

Jaarverslag 2025

Stichting CAOP

Te Den Haag

Vastgesteld door de directeur/bestuurder d.d. 15 juni 2026

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 15 juni 2026

Inhoudsopgave

	Pagina
JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	3
BESTUURSVERSLAG	7
JAARREKENING 2025	
1 Balans en winst- en verliesrekening	23
2 Kasstroomoverzicht	25
3 Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	26
4 Toelichting op de balans	34
5 Toelichting op de winst- en verliesrekening	42
OVERIGE GEGEVENS	
Voorstel resultaatbestemming	49
Gebeurtenissen na balansdatum	49
Controleverklaring	49

Jaarverslag Raad van Toezicht

Inleiding en rolopvatting

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Stichting CAOP, en staat de directeur-bestuurder met raad ter zijde. De RvT ziet toe op de realisatie van de maatschappelijke opdracht, de strategische koers en de continuïteit van de organisatie, met aandacht voor risico's, kwaliteit, compliance en een zorgvuldige balans tussen inhoudelijke ambities en uitvoeringskracht.

In 2025 stond het toezicht in het teken van: (i) het bestendigen van de koers en de doorontwikkeling van CAOP als 'huis van de sociale partners', (ii) het versnellen van de veranderingen en het vergroten van realisatiekracht, en (iii) het bewaken van randvoorwaarden (organisatie, mensen, processen, informatievoorziening en – op hoofdlijnen – financiële robuustheid).

Samenstelling en werkwijze

Stichting CAOP heeft statutair een eenhoofdig bestuur, in de persoon van mevrouw M. Olde Monnikhof.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op beleid en op de algemene gang van zaken van de stichting. Enkele besluiten van de directeur-bestuurder zijn statutair onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zoals de begroting, het jaarplan en dit jaarverslag.

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

De Raad van Toezicht ontvangt een vergoeding voor haar activiteiten. Er is een kader dat de vergoeding van de Raads- en Commissieleden regelt. Dit kader gaat uit van de richtlijnen van de Wet Normering Topinkomens. Verder is bij de beoordeling van de hoogte van de vergoeding gekeken naar de gemiddelde tijdsbesteding per jaar en de personele omvang van de Raad van Toezicht. De vergoeding stijgt mee met de loonstijging die wordt afgesproken in het kader van de CAO Stichting CAOP.

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

De Raad van Toezicht telt zeven 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 van Toezicht voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP).

Per 1 januari 2026 gaat CAOP over op een ander toezichtmodel. In dit verband zijn in 2025 in drie fases vijf leden voor de nieuwe RvT gevonden via een selectieprocedure. Twee leden, mevrouw Van Hoef en de heer Boumans zijn in de loop van 2025 als leden van de RvT ingestroomd, de overige drie leden starten op 1 januari 2026.

De RvT vergaderde in 2025 in een samenstelling met mevrouw A. Eijnsink als voorzitter en de leden J. Debie, P. Sennema, O. Welling, A. Zwaagstra, H. van der Veerdonk en Y. van Hoef. Medio 2025 is de heer Boumans benoemd tot lid.

In maart 2025 trad mevrouw Van Hoef aan als lid met portefeuille Financiën; zij nam tevens als voorzitter zitting in de Auditcommissie, waar ook de heren Debie en Sennema zitting hebben.

In de loop van 2025 is toegewerkt naar (gedeeltelijke) vernieuwing van de RvT per 2026. In de vergadering in september vond een kennismakingsbijeenkomst plaats met de beoogd voorzitter per 1 januari 2026 (de heer Boumans). In december 2025 is, aansluitend op de RvT-vergadering, een overdrachtsgesprek gevoerd met drie per 1 januari 2026 nieuw benoemde leden (mevrouw Goedhart, de heer Kok en de heer Fortuin).

Nevenfuncties

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. (2) Voorzitter onafhankelijke commissie sociale veiligheid en integriteit Ministerie van Financiën	- Lid Nationaal Comité Veteranendag - Lid van de Raad van Toezicht van Advies Stichting Jason - Lid Maatschappelijke Adviesraad Huis voor Klokkenluiders
Dhr. P. Sennema - Lid RvT - Lid auditcommissie	(1) Gemeentesecretaris Sittard-Geleen (januari-augustus 2025) (2) Gemeentesecretaris Arnhem (sinds oktober 2025).	
Dhr. O.F.J. Welling - Lid RvT	Directeur bureau Raad voor de Rechtspraak.	

