

JAARVERSLAG 2022

VAN

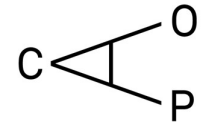
STICHTING CAOP

TE

DEN HAAG

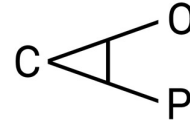
Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 29 juni 2023

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 29 juni 2023



Inhoudsopgave

	Pagina
BESTUURSVERSLAG	3
SAMENGEVOEGDE JAARREKENING 2022	
1.1 Samengevoegde balans en winst- en verliesrekening	41
1.2 Samengevoegd kasstroomoverzicht	43
1.3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	44
1.4 Toelichting op de samengevoegde balans	50
1.5 Toelichting op de samengevoegde winst- en verliesrekening	54
ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2022	
2.1 Enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening	61
2.2 Enkelvoudig kasstroomoverzicht	63
2.3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	64
2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans	65
2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	70
OVERIGE GEGEVENS	
Gebeurtenissen na balansdatum	76
Controleverklaring	76



BESTUURSVERSLAG

Algemeen

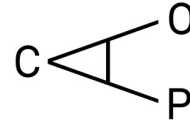
Stichting CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein. Het CAOP is 1 januari 1995 opgericht en statutair gevestigd in Den Haag (Lange Voorhout 13), is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 41158878 en heeft de volgende doelen:

- 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 alle medewerkers voor de in 2022 behaalde resultaten. Naast het behaalde positieve financiële resultaat is er veel waardering voor de wijze waarop tijd en ruimte wordt gezocht en gevonden om de organisatie kwalitatief te laten groeien, voor de flexibiliteit die is getoond om ondanks de krappe arbeidsmarkt het werk gedaan te krijgen en voor de strategische doorontwikkeling van de organisatie die o.a. tot uiting is gekomen in een nieuwe missie en visie.

De strategische doorontwikkeling richt zich de komende jaren op het uitwerken en operationaliseren van de samenwerking tussen CAOP en de fusiepartners Kennisland en Sardes. De Raad ziet veel perspectief in deze samenwerking en zal met de directeur-bestuurder regelmatig de voortgang van de samenwerking bespreken. Daarnaast is en zal er aandacht blijven voor de dienstverlening waar de drie organisatie-onderdelen van oudsher om bekend staan.



Overlegstructuur

- De Raad van Toezicht en de auditcommissie vergaderen ieder vier keer per jaar met de directeur-bestuurder. Tevens gaat de Raad van Toezicht twee keer per jaar in gesprek met de ondernemingsraad. Van genoemde vergaderingen worden verslagen gemaakt.
- Twee keer per jaar wordt een kennisbijeenkomst georganiseerd. Dit zijn bijeenkomsten waar de Raad van Toezicht 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.
- Tenslotte komt de Raad van Toezicht jaarlijks bijeen om te reflecteren op zijn eigen functioneren.

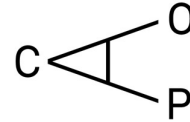
Overleg RvT en OR CAOP

De gesprekken met de ondernemingsraad gingen over de volgende onderwerpen:

- Het strategische belang van de fusiebeweging met Kennisland en Sardes.
- De gewenste samenstelling van de ondernemingsraad zodra de fusies zijn afgerond.
- Net als in 2021 is gesproken over sociale veiligheid, een belangrijk thema voor de OR. Dit thema is op twee manieren verankerd in het jaarplan CAOP. Ten eerste is sociale veiligheid een belangrijk thema in de dienstverlening van CAOP, waarvoor diverse producten zijn ontwikkeld die in 2022 goed in de markt zijn gezet. Ten tweede is het voor de CAOP zelf een doelstelling in de verdere groei en ontwikkeling van de organisatie. In 2022 is hiervoor een interne enquête gehouden, is er een integriteitsfunctionaris benoemd en zijn een klacht- en meldregeling opgesteld en is de gedragscode aangepast. Deze informatie en instrumenten bieden een goede basis om de sociale veiligheid de komende jaren verder te verbeteren.
- Verder is gesproken over de verdere invulling van het zogenaamde hybride werken, een onderwerp waar gedurende 2022 meer gericht naar kon worden gekeken doordat de afzwakking van covid-19 het medewerkers mogelijk maakte om bewustere keuzes te maken of ze thuis werken of op kantoor. De gedachte is om het pand o.a. meer in te richten om samenwerking en ontmoeting mogelijk te maken, waarbij er oog is en blijft voor individuele behoeften. In 2023 zal dit verder worden uitgewerkt.

Verslag Raad van Toezicht en Auditcommissie CAOP

Er is structureel stilgestaan bij de financiële ontwikkeling van CAOP. Waar in 2021 nog sprake was van meerdere lockdowns en daarmee meer onzekerheid over het continueren van sommige projecten, beperkte zich dit in 2022 tot de eerste twee maanden van het jaar. Het afzwakken van covid-19 en daarmee van de beperkende maatregelen leidde in de loop van het jaar tot een zekere normalisering van de werksituatie, waarbij de opbrengsten van het digitaal werken uit de covid-



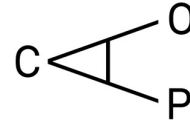
tijd bleven gehandhaafd. De Raad juicht toe hoe de organisatie de lessons learned uit de covid-tijd blijft gebruiken en tegelijkertijd probeert invulling te geven aan een manier van werken waaruit de menselijke maat blijkt, door het kantoor zo goed mogelijk beschikbaar te stellen voor medewerkers en daarbij oog te hebben voor nieuwe behoeften. De op handen zijnde inrichting van het kantoor in 2023 is daar een voorbeeld van. In dit verband volgt de Raad de ontwikkeling en verdere invulling van het zogenaamde hybride werken in de organisatie met interesse, waarbij de Raad de fysieke ontmoeting op kantoor en het leren op de werkplek van groot belang acht voor de binding met de organisatie, het lerend vermogen (zowel individueel als collectief) en de kwaliteit van de dienstverlening.

Sinds eind 2021 is met de bestuurder gesproken over het voornemen om juridisch te fuseren met Kennisland, een stichting die d.m.v. sociale innovatie maatschappelijke vooruitgang wil realiseren. Deze gesprekken verliepen naar tevredenheid en de Raad onderschrijft de toegevoegde waarde van Kennisland in de dienstverlening van CAOP. Gelet op de maatschappelijke vraagstukken en transities die de komende jaren spelen zal de door Kennisland ontwikkelde methodiek voor sociale innovatie een belangrijke rol spelen in het totale dienstverleningspakket van de gefuseerde partijen. Begin 2022 heeft de Raad, na ook prettige gesprekken te hebben gehad met medewerkers en de Raad van Toezicht van Kennisland, goedkeuring gegeven aan de juridische fusie met Kennisland die per 1 april 2022 is ingegaan.

De afronding van de bestuurlijke fusie met Stichting Sardes, leidend tot een juridische fusie, was ook in 2022 een vast agendapunt voor de Raad. In de gesprekken met de bestuurder viel enerzijds de eerste aanzet op in inhoudelijke samenwerking bij onderwijs en zorg, en anderzijds de integratie van de bedrijfsvoering van Sardes naar het model van CAOP waarbij eind 2022 kon worden vastgesteld dat er t.a.v. arbeidsvoorwaarden, arbo, kwaliteitsmanagement, ICT, beveiliging, communicatie en financiën sprake was van een geharmoniseerde situatie. En omdat ook de financiële ontwikkeling in 2022 naar tevredenheid was, heeft de Raad in december zijn goedkeuring gegeven aan de juridische fusie met Sardes.

In december zijn jaarplan en begroting voor 2023 besproken en door de Raad goedgekeurd. Met de directeur-bestuurder is verder gesproken over zijn afscheid in de loop van 2023. Eind 2022 zijn voorbereidingen getroffen voor het in 2023 starten van een selectieprocedure die moet leiden tot een opvolger.

Tenslotte heeft de Raad zijn bijeenkomst in september, die was bedoeld voor zelfreflectie, gebruikt om met de bestuurder te spreken over de strategische doorontwikkeling van de organisatie zodra de fusiebewegingen zouden zijn afgerond. Dit heeft een bijdrage geleverd aan een nieuwe missie en visie voor de nieuwe organisatie, die met ingang van 1 januari 2023 Stichting CAOP gaat heten. Binnen de stichting zijn drie merken actief met enerzijds ieder zijn marktaandeel en anderzijds met gezamenlijke proposities opererend in bestaande en nieuwe marktdelen, met het oogmerk om met elkaar meer maatschappelijke impact te realiseren. De



nieuwe missie en visie zal ook worden verankerd in de statuten van Stichting CAOP, en dit wordt begin 2023 in formele zin afgerond.

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 – net als in voorgaande jaren in 2022 aandacht is geweest voor de (door)ontwikkeling van ICT en de beveiliging. De financiële ontwikkeling van de organisatie verliep in 2022 naar volle tevredenheid, o.a. door de gestage omzetgroei.

De groei van het personeelsbestand viel op, die is gebaseerd op zowel intrinsieke groei als door toevoeging van personeel van Kennisland per 1 april 2022. Doordat het personeelsbestand is gegroeid en in 2023 o.a. door de juridische fusie met Sardes verder zal groeien, gaan de totale overheadkosten weliswaar omhoog maar dalen de gemiddelde overheadkosten per fte in 2023 ten opzichte van 2022.

Met de bestuurder is een model gevonden voor een norm van het weerstandsvermogen die bij de (gefuseerde) organisatie past. Tenslotte is er aandacht geweest voor de voorgenomen juridische fusies met Kennisland en Sardes 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.

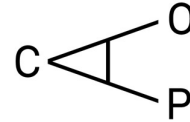
Samenstelling bestuur en Raad van Toezicht CAOP

CAOP 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.

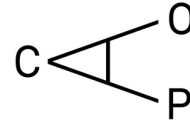
De Raad van Toezicht telt acht leden. Zij worden benoemd op voordracht van de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO), de Stichting Zelfstandige Publieke Werkgevers (ZPW) en de Staat der Nederlanden vertegenwoordigd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de minister 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 2022, en een overzicht van de (neven)functies per 31-12-2022:

Naam, functie RvT	Functie(s)	Overige nevenfuncties
Mw. A.M.C. Eijnsink - Voorzitter RvT - Lid remuneratiecommissie	(1) Advies o.a. op projecten Veiligheid & Krijgsmacht en Integriteitsvraagstukken.	- Lid Nationaal Comité Veteranendag - Lid van de Raad van Toezicht Stichting VoorleesExpress



	(2) Voorzitter onafhankelijke commissie integriteit Ministerie van Financiën	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van de Raad van Advies Stichting Jason - Lid dagelijks bestuur Stichting Atlantische Commissie - Lid Maatschappelijke Adviesraad Huis voor Klokkenluiders
Dhr. M. Ouwehand - Lid RvT	Vakbondsbestuurder FNV Overheid, o.a. voor Cao Rijksambtenaren.	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter A+O fonds Rijk
Mw. C. Kerzee - Lid RvT - Lid remuneratiecommissie	Toezichthouder, adviseur publieke sector	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Toezicht fonds Podiumkunsten - Lid Raad van Toezicht Kinderpostzegels (tot 1-3-2022) - Lid Raad van Toezicht Stichting Leerkracht - Voorzitter In mijn Buurt – leren door ontmoeting
Dhr. P. Sennema - Lid RvT - Lid auditiecommissie	Secretaris-directeur Waterschap Aa en Maas	<ul style="list-style-type: none"> - Lid onderhandelingsdelegatie CAO Waterschappen - Voorzitter programma cybersecurity en privacy Unie van Waterschappen - (vice) Voorzitter A&O-fonds Waterschappen
Dhr. J.M. de Vries - Lid RvT	Burgemeester Sliedrecht	<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
Dhr. M.E.M. de Natris - Lid RvT	Voorzitter CMHF	<ul style="list-style-type: none"> - 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 auditiecommissie	Voorzitter van de Vakbond voor Burger en Militair defensiepersoneel (VBM)	<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



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
--	--	---

In december 2022 kondigde de heer De Vries aan niet beschikbaar te zijn voor een nieuwe termijn als lid van de Raad van Toezicht. Daarop is een vervangingsprocedure gestart, zodat de Raad zo snel mogelijk weer een volledige bezetting kent.

Ten aanzien van Stichting Sardes

Samenstelling en bestuur

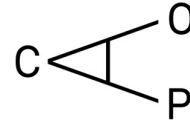
Het toezicht en het bestuur van Stichting Sardes wordt uitgeoefend door respectievelijk de Raad van toezicht CAOP en de directeur-bestuurder CAOP, die gedurende de fase van de bestuurlijke fusie (van 1 januari 2021 tot beoogt 1 januari 2023) deze taken vervullen als Raad van Toezicht CAOP en directeur-bestuurder Sardes.

De vergaderingen van de Raad van Toezicht Sardes en de auditcommissie Sardes vinden plaats in aanwezig van de directeur en de directeur-bestuurder Sardes, respectievelijk mw. H. Versteegen en dhr. N. Ph. Geelkerken.

Sardes heeft per 1 januari 2022 nieuwe statuten, die identiek zijn aan die van CAOP. Met het aangaan van een juridische fusie per 1 januari 2023 zullen de statuten van Sardes en CAOP daarmee eenvoudig kunnen worden geïntegreerd. Zodra er een juridische fusie is, zal er één Raad van Toezicht en één directeur-bestuurder zijn voor de hele Stichting CAOP, waar Sardes onder komt te vallen.

Overlegstructuur

De Raad van Toezicht en de auditcommissie vergaderen ieder vier keer per jaar met de directeur-bestuurder en de directeur Sardes. Tevens vergadert de Raad van Toezicht twee keer per jaar met de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Van genoemde vergaderingen worden verslagen gemaakt.



Overleg RvT en PVT Sardes

De gesprekken met de PVT gingen over de volgende onderwerpen:

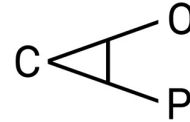
- De voortgang van de samenwerking tussen CAOP en Sardes, waaronder het strategische belang van de juridische fusie en in verband hiermee de gewenste samenstelling van de medezeggenschap zodra er sprake is van een juridische fusie.
- Sardes doet veel in het onderwijs en in dat verband is o.a. gesproken over de ondersteuning en advisering van tientallen kleine gemeenten rondom NPO-activiteiten (Nationaal Programma Onderwijs), omdat in kleine gemeenten meestal weinig ondersteuning en kennis beschikbaar is. Hierbij wordt prettig samengewerkt met collega's van CAOP.
- Personeelskrachte is een aspect dat wordt gevoeld op de werkvloer, en dat veel aandacht heeft. Het is en blijft daarom van belang om als Sardes aantrekkelijk te blijven voor nieuwe collega's en daarin zou o.a. het arbeidsvoorwaardenpakket van CAOP, dat geïntroduceerd kan worden zodra de juridische fusie een feit is, helpend in kunnen zijn.

