteuning en het financieel beheer van derde partijen.

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

Totaal betreft dit een bedrag van k€ 7.167. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 2.997 voor Alles is Gezondheid, k€ 1.315 voor de Beweegalliantie, k€ 1.073 voor de subsidieregeling Stichting CAOP, k€ 361 voor het College van Deskundigen Uniforme Loonwaarde, k€ 302 voor Actietafel en Arbeidsmarktagenda 2019-2022, k€ 291 voor de Alliantie Kinderarmoede, k€ 260 voor Politieke Ambtsdragers*, k€ 216 voor het platform naar werk, k€ 183 voor Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers*, k€ 133 voor Groeikracht en k€ 36 als bijdrage in de kosten van de Nacht van de Integriteit 2023*.

De projecten gemarkeerd met een * zijn definitief vastgesteld

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 2023 een personele groei van het aantal fte's gekend van gemiddeld 262,0 fte's in 2022 naar gemiddeld 282,1 fte's in 2023.

Het aantal werknemers in dienst steeg in 2023 van 260 per 1 januari tot 321 per 31 december.

De verdeling van het aantal werknemers over de verschillende afdelingen is als volgt:

	2023	2022
	#	#
Overheid	62,2	63,0
Onderwijs	42,1	43,0
Zorg en Cultuur	17,1	14,1
Private markt en detachering	21,0	14,3
Sardes	37,7	31,8
Kennisland	12,6	12,1
Services	89,5	83,7
Totaal gemiddeld aantal FTE	282,1	262,0

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	19.860	17.456	15.367	2.089
Sociale lasten	3.324	2.943	2.537	406
Pensioenkosten	2.927	2.899	2.587	312
Uitzendkrachten/externen	2.742	1.422	1.422	-
Personele exploitatiekosten	1.329	974	902	72
Totaal personeelskosten	30.182	25.694	22.815	2.879

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

18. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Onderzoek en ontwikkeling	3	-	-	-
Bedrijfsgebouwen en terreinen	193	205	194	11
Machines en installaties	323	333	322	11
Andere vaste bedrijfsmiddelen	146	109	105	4
Totaal afschrijvingen	665	647	621	26

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2023	2022	CAOP 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	116	166	118	48
Kosten ICT	1.258	1.065	974	91
Huisvestingskosten	1.089	788	550	238
Kostenvergoeding Raad van Toezicht	64	90	59	31
Restauratieve voorzieningen	278	237	237	-
Marketing	417	196	140	56
Overige algemene kosten en extern advies	281	450	282	168
Totaal overige bedrijfskosten	<u>3.503</u>	<u>2.992</u>	<u>2.360</u>	<u>632</u>

De toename van de huisvestingskosten wordt onder andere veroorzaakt door de verbouwing van het pand aan de Lange Viestraat in Utrecht, alsmede het afstoten van het pand aan de Arthur van Schendelstraat in Utrecht.

De volgende honoraria van Accountantsorganisatie Troost Accountantskantoor vof zijn ten laste gebracht van de stichting, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

	2023	2022
	* € 1.000	* € 1.000
Onderzoek van de jaarrekening	20	38
Andere controleopdrachten	24	17
Adviesdiensten op fiscaal terrein	3	2
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	<u>47</u>	<u>57</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht.

20. Rentebaten

De rentebaten zijn behaald door een deel van de liquide middelen op verschillende typen spaarrekeningen te plaatsen. Hierop wordt een hogere creditrente verkregen dan op de rekening courant, terwijl de middelen terstond opeisbaar blijven.

Daarnaast is een deel van de baten ontstaan door de wettelijke rente welke in rekening is gebracht wegens betalingsachterstand van verschillende debiteuren.

21. Rentelasten

De rentelasten 2023 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen, alsmede de negatieve rente over de middelen op de spaarrekening.

22. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 23,0% (2022: 24,2%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2023 bedraagt k€ 95 ofwel 42,2% van het resultaat vóór belastingen (2022: 24,1%).

Het verschil tussen het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief en de werkelijke belastingdruk wordt mede veroorzaakt doordat niet meer afgeschreven mag worden op bedrijfsgebouwen als de boekwaarde lager is dan de WOZ-waarde, alsmede de verrekening van winst met verrekenbare verliezen.

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 2023 € 223.000 (2022: € 216.000).