Dhr. J. Debie - Lid RvT - Plv voorzitter auditcie	Voorzitter van de Vakbond voor Burger en Militair defensiepersoneel (VBM)	- Bestuursvoorzitter Centrale van Overheidspersoneel, het Ambtenarencentrum - voorzitter van de Coalitie voor Veiligheid - Bestuurslid Onafhankelijke Federatie Veiligheid
Mw. A.J.H. Zwaagstra - Lid RvT		
Dhr. mr. H.G.M. van de Veerdonk - Lid RvT	Manager Collectief FNV	- Raad van Toezicht FNV Bedrijfscommissie voor de Overheid.
Mw. Y. van Hoef - Lid RvT - Vz auditcommissie	Hoofd Concern Auditing & Toezicht WMO, gemeente Rotterdam	
M. Boumans - Lid RvT	Burgemeester gemeente Doetinchem	- Lid Raad voor de Strafrechttoepassing en Jeugdbescherming (RSJ), Den Haag - Voorzitter raad van toezicht Phion, Orkest van Gelderland en Overijssel, Deventer - Voorzitter Raad van Toezicht Kenniscentrum Sport en Beweging, Utrecht

Vergaderingen, informatievoorziening en overlegstructuur

De RvT kende in 2025 een reguliere kwartaalcyclus en een extra bijeenkomst in februari i.v.m. de governance (nieuw toezichtmodel) en in september, mede gericht op overdracht/kennismaking in verband met de beoogde vernieuwing per 2026.

In 2025 vonden de volgende RvT-bijeenkomsten plaats:

- 4 februari 2025 (extra ontmoeting i.v.m. de governance/toezichtmodel)
- 24 maart 2025
- 16 juni 2025
- 10 september 2025 (extra ontmoeting, in het teken van kennismaken met de heer Boumans)
- 6 oktober 2025
- 8 december 2025 (laatste vergadering in deze samenstelling; tevens overdrachtsmoment richting nieuwe RvT).

De RvT liet zich structureel informeren via kwartaalrapportages en thematische toelichtingen van de directeur-bestuurder en directie. Op 8 december zijn onder meer de rapportage t/m Q3 2025 (totaal en financieel) en de liquiditeitsprognose besproken, mede in het licht van de begroting en het jaarplan 2026.

Daarnaast heeft de RvT tweemaal per jaar met de Ondernemingsraad (OR) overlegd (16 juni en 8 december 2025), om signalen uit de organisatie, cultuur en uitvoering expliciet te betrekken bij het toezicht, en stil te staan bij de doorontwikkeling van de organisatie. Hierbij ging het o.a. over onderwerpen als sturing(svermogen), digitalisering, AI, capaciteitsmanagement, verzuim en sociale cohesie (inclusief communicatie).

Auditcommissie

De Auditcommissie (AC) bereidde besluitvorming van de RvT voor en adviseerde over financiële sturing, accountantscontrole, rechtmatigheid/regelgeving en risicobeheersing (waaronder aandacht voor frauderisico's en informatiebeveiliging).

In 2025 kwam de Auditcommissie bijeen op 11 maart, 2 juni, 22 september en 20 november 2025. De AC adviseerde op 8 december 2025 positief over goedkeuring van de begroting 2026, met de expliciete kanttekening dat het begrote resultaat kwetsbaar is en dat in 2026 sturing, prognostiek, acquisitiekracht en de balans tussen overhead en declarabiliteit versterkt moeten worden.

Kern van het toezicht in 2025

Strategische koers en realisatiekracht

De RvT heeft de strategische koers onderschreven, met nadruk op de rol van CAOP als onafhankelijke ontmoetings- en kennisplek voor sociale partners en op de inhoudelijke versterking langs strategische thema's. Tegelijk is in het toezicht door het jaar heen teruggekomen dat de strategie op orde is, maar dat er achterstalligheden zijn in uitvoering en sturend vermogen, waardoor CAOP in continuïteitsdenken robuuster moet worden.

In de vergadering van 8 december is deze analyse expliciet aangescherpt: declarabiliteit lijkt in hoofdlijnen redelijk, maar tekortschietende prognoses/managementinformatie, te lage acquisitiekracht, suboptimale overhead-businessbalans en variatie in leiderschap/sturend vermogen vergroten de kwetsbaarheid. De RvT heeft benadrukt dat de kwartaalrapportages 2026 expliciet aandacht moeten blijven geven aan de voortgang op deze verbeterpunten.

Sociale dialoog en RAP

De ontwikkeling van de sociale dialoog was een belangrijk strategisch dossier. In maart en juni besprak de RvT de betrokkenheid van sociale partners en de contouren van een in te stellen Raad van Advies en de oprichting van de RAP (Raad voor Arbeid en Publieke Taken) als vehikels om de strategische agenda te versterken en het gesprek met overheid en sociale partners te institutionaliseren.

In december is tevens benoemd dat de RAP perspectief biedt om de meerjarenstrategie dichterbij te brengen, mits het lukt om (structurele) financiering te organiseren.

In het najaar is de RAP als werktitel vervangen door SPR (Sociaal Publieke Raad).

Digitalisering, AI en informatievoorziening

De RvT en Auditcommissie hebben aandacht gevraagd voor de kwaliteit van sturingsinformatie, prognostiek en de onderliggende inrichting van processen en systemen. In december is expliciet uitgesproken dat AI in 2026 een belangrijk aspect is: zowel voor efficiëntiewinst als voor kwaliteitsverbetering in de dienstverlening, en dat hierover in de kwartaalrapportages 2026 gerichte voortgangsinformatie wordt verwacht.

Organisatie, leiderschap, cultuur en verzuim

De RvT heeft in 2025 structureel aandacht besteed aan de doorwerking van de nieuwe organisatie-inrichting, leiderschap, cultuur en uitvoeringsdiscipline. In het OR-overleg is nadrukkelijk gesproken over o.a. sturing/prognostiek, sociale cohesie en communicatie, en het effect van werkdruk en veranderdynamiek. In december is bovendien besproken dat de interne druk toeneemt door de financiële vooruitzichten en dat dit consequenties heeft voor de invulling van leidinggevende rollen en het nemen van maatregelen waar nodig.

Financiële robuustheid op hoofdlijnen

Hoewel de RvT nadrukkelijk op hoofdlijnen toeziet, is in december besproken dat CAOP de afgelopen jaren financieel “sluitend” bleef door neveninkomsten (zoals werkplekverhuur/portals) en dat dit structureel kwetsbaar is: de primaire dienstverlening kent onvoldoende marge en vraagt daarom in 2026 om krimpscenario's, scherpere rendementsanalyse per dienst, en ruimte voor gerichte investeringen (o.a. AI en organisatieversterking).

Belangrijkste besluiten en goedkeuringen

In 2025 heeft de RvT onder meer:

- Het jaarverslag 2024 goedgekeurd.
- Besproken en goedgekeurd: een gecorrigeerde begroting 2025 (noodzakelijk door een onjuiste tariefopstelling in de oorspronkelijke begrotingsopzet).
- Op 8 december 2025 de begroting 2026 goedgekeurd, met expliciete duiding van onzekerheden en kwetsbaarheid van het begrote resultaat.
- Op 8 december 2025 het jaarplan 2026 goedgekeurd, waarin de modernisering van de sociale dialoog via de RAP/SPR de kapstok vormt en waarin de vijf veranderopgaven van CAOP integraal zijn verbonden.

- Op 8 december 2025 de statutenwijziging goedgekeurd en ter vergadering ondertekend, mede in verband met het gewijzigde toezichtmodel en de statutaire basis voor een Raad van Advies.

Daarnaast is in december vastgelegd dat de dechargeverlening aan de (oude) RvT in 2026 wordt voorbereid.

Zelfevaluatie

I.v.m. de nieuwe samenstelling per 1-1-2026, heeft de RvT in 2025 geen zelfevaluatie uitgevoerd.

Overdracht en vooruitblik 2026: toezichtaccenten

Aansluitend op de RvT-vergadering van 8 december is een overdrachtsgesprek gevoerd met de nieuw benoemde RvT-leden per 1 januari 2026. In dat gesprek is de kernboodschap meegegeven dat de strategische koers goed is, maar dat sturing en uitvoering moeten aantrekken; dat gerichte krimp/groei nodig kan zijn om investeringsruimte te creëren; en dat AI, managementinformatie en acquisitiekracht kritische hefbomen zijn.

De toezichtaccenten voor 2026 zijn daarmee:

1. Versnelling realisatie van de veranderopgave en doorleving van de strategie (met expliciete ijkmomenten).
2. Sturingsinformatie en prognostiek: werkvoorraad-capaciteit-acquisitie integraal sturen.
3. AI en proces-/kwaliteitsverbetering: van experiment naar aantoonbare toepassing en productiviteitswinst.
4. Marge op primaire dienstverlening: rendementsanalyse, krimpscenario's waar nodig, en ruimte creëren voor strategische investeringen.
5. Governance en sociale dialoog (RAP/SPR, Raad van Advies): rolzuiverheid, legitimiteit en financieringsstrategie.

Bestuursverslag

Statutaire grondslag

De Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (hierna: Stichting CAOP) is op 1 januari 1995 opgericht en is statutair en feitelijk gevestigd te Den Haag (Lange Voorhout 13). De stichting is ingeschreven in het Nederlandse handelsregister onder nummer 41158878.

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

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

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

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

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

Organisatieprofiel, missie en strategische positionering

Stichting CAOP streeft ernaar de publieke sectoren te versterken zodat zij slagvaardig kunnen omgaan met maatschappelijke uitdagingen. Vanuit een onafhankelijke positie richt CAOP zich op de kwaliteit van werken en leren, in het bijzonder in publieke sectoren. Als 'huis van de sociale

partners' verbindt CAOP werkgevers- en werknemersperspectieven en biedt het een neutrale plek voor dialoog, kennisdeling en gezamenlijke beleidsontwikkeling. De overheid is daarbij zowel opdrachtgever als systeempartner: wetgever, beleidsmaker en aanjager van maatschappelijke transitie.

In 2025 stond de verdere doorontwikkeling van deze positionering centraal: het versterken van de koppeling tussen (i) inhoudelijke kennis en thematische zwaartepunten, (ii) interventiekracht en methodieken, en (iii) herkenbare proposities richting opdrachtgevers en stakeholders. Daarbij was het bestuurlijke uitgangspunt: koersvastheid in de gekozen strategie, met versnelling in de uitvoering waar realisatie achterbleef bij de bedoeling.

Strategische sturing: doelenboom als kompas

De doelenboom, een concrete uitwerking van het jaarplan 2025, vormde het kompas voor de sturing op vier hoofddoelen: impact op de samenleving, klant als ambassadeur, betekenisvol werk en financieel gezond. Deze hoofddoelen zijn gekoppeld aan KPI's en worden in 2025 geëvalueerd op effectiviteit, actualiteit en operationaliseerbaarheid, mede vanuit richtinggevende principes richting 2030 (publieke waarde, verdiept partnerschap, betekenisvol werk, wendbaar en gezond opereren).

Daarnaast zijn in de doelenboom en de kwartaalrapportages vijf strategische veranderopgaven leidend: (1) inhoudelijke kennis en expertise versterken, (2) interventiemethodieken versterken en valideren, (3) kwaliteit van dienstverlening verbeteren, (4) positionering en acquisitie professionaliseren, en (5) interne organisatie verbeteren.

Niet-financiële prestatie-indicatoren (KPI's) en voortgang 2025

Sturingskader

In 2025 is gestuurd op de vier hoofddoelen uit de doelenboom, met bijbehorende KPI's. Deze KPI's worden in 2025 geëvalueerd op effectiviteit, actualiteit en operationalisering.

KPI's per hoofddoel

1. Impact op de samenleving

- *KPI: Impact in minimaal 80% van de klantgesprekken.*
Gedurende het jaar zijn klantgesprekken gevoerd door directie en/of clustermanagers met alle fondsbesturen en andere grote opdrachtgevers (key-accounts). Naast zakelijke tevredenheid is daarbij expliciet gesproken over de ambitie rond het "model van de sociale dialoog" (RAP/SPR), verbeterde dienstverlening (meer inhoud, meer intersectoraal samenwerken, transformatieve aanpak) en de propositie van CAOP als

partner voor de publieke sector. Ook is in de gesprekken getoetst welke meerwaarde opdrachtgevers van CAOP verwachten.

- *KPI: Minimaal 5 publicaties/klantcases per cluster.*

Er is een publicatie- en klantcaseplanning gemaakt, verbonden aan thema's en positionering. Het aantal publicaties verschilt per cluster: cluster Onderzoek & Innovatie rapporteert een hoog aantal publicaties (circa 60), inclusief onderzoek in het verlengde van dienstverlening en publicaties vanuit leerstoelen (o.a. oraties). In het vierde kwartaal zijn meerdere publicaties uitgebracht, waaronder o.a. de Onderwijsatlas (2025) en een position paper voor de RAP/SPR.

2. Klant als ambassadeur

- *KPI: Klanttevredenheid gemiddeld 8,0 / "zeer tevreden".*

De centrale registratie van klantgespreksverslagen is belegd bij Business Development. Uit key-accountgesprekken komt een positief beeld ("breed aanbevelen"), maar systematisch inzicht is nog niet eenduidig doordat registratie per team/cluster verschilt. Om meer grip te krijgen is key-accountmanagement gestart; het format klantgesprek/-evaluatie is sinds augustus beschikbaar. Eerste key-accountplannen (o.a. BZK, A+O Fonds Rijk, Defensie) zijn gereed; analyses van klantgesprekken en KTO's volgen in 2026.

3. Betekenisvol werk

- *KPI: 100% dialooggesprekken.*

Eind 2025 zijn (vrijwel) alle eindgesprekken uitgevoerd. Hieraan voorafgaand is een personeelsschouw per cluster uitgevoerd. Naast de formele cyclus wordt "het goede gesprek" gestimuleerd dat zich richt op werkpakket, resultaten, samenwerking, ontwikkeling, werkplezier.

- *KPI: Verzuim lager dan landelijk gemiddelde; meldingsfrequentie daalt.*

Het verzuim daalde gedurende het jaar: Q1 6,66%, Q2 6,86%, Q3 4,91%, Q4 4,67%. De meldingsfrequentie daalde in Q4 naar 0,97; voortschrijdend over 2025 is deze 1,18. CAOP presteerde in Q3 en Q4 onder het landelijk gemiddelde (referentie in rapportage: 5,9% voor overige dienstverlening >100 medewerkers).

- *KPI: Medewerkerstevredenheid ≥ 7 .*

Het medewerkeronderzoek (respons 73%) laat sterke punten zien (zinvol werk, waardering door collega's, samenwerking, plezier), maar de doelstelling "7" is niet gehaald; lager scoren trots op CAOP, werkdruk en bekendheid met doelen.

- *KPI: Capaciteitsmanagement en formatiebeleid vastgesteld.*

In Q4 is de personeelsschouw uitgevoerd en is langs groei- en krimpscenario's nagedacht over toekomstige formatie. Inwerken van nieuwe collega's vraagt tijd; er worden afspraken gemaakt over (niet-)declarabel schrijven en betere monitoring.

4. Financieel gezond

2025 is financieel positief afgesloten (resultaat voor belasting na Q4: k€ 1.318) en daarmee boven begroting (k€ 745). Het hogere resultaat is het gevolg van lagere personele lasten bij een nagenoeg gelijkblijvende omzet. Dit laatste is het gevolg van een hogere opbrengst per facturabel uur en een hogere omzet door externe medewerkers.

Het resultaat wordt bestuurlijk genuanceerd, omdat de gelijkblijvende omzet samengaat met een lagere inzet op de investeringsmiddelen. In 2026 wordt versneld ingezet op het verbeteren van de financiële besturing van de organisatie.

5. In control randvoorwaarden (kwaliteit, security/privacy, procesdiscipline)

Als randvoorwaarde voor het realiseren van de hoofddoelen is in 2025 gestuurd op kwaliteit en informatiebeveiliging, procesoptimalisatie en sturingsinformatie. Dit zijn trajecten die in 2026 doorlopen.

Externe audits voor ISO 27001 en ISO 9001 zijn goed doorstaan. Tegelijk is de bestuurlijke conclusie dat de grootste verbeteropgave ligt in het consequent naleven van afspraken en het versterken van projectleiderschap en procesdiscipline.

Bestuurlijke context en ontwikkelijn in 2025

In 2025 is de ingezette inhoudelijke koers bevestigd en voortgezet. De inhoudelijke koers is ook bepalend geweest voor de nieuwe cluster-/teamstructuur per 1 februari 2025. De begroting 2025 is op die nieuwe structuur opgesteld en bevatte expliciete ruimte voor thema's, innovatie en ontwikkeling onder regie van directie en MT.

In de kwartaalrapportages is de hoofdboodschap consistent: op onderdelen is versnelling en koersvastheid nodig, met behoud van rust en helderheid in de gekozen koers. Concreet: geen nieuwe herinrichting, maar strakker prioriteren, beter borgen van eigenaarschap, en consequenter sturen op realisatie (met een toetsmoment in februari 2026).

Eind 2025 is de situatie dat de uitvoering van plannen en besluiten nog steeds te traag verloopt, de overhead nog te groot is en de investeringsruimte beperkt blijft. Ondanks verbeteringen – zoals het meer in balans hebben van de formatie t.o.v. de werkvoorraad – blijven koersvastheid én versnelling van belang in relatie tot gerichtere kennisinzet, sneller handelen en strakkere sturing op uitvoering en realisatie, passend bij de rol van CAOP als 'huis van de sociale partners' in een domein waarin maatschappelijke opgaven om duurzame oplossingen vragen.

Voortgang op de vier hoofddoelen

Impact op de samenleving

De doelenboom vraagt dat impact expliciet onderwerp is in klantgesprekken en dat maatschappelijke relevantie zichtbaar wordt via publicaties/klantcases (minimaal 5 per cluster; impact in 80% van de klantgesprekken).

In het eerste kwartaal werd bestuurlijk vastgesteld dat de ambitie nog onvoldoende concreet zichtbaar was: systematische registratie ontbrak en toepassing wisselde per cluster/team; publicaties waren veelal nog in voorbereiding. Het handelingsperspectief werd daarom scherp gezet: gerichte sturing en control op publicaties, ondersteuning van themateams, en het explicieter maken van impact in klantgesprekken, inclusief aanscherping van het format klantgesprek/-evaluatie.

In de daaropvolgende kwartalen is zichtbaar dat deze lijn is opgepakt: er zijn klantgesprekken gevoerd met fondsbesturen en andere grote opdrachtgevers (key-accounts), waarbij naast zakelijke tevredenheid ook expliciet is gesproken over inhoudelijke doorontwikkeling (o.a. intersectoraal samenwerken en een transformatieve aanpak) en over de propositie van CAOP als partner voor de publieke sector. Tevens is een publicatieplanning opgesteld, verbonden aan thema's en positionering, en is het proces om klantcases via key-accounts te initiëren in mei gestart.

Bestuurlijke duiding: impactsturing is in 2025 nadrukkelijk “geïnstrumenteerd” (formats, planning, discipline), maar vraagt blijvende aandacht voor uniformiteit en borging in de lijn: het moet niet afhankelijk blijven van individuele teams of personen.

Klant als ambassadeur

De doelenboom koppelt klantambassadeurschap aan herhaalopdrachten, klantfeedback en structurele samenwerkingen.

In 2025 is ingezet op beter relatiemanagement en key-accountmanagement. De laatste twee kwartalen laten zien dat topklanten/key-accounts zijn geïnventariseerd en dat gestart is met key-accountplannen (o.a. BZK en A+O fonds Rijk), met als doel relaties te verdiepen en omzetkansen in het openbaar bestuur te vergroten; een plan voor fondsen was in ontwikkeling en wordt in het vierde kwartaal (of het eerste kwartaal 2026) verwacht.

Bestuurlijke duiding: CAOP kiest nadrukkelijk voor “partnerschap met scherpte”: relaties verdiepen én tegelijk eenduidiger sturen op verwachtingen, werkvoorraad/capaciteit en zichtbare meerwaarde.

Betekenisvol werk

Betekenisvol werk is in de doelenboom gekoppeld aan dialooggesprekken, verzuim en medewerkerstevredenheid.

In het eerste kwartaal werd gerapporteerd dat capaciteitsmanagement wel verbeterde maar nog onvoldoende systematisch was om echt sturend te zijn; de verzuimaanpak was aangescherpt maar had nog geen merkbare impact, terwijl de balans tussen werkvoorraad en beschikbare capaciteit fragiel was.

In het derde kwartaal is de lijn verankerd in het bredere pakket aan organisatieontwikkeling (strategisch personeelsbeleid, leiderschap/cultuur, capaciteitsmanagement, procesoptimalisatie en doorontwikkeling van sturingsinformatie), met als bestuurlijke observatie dat vooral het consequent naleven van afspraken en procesdiscipline nog versterking vraagt — met name in projecten en projectleiderschap.

Financieel gezond

Hoewel de organisatie in 2025 zwarte cijfers presteert, is er sprake van strategische spanning. In het eerste kwartaal is expliciet benoemd dat de spanning tussen centrale investeringsbehoefte (o.a. voor AI, Business development/BD, strategische belangrijke dienstverlening/thema's) en het uitvoeren van klantopdrachten voelbaar blijft. Daarom zijn centrale middelen geprioriteerd op vijf onderwerpen en zijn overige investeringsvoorstellen opgeschort of afgewezen. In de begroting 2025 was ruimte gereserveerd voor thema's/innovatie/ontwikkeling onder regie van het MT, mede gericht op business development, met een sobere investeringsinsteeek.

Bestuurlijke duiding: CAOP stuurt in 2025 op financiële robuustheid door scherpe prioritering: investeren waar het direct bijdraagt aan strategische toekomstbestendigheid (BD, AI, kennisinfrastructuur, dienstverlening) en terughoudendheid elders.

Voortgang op de vijf strategische veranderopgaven

Inhoudelijke kennis en expertise versterken

De veranderopgave vraagt bundeling en strategische richting van kennis, gekoppeld aan de grote thema's van deze tijd, zodat CAOP relevant blijft voor publieke sectoren.

In het tweede kwartaal is scherp benoemd dat bij kennisinfrastructuur en AI wel plannen en besluiten lagen, maar dat de uitvoering stokte door (1) onvoldoende scherpe opdrachten/rollen van inhoudelijke trekkers, (2) onvoldoende consequente MT-prioritering en gezamenlijke sturing, (3) het structureel verliezen van ontwikkelwerk aan businessdruk, en (4) onderschatting van de beginsituatie (versnipperde kennis, dunne zwaartepunten). Gevolg: zichtbaarheid bij klanten en de keten kennis → propositie → omzet bleef achter.

Interventiemethodieken versterken en valideren

CAOP wil beter laten zien wat de aanpak oplevert en methodieken door ontwikkelen en valideren ("we weten dat het werkt"), inclusief het breed delen van lessen.

In 2025 is dit vooral als ontwikkellijn geagendeerd binnen de totale veranderopgave; de bestuurlijke inzet richtte zich op het creëren van randvoorwaarden (focus, kennisbasis, kwaliteits- en procesdiscipline) om methodiekontwikkeling te kunnen versnellen.

Kwaliteit van dienstverlening verbeteren

In de veranderopgave is onderkend dat klanten CAOP waarderen en terugkomen, maar ook signaleren dat de aanpak per fonds/team kan verschillen en dat meer expliciete meerwaarde en maatschappelijke opbrengst gewenst zijn. 2025 stond daarom in het teken van “doorpakken”: duidelijkere processen, meer aandacht voor klantrelaties en scherpere keuzes.

De formats klantgesprek, key-accountmanagement, publicatieplanning en sturingsinformatie zijn hiermee consistent en vormt de basis voor verdere uniformering en kwaliteitsborging in 2026.

Positionering en acquisitie professionaliseren

Acquisitie is in 2025 sterker geprofessionaliseerd: uniform offertemateriaal, centrale registratie en meer regie vanuit Business Development.

Het derde kwartaal bevat een expliciete analyse die bestuurlijk richtinggevend is: commerciële dynamiek is beperkt buiten aanbestedingen; new business ratio is laag; acquisitie is relatief reactief; verantwoordelijkheid voor relatiemanagement is versnipperd en klantinformatie, werkvoorraad en capaciteit zijn onvoldoende geïntegreerd. Deze inzichten zijn meegenomen in het strategisch acquisitieplan waarmee aan de slag wordt gegaan.

Als maatregelen zijn o.a. ingezet: centralisering van het offerteproces onder regie van BD (minimaal tot eind 2026), een vast offerteschrijfteam (met training), en aanschaf van een AI-offertetool om vragen beter te analyseren en toegevoegde waarde scherper te verwoorden.

Interne organisatie verbeteren (efficiënt, effectief, overdraagbaar)

In het derde kwartaal wordt gerapporteerd dat de operationele doelen voor 2025 (herijking strategisch personeelsbeleid, leiderschap/cultuur, capaciteitsmanagement, security & privacy conform ISO 27001, kwaliteit conform ISO 9001, procesoptimalisatie, kennisdeling en sturingsinformatie) conform planning vorderen; externe audits ISO 27001 en ISO 9001 zijn goed doorstaan.

Tegelijk wordt ook een realistische bestuurlijke conclusie getrokken: veel processen zijn uitgewerkt en vindbaar, maar naleving en consistent uitvoeren (procesdiscipline) vraagt versterking, met name in projecten en projectleiderschap. Digitalisering is bewust tijdelijk on hold gezet om processen eerst te optimaliseren; het digitaliseringsplan is vastgesteld en er is mede in het licht van geopolitieke risico's bewust gekozen om klantdata niet in de cloud te plaatsen.

In control: kwaliteit, informatiebeveiliging en compliance

CAOP hecht aan betrouwbare dienstverlening en zorgvuldig omgaan met informatie. In 2025 zijn de externe audits voor ISO 27001 (informatiebeveiliging) en ISO 9001 (kwaliteit) goed doorstaan. Tegelijk is vastgesteld dat de belangrijkste ontwikkelpunten liggen in het versnellen van sturingsinformatie en het consequent naleven van processen, met name in projecten; daarom is procesdiscipline in 2025–2026 een expliciet sturingsaccent.

In het digitaliseringsplan is bovendien – mede gezien geopolitieke risico's – een bewuste keuze gemaakt om klantdata niet in de cloud te plaatsen. Parallel is onderzocht hoe een suite-oplossing kan bijdragen aan standaardisatie van processen en verbetering van managementinformatie.

Strategische themalijn: sociale dialoog en RAP/SPR – van positionering naar structurele agenda

In 2025 is geïnvesteerd in actieve positionering van het voorstel voor behoud/versterking van de sociale dialoog via de in ontwikkeling zijnde RAP (Raad voor Arbeid en Publieke Taken). Met de RAP-bijeenkomst op 8 oktober 2025, gericht op bestuurders en beleidsmakers van sociale partners en publieke stakeholders, is een eerste stap gezet. De centrale conclusie van de bijeenkomst was: brede steun voor structurele, sectoroverstijgende samenwerking om de sociale dialoog te herwaarderen en pilots te starten op gezamenlijke thema's (o.a. weerbaarheid, leven lang ontwikkelen, mobiliteit, innovatie). In oktober is bovendien een position paper gepubliceerd ("Van publieke sectoren naar publieke taken"). Dit krijgt een vervolg op 3 februari 2026 om opbrengsten te delen en te verdiepen en concretiseren.

In het najaar 2025 is de RAP als werktitel vervangen door de SPR (Sociaal Publieke Raad).

In Q4 lag, ter voorbereiding op de bijeenkomst van 3 februari 2026, nadrukkelijk de focus op verdere strategische positionering rond de ontwikkeling van de SPR. In de positionering is o.a. gekeken naar het feit dat de SPR-lijn voor het CAOP strategisch kansrijk is, maar dat structurele financiering en borging randvoorwaardelijk zijn om de lijn duurzaam te maken.

Digitalisering en AI als versneller (inhoud én bedrijfsvoering)

AI is in 2025 nadrukkelijk als strategisch thema opgepakt, met een dubbel doel: (i) productiviteitswinst en procesdiscipline in de interne werkprocessen en (ii) versterking van de inhoudelijke kracht en propositie. In het derde kwartaal is gerapporteerd dat het AI-plan is goedgekeurd en in uitvoering: er is een experimenteerfase gestart met bewustwording/AI-geletterdheid voor alle medewerkers, 11 use cases en een in te richten AI-helpdesk; eerste resultaten worden in december/januari verwacht en mogelijke productiviteitswinst wordt gemonitord om bewuste keuzes te maken over herinvestering van tijd.

Risico's en onzekerheden

Het risicobeeld over 2025 wordt gedomineerd door (i) kwetsbaarheid in de verhouding overhead–business en daarmee samenhangende margedruk, (ii) te beperkte investeringsruimte en te trage realisatie van veranderplannen, (iii) onvoldoende voorspellende sturingsinformatie, en (iv) afhankelijkheid van acquisitiekracht, klantbinding en structurele financiering van strategische lijnen (zoals RAP/SPR).

Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

1. **Overhead–business uit balans en margedruk.**

In het tweede kwartaal is gerapporteerd dat de organisatie krimpt (aantal fte lager dan begroting, en t.o.v. 2024), terwijl de verhouding business–overhead niet optimaal is en marges klein blijven; daarnaast spelen structureel te lage tarieven en meer uren dan geoffreerd op projecten.

Na de zomer zette de ingezette krimp door waardoor de formatie meer in balans is gebracht t.o.v. de werkvoorraad. Maar doordat de krimp relatief sneller in de business plaatsvindt, zijn de overheadkosten per fte toegenomen (2,3% hoger dan begroot).

Beheersingsmaatregelen: scenario's voor gerichte krimp/groei, centraliseren capaciteitsmanagement en werving, scherpere keuzes, rendementsanalyse per dienst, prioritering van investeringen en versterking acquisitie.

2. **Sturingsinformatie/prognostiek onvoldoende robuust.**

In 2025 is herhaaldelijk benoemd dat prognoses en sturingsinformatie nog onvoldoende snel, voorspellend en robuust zijn, mede door versnipperde systemen en handmatige stappen. Dit vergroot de kwetsbaarheid, ook vanuit het perspectief van de continuïteit.

Het hogere jaarresultaat is bestuurlijk gezien juist een signaal van beperkte grip; daarom wordt versneld gewerkt aan verbetering van managementinformatie, prognoses en stuurinformatie op acquisitie, werkvoorraad en capaciteit.

3. **Acquisitie- en klantbindingrisico.**

In Q1 en Q2 is vastgesteld dat acquisitie en relatiemanagement versnipperd zijn, dat de acquisitieketen nog onvoldoende als sturingsinstrument functioneert en dat de new business ratio laag is.

In Q4 is naast klantbinding (o.a. continuering bij meerdere fondsen) ook klant-/opdrachtverlies gemeld (o.a. deel van de Defensieopdracht en vertrek A+O VVT). Dit onderstreept de noodzaak van de ingezette herpositionering en professionalisering richting commissies en fondsen. Beheersingsmaatregelen: key-accountstrategie (in najaar beschikbaar gekomen), centraler oppakken van aanbestedingen/offertes (met AI-