Verslag Raad van Toezicht en Auditcommissie

De financiën van Sardes en de inhoudelijke samenwerking met CAOP maken een goede ontwikkeling door. Voor de medewerkers betekent een bestuurlijke fusie natuurlijk dat sommige dingen veranderen en dit vraagt enige gewenning. Nochtans is er net als in 2021 met elan gewerkt aan een goed financieel resultaat in 2022, aan het inhoud geven van de samenwerking met CAOP en aan uitbreiden van de orderportefeuille. Net als bij CAOP is de uitdaging om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen – een uitdaging die wordt veroorzaakt door een krappe arbeidsmarkt en dat regelmatig ter sprake kwam in de vergaderingen. Het in 2023 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 Sardes een solide beeld heeft laten zien. Ondanks een moeilijk eerste kwartaal vanwege een lockdown bij diverse opdrachtgevers (met name scholen en gemeenten), ontwikkelde zich net als in 2021 al snel een positieve tendens in de financiële cijfers van de organisatie, wat een groot compliment is voor management en medewerkers. Het eerdere positieve resultaat uit 2021 heeft ertoe geleid dat Sardes zijn geleden verliezen uit het verleden met de Belastingdienst substantieel heeft kunnen verrekenen. Dit bedrag is aan de reserve toegevoegd.

Gelet op bovenstaande heeft de Raad in december unaniem zijn goedkeuring gegeven om per 1 januari 2023 tot een juridische fusie met CAOP over te gaan. Dit betekent dat per die datum Stichting Sardes zal ophouden te bestaan en als 'merk' Sardes binnen Stichting CAOP zal verdergaan.



Verslag van de activiteiten in 2022 en vooruitblik 2023

1. Factoren die hebben geleid tot twee fusietrajecten

Na een tweejarige periode van bestuurlijke fusie tussen CAOP en Sardes is in december 2022, na goedkeuring door de Raad van Toezicht en een positief advies van de medezeggenschap, vastgesteld dat beide organisaties per 1 januari 2023 juridisch kunnen fuseren.

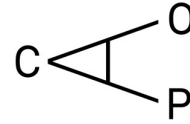
Daarnaast zijn in het voorjaar 2022 afrondende gesprekken geweest om Kennisland en CAOP juridische te laten fuseren. Deze fusie is op 1 april 2022 van kracht geworden, ook na goedkeuring door de Raad van Toezicht en een positief advies van de medezeggenschap. Dit betekent dat per 1 januari 2023 sprake zal zijn van een Stichting CAOP, waarover later meer.

Van belang is om eerst kort de strategische overwegingen weer te geven om tot deze fusies over te gaan. 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 de core-business en als organisatie je netwerk goed op orde te hebben, is bij CAOP altijd leidend geweest. Dat CAOP toch twee fusies is aangegaan heeft deels te maken met de wens van de andere organisaties om te fuseren met CAOP, een wens die samenviel met de groeiambitie van CAOP. Kort gezegd gaat het bij de groeiambitie om het volgende:

- Marktverbreiding 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. Dit laatste is het geval geweest met de fusies tussen CAOP, Kennisland en Sardes, die per 1 januari 2023 in formele zin verdergaan als Stichting CAOP.

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. Ook in dit licht moeten de fusietrajecten worden gezien.



2. In 2023 verder als Stichting CAOP

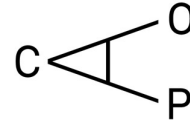
Onder Stichting CAOP vallen drie zogenaamde ‘merken’: CAOP, Kennisland en Sardes. Met elkaar hebben zij in 2022 een gemeenschappelijke missie en visie geformuleerd, waarbinnen de merken niet alleen goed passen maar waarin ook de synergie tussen de merken een belangrijke plek heeft. Er is voor 2023 een gezamenlijk jaarplan opgesteld, waarin de gemeenschappelijk gevoelde maatschappelijke opdracht is uitgewerkt. Deze maatschappelijke opdracht luidt in het kort dat de stichting staat voor een samenleving waaraan iedereen kan deelnemen en bijdragen, waarbij de dienstverlening is gericht op maatschappelijke vooruitgang doordat mensen, organisaties en overheden worden samengebracht om met hen maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Elk merk doet dat vanuit zijn eigenheid en expertise. Elk merk heeft meerdere expertises in huis, maar echt onderscheidend is Kennisland in sociale innovatie, Sardes in gelijke kansen en CAOP in betekenisvol werk in het publieke-private domein. Daarbij zijn Kennisland, Sardes en CAOP zich bewust van het belang om hun onderscheidende vermogens de komende jaren ook te bundelen tot een gezamenlijke aanpak van de maatschappelijke uitdagingen waar hun opdrachtgevers zich voor zien staan. In het jaarplan voor 2023 komt de gemeenschappelijke aanpak tot uitdrukking in het benoemen en uitwerken van een aantal hoofdthema’s die in de publieke en private sectoren spelen, zowel op landelijk als regionaal en lokaal-/instellingsniveau. In deze hoofdthema’s bundelen Kennisland, Sardes en CAOP hun kennis, met de bedoeling om met producten en diensten aan te beiden die een bijdrage kunnen leveren aan het helpen oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Qua governance zal Stichting CAOP op 1 januari 2023 wordt geleid door een directeur-bestuurder, waarbij de toezichthoudende rol ligt bij de Raad van Toezicht. Een en ander is statutair geregeld. Ook zal in 2023 worden gewerkt met een overlegstructuur waarbij de drie organisatieonderdelen regelmatig bijeenkomen. Gaandeweg het jaar wordt gekeken of hierin verdere verbeteringen nodig zijn. Voor 2023 zijn gemeenschappelijke kaders en resultaten afgesproken voor de jaarplandoelen, en deze worden periodiek gemonitord, zowel op het niveau van het ‘merk’ als op het niveau van de gemeenschappelijke thema’s.

Het is van belang dat de drie organisaties, ook na de juridische fusie, vanuit hun eigen waarden en identiteit blijven (samen)werken. De gedachte hierbij is dat medewerkers van Kennisland, Sardes en CAOP vanuit hun eigen waarden 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.

3. 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



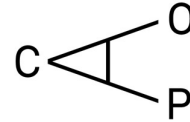
werkenden zeggenschap hebben over de inhoud van het werk. Want wie zijn werk als betekenisvol ervaart, is tevredener, meer betrokken en presteert beter.

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 vijf leerstoelen (waarbij, vooruitkijkend naar 2023, nog twee leerstoelen in voorbereiding zijn, en Sardes drie leerstoelen kent). In 2023 zal één leerstoel worden beëindigd. Momenteel worden voorbereidingen getroffen om alle leerstoelen in 2023 onder te brengen in ‘Leerstoelen Stichting CAOP’.
- 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 en Kennisland), 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 en 2022 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 2022 nog beperkt (vergeleken met de andere sectoren), maar er wordt



verwacht dat dit de komende jaren zal groeien. Daarom is voor 2022 een jaarplan 'private markt' opgesteld dat wordt uitgevoerd door een eigenstandig team.

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 sector overstijgende benadering vorm en inhoud te geven, en sectoren met elkaar in verbinding te brengen. Ook in 2022 zet zich dit door, en in 2023 zal in samenwerking met Sardes en Kennisland hier een extra impuls aan kunnen worden gegeven.

Als gevolg van 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.

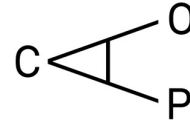
4. Dienstverlening

a. Sector Overheid

De arbeidsmarktfondsen ASD/Defensie, SAOP/Politie, het A+O fonds Rijk, Waarborgfonds Politie en het fonds voor de Architecten zijn ook in 2022 ondersteund bij de uitvoering van hun opdrachten. Daarnaast zijn er Cao-overleggen ondersteund met bijbehorende onderliggende (technische) werkgroepen, medezeggenschapsorganen bij de diverse opdrachtgevers, zoals bij BZK, OCW en COA. Ook zijn in 2022 weer diverse meldpunten en commissies toegevoegd aan onze portefeuille.

Er is een veelheid aan organisaties geadviseerd op het gebied van medezeggenschap, juridische aangelegenheden, sociale veiligheid en integriteit en er zijn diverse opleidingen en bijeenkomsten verzorgd, zowel op basis van open inschrijving als in-company.

De ondersteuning van al deze overleggen - in de vorm van ambtelijke ondersteuning, bestuurs-adviseurs, adviseurs specifiek ingezet voor de vakbonden, als ook adviseurs voor de ondernemingsraad, (juridische) advies, opleidingen, begeleiding bij het voeren van de dialoog of ondersteuning op het gebied van integriteit of een vertrouwensfunctie - vormen een belangrijk deel van onze dienstverlening aan de sector Overheid.



Het huidige maatschappelijke landschap zorg ervoor dat CAOP sterk groeit in het aantal (bijzondere, juridische en onderzoeks-) commissies, al dan niet gekoppeld aan een meldpunt omtrent een thema zoals sociale veiligheid, fysieke veiligheid en integriteit.

De meldpunten en commissies leveren een goede bijdrage aan het helpen verbeteren van een sociaal en fysiek veilige werkomgeving bij organisaties. Ook de ondersteuningsvraag wordt breder waardoor de samenwerking en verbinding met de diverse teams binnen CAOP steeds vaker wordt gemaakt.

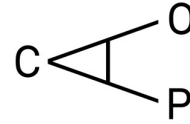
Het corporate thema 'sociale veiligheid' is in 2022 verder doorontwikkeld. Zo is gewerkt aan een duidelijker interne overlegstructuur en meer rolduidelijkheid om de verbinding dwars door de CAOP-teams en -sectoren te versterken. Verder vindt een continue uitbreiding van het dienstenaanbod plaats en zijn we bezig geweest met het vergroten van onze naamsbekendheid op dit thema. Daarvoor is in samenwerking met de afdeling C&M een campagnestrategie uitgezet. Publicaties worden goed gelezen en genereren ook steeds nieuwe vragen. Het is te merken dat CAOP ook steeds vaker benaderd wordt door organisaties buiten de bestaande klantenkring. De brede aandacht voor dit thema heeft geleid tot een toename van het aantal opdrachten en daarmee ook een groei van het team. In 2023 gaan we verder met de ontwikkeling van een aantal nieuwe producten/diensten.

De bestaande dienstverlening op het terrein van integriteit is voortgezet en valt steeds vaker samen met de dienstverlening op het thema sociale veiligheid. Vanaf 2023 is dit thema dan ook geïncorporeerd in het corporate thema sociale veiligheid. Het verzorgen van (maatwerk)trainingen, advieswerk en commissieondersteuning hebben doorgang gevonden. Er is een toegenomen vraag waar te nemen voor de opleiding tot vertrouwenspersoon, het actualiseren van integriteitsregelingen en het ondersteunen van integriteitscommissies. Dit heeft te maken met (voorgenomen) wijzigingen in wet- en regelgeving.

Verder heeft in 2022 het evenement 'Dag en Nacht van de Integriteit' weer op locatie plaatsgevonden. De voorbereidingen voor het evenement in 2023 zijn inmiddels weer gestart.

Bij de juridische commissieondersteuning heeft de eerder ingezette toename van het aantal ondersteunde klachtencommissies zich in 2022 verder doorgezet – meer dan 150 commissies vinden inmiddels bij CAOP hun thuisbasis. Mede gelet op de huidige maatschappelijke ontwikkeling op het thema integriteit verwachten wij dat deze groei zich verder voortzet. Verder zijn voorbereidingen getroffen voor de komst van de nieuwe Klachtencommissie Rijk, die klachten zal behandelen van de meeste rijksambtenaren. Bij de andere juridische commissies hebben zich in 2022 geen grote veranderingen voorgedaan.

In 2022 zijn we in samenwerking met C&M verder gegaan met het vergroten van de zichtbaarheid en het beter in de markt zetten van het thema betekenisvolle (mede)zeggenschap in alle sectoren. Een van de doelstellingen is het aantal te verzorgen trainingen en adviesopdrachten rondom de decentrale arbeidsverhoudingen substantieel te



vergroten. Na een afname van het aantal gegeven trainingen als gevolg van de coronacrisis, is er ook weer een toename zichtbaar in de vraag naar medezeggenschapstrainingen. Verder is de tendens van een toenemende vraag naar (ambtelijk) secretarissen gestaag doorgezet in 2022. We merken dat de vraag om ambtelijke secretarissen ook verandert. De vraag naar ondersteuning loopt uiteen van advies, onderzoek, secretariële ondersteuning, communicatie en combinaties van deze vaardigheden.

In 2022 zijn we gestart met de uitrol van het thema 'Betrouwbare overheid'. Binnen CAOP zijn er verbindingen gelegd met de diverse sleutelfunctionarissen, het ophalen van de vraagstukken bij de experts op dit gebied en in samenwerking met de nieuwe leerstoel. Ook hebben er gesprekken plaatsgevonden met collega secretarissen en externen waaronder A&O Fonds Gemeenten ten behoeve van de doorontwikkeling van het subthema '(mede) zeggenschap ff anders'. In 2023 zal dit plan verder vorm krijgen en zal een pilot worden uitgezet bij geïnteresseerde organisaties.

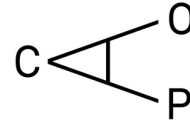
Daarnaast hebben we in 2022 een aantal grote aanbestedingen gegund gekregen waaronder de ondersteuning van het Sector Overleg Rijk (die loopt t/m december 2026) en de ondersteuning van medezeggenschapscommissie en bijzondere commissies Defensie. Voor Defensie houdt dit in dat onze dienstverlening aan Defensie doorloopt tot maximaal 2026. Defensie heeft gekozen voor een meer zakelijke invulling van de uitvraag van het contract wat impact heeft op onze capaciteit. Daarop is een flexibele schil gecreëerd om de juiste balans tussen kosten en kwaliteit te waarborgen.

b. Sector Onderwijs en Onderzoek

De collega's van zowel team Onderwijs als Onderzoek hebben ook in 2022 binnen de wereld van beleidsmakers en onderzoekers bij diverse ministeries (waaronder OCW), sociale partners, arbeidsmarktfondsen, besturen, gemeenten, universiteiten en onderzoeksinstituten meer naamsbekendheid en profiel gekregen met diverse grote en kleine programma's en projecten. De goede kwaliteit van de dienstverlening blijkt uit de positieve evaluaties van de grootste klanten en opdrachtgevers.

De focus van de teams Onderwijs en Onderzoek ligt bij het helpen realiseren van een positieve impact op de maatschappelijke doelen waar CAOP voor staat. Zij vormen innovatieve en lerende teams. De medewerkers hebben deelgenomen aan diverse conferenties en ontwikkelingstrajecten, zowel binnen als buiten CAOP, en zowel in teamverband als individueel.

De samenwerking met Kennisland en Sardes kwam in 2022 het meest tot zijn recht op het terrein van onderzoek. Zo werd rondom het thema van Gelijke Kansen aansluiting gezocht bij onderzoekers van Sardes. Ook is met hen een project verkregen bij de gemeente Den Haag omtrent bijles in het voortgezet onderwijs. Met Kennisland werd samengewerkt aan een project van Voion (arbeidsmarkt- en opleidingsfonds VO). Ook werd regelmatig samengewerkt aan vragen via een OCW-raamcontract.



Team Onderwijs

De coronacrisis vroeg ook in 2022 nog veel van het onderwijs. Er werd begin 2022 nog hard gewerkt om het onderwijs zowel fysiek als online te kunnen blijven aanbieden. Tegelijkertijd waren er groeiende zorgen rond de toegenomen kansengelijkheid, leerachterstanden en dalende onderwijskwaliteit. De extra middelen die werden ingezet via het Nationaal Programma Onderwijs, maar niet optimaal benut konden worden, maakten een ander groot zorgpunt in het onderwijs zichtbaar: het personeelstekort.

Dit maakte het werk van team Onderwijs uitermate actueel op allerhande vraagstukken die verband houden met de personeelstekorten en de kwaliteit van het onderwijs. Zo droeg team in 2022 actief bij aan het beter functioneren van de onderwijsarbeidsmarkt.

Belangrijkste en grootste opdrachtgevers zijn de arbeidsmarktfondsen in PO, VO, MBO en WO (Arbeidsmarktplatform PO, Voion, SOM en SoFoKleS). Daarnaast vormen het Schoolleidersregisters PO, diverse ministeries, de Stichting van het Onderwijs, de cao-tafels van het primair en voortgezet onderwijs, registers, gemeenten en samenwerkingsverbanden belangrijke opdrachtgevers. Deze activiteiten vormen sinds jaar en dag het hoofdbestand van de werkzaamheden.

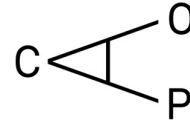
Daarbij werden in 2022 diverse kleinere opdrachten uitgevoerd zoals voor het Kinderopvangfonds, Pact voor Kindcentra (opleidingentafels), Fonds bibliotheken en IZZ.

De programma's en projecten werden uitgevoerd op diverse relevante arbeidsmarktthema's als afstemming vraag en aanbod, duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling, diversiteit en inclusie, werkdruk, arbeidsmobiliteit, sociale veiligheid, medezeggenschap, verbetercultuur en sociale innovatie.

Soms waren de activiteiten gericht op onderwijsteams (innovaties begeleiden), soms op besturen en HR-afdelingen (bijv. strategische personeelsplanning ondersteunen), soms op gemeenten (bijv. helpdeskfunctie over instroomroutes voor leraren in spe) en tot slot ook op ministeries en landelijke organisaties. Kijkend naar de thema's en de diverse markten, is het dan ook logisch dat CAOP, Kennisland en Sardes de komende jaren nauwer gaan samenwerken om op de diverse thema's meer vooruitgang te proberen te boeken.

Medewerkers uit het team leverden via de fondsen, in samenwerking met experts en onderzoekers uit andere CAOP-teams, in 2022 ondersteuning bij de Regionale Aanpak Personeelstekorten. Deze subsidieregeling, geïnitieerd door OCW, is gericht op het stimuleren van besturen van lerarenopleidingen en andere stakeholders om de personeelstekorten in het funderend- en middelbaar beroepsonderwijs gezamenlijk aan te pakken. CAOP fungeert als aanjager om hierbij de regionale samenwerking vorm te geven. Hiertoe werden landelijke en regionale kennisdelingsbijeenkomsten georganiseerd en er vond ondersteuning plaats bij het uitwisselen van ervaringen in en tussen de regio's. Ook in 2023 wordt deze ondersteuning gecontinueerd.

Ook werd in 2022 het projectbureau voor het Project Sterk Medezeggenschap voor OCW gecontinueerd, dat een vervolg is op het project Versterking Medezeggenschap dat voorheen door werkgevers, vakbonden en belangenorganisaties in het funderend onderwijs werd



vormgegeven. De opdracht betreft zowel inhoudelijke, organisatorische als communicatieve producten en diensten. Doel is het bereik onder betrokkenen rondom medezeggenschap in het funderend onderwijs (WMS) te vergroten en de ondersteuning te verdiepen.

Tenslotte is veel tijd en energie gestoken in het ondersteunen van een aantal leraren- en schoolleiders(organisaties) bij het indienen van het Groeikrachtproject als aanvraag bij het Nationaal Groeifonds. Op verzoek van OCW is dit in samenwerking met EducationLab en NRO gedaan en werd Groeikracht daarmee onderdeel van het Ontwikkelkrachtproject. Kern hiervan is met het faciliteren van een verbetercultuur binnen schoolteams/scholen, in samenhang met evidence based onderzoek, bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs in Nederland. De pilot is door het Groeifonds gehonoreerd en start in 2023.

Team Onderzoek

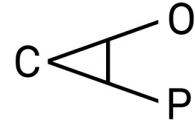
Team Onderzoek is de thuisbasis van de onderzoekers van CAOP en voert binnen diverse sectoren onderzoek uit (verkenningen, analyses, monitors, evaluaties, zowel praktijkgericht als beleidsgericht, zowel kwalitatief als kwantitatief). Dit doet het team op uiteenlopende onderzoeksgebieden met doorgaans de factor arbeid/werk als aandachtspunt.

Team onderzoek heeft zich in 2022 ontwikkeld naar een meer zelfstandig team (los van team onderwijs), zodat het team ook beter in beeld is bij andere sectoren en richting klanten een steeds helderder profiel opbouwt. Er is extra aandacht besteed aan het samen vormgeven van visie en doelen voor het team, en aan professionaliseren (gezamenlijke en individuele trainingen). Er is een heldere overlegstructuur ingevoerd, waarbij wekelijks de voortgang en nieuwe kansen worden besproken. Ook wordt systematisch inhoudelijke en methodische kennis gedeeld. Vrijwel alle onderzoeken resulteren in rapporten. Hierover worden regelmatig artikelen gepubliceerd in vakbladen.

De grootste opdrachtgevers zijn de arbeidsmarktfondsen in onderwijs, zorg en overheid (samen ruim 60%), maar er zijn ook andere grotere opdrachtgevers verkregen op landelijk, regionaal en gemeentelijk niveau. Het gaat dan om beleidsonderzoeken voor het ministerie van OCW, onderzoeken voor o.a. NRO (NWO), gemeente Den Haag, WENB, SBB en RAS.

Team Onderzoek werkt als hoofdaannemer en onderaannemer en is naast zelfstandig uitvoerder ook partner in diverse consortia en raamcontracten. De grotere opdrachten buiten de arbeidsmarktfondsen om gebeurt vaak samen met andere onderzoekspartijen die worden gekozen op basis van expertise, contacten en/of capaciteit. Zo is in 2022 samengewerkt met:

- SEO Economisch onderzoek (NRO onderzoek naar AD, acquisitie onderzoek voltijdsbonus)
- SEOR (onderzoek binnen de energiesector: WENB)
- Regioplan (medezeggenschap).
- Wageningen Universiteit + Hogeschool Rotterdam + IVA Onderwijs + ROC Da Vinci + AOC Terra (NRO onderzoek naar mbo-hbo)
- ECHO/Cinop (acquisitie NRO call 900k, acquisitie SZW call)
- MOOZ en Centerdata (OCW Raamcontract)
- Kohnstamm Instituut (RAS onderzoek, Schoonmaaksector)
- Oberon (onderzoek naar examineringslast)



Tenslotte is in 2022 weer bijgedragen aan de Kennisrotonde van het NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek). Hier komen onderzoeksvragen van onderwijsprofessionals aan bod. Met de antwoorden voor de Kennisrotonde droeg team Onderzoek bij aan kenniscirculatie en innovatie in de onderwijssector. De bijdragen vanuit team Onderzoek werden in het onderwijsveld zeer gewaardeerd.

Op actuele thema's heeft team Onderzoek ook intensief samengewerkt met de Leerstoelen van CAOP, specifiek de leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt.

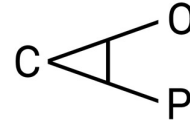
c. Sector Zorg, Cultuur en Sport

De arbeidsmarkttuitdagingen in deze sectoren waren in 2022 onverminderd groot. Werkdruk, personeelstekorten, hoog verzuim, financiering die onder druk staat, vraagstukken rondom veiligheid en integriteit, etc. Uitdagingen waar CAOP graag een bijdrage levert aan de oplossingen ervan.

En van daaruit heeft het team Zorg, Cultuur en Sport in 2022 de dienstverlening voor de arbeidsmarktfondsen weten uit te breiden. Deze uitbreiding betrof een extra arbeidsmarktfonds, het O&O-fonds GGZ (geestelijke gezondheidszorg), dat vanaf de zomer 2022 weer gebruik wilde maken van de dienstverlening van CAOP. De bestuursondersteuning voor de andere fondsen - A+O VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg), Bibliotheekwerk (bibliotheken), Samen Presteren (sport), SoFoKleS Kamer UMC (universitair medisch centra), StAG (gehandicaptenzorg) en StAZ (ziekenhuizen) - is naar volle tevredenheid gecontinueerd. Met het opheffen van de corona-maatregelen is de dienstverlening weer meer live geworden. Bestuursvergaderingen en bijeenkomsten konden weer op locatie plaatsvinden. Daarnaast wordt toch ook nog veel gebruik gemaakt van de digitale vergadermogelijkheden.

Behalve de genoemde dienstverlening waar CAOP al langere tijd om bekend staat in deze sectoren, is er op de projectmatige ondersteuning een enorme uitbreiding gekomen door de acht MDIEU-programma's (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden) die vanuit dit team voor de verschillende zorgbranches, de sportsector, bibliotheken en culturele en creatieve sector worden uitgevoerd. Uitvoering van de verschillende projecten loopt door in 2023. En in 2023 zal CAOP voor meerdere sectoren in het kader van MDIEU een nieuwe sectoranalyse verzorgen en een vervolg MDIEU-subsidie aanvragen. Nieuw is ook dat een aantal arbeidsmarktfondsen in de zorg in 2022 is gestart met het innen van arbeidsmarkt middelen in de sector. Dit proces wordt door CAOP uitgevoerd.

CAOP heeft binnen de zorgsector al jaren een sleutelpositie in het tot stand brengen en intensiveren van brancheoverstijgende samenwerking bij diverse uitdagingen waar de gehele sector voor staat. Samenwerking niet alleen tussen de sociale partners, maar ook samen met het ministerie van VWS. Zo heeft CAOP ondersteund bij de doorontwikkeling en uitvoering van Nationale Zorgklas. In 2023 wordt samen met het bestuur van de Nationale Zorgklas en het ministerie van VWS toegewerkt naar een duurzame borging hiervan. Daarnaast is



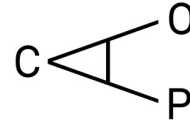
voortgebouwd op bestaande activiteiten zoals de Zorginspirator (www.zorginspirator.nl) en YouChooz (www.youchooz.nl). In 2023 zetten we deze (brancheoverstijgende) initiatieven voort en verkennen we in hoeverre integratie van diverse loopbaan- en studiekeuzeinstrumenten mogelijk is. Samen met FCB (Fonds Collectieve Belangen voor Jeugdzorg, Sociaal Werk en Kinderopvang) verzorgde CAOP het programmamanagement van het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (www.azwinfo.nl) en is voor een nieuwe periode van vijf jaar financiering verkregen vanuit VWS en de diverse zorg- en welzijnsbranches voor het voortzetten en verstevigen van het AZW-programma. In 2022 heeft CAOP ook het programma VeiligeZorg gecontinueerd binnen de umc's en ziekenhuizen met diverse regionale bijeenkomsten en een landelijk congres. Dat dit een succesvol programma is, blijkt ook uit de interesse voor deelname vanuit de VVT-sector waar in 2023 een verkenning naar wordt gedaan.

De samenwerking met partners als FCB, RegioPlus (regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn), IZZ, FWG en PGGM is voortgezet in diverse (onderzoeks)projecten en verkenningen. Vanuit de samenwerking met IZZ is in 2022 uitvoering gegeven aan het project 'Samen werken aan gezond werken' waarin CAOP en IZZ gezamenlijk zes individuele zorgorganisaties ondersteunen in 'gezond werken'. Evaluatie van dit project en de samenwerking vindt in 2023 plaats. Ook de samenwerking met VWS is gecontinueerd. In 2022 is door dit ministerie het nieuwe programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ-programma) ontwikkeld. Hierdoor zijn de activiteiten op de Arbeidsmarktagenda 2023 'Aan het werk voor ouderen' en de Landelijke Actietafel (onderdeel van het eerdere VWS-actieprogramma 'Werken in de Zorg') in 2022 afgebouwd en worden deze programma's in 2023 door CAOP definitief afgerond.

Ook in de sector cultuur versterkte CAOP in 2022 het partnerschap met diverse betrokken partijen. Dit heeft geresulteerd in wederom vervolgoopdrachten van onder andere Het Nederlands Letterenfonds en van Platform ACCT (arbeidsmarkt culturele en creatieve toekomst). Voor Platform ACCT heeft CAOP een MDIEU-aanvraag gerealiseerd en uitgewerkt in een activiteitenplan. Deze verschillende activiteiten lopen ook in 2023 door en worden verder uitgebreid.

CAOP heeft verder de samenwerking gestimuleerd in de sector Sport. Enerzijds vanuit de ondersteuning aan het arbeidsmarktfonds voor de sport via ondermeer de MDIEU-aanvraag die is gehonoreerd en waarvoor in 2023 door CAOP diverse projectactiviteiten verder worden uitgevoerd. Anderzijds ook via deelname aan gesprekken met VWS – directie Sport – en betrokken partijen over de Human Capital Agenda voor de Sport.

Tenslotte is bij diverse projecten in 2022 samengewerkt met Kennisland en Sardes. Een voorbeeld is het opstarten van activiteiten op het thema Positieve Gezondheid @Work (samen met de labels Alles is Gezondheid en Positieve Gezondheid).



Voor 2023 is het thema 'Gezondheid en Preventie' als één van de hoofdthema's benoemd in het jaarplan van Stichting CAOP. Dit thema wordt uitgewerkt in een programmaplan, met zowel een externe als een interne component in de uitvoering van activiteiten.

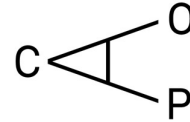
d. Sector Private Markt

Sinds 1 juli 2022 is Private Markt organisatorisch als een zelfstandig opererend sectorteam binnen CAOP. De beschikbare kennis en expertise is groot en ook waardevol voor de private markt, en daarom is deze stap een logische. Bovendien zijn publiek en privaat steeds minder gescheiden werelden. Door het ministerie van SZW wordt steeds meer regionaal in plaats van sectoraal gestuurd, waarbij de regionale arbeidsmarkt vaak sectorenbreed is georiënteerd. Tot slot zijn er omgekeerd ontwikkelingen in de private sector gaande die weer de publieke sector raken, en waarmee de publieke dienstverlening verrijkt kan worden.

Het team private markt vormt een schakel tussen bestaande producten en diensten van CAOP die relevant zijn voor de private markt zoals cao-ondersteuning, het thema sociale veiligheid, sectoranalyses en fondsmanagement. Hierbij trekken we samen op met de collega's van andere teams die bepaalde expertise hebben die relevant is voor de dienstverlening aan de private markt. Daarnaast worden met externe partijen zoals LinkedIn en GildeBT nieuwe producten ontwikkeld voor zowel de private als publieke markt. Hierbij richten we ons zowel op het niveau van een marktsegment als op de regio en op het niveau van individuele bedrijven. Maar altijd als onafhankelijke partij met oog voor zowel werknemers- als werkgeversbelangen.

Voor team private markt was 2022 een jaar van pionieren. Met een klein team met grote ambities is focus belangrijk. CAOP is voor partijen in de private markt vaak een onbekende speler. Dit betekent dat we gewerkt hebben aan het opbouwen van naamsbekendheid, een netwerk en het scherp krijgen van onze propositie. We hebben o.a. de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Ondersteuning MDIEU aanvraag activiteitenplan voor Stedelijk Vervoer (HTM, RET en GVB)
- Coördinatie uitvoering van vijf sectoranalyses uit de Culturele en creatieve sectoren
- Ondersteuning bij aanvragen en uitvoering van een MDIEU-activiteitenplan voor de poppodia, orkesten en het Nationaal Opera & Ballet.
- Offerte hybride techniekcentra
- Uitwerking businessmodel Connect voor Den Haag Zuidwest om ongezien talent te koppelen aan tekortsectoren IT en Zorg
- Lancering, vulling en genereren van 'traffic' naar onze online kennisbank Platform Naar Werk. Met ruim 8.000 bezoekers in 2022 en lovende reacties blijkt Platform Naar Werk een succes te zijn. Deze kennisbank helpt loopbaanprofessionals bij het samenstellen van een loopbaanpad of transitiepad naar werk met perspectief. In de kennisbank staan 275 instrumenten (peildatum 31-12-2022) die we verzameld hebben bij A&O en O&O fondsen, regionale initiatieven, vakbonden, VNO-NCW, brancheorganisaties etc.



- Netwerk Naar Werk brengt mensen uit wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar om samen te zoeken naar oplossingen voor arbeidsmarkt vraagstukken én om elkaar te inspireren. Dit hebben we gedaan door fysieke bijeenkomsten te organiseren, gesprekken te voeren in de regio en kleinschalige initiatieven gericht op mensen naar werk te begeleiden, te helpen opschalen.

In 2023 willen we ons samen met de collega's van de andere teams met name richten op het verkrijgen van opdrachten voor de volgende producten en diensten:

- Sociale veiligheid
- Duurzame inzetbaarheid (via MDIEU)
- Cao-ondersteuning en vernieuwing
- Paritaire samenwerking

Het ontwikkelen van digitale producten, advisering en ondersteuning gericht op de arbeidsmarktinfrastructuur en Platform Naar Werk brengen we onder bij het centrale thema Arbeidsmarktinnovatie, dat is geborgd in het jaarplan van Stichting CAOP 2023.

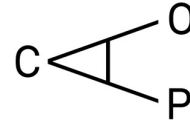
e. Sardes

Het jaar begon met een lockdown. Dat had invloed op het werk aangezien er veel opdrachten zoals bijeenkomsten en audits op scholen en kinderopvanglocaties waren ingepland en deze niet konden doorgaan. Gelukkig werd de lockdown snel opgeheven en konden afspraken en meetings weer doorgang vinden.

Intern viel op dat in de loop van 2022 – toen corona verder afzwakte en er sprake was van 'normalisering' – medewerkers het prettig vonden om weer regelmatig naar kantoor te komen.

Relevante organisatorische ontwikkelingen:

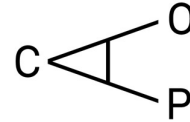
- Overname activiteiten iPH (Institute for Positive Health): in de eerste helft van 2022 is financieel en administratief veel aandacht uitgegaan naar het inzichtelijk krijgen van omzetgegevens en de activiteiten van iPH. De positionering van positieve gezondheid in relatie tot het lopende (gesubsidieerde) programma Alles is Gezondheid heeft gedurende het jaar vorm gekregen en resulteerde in de keuze voor twee aparte labels. Op thema's zal wel worden samengewerkt (bijvoorbeeld positief gezond werkgeverschap en groen en gezondheid). Ook is voor iPH gewerkt aan een eerste opzet voor een plan voor de doorontwikkeling van het concept naar een Expertisecentrum Positieve gezondheid dat zelfvoorzienend kan zijn.
- Werken in teams: Sardes heeft vier teams elke met een eigen thema: Taal, OAB (onderwijs achterstanden beleid), Jonge kind en Strategisch consultancy. Ieder team heeft een trekker. De teams zijn vooral op inhoud gevormd met een gezamenlijke acquisitie en het ontwikkelen van producten, maar ook als een groep waar je je mee verbonden voelt. In 2022 is gekozen voor een structuur waarbij medewerkers niet meer



- bij meerdere teams zijn aangesloten, maar voor één thema kiezen. We hebben daarmee de rol van de teams versterkt en de overlegdruk verminderd.
- Personeel: in 2022 hebben twee collega's een andere baan gevonden en zijn er zes mensen aangenomen, waarvan twee t.b.v. het programma Alles is Gezondheid. Aan het einde van het jaar is afscheid genomen van voormalig directeur-bestuurder en de financieel coördinator. Beide medewerkers zijn met pensioen gegaan.
De arbeidsmarktkrapte wordt door Sardes gevoeld, en heeft ertoe geleid dat er sprake is van permanente werving (in samenwerking met CAOP) en andere acties om aantrekkelijk te zijn en te blijven, en nieuwe medewerkers een goede inwerktijd te bieden.
 - Wat opvalt is de onverminderde hoge tevredenheid van de klanten met een score van 9,6 (CEDEO).

Relevante ontwikkelingen in de dienstverlening:

- In 2022 werken we onverminderd voort 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 Alles is Gezondheid 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 langlopende projecten die hebben geleid tot maatschappelijke winst:
 - *Op weg naar gezonder Nederland: netwerk Alles is Gezondheid en iPH – positieve gezondheid.
 - *Evidence-informed werken aan onderwijskansen: we werken met meerdere collega's voor programma's van NRO in de rol van onderzoekscoördinator, regisseur en kennismakelaar.
 - *Een effectieve aanpak voor Taalonderwijs op vele scholen.
- In de samenwerking met CAOP komt meer reliëf. Zo werken we samen in de volgende projecten:
 - *De toekenning van onderzoeksraamcontracten van OCW voor funderend onderwijs (ingediend door Sardes en SEO) en onderwijsarbeidsmarkt (ingediend door CAOP, MOOZ en Centerdata (Tilburg)). De komende jaren kan Sardes meedingen met hoogwaardig, grootschalig landelijk onderzoek met hoge opdrachtwaarde. We hebben hierin gezamenlijk opgetrokken in het offerteproces en ook voor uitvoering van de onderzoeksopdrachten kunnen we na 1 januari de versterking in elkaar opzoeken.
 - *Alles is Gezondheid en Gezond werkgeverschap.
 - *Ondersteuning gemeentelijke samenwerking binnen kleine gemeenten bij het Nationaal Programma Onderwijs
- Vernieuwende projecten waren deze:
 - *Opdrachten rond nieuwkomersonderwijs (in Zwolle, Den Haag en Leiden).



*Beter taal- en leesonderwijs met professionaliseringstrajecten op de scholen waarbij de focus ligt op de interactie tussen de professional en de kinderen. Nieuw daarbij zijn de opdrachten voor het VMBO.

*Onderzoek Evaluatie Regeling Cultuurbegeleider.

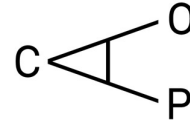
*Inclusieladders – opdrachten rond inclusiever onderwijs breiden zich uit van een lezing over de Inclusieladder naar trajecten Inclusiever onderwijs.

*Health transformation community – gericht op een andere inrichting van en toekomstbestendige gezondheidszorg.

In 2023 zetten we in op een groei van de omzet en het resultaat. Dat doen we door continuering en opschaling van onze huidige inzet en positionering in de markt op vraagstukken rond gelijke onderwijskansen (een centraal thema in het jaarplan van Stichting CAOP 2023) en de uitvoering van Alles is Gezondheid.

Daarnaast werken we aan ontwikkelingen die van betekenis zullen zijn voor Sardes en Stichting CAOP in 2023. Enkelen zijn:

- De Bewegalliantie: bij VWS is een subsidieaanvraag ingediend voor de Bewegalliantie. De subsidie betreft de periode 1 april 2023 tot en met 31 december 2025 en biedt werk voor 5-7 fte.
- Expertisecentrum Positieve Gezondheid: er is een meerjarenplan opgesteld met betrekking tot de dienstverlening van het merk iPH (Positieve Gezondheid). De inzet is iPH om te vormen tot een Expertisecentrum Positieve Gezondheid waar een gedreven staf van opleiders, onderzoekers en adviseurs onder dagelijkse leiding van een programmacoördinator aan de slag gaat om binnen twee jaar zelfvoorzienend te worden.
- Raamcontracten: er komen veel opdrachtverzoeken binnen vanuit de raamcontracten van OCW. We sluiten aan op de onderzoeken die goed passen bij ons profiel. Afhankelijk van het thema bepalen we wie de penvoerder is van de opdracht. Inmiddels is een van die voorstellen waar Sardes en de consortiumpartner (SEO) aan hebben gewerkt, toegekend, namelijk Onderwijs aan Oekraïense kinderen.
- Gezamenlijke projecten: de samenwerking met CAOP en Kennisland groeit gestaag. We weten elkaar steeds beter te vinden op het gezamenlijke indienen op verzoeken voor opdrachten. In Den Haag onderzoeken Sardes en CAOP de mogelijkheden van gratis huiswerkbegeleiding. Daarnaast werken we samen aan de gezamenlijke programma's vanuit Stichting CAOP: Gelijke kansen en Gezondheid en Preventie.



f. Kennisland

In april 2022 werd de goed voorbereide juridische fusie tussen Kennisland en CAOP geëffectueerd. Deze fusie verliep o.a. soepel omdat beide organisaties sinds 2009 met elkaar samenwerken in diverse projecten in onderwijs en zorg. Omdat maatschappelijke vraagstukken complex en domeinoverstijgend zijn, is het noodzakelijk om kennis en kunde te bundelen en gezamenlijk op te trekken om het verschil te kunnen blijven maken. Doel van de samenwerking is denkkracht, kennis, onderzoek en doekracht te combineren, zonder op elkaars stoel te gaan zitten of in elkaar op te gaan. Door de kwaliteiten van CAOP en Kennisland te bundelen, kunnen we sectoroverstijgend, vanuit de inhoud én de praktijk, met een veel grotere armslag en strategische kracht werken aan maatschappelijke vooruitgang.

Voor Kennisland biedt de fusie daarnaast financiële zekerheid en ontzorging op het gebied van bedrijfsvoering.

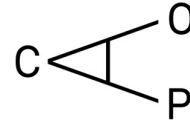
Het jaar 2022 tekende zich door het zoeken naar het behoud van eigenheid terwijl bedrijfsprocessen (deels) werden aangepast aan de infrastructuur van CAOP. Harmonisatie vond plaats op het gebied van HRM, salariering en tijdmanagement. Op andere terreinen, zoals uurtarieven, is voor een ingroeimodel gekozen. Kennisland behoudt vooralsnog haar eigen digitale omgeving, en in 2023 wordt Stichtingbreed gekeken naar noodzakelijke vernieuwing van de ICT-infrastructuur waarbinnen ook verdere mogelijkheden voor harmonisatie wordt meegenomen.

In de eerste maanden bleek de fusie soms effecten en impact te hebben die niet waren voorzien of meer aanpassingen nodig hadden. Dit heeft er voor een belangrijk deel toe geleid dat Kennisland in financiële zin zijn doelen niet wist realiseren. Hierin speelde ook mee dat er verschillende personeelwisselingen waren. Drie medewerkers hebben de organisatie verlaten en vijf medewerkers zijn bij Kennisland komen werken en is een stagiaire medewerker geworden. Deze wisselingen hadden behoorlijke impact op een relatief klein team.

In oktober heeft de directeur Nora van der Linden aangegeven na 11 jaar Kennisland te gaan verlaten. Er is een wervingstraject opgezet en in de laatste week van het jaar tekende de nieuwe directeur, Marieke van Doorninck, haar contract. Zij zal in de loop van januari 2023 instromen.

Door alle medewerkers is veel tijd gestoken om ook op inhoudelijk niveau collega's van CAOP beter te leren kennen, elkaar sneller te vinden bij het reageren op uitvragen en samenwerkingsmogelijkheden te ontdekken en op te zetten. Uitgangspunt hierbij is dat Kennisland zich binnen de Stichting CAOP richt op het thema sociale innovatie. Verder zijn er verkenningen gestart voor gezamenlijke project- en programma-ontwikkeling. Zoals naar samenwerking op de thema's sociale veiligheid en het anders organiseren van (mede)zeggenschap binnen publieke organisaties.

Eén van de kernactiviteiten van Kennisland is het onderzoeken en ontwerpen van maatschappelijke vooruitgang. We werken aan een open, lerende, inclusieve en duurzame samenleving. Ons doel is om met kennis en ervaringen vanuit de leefwereld de systeemwereld

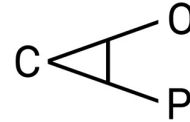


te verbeteren. Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om een continue onderzoekende houding en een vooruitziende blik in alle lagen van de samenleving. Onze ambitie is daarom ook om het lerend en vernieuwend vermogen van de samenleving te vergroten. De samenwerking met CAOP en Sardes vergroot de mogelijkheden om deze ambitie waar te maken.

We hebben een op sociale innovatie gericht aanbod op onderwijs en jeugd, zorg en overheid in transitie. Onze projecten laten zien dat sociaal innoveren op meerdere niveaus impact heeft; in de praktijk, op het niveau van organisaties en professionals en op het niveau van beleid en overheden. Ook in 2022 hebben we weer verschillende vernieuwende methodieken en instrumenten ingezet om met de kennis en ervaringen van de direct betrokkenen tot de beste oplossingen te komen.

Het afgelopen jaar hebben we op alle drie onze thema's een aantal projecten in opdracht uitgevoerd aan de hand van verschillende methodieken. Een greep uit ons werk:

- **Onderwijs en Jeugd:** jongeren vertegenwoordigen een uitermate belangrijke stem in de complexe vraagstukken van onze tijd. Om tot oplossingen te komen voor toekomstbepalende vraagstukken zoals de klimaatcrisis, kansengelijkheid en digitalisering, hebben we hun ervaringen, ideeën en oplossingen hard nodig.
 - *In de projecten Crimelabs en Yuverta labs zijn jongeren in de rol van ontwerper gestapt en hebben in labs oplossingen ontwikkeld voor jeugdcriminaliteit en verbetering van hun eigen onderwijs (omgeving).
 - *Pionierende leraren ontwikkelden in het project Waaghalzen vernieuwende onderwijsplannen die het onderwijs spannender en beter maken.
 - *Project School en Omgeving heeft laten zien hoe scholen in samenwerking met partners in de wijk tot een breed buitenschools activiteitenaanbod kunnen komen voor kinderen en jongeren in Lelystad-Oost. En wat daarvoor nodig is: vertrouwen, openheid en duidelijke kaders.
- **Zorg:** veel projecten in de zorg hadden het personeelstekorten en de druk op de (ouderen)zorg als focus. Wij vlogen het vraagstuk op verschillende manieren aan.
 - *Wij voerden een dynamische evaluatie van het actieprogramma Werken in de Zorg uit en definieerden 9 bouwstenen voor verbeterde landelijke aansturing. Samen met medewerkers van zorginstellingen experimenteerden we in de praktijk met acties die bijdragen aan een meer wendbare zorgsector, een fijnere werkcultuur en het werkgebruik van zorgmedewerkers.
 - *Voor de toekomst van de ouderenzorg ontwikkelden wij serious games om met een diverse groep betrokkenen een constructieve dialoog inzicht te krijgen in de kansen, zorgen en aanbevelingen van de mensen om wie het gaat.
 - *In Lab2030 onderzochten we hoe je als zorgorganisatie meer buurtgericht kunt werken én wat de buurt voor een zorgorganisatie kan betekenen. En we werkten met een leerteam om te komen tot zinvolle dagbesteding voor mensen met dementie.



*Ook namen we een kijkje over de grens. In het project A common challenge organiseerden we een lerende dialoog tussen zorgprofessionals, mantelzorgers en ouderen in Nederland en Turkije. We leerden verhalen in te zetten om het gesprek aan te gaan over een maatschappelijk vraagstuk.

- Overheid in transitie: met vernieuwende methodes wil Kennisland bijdragen aan de urgente maatschappelijke transitie van deze tijd en overheden op alle niveaus ondersteunen bij de veranderingen die daarvoor binnen het systeem nodig zijn.

*We organiseerden regionale inspiratiebijeenkomsten waarin gemeenten, professionals en ervaringsdeskundigen van elkaar leren om zo brede maatschappelijke beweging op gang te krijgen richting inclusievere en toegankelijke gemeentelijke processen voor alle mensen die extra hulp nodig hebben.

*Onder het motto 'Samen vooruit met energie' hielpen we de gemeente Stichtse Vecht om een aanpak tegen energiarmede te ontwikkelen die mensen en organisaties aanspreekt op hun creativiteit en motiveert om de huidige hulp te versterken en tot nieuwe oplossingen te komen.

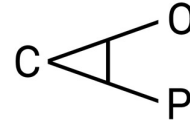
*In Heemstede hebben we in co-creatie met de buurt een zonneparking ontworpen waar de bewoners trots op kunnen zijn.

Ondanks het flinke aantal projecten dat Kennisland heeft gedaan in 2022 is het helaas niet gelukt om de begrote cijfers te halen. Sterker nog, Kennisland heeft het jaar met negatieve cijfers afgesloten. De dynamiek rond de fusie, die uiteindelijk meer tijdsinvestering en denkkraft van de directeur maar ook de medewerkers heeft gevraagd, is daar zeker van invloed op geweest. Het werkplan 2023 richt zich naast vernieuwing, dan ook heel expliciet op het financieel gezond krijgen van de organisatie.

Om meer duurzame impact in de samenleving en op systeemniveau te bereiken, en een beter financieel rendement te realiseren, is het nodig dat we de komende jaren actief beleid voeren om Kennisland te laten groeien. Dit houdt in:

- meer capaciteit en skills om grotere projecten te draaien;
- betere arbeidsdeling en ontwikkelpaden voor de medewerkers;
- seniors die ontwikkeluren gericht inzetten op acquisitie, kennisdeling, opinie en netwerken;
- heldere structuur waarin seniors verantwoordelijk zijn voor het ondersteunen, aansturen en 'meenemen' van medewerkers;
- meer sturing op impact, resultaten en rendement;
- verhogen van de omzet om meer te kunnen investeren in innovatieontwikkeling en de denktank-capaciteit van KL.

Dit betekent onder andere dat we komende jaren op elk van de thema's waar we actief zijn inzetten op langjarige samenwerkingen in programma's. En om ons verdienvermogen een impuls te geven, moeten we toewerken naar een basisaanbod dat we voor verschillende



opdrachtgevers kunnen uitvoeren. We zetten onze producten dan in als bouwstenen. Per offerte kan zo'n bouwsteen worden aangepast aan de behoefte.

De laatste jaren heeft Kennisland vooral gereageerd op uitvragen van anderen. Als vernieuwers pur sang willen we ook weer nieuwe producten ontwikkelen om te kunnen inspelen op urgente maatschappelijke vraagstukken. De focus ligt op het volgende:

- Thema 'Sociale innovatie' verder uitwerken samen met binnen Stichting CAOP, o.a.:
 - Webinarreeks over sociale innovatie in de publieke sector.
 - Kennis- en inspiratiesessies over sociale innovatie voor arbeidsmarktfondsen.
 - Verkenning van een leergang sociale innovatie, die kan uitmonden in een academie.
- Propositie/aanbod 'Anders organiseren' i.s.m. CAOP; een werkgroep is bezig met een opzet voor besturen en beleidsmakers in zorg en onderwijs om anders organiseren in de praktijk te verkennen en experimenterend te ontwikkelen.
- Propositie/aanbod op maatschappelijke thema's waar veel aandacht voor is:
 1. Nieuw thema: 'Digitale samenleving'
 2. Democratisering, vertrouwen en inclusie, en versterken publieke dienstverlening (team Overheid in transitie)
 3. Verkleinen van gezondheidsverschillen (team Zorg)
 4. Sociale veiligheid (i.s.m. CAOP)
 5. 'Zeggenschap ff anders' (i.s.m. CAOP)

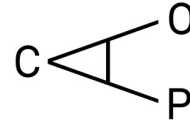
In 2023 onderzoeken we ook of we een rol kunnen spelen in de uitvoering, verduurzaming en borging van vernieuwende aanpakken en of dat inhoudelijk en bedrijfseconomisch interessant is voor ons. Denk aan procesbegeleiding, project- /programmamanagement of zelfs detachering.

Tenslotte organiseren we in de aanloop naar ons 25-jarig jubileum in 2024 in 2023 een reeks van zes netwerkbijeenkomsten (werktitel 'Kennisland Brouwerij') die in het teken staan van de overbrugging van de kloof tussen leef- en systeemwereld; met elke keer een ander subthema waarin we onze netwerken aanhalen en vergroten en potentiële partners binnenhalen.

3. Organisatieontwikkeling

a. Klant als ambassadeur

In het kader van de strategische sturingsindicator 'Klant als ambassadeur' voeren we jaarlijks klantgesprekken met grote opdrachtgevers. Als onderdeel van het jaarplan streven we ernaar dat minimaal 80% van onze opdrachtgevers ons aanbeveelt en dat zij ambassadeurs van CAOP (willen) worden. In 2022 zijn o.a. 27 klantgesprekken gevoerd met grote opdrachtgevers, onder andere met meerdere arbeidsmarktfondsen, commissies, ministeries en overige opdrachtgevers zoals de Nationale Zorgklas en het COA.



Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat vrijwel alle opdrachtgevers (zeer) tevreden zijn over CAOP: van de 27 opdrachtgevers zijn er 17 tevreden en 10 zeer tevreden. Ook bevelen nagenoeg alle opdrachtgevers CAOP aan bij anderen: aan 11 opdrachtgevers is deze vraag gesteld, ze bevelen allen CAOP aan. Met name de pro-activiteit, kennis en ervaring, en onze onafhankelijkheid worden gewaardeerd. Genoemde verbeterpunten zijn de stroomlijning van verschillende diensten binnen opdrachten, de werkdruk bij onze collega's en de overdracht bij functiewisselingen.

Voor 2023 beogen we een verbreding van het klanttevredenheidsonderzoek naar Sardes en Kennisland, en het bespreken van toekomstige ontwikkelingen en behaalde impact in de gesprekken met opdrachtgevers.

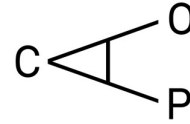
b. Kennisinfrastructuur en -thema's

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 2022 zijn relevante 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. Via de wekelijkse publicatiealert worden collega's geattendeerd op nieuwe relevante onderzoeksrapporten en adviezen, die een relatie hebben met de sectoren en thema's van CAOP.

Ter ondersteuning van het goede gesprek en de onderlinge kennisdeling organiseert Team Kennis regelmatig Kenniscafés. Dit zijn interne sessies waarin collega's op een informele wijze met elkaar in gesprek gaan over een actueel onderwerp. Ondersteunend aan de interne kennisdeling zijn er ook verschillende vormen van inhoudelijke uitwisseling tussen Team Kennis (inclusief leerstoelen) met de verschillende CAOP teams. Team Kennis bestaat uit onderzoekers en adviseurs die een deel van hun tijd besteden aan het uitvoeren en ontwikkelen van organisatiebrede kennisthema's (o.a. betekenisvol werk, impact, duurzame inzetbaarheid)

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

- Betekenisvol werk: 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. Een nieuwe meting/enquête van betekenisvol werk onder de beroepsbevolking is voorbereid en zal in het voorjaar van 2023 plaatsvinden.
- Impact: stimuleren van en kennisdeling over het belang van impact en het meten daarvan. Hiertoe is de CAOP Impactladder ontwikkeld. De impactladder wordt ook



benut om de maatschappelijke impact van CAOP zowel intern als extern beter over het voetlicht te krijgen. 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. De CAOP Impactladder maakt hiervan deel uit.

- Strategische Kennisagenda: 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. De SKA wordt voor meerdere opdrachtgevers regelmatig toegepast bij het verkennen en bespreken van arbeidsmarktontwikkelingen.
- Scriptieprijs: de CAOP scriptieprijs 2022 voor master studenten is als nieuwe activiteit tot stand gebracht. Doel van de scriptieprijs is bij te dragen aan de kennisontwikkeling rondom arbeidsmarktvragestukken in het publieke en private domein, met een focus op de corporate thema's van CAOP. In 2022 heeft de communicatie, werving, en beoordeling van de ingezonden en geselecteerde scripties plaatsgevonden; de scriptieprijs wordt uitgereikt op 9 maart 2023 tijdens een feestelijke bijeenkomst. Ook in 2023 wordt weer een scriptieprijs georganiseerd.

CAOP Leerstoelen

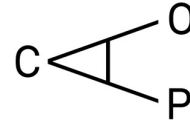
CAOP ondersteunde in 2022 vijf Bijzondere Leerstoelen:

- Albeda Leerstoel (tot 1 maart 2022)
- Ien Dales Leerstoel
- Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt
- Leerstoel Comparative public sector en civil service reform
- Leerstoel Transitie in de publieke sector

De meerjarenagenda van de leerstoelen is in 2022 geactualiseerd.

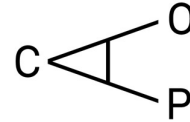
Publicaties en activiteiten leerstoelen

De verschillende vormen van debat en het onderwijs waren in 2022 deels fysiek en deels online of een combinatie daarvan. De combinatie live / livestream slaat goed aan bij de deelnemers en blijft onderdeel van het aanbod van de leerstoelen. Voor een integraal overzicht van



activiteiten, publicaties en andere media-uitingen wordt verwezen naar de integrale jaarverslagen van de leerstoelen in 2022. Als voorbeeld worden hier enkele publicaties en activiteiten uitgelicht:

- Albeda Leerstoel:
*De Albeda Leerstoel eindigde per 1 maart 2022. Op 26 april 2022 heeft hoogleraar Barentsen zijn slotcollege gehouden, getiteld 'Da's bijzonder! De genormaliseerde ambtenaar in de praktijk'.
- Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt:
*De Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt eindigt per 1 april 2023.
*In het laatste volle jaar van de termijn heeft de leerstoel zich bezig gehouden met voorbereidingen voor de tweede editie van 'Onderwijs aan het werk'. Deze editie verschijnt op 16 februari 2023. Daarnaast zijn er verschillende artikelen en losse publicaties verschenen (zie integraal jaarverslag) en webinars gehouden, onder andere: Innovatiekracht in het mbo, bijdrage aan het gezamenlijke programma 'Bouwen aan vertrouwen', bijdrage aan het gezamenlijke webinar 'Na de verkiezingen'.
- Ien Dales leerstoel:
*Onder andere Covid 19 en de gevolgen daarvan voor publieke organisaties en publiek leiderschap hebben aanleiding gegeven voor een herijking van de onderzoeksthema's aangaande publiek leiderschap in tijden van disruptie. Bijvoorbeeld 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. *In de reeks 'bouwen aan vertrouwen' en het geupdate essay Bestuur en Beleid ten tijde van Gezagsturbulentie wordt geanalyseerd waarom de legitimiteit van overheidshandelen op diverse manieren onder druk staat, en wat professionals en managers kunnen doen om legitimiteit en gezag te herwinnen en te behouden.
*In twee projecten waarin specifiek topbestuurders worden geïnterviewd over hun ervaringen – De Top kijkt Om en Top van de Uitvoering – komen waardenconflicten en bijbehorende afwegingen voortdurend aan de orde. In 2022 is de kernpublicatie van De Top Kijkt Om verschenen. Het project wordt vervolgd in 2023 en de leerstoelhouder is daar wederom bij betrokken. De leerstoelhouder rond het project Top van de Uitvoering af in 2023 en er verschijnt een essay publicatie over het project bij Boom Bestuurskunde in de tweede helft van het jaar.
- Leerstoel Comparative public sector en civil service reform:
In overeenstemming met het onderzoeksplan van de leerstoel is een groot aantal activiteiten ontplooid. De onderzoekoutput betrof onder meer artikelen, lezingen en congresbijdragen. 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. Voorts is evenals vorig jaar een bijdrage geleverd aan een EUPACK-onderzoek in opdracht van



de Europese Unie. Ook is in CAOP verband geparticipeerd in bijeenkomsten, webinars en expertmeetings; onder andere over 'Bouwen aan vertrouwen', medezeggenschap en tegenspraak, over de begrotingsplannen van het kabinet en met expertisegroepen binnen CAOP.

- Leerstoel Transitie in de Publieke Sector

In het eerste volle jaar van de termijn van deze leerstoel is aandacht besteed aan de thema's:

*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.

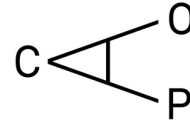
Op 21 november 2022 hebben de hoogleraren hun (dubbel-)oratie gehouden, waarmee ze hun onderzoeksagenda voor de komende jaren hebben afgegeven: 'De illusie van het politieke primaat' (Anchrit Wille) en 'Can the centre hold? Over de robuustheid van de rijksoverheid' (Caspar van den Berg).

- Gezamenlijk thema: Bouwen aan vertrouwen

In 2022 werkten de leerstoelen vanuit eigen programmering ook gezamenlijk verder aan het gezamenlijke thema 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 de hoogleraren 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.

Tijdens de Webinarreeks Bouwen aan vertrouwen die in 2022 werd vervolgd, gaven de hoogleraren hun visie op de relatie en het vertrouwen tussen overheid en burger. Daarbij ging het om een verdieping en problematisering van het thema om zo een betere greep op het brede en toch wat diffuse thema te krijgen. In de presentaties en openbare discussiebijeenkomsten met gasten en experts is hier verder op ingegaan. Tijdens het debat van 9 juni 2022 is teruggekeken op deze visies. Hoogleraren hebben hun papers geactualiseerd en ze benoemden de pijnpunten.

Het thema Bouwen aan vertrouwen is ook het thema voor de volgende 'Staat van de ambtelijke dienst' (STAD), die in mei 2023 verschijnt bij het gelijknamige webinar. In die publicatie, waaraan ook wordt meegewerkt door deskundigen van WRR, SCP, ROB, Universiteit Utrecht, Ombudsvrouw Rotterdam en Instituut Bestuurskunde FGGA, brengen de hoogleraren en de mede auteurs het thema weer een stap verder.



c. Kwaliteitsmanagement

CAOP is 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 2022 is LRQA de nieuwe certificeerder voor ISO 9001 en 27001. ISO 9001 is nu geaudit tegen de ISO9001:2015 norm en het certificaat is toegekend voor de komende 3 jaar. De werking van deze werkwijze is door certificeerder Lloyd's getoetst en er zijn aanbevelingen voor 2023 gedaan. De minor op het onderdeel 'leveranciersmanagement' is weggewerkt.

Er zijn twee nieuwe samenhangende tekortkomingen geconstateerd. Deze hebben betrekking op de samenhang van de strategische doelen en de monitoring en rapportage hiervan. Er wordt niet consistent gemeten waardoor de rapportages niet eenduidig zijn. PI's zijn vastgesteld maar binnen de MT-vergaderingen wordt opvolging hiervan wel besproken maar niet goed vastgelegd. Hierop is een werkgroep gestart met het opnieuw ontwerpen van het gehele proces: van doelstelling via jaarplan naar sturing en rapportage.

In 2023 wordt verder gegaan met het verbinden van ons kwaliteitsmanagementsysteem (gecertificeerd via ISO 9001) aan ons informatiebeveiligingsbeleid (gecertificeerd via ISO 27001).

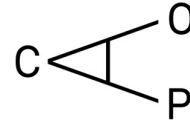
Tot slot gaan we verder met Kennisland en Sardes in 2023-2024 toe te voegen aan het systeem van kwaliteitsmanagement en informatiebeveiliging. Tevens start per februari 2023 de nieuwe medewerker Kwaliteitsmanagement om de focus op kwaliteit te behouden en te vergroten.

d. Facilitair bedrijf

Na de versoepeling van de coronamaatregelen begin 2022 werd een toenemende bezetting van zowel de werkplekken als het vergadercentrum merkbaar, wat ook een effect had op de catering en het gebruik van het bedrijfsrestaurant. In het bedrijfsrestaurant is een ontwikkeling gaande in het aanbod, om aan de toenemende wens van vegetarische voeding tegemoet te komen.

De werkzaamheden bij Post & Repro vertoonden al langere tijd een dalende lijn, wat er in 2022 toe heeft geleid dat deze dienst is afgeslankt naar 1 medewerker. Verder zijn voorbereidingen gaande om deze dienst extern te laten uitvoeren in het geval deze medewerker afwezig is.

Om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid weer hoger op de agenda te krijgen, is de werkgroep MVO en duurzaamheid nieuw leven ingeblazen. Streven is om in 2023 een Green Key en ISO 14001 certificering te behalen.



In 2022 is verder uitvoering gegeven aan het hybride werken. Knelpunten werden ervaren in het aantal beschikbare ruimtes om ongestoord een (digitaal) overleg te voeren. Een aantal ruimtes in het pand aan de Hoge Nieuwstraat zijn daarop ingericht als interne overlegkamer, die via Flexwhere te reserveren zijn. Ook is aandacht besteed aan het gedrag van medewerkers en regels op kantoor.

Het aantal huurders bleef nagenoeg gelijk, waarbij 1 huurder met een groot aantal werkplekken voor een langere periode is gecontracteerd.

e. ICT algemeen

Medio 2022 heeft de eerste ISO 27001 surveillance audit succesvol plaatsgevonden, 1 jaar nadat CAOP dit certificaat heeft behaald. Dit bevestigt dat de informatiebeveiliging binnen CAOP en voor haar opdrachtgevers op een structurele en hoogwaardige manier is georganiseerd.

Qua infrastructuur zijn enkele componenten vervangen en heeft de geplande uitfasering van de verouderde telefooncentrale succesvol plaatsgemaakt voor een moderne cloud telefonie oplossing.

Op het gebied van informatievoorziening hebben we onze datawarehouse en dashboard omgeving ook kunnen inzetten bij opdrachten voor enkele klanten. Hiermee kunnen we actuele informatie meer visueel en door minder handmatige handelingen sneller aanbieden.

Als gevolg van de integratie van Kennisland per 1 april 2022 en de geplande integratie met Sardes per 1 januari 2023, zijn voorbereidingen getroffen om de verschillende ICT- en werkplekomgevingen later in 2023 te gaan harmoniseren.

Door autonome groei van CAOP in combinatie met de integratie van Kennisland en Sardes, is de ICT-servicedesk uitgebreid met 1 medewerker.

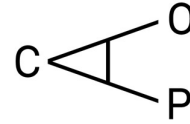
Op het gebied van vernieuwing is in samenwerking met de afdeling Communicatie & Marketing een project gestart om het huidige verouderde intranet in 2023 te gaan vervangen, rekening houdend met de drie merken CAOP, Kennisland en Sardes.

Daarnaast loopt er een programma dat gericht op verbetering van de interne werkprocessen en optimalisatie van het huidige ondersteunende applicatielandschap. Bij dit programma is een extern adviseur betrokken als onafhankelijk klankbord en verloopt in gesprek met een afspiegeling van de gehele organisatie.

f. Informatisering en automatisering (I&A)

Informatiebeveiliging

Het ISMS (Information Security Management System) is sterk vereenvoudigd en er zijn bij de tussentijdse audit zes tekortkomingen uit de certificeringsaudit weggewerkt. Ook zijn er geen nieuwe tekortkomingen geconstateerd.



Er is een start gemaakt met integreren van de ISO-normen van het CAOP en Sardes. Kennisland blijft hiervoor nog buiten scope.

Om veiligheidsbewustzijn bij de medewerkers te bevorderen is de Awareness campagne uitgebreid met een tool waarmee Phishing campagnes kunnen worden uitgevoerd. Doel hiervan is om inzicht te krijgen waar de focus in de awareness campagne op moet liggen en welk team wat meer hulp nodig heeft bij het herkennen van Phishing berichten.

In het afgelopen jaar zijn er 149 informatiebeveiligingsmeldingen afgehandeld. Dat zijn er 16 meer dan in 2021. Het betreft 25 algemene meldingen, 4 datalekken en 120 phishing meldingen. Hierop is de interne awareness campagne afgestemd en uitgebreid met de Phishing tool.

Persoonsgegevens/AVG

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

- 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.
- Het toezien op naleving van AVG en andere EU wet- en regelgeving en nationale bepalingen.
- 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 2022 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.

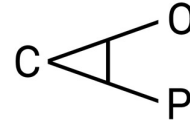
In 2023 zal het toezicht zich onder andere richten op:

- Controle compleetheit van in het register opgenomen verwerkingsactiviteiten en vermelding bewaartermijnen.
- Controle op de vermelde beveiligingsmaatregelen bij verwerkers en vermelding van subverwerkers.
- Controle op de daadwerkelijk getroffen beveiligingsmaatregelen bij verwerkers en subverwerkers (steekproef).

Beveiligingsincidenten en datalekken

CAOP kent een procedure voor beveiligingsincidenten en datalekken. Deze wordt uitgebreid met een noodnummer voor datalekken buiten kantooruren.

In 2022 hebben zich vier datalekken voorgedaan. De datalekken hielden geen risico in voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen waardoor er geen melding naar de AP gedaan is.



De medewerkers weten de FG's en de CISO steeds beter te vinden en betrekken ze bij projecten of vragen advies.

In 2023 blijven de FG's samen met de CISO een awareness campagne uitvoeren over beveiliging en privacy.

g. Human resources

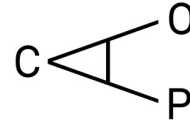
Net als in voorgaande jaren is er in 2022 veel aandacht geweest voor het werkgeluk van medewerkers binnen CAOP, mede naar aanleiding van de veranderingen in verband met de coronacrisis. Daarvoor is allereerst een sociaal veilige werkomgeving belangrijk. Alleen in een open werkcultuur en een veilige omgeving zijn professionals in staat om het beste uit zichzelf en elkaar te halen. In het strategisch personeelsbeleid (SPB 2021-2025) zijn leiderschap en sociale veiligheid geagendeerd als twee belangrijke onderwerpen die nauw met elkaar samenhangen. De infrastructuur voor sociale veiligheid binnen CAOP is in 2022 verbeterd en er zijn acties in gang gezet om de bestaande basis verder te versterken. Begin 2022 is er een onderzoek geweest t.a.v. Sociale Veiligheid en zijn de uitkomsten van dit onderzoek organisatiebreed gedeeld. Alle leidinggevenden hebben in 2022 een leiderschapsprogramma gevolgd om hun professionele leiderschap verder te ontwikkelen en een voorbeeldrol te kunnen innemen binnen de organisatie.

Om het credo van 'gezondheid' kracht bij te zetten – en het gevoel van verbondenheid met de organisatie te onderhouden – is er weer een wandelcompetitie georganiseerd waar het overgrote deel van de medewerkers aan heeft deelgenomen.

Scholing en ontwikkeling heeft in het jaar 2022 digitaal, hybride en op locatie plaatsgevonden. Het team HRM heeft de CAOP Academy uitgebouwd en weer een Summerschool aangeboden. Het openingswebinar stond in het teken van een ander belangrijk thema uit het SPB 2021-2025, namelijk diversiteit en inclusie. In het kader daarvan vertelde spreker Rolf Schrama aan de hand van zijn levensverhaal hoe hij van zijn beperking juist zijn kracht heeft weten te maken. Ten aanzien van dit thema is een werkgroep opgestart. Deze werkgroep heeft de pijlers geformuleerd voor beleid en zal hier in 2023 verder mee aan de slag gaan, samen met klankbordgroepen van medewerkers.

Daarnaast loopt sinds enige jaren een intern vakmanschapstraject – VakMensen – waar collega's met elkaar aan de slag gaan met individuele leervragen en collectieve leeractiviteiten, en waar in 2022 ook weer inhoud aan is gegeven.

Tenslotte is HRM in 2022 bezig geweest met de fusie met Kennisland en Sardes om deze op personeelsgebied in goede banen te leiden. Ook is er vanwege de krapte op de arbeidsmarkt extra aandacht en inzet geweest m.b.t. de werving en selectie. Zo is de 'werkenbij' pagina vernieuwd en verbeterd en is er meer gebruik gemaakt van social media.



Kengetallen CAOP:

- Eind 2022 werkten er 255 medewerkers bij het CAOP (226 fte), waarvan 88 mannen en 167 vrouwen.
- De gemiddelde diensttijd is 7 jaar.
- De gemiddelde deeltijdfactor is 0,88 fte.
- Het ziekteverzuimpercentage over 2022 is 4,7% en de meldingsfrequentie is 1,65. Landelijk gezien ligt het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van de niet-commerciële dienstverlening in 2022 op 6,8% (bron: CBS).
- Scholingskosten gerealiseerd in 2022: 231.000 t.o.v. begroting 207.000.

h. Communicatie, Marketing en Profilering

Het CM team werkt langs twee verschillende lijnen. De eerste lijn is de ondersteuning van de CAOP organisatiestrategie (corporate). De corporate communicatie- en marketingstrategie is beschreven in het communicatie jaarplan (zie onder voor de evaluatie). De tweede lijn is de lijn van de business. Om echt impact te maken en de doelgroep te bereiken zijn communicatie en marketing essentieel.

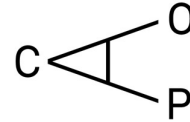
Het jaar 2022 stond in het teken van het samengaan met Kennisland, Sardes en CAOP waarbij het belangrijk is om deze fusie te ondersteunen met een duidelijke merkarchitectuur en merkstrategie. Uitgangspunt daarbij is een organisatie die de markt bereikt met drie verschillende merken. Het merk CAOP gericht op arbeidsvraagstukken in de publieke en private markt op landelijk en regionaal niveau. Kennisland richt zich op sociale innovatie op lokaal niveau en Sardes profileert zich met gelijke kansen op lokaal niveau. Op deze wijze versterken de drie merken elkaar en kunnen we een groter bereik realiseren.

Merkstrategie

Om de drie merken elkaar te laten versterken is goed nagedacht over wat we met elkaar gemeenschappelijk hebben en wat eigen is voor het afzonderlijke merk. Begin van het jaar hebben is een brede werkgroep ingericht en is nagedacht over het gemeenschappelijke kader van Stichting CAOP i.o. In dit traject hebben zijn MT leden en collega's van alle organisaties betrokken (o.a. door het organiseren van speciale workshops). Uiteindelijk is een relevant, krachtig en aansprekend merkverhaal voor de Stichting CAOP i.o. gemaakt, en zijn herkenbare en gevoelde kernwaarden en een visie geformuleerd.

Corporate communicatie merk CAOP

Voor het merk CAOP zijn we in 2022 verder gegaan met het vergroten van ons bereik door profileren op sector overstijgende thema's: sociale veiligheid, duurzaam inzetbaarheid, personeelstekorten en het paraplu thema betekenisvol werk. De strategie die we in 2021 hebben ingezet (het versterken van onze digitale dienstverlening en online marketing) hebben we voortgezet. We hebben onze corporate website verbeterd: de nieuwe homepage is



gelanceerd en we laten meer cases op de site zien. Door inzet van online corporate campagnes voor CAOP relevante thema's wordt bijgedragen aan het verkrijgen van nieuwe opdrachten. De inzet van online marketing blijft belangrijk in onze corporate strategie om onze doelgroep te bereiken. We zijn doorgedaan met het organiseren van online bijeenkomsten (meet-ups), het delen van content via onze externe nieuwsbrief en via onze social media kanalen (het aantal volgers op LinkedIn is gestegen naar 3.923 t.o.v. 1100 in 2019). We hebben meer best practises 'cases' gemaakt (15 nieuwe cases) en gedeeld, en we hebben meer met beeld (video's) gewerkt. De webinars 'bouwen aan vertrouwen' is in samenwerking met de leerstoelen georganiseerd, alsook "de dag en nacht van de integriteit" met het team Sociale veiligheid en Integriteit. Gemiddeld waren er voor de webinarreeks 'Bouwen aan vertrouwen' 200 inschrijvers en 100 deelnemers. De waardering was een 7,5 gemiddeld.

Samenwerking met Sardes

In het voorjaar is met een aantal Sardes collega's gekeken 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 is 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. De nieuwe website en het nieuwe logo worden in maart 2023 gelanceerd.

Interne communicatie

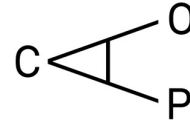
Er is sterk ingezet op de interne communicatie. Het samengaan van de drie organisaties en merken vroeg om het goed betrekken en informeren van onze collega's over de fusie. Via meet-ups, de online nieuwsbrieven en online bijeenkomsten zijn collega's geïnformeerd over de ontwikkelingen van de organisatie. In de meet-ups zijn ook collega's van Sardes en Kennisland aan het woord geweest om zo over en weer kennis te maken met het werk wat wordt gedaan.

In 2022 is o.a. i.s.m. ICT gestart met de ontwikkeling van een nieuw intranet. Door het samengaan met de twee nieuwe organisaties hebben we de scope van het intranet verbreed en veranderd. Het intranet is er juist voor de nieuwe organisatie met de drie merken. Dit heeft tot een andere planning geleid, er wordt nu gemikt op introductie van het nieuwe intranet begin 2024. De interne events hebben ook een bredere scope gekregen. De werkgroep is verrijkt met collega's van Sardes en Kennisland en de events hebben betrekking op de collega's van alle drie de merken.

Eind 2022 zijn we samen met HRM gestart met een aanpak voor werving (arbeidsmarktcommunicatie) en onboarding. In 2023 willen we een corporate wervingsvideo lanceren en meer werken met verhalen van onze collega's die vertellen over het werken bij CAOP.

Sales

In 2022 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 2023 worden nieuwe business en online campagnes en productmarketing in de organisatie verder versterkt.

i. Financiën en control

In 2022 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. In 2022 is het dashboard doorontwikkeld en uitgebreid.

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 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Gemiddeld aantal fte's	226,3	210,3	213,7
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto omzet per fte	116,9	111,7	107,8
P-kosten excl externen/uitzendkrachten, per fte	93,9	94,7	85,8
Afschrijvingskosten per fte	2,7	3,2	2,8
Overige bedrijfskosten per fte	10,4	10,9	10,4
Resultaat voor belasting per fte	2,5	1,8	2,0

Exploitatie

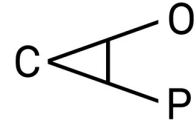
Het in 2022 gerealiseerde resultaat voor belasting bedraagt k€ 573 (2021: k€ 429). Voor 2022 was een resultaat begroot van k€ 389.

Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2022 k€ 7.739 (2021: k€ 5.972). Met een balanstotaal van k€ 22.471 en een eigen vermogen van k€ 4.883 bedraagt de solvabiliteit 22% (2021: 23%).

Risico's

Het CAOP heeft een groot aantal opdrachtgevers. Een aantal van die opdrachten is van dermate omvang dat deze een aanzienlijk deel van de totale omzet vertegenwoordigen. Vanwege de kleine marges hebben fluctuaties in de afname van dienstverlening grote invloed op het resultaat



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

Begroting 2023

Onderstaande begroting is op 1 december 2022 vastgesteld.

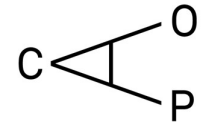
	Begroting 2023
	k€
Netto-omzet	<u>32.519</u>
Bedrijfskosten	
Personele kosten	26.775
Afschrijvingen	654
Overige bedrijfskosten	<u>4.415</u>
	<u>31.844</u>
Bedrijfsresultaat	675
Rente	
Rentebaten	-
Rentelasten	<u>(65)</u>
Resultaat voor belastingen	610
Vennootschapsbelasting	<u>(144)</u>
Resultaat na belastingen	<u>466</u>

Vermogen

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2022 k€ 4.883.

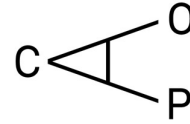
Den Haag, 29 juni 2023

N. Ph. Geelkerken,
Directeur/bestuurder



Samengevoegde jaarrekening

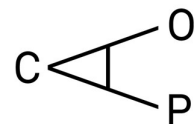
Stichting CAOP en Stichting SARDES – 2022



1.1 Samengevoegde balans en winst- en verliesrekening

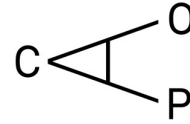
Samengevoegde balans per 31 december 2022 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2022		31 december 2021	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.319		6.525	
Machines en installaties		829		975	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		287		308	
			7.435		7.808
Financiële vaste activa	2				
Latente belastingvorderingen		330		335	
			330		335
Vlottende activa					
Voorraden	3		14		-
Vorderingen	4				
Debiteuren		3.695		1.957	
Overlopende activa		4.606		4.106	
			8.301		6.063
Liquide middelen	5		10.204		8.671
TOTAAL ACTIVA			26.284		22.877
Groepsvermogen	6		6.744		6.213
Langlopende schulden	7		2.569		2.735
Kortlopende schulden en overlopende passiva					
Schulden aan kredietinstellingen		168		168	
Crediteuren		1.024		739	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	9	2.349		1.869	
Schulden terzake van pensioenen		380		267	
Subsidieregeling Ministerie van BZK		325		294	
Overige kortlopende schulden	10	2.533		1.970	
Overlopende passiva	11	10.192		8.622	
			16.971		13.929
TOTAAL PASSIVA			26.284		22.877



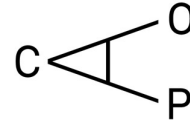
Samengevoegde Winst- en verliesrekening 2022

	Nr.	2022		2021	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet	12				
Omzet	13	35.161		31.393	
Directe projectkosten	14	<u>(5.045)</u>		<u>(4.735)</u>	
			30.116		26.658
Bedrijfskosten					
Personeelskosten	15	25.694		22.391	
Afschrijvingen	16	647		624	
Overige bedrijfskosten	17	<u>2.992</u>		<u>2.809</u>	
			<u>29.333</u>		<u>25.824</u>
Bedrijfsresultaat			783		834
Rentebaten		-		-	
Rentelasten	18	<u>(83)</u>		<u>(80)</u>	
			<u>(83)</u>		<u>(80)</u>
Resultaat voor belastingen			700		754
Belastingen			<u>(169)</u>		<u>(174)</u>
Resultaat na belastingen			<u>531</u>		<u>580</u>



1.2 Samengevoegd kasstroomoverzicht

	2022		2021	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		8.671		5.731
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.972		3.581	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(273)		(475)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(166)		(166)	
		1.533		2.940
Saldo liquide middelen per 31 december		<u>10.204</u>		<u>8.671</u>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	531		580	
Afschrijvingen	647		624	
		1.178		1.204
Mutatie latente belastingvorderingen		5		39
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	(1.716)		(97)	
• Voorraden	(14)		-	
• Overige vorderingen	-		-	
• Overlopende activa	(595)		(856)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	3.114		3.291	
		789		2.338
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>1.972</u>		<u>3.581</u>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in materiële vaste activa	(273)		(475)	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(273)</u>		<u>(475)</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Aflossing leningen	(166)		(166)	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(166)</u>		<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. 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 2022

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

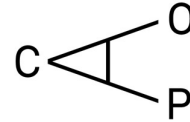
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en de samenvoegingsgrondslagen

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.

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 de vergelijkende cijfers van de Stichting Sardes zijn tevens de cijfers van Sardes Holding B.V. (100%, KvK 30145077) opgenomen.

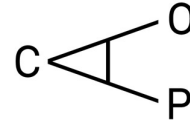
Fusie

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.

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

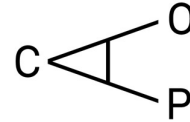
Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financiële verplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden de financiële instrumenten 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 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.

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

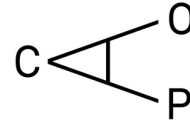
De waardering van de vlottende activa en kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

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.

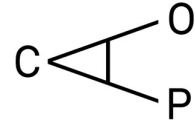
Personeelskosten

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.

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.

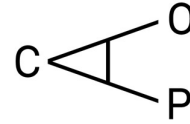
Kasstroomoverzicht

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:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.651	4.549	4.091	18.291
Cumulatieve afschrijving	(3.127)	(3.574)	(3.782)	(10.483)
Boekwaarde per 1 januari 2022	6.524	975	309	7.808
Investeringsen	-	186	87	273
Ingebracht bij fusie	-	22	8	30
Afschrijvingen	(205)	(337)	(109)	(651)
Ingebrachte cumulatieve afschrijving bij fusie	-	(17)	(8)	(25)
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	(1.404)	(2.456)	(3.860)
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-	1.404	2.456	3.860
Totaal toevoeging/onttrekking	(205)	(146)	(22)	(373)
Boekwaarde per 31 december 2022	6.319	829	287	7.435
Aanschaffingswaarde	9.651	3.353	1.730	14.734
Cumulatieve afschrijving	(3.332)	(2.524)	(1.443)	(7.299)
Boekwaarde per 31 december 2022	6.319	829	287	7.435

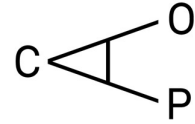
Ten behoeve van de bankier zijn de bedrijfsgebouwen en terreinen hypothecair bezwaard tot maximaal k€ 9.000 (zie ook: 7. Langlopende schulden).

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

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%.

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%. Bij de fusie met Stichting Kennisland is tevens een latentie vanwege verrekenbare verliezen overgenomen welke ook is gewaardeerd tegen 15%.

3. 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.

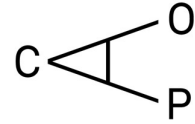
4. Vorderingen

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2022 door het CAOP en Sardes zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2022 bedraagt de voorziening voor oninbaarheid k€ 40.

5. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2022 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 2022 k€ 125 (2021: nihil).

De overige liquide middelen zijn direct opeisbaar.



6. Groepsvermogen

De mutaties van 2022 in het eigen vermogen zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven. Het saldo van het eigen vermogen is een algemene reserve.

	Groep 2022	CAOP* 2022	Sardes 2022
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	6.213	4.460	1.753
Resultaat boekjaar	<u>531</u>	<u>424</u>	<u>107</u>
Stand per 31 december	<u><u>6.744</u></u>	<u><u>4.884</u></u>	<u><u>1.860</u></u>

	Groep 2021	CAOP* 2021	Sardes 2021
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	5.633	4.155	1.478
Resultaat boekjaar	<u>580</u>	<u>305</u>	<u>275</u>
Stand per 31 december	<u><u>6.213</u></u>	<u><u>4.460</u></u>	<u><u>1.753</u></u>

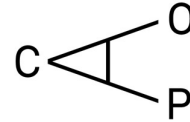
*Hierin zijn de cijfers van Stichting Nederland Kennisland verwerkt als ware de fusie per 1 januari 2021 heeft plaatsgevonden. Een uitgebreide toelichting inzake de fusie is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van de Stichting CAOP verderop in dit jaarverslag.

7. Langlopende schulden

Voor de langlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de enkelvoudige jaarrekening van de Stichting CAOP verderop in dit jaarverslag.

8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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



9. Belastingen en premies sociale verzekeringen

De specificatie van deze post is als volgt:

	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing	894	747
Te betalen sociale lasten	290	223
Te betalen BTW	1.049	802
Te betalen VPB	105	96
Totaal	<u>2.338</u>	<u>1.868</u>

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 2022 subsidies ontvangen die per einde boekjaar nog niet volledig waren besteed.

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

11. Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen voor diensten die in 2023 worden geleverd, bedragen die in 2023 moeten worden terugbetaald of bedragen die namens derden in 2023 moeten worden uitbetaald.

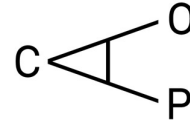
Financiële instrumenten

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.

Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

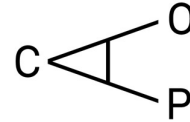
De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot zes jaar, bedragen voor de periode 2023 tot en met 2028 circa k€ 2.554 (in totaal). Hiervan betreft het voor een bedrag van k€ 144 (2023-2026) verplichtingen die zijn aangegaan ten behoeve 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 verhuurder van het gehuurde bedrijfspand in Utrecht zijn bankgaranties afgegeven voor in totaal k€ 21, respectievelijk k€ 67.

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€ 322, incl. 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€ 14 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.



1.5 Toelichting op de samengevoegde winst- en verliesrekening

12. Netto-omzet

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

	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	35.161	31.393
Directe projectkosten	(5.045)	(4.735)
Netto-omzet	<u>30.116</u>	<u>26.658</u>

De netto omzet over 2022 bedraagt k€ 30.116 en is 13,0% hoger dan in 2021.

13. Omzet

	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Bruto omzet	29.059	24.463
Subsidiebijdragen	6.102	6.930
Totaal omzet	<u>35.161</u>	<u>31.393</u>

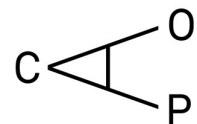
Als onderdeel van de omzet zijn verschillende overheidssubsidies verwerkt voor de uitvoering van verschillende projecten. De omzet is opgenomen voor zover er subsidiabele kosten tegenover staan.

Het totaalbedrag aan overheidssubsidies bedraagt k€ 6.102. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 2.867 voor het programma Alles is Gezondheid, k€ 162 voor de financiering van de kosten Alliantie Kinderarmoede, k€ 893 voor de subsidieregeling Stichting CAOP*, k€ 742 voor het platform naar werk*, k€ 355 voor het College van Deskundigen Uniforme Loonwaarde, k€ 236 voor Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers*, k€ 231 voor de bijzondere leerstoel onderwijs-arbeidsmarkt, k€ 218 voor Politieke ambtsdragers*, k€ 82 programma werken in de Zorg, k€ 81 in het kader van de NOW-regeling, k€ 72 voor het project Leven Lang Leven*, alsmede een aantal overige activiteiten.

De projecten gemarkeerd met een * zijn definitief vastgesteld.

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 2022 van 248 fte per 1 januari tot 260 fte per 31 december.

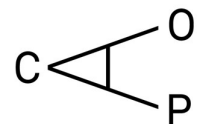
De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	17.456	15.740
Sociale lasten	2.943	2.533
Pensioenkosten	2.899	2.679
Uitzendkrachten/externen	1.422	757
Personele exploitatiekosten	974	682
Totaal personeelskosten	<u><u>25.694</u></u>	<u><u>22.391</u></u>

16. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	205	211
Machines en installaties	333	308
Andere vaste bedrijfsmiddelen	109	105
Totaal afschrijvingen	<u><u>647</u></u>	<u><u>624</u></u>



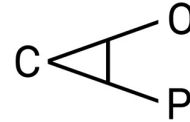
17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	166	161
Kosten ICT	1.064	1.049
Huisvestingskosten	788	693
(Kosten)vergoeding bestuursraad	89	88
Restauratieve voorzieningen	237	161
Marketing	197	217
Overige algemene kosten en extern advies	451	440
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.992</u>	<u>2.809</u>

18. Rentelasten

De rentelasten 2022 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen, alsmede de negatieve rente over de middelen op de spaarrekening.

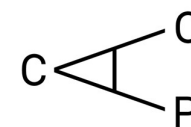


Bezoldiging topfunctionarissen

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 2022 € 216.000 (2021: € 209.000).

Gegevens 2022	
Bedragen in €	
Functiegegevens	Directeur/ Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	181.725
Beloningen betaalbaar op termijn	23.867
Subtotaal bezoldiging	<u>205.592</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totaal bezoldiging	<u><u>205.592</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Bedragen in €	
	N. Ph. Geelkerken
Functiegegevens	Directeur/ Bestuurder
Gegevens 2021	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	178.651
Beloningen betaalbaar op termijn	23.552
Subtotaal bezoldiging	<u>202.203</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000
Totaal bezoldiging	<u><u>202.203</u></u>

Er zijn verder geen overige functionarissen met een dienstbetrekking in 2022 die een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen naast de hierboven vermelde topfunctionarissen. Er zijn in 2022 en 2021 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.

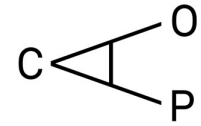


Bezoldiging leden Raad van Toezicht

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

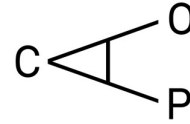
Gegevens 2022										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling	G.P.M. van Haren
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid AC en RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling 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	01-01/31-12
Totale bezoldiging	11.797	10.837	8.767	10.071	6.158	6.060	8.926	6.225	6.060	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
-/- 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	11.797	10.837	8.767	10.071	6.158	6.060	8.926	6.225	6.060	-
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 2021										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling	G.P.M. van Haren
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid AC en RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT en AC
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
Bezoldiging	11.515	8.606	2.916	5.890	5.916	8.890	8.700	5.948	4.606	8.700
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900



Enkelvoudige jaarrekening

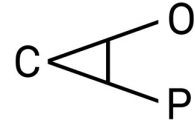
Stichting CAOP 2022



2.1 Enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

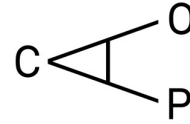
Enkelvoudige balans per 31 december 2022 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2022		31 december 2021	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		6.314		6.508	
Machines en installaties		814		955	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		<u>279</u>		<u>300</u>	
			7.407		7.763
Financiële vaste activa	2				
Latente belastingvorderingen		<u>153</u>		<u>137</u>	
			153		137
Vlottende activa					
Vorderingen	3				
Debiteuren		2.987		1.717	
Overlopende activa		<u>4.185</u>		<u>3.970</u>	
			7.172		5.687
Liquide middelen	4		7.739		5.972
TOTAAL ACTIVA			<u>22.471</u>		<u>19.559</u>
Eigen vermogen					
	5		4.884		4.460
Langlopende schulden					
	6		2.569		2.735
Kortlopende schulden en overlopende passiva					
Schulden aan kredietinstellingen		168		168	
Crediteuren		832		506	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	8	2.095		1.740	
Schulden terzake van pensioenen		303		266	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	9	325		294	
Overige kortlopende schulden	10	1.823		1.439	
Overlopende passiva	11	<u>9.472</u>		<u>7.951</u>	
			15.018		12.364
TOTAAL PASSIVA			<u>22.471</u>		<u>19.559</u>



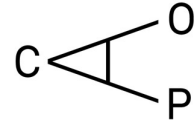
Enkelvoudige Winst- en verliesrekening 2022

	Nr.	2022		2021	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet	12				
Omzet	13	28.886		25.642	
Directe projectkosten	14	<u>(2.442)</u>		<u>(2.609)</u>	
			26.444		23.033
Bedrijfskosten					
Personeelskosten	15	22.815		19.718	
Afschrijvingen	16	621		594	
Overige bedrijfskosten	17	<u>2.360</u>		<u>2.221</u>	
			25.796		22.533
Bedrijfsresultaat			648		500
Rentebaten		-		-	
Rentelasten	18	<u>(75)</u>		<u>(71)</u>	
			(75)		(71)
Resultaat voor belastingen			573		429
Belastingen	19		<u>(149)</u>		<u>(124)</u>
Resultaat na belastingen			<u>424</u>		<u>305</u>



2.2 Enkelvoudig kasstroomoverzicht

	2022		2021	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		5.972		2.884
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.197		3.725	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(264)		(471)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(166)		(166)	
		1.767		3.088
Saldo liquide middelen per 31 december		7.739		5.972
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	424		305	
Afschrijvingen	621		594	
		1.045		899
Mutatie latente belastingvorderingen		(16)		(11)
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	(1.269)		52	
• Overige vorderingen	-		-	
• Overlopende activa	(215)		(770)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	2.652		3.555	
		1.168		2.837
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		2.197		3.725
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in materiële vaste activa	(264)		(471)	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(264)		(471)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Opname leningen	-		-	
Aflossing leningen	(166)		(166)	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		(166)		(166)



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.

Fusie

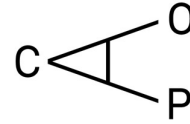
Op 16 februari 2022 hebben de Raden van Toezicht van Stichting Nederland Kennisland en Stichting CAOP besloten om op 1 april 2022 juridisch te fuseren. Stichting CAOP is de verkrijgende en Stichting Nederland Kennisland de verdwijnende rechtspersoon.

Met ingang van 1 april 2022 heeft Stichting CAOP daarmee het vermogen verkregen van de Stichting Nederland Kennisland en is laatstgenoemde opgehouden te bestaan.

Het eigen vermogen per 31 maart 2022 (k€ 65) van de Stichting Nederland Kennisland is toegevoegd aan het vermogen van de Stichting CAOP.

In de vergelijkende cijfers zijn de mutaties verwerkt als ware de fusie per 1 januari 2021 heeft plaatsgevonden, de zgn. “pooling of interest”- methode. Dit ter verbetering van het inzicht.

Voor 2022 heeft dit een effect op het resultaat van k€ 14 (2021: k€ 35).



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	9.544	4.471	4.053	18.068
Cumulatieve afschrijving	(3.036)	(3.516)	(3.753)	(10.305)
Boekwaarde per 1 januari 2022	6.508	955	300	7.763
Investeringsen	-	180	84	264
Ingebracht bij fusie	-	22	8	30
Afschrijvingen	(194)	(326)	(105)	(625)
Ingebrachte cumulatieve afschrijving bij fusie	-	(17)	(8)	(25)
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	(1.404)	(2.456)	(3.860)
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-	1.404	2.456	3.860
Totaal toevoeging/onttrekking	(194)	(141)	(21)	(356)
Boekwaarde per 31 december 2022	6.314	814	279	7.407
Aanschaffingswaarde	9.544	3.269	1.689	14.502
Cumulatieve afschrijving	(3.230)	(2.455)	(1.410)	(7.095)
Boekwaarde per 31 december 2022	6.314	814	279	7.407

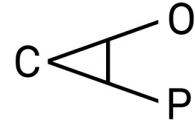
Ten behoeve van de bankier zijn de bedrijfsgebouwen en terreinen hypothecair bezwaard tot maximaal k€ 9.000 (zie ook: 6. Langlopende schulden).

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

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%.

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. Bij de fusie met Stichting Kennisland is een latentie vanwege verrekenbare verliezen overgenomen welke is gewaardeerd tegen 15%.

3. Vorderingen

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2022 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2022 bedraagt de vordering voor oninbaarheid k€ 2.

4. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2022 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 2022 k€ 125 (2021: nihil). De overige liquide middelen zijn direct opeisbaar.

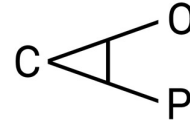
5. Eigen vermogen

De mutaties van 2022 en 2021 in het eigen vermogen zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven. Het saldo van het eigen vermogen is een algemene reserve.

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	4.460	4.139
Ingebracht door fusie	-	16
Resultaat boekjaar	410	270
Resultaat uit Kennisland	<u>14</u>	<u>35</u>
Stand per 31 december	<u><u>4.884</u></u>	<u><u>4.460</u></u>

Op 16 februari 2022 hebben de Raden van Toezicht van Stichting Nederland Kennisland en Stichting CAOP besloten om op 1 april 2022 juridisch 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. Het eigen vermogen per 31 maart 2022 (k€ 65) van de Stichting Nederland Kennisland is toegevoegd aan het vermogen van de Stichting CAOP.

In de vergelijkende cijfers zijn de mutaties verwerkt als ware de fusie per 1 januari 2021 heeft plaatsgevonden. Dit ter verbetering van het inzicht.



6. Langlopende schulden

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

	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	2.901	3.067
Aflossingen boekjaar	(166)	(166)
Totale schuld per 31 december	<u>2.735</u>	<u>2.901</u>
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	(166)	(166)
Langlopend per 31 december	<u><u>2.569</u></u>	<u><u>2.735</u></u>
Schulden looptijd > 5 jaar	<u><u>1.903</u></u>	<u><u>2.069</u></u>

De post langlopende schulden betreft twee leningen met een looptijd tot eind 2028. De leningen betreffen een aflossingsvrije lening voor een bedrag van k€ 1.662,5 met een rentevoet van 2,00% (5 jaar vast) en een lening met aflossing voor een bedrag van k€ 1.662,5 met een rentevoet van 2,25% (10 jaar vast). De leningen zijn afgesloten ter financiering van de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14. Deze panden zijn voor de leningen als zekerheid gesteld. Tevens is als zekerheid het saldo van een spaarrekening verpand ten behoeve van de genoemde hypotheek.

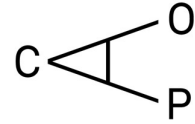
7. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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 2022	31 december 2021
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing december	807	691
Te betalen sociale lasten december	271	211
Te betalen BTW 4e kwartaal	913	742
Te betalen VPB	104	96
Totaal	<u><u>2.095</u></u>	<u><u>1.740</u></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 2022 k€ 325.

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 2022 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 2023 gaat leveren, die in 2023 moeten worden terugbetaald of bedragen die het CAOP als penvoerder namens derden in 2023 beheerd.

De post overlopende passiva is ultimo 2022 aanzienlijk hoger dan ultimo 2021. Dit wordt met name veroorzaakt door de toename gelden die voor derden worden beheerd en de nog niet bestede, vooruitontvangen subsidie Nationale Zorgklas ad k€ 3.460.

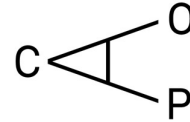
Financiële instrumenten

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 1 jaar resp. 6 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.

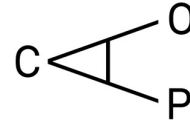
Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot zes jaar, voor de periode 2023 tot en met 2028 circa k€ 2.554 (in totaal). Hiervan betreft het voor een bedrag van k€ 144 (2023-2026) 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 verhuurder van het gehuurde bedrijfspand in Utrecht is een bankgarantie afgegeven voor k€ 21 voor de Arthur van Schendelstraat, respectievelijk k€ 67 voor de Lange Viestraat.

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€ 322, incl. 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€ 14 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.



2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

12. Netto-omzet

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

	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	28.886	25.642
Directe projectkosten	(2.442)	(2.609)
Netto-omzet	<u>26.444</u>	<u>23.033</u>

De netto omzet over 2022 bedraagt k€ 26.444 en is 14,8% hoger dan in 2021.

13. Omzet

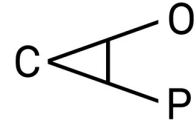
	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Bruto omzet	25.936	22.418
Subsidiebijdragen	2.950	3.224
Totaal omzet	<u>28.886</u>	<u>25.642</u>

De totale omzet is k€ 3.244 (12,7%) hoger dan in 2021.

Als onderdeel van de omzet zijn verschillende overheids subsidies 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€ 2.950. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 893 voor de subsidieregeling Stichting CAOP*, k€ 742 voor het platform naar werk*, k€ 355 voor het College van Deskundigen Uniforme Loonwaarde, k€ 236 voor Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers*, k€ 231 voor de bijzondere leerstoel onderwijs-arbeidsmarkt, k€ 218 voor Politieke ambtsdragers*, k€ 82 programma werken in de Zorg, k€ 81 in het kader van de NOW-regelingen (respectievelijk NOW2 k€ 19*, NOW 3.2 k€ 13*, NOW 4.0 k€ 49), k€ 72 voor het project Leven Lang Leven* en k€ 40 als bijdrage in de kosten van de Nacht van de Integriteit 2022*.

De projecten gemarkeerd met een * zijn definitief vastgesteld



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 CAOP heeft in 2022 een personele groei van het aantal fte's gekend van gemiddeld 213,7 fte's in 2021 naar gemiddeld 226,3 fte's in 2022.

Het aantal werknemers in dienst steeg in 2022 van 237 per 1 januari tot 255 per 31 december.

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

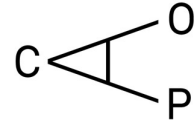
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	15.321	13.786
Sociale lasten	2.537	2.168
Pensioenkosten	2.587	2.393
Doorbelaste loonkosten	46	-
Uitzendkrachten/externen	1.422	757
Personele exploitatiekosten	902	614
Totaal personeelskosten	<u>22.815</u>	<u>19.718</u>

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

16. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	194	200
Machines en installaties	322	295
Andere vaste bedrijfsmiddelen	105	99
Totaal afschrijvingen	<u>621</u>	<u>594</u>



17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2022	2021
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	118	121
Kosten ICT	974	992
Huisvestingskosten	550	454
Kostenvergoeding bestuursraad	59	57
Restauratieve voorzieningen	237	161
Marketing	140	166
Overige algemene kosten en extern advies	282	270
Totaal overige bedrijfskosten	<u>2.360</u>	<u>2.221</u>

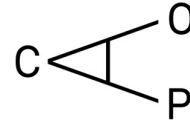
18. Rentelasten

De rentelasten 2022 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen, alsmede de negatieve rente over de middelen op de spaarrekening.

19. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 20,5% (2021: 21,1%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2022 bedraagt k€ 149 ofwel 26,2% van het resultaat vóór belastingen (2021: 28,9%).

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.

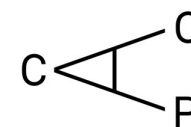


Bezoldiging topfunctionarissen

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 2022 € 216.000 (2021: € 209.000).

Gegevens 2022	
Bedragen in €	
Functiegegevens	Directeur/ Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	181.725
Beloningen betaalbaar op termijn	23.867
Subtotaal bezoldiging	<u>205.592</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totaal bezoldiging	<u><u>205.592</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Bedragen in €	
N. Ph. Geelkerken	
Functiegegevens	Directeur/ Bestuurder
Gegevens 2021	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01-01 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	178.651
Beloningen betaalbaar op termijn	23.552
Subtotaal bezoldiging	<u>202.203</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000
Totaal bezoldiging	<u><u>202.203</u></u>

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2022 en 2021 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.

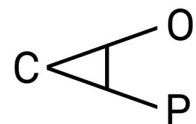


Bezoldiging leden Raad van Toezicht

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

Gegevens 2022										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling	G.P.M. van Haren
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT en AC
Aanvang en einde functievervulling 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	01-01/31-12
Totale bezoldiging	9.343	8.797	7.048	8.787	4.851	4.753	7.048	4.918	4.753	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	-
-/- 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	9.343	8.797	7.048	8.787	4.851	4.753	7.048	4.918	4.753	-
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 2021										
Bedragen in €	A.M.C. Eijsink	A. Sieverdink	J.J.C. Debie	C. Kervezee	J.M. de Vries	M. Ouweland	P. Senne- ma	M.E.M. de Natris	O. Welling	G.P.M. van Haren
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter AC	Plv. vz AC en lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT en AC
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
Bezoldiging	9.106	6.606	2.356	4.606	4.606	7.606	6.856	4.664	4.606	6.856
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900



Voorgestelde resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het resultaat na belasting toe te voegen aan de algemene reserve. Het vorenstaande is verwerkt in de jaarrekening 2022.

Den Haag, 29 juni 2023

Directeur / Bestuurder CAOP
mr. N. Ph. Geelkerken