Gegevens 2023			
Bedragen x € 1,-		N. Ph. Geelkerken	M. Olde Monnikhof
Functiegegevens			
		Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01-01 / 16-11	01-10 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		0,88	0,25
Dienstbetrekking?		ja	ja
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen		171.485	47.016
Beloningen betaalbaar op termijn		20.087	5.712
Subtotaal bezoldiging		191.572	52.728
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		195.125	55.750
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging		191.572	52.728
Het bedrag van de overschrijding en de 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 x € 1,-			
		N. Ph. Geelkerken	M. Olde Monnikhof
Functiegegevens			
		Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder
Gegevens 2022			
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01-01 / 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		0,88	-
Dienstbetrekking?		ja	ja
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen		181.725	-
Beloningen betaalbaar op termijn		23.867	-
Subtotaal bezoldiging		205.592	-
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		216.000	-
Totaal bezoldiging		205.592	-

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2023 en 2022 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.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Gegevens 2023										
Bedragen x € 1,-	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. F. J. Welling	H. van de Veerdonk	A. Zwaagstra
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievulling in 2023	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-08	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-09/31-12	01-09/31-12
Totale bezoldiging	11.211	10.293	8.257	8.598	3.558	8.257	5.779	5.587	1.780	1.780
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	14.867	22.300	22.300	22.300	7.433	7.433
-/- 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	11.211	10.293	8.257	8.598	3.558	8.257	5.779	5.587	1.780	1.780
Het bedrag van de overschrijding en de 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 2022									
Bedragen x € 1,-	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. F. J. Welling	J.M. de Vries
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid AC en RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievulling in 2022	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
Bezoldiging	11.797	10.837	8.767	10.071	6.060	8.926	6.225	6.060	6.158
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600

Den Haag, 24 juni 2024

Directeur / Bestuurder CAOP
drs. M. Olde Monnikhof

Bijlage:Vergelijkende cijfers inbreng CAOP en Sardes

	Nr.	31 december 2023		31 december 2022		CAOP 2022		Sardes 2022	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa									
Immateriële vaste activa	1								
Onderzoek en ontwikkeling		157		-		-		-	
			157		-		-		-
Materiële vaste activa	2								
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.120		6.319		6.313		6	
Machines en installaties		684		829		814		15	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		964		287		280		7	
			7.768		7.435		7.407		28
Financiële vaste activa	3								
Latente belastingvorderingen		338		330		153		177	
			338		330		153		177
Vlottende activa									
Vorraden	4		22		14		-		14
Vorderingen	5								
Debiteuren		3.020		3.695		2.987		708	
Overlopende activa		5.659		4.606		4.041		565	
			8.679		8.301		7.028		1.273
Liquide middelen	6		8.817		10.204		7.739		2.465
TOTAAL ACTIVA			25.781		26.284		22.327		3.957

	Nr.	31 december 2023		31 december 2022		CAOP 2022		Sardes 2022	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Eigen vermogen	7		6.874		6.744		4.884		1.860
Langlopende schulden	8		740		2.569		2.569		-
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9								
Schulden aan kredietinstellingen		168		168		168		-	
Crediteuren		1.537		1.024		832		192	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	10	2.660		2.349		2.095		254	
Schulden terzake van pensioenen		361		380		303		77	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	11	137		325		325		-	
Overige kortlopende schulden	12	2.167		2.533		1.823		710	
Overlopende passiva	13	11.137		10.192		9.328		864	
			18.167		16.971		14.874		2.097
TOTAAL PASSIVA			<u>25.781</u>		<u>26.284</u>		<u>22.327</u>		<u>3.957</u>

Nr.	2023		2022		CAOP 2022		Sardes 2022	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet								
14								
Omzet	15	40.286	35.161	28.886	6.275			
Directe projectkosten	16	(5.780)	(5.045)	(2.442)	(2.603)			
		34.506	30.116	26.444	3.672			
Bedrijfskosten								
Personeelskosten	17	30.182	25.694	22.815	2.879			
Afschrijvingen	18	665	647	621	26			
Overige bedrijfskosten	19	3.503	2.992	2.360	632			
		34.350	29.333	25.796	3.537			
Bedrijfsresultaat		156	783	648	135			
Rentebaten	20	125	-	-	-			
Rentelasten	21	(56)	(83)	(75)	(8)			
		69	(83)	(75)	(8)			
Resultaat voor belastingen		225	700	573	127			
Belastingen	22	(95)	(169)	(149)	(20)			
Resultaat na belastingen		130	531	424	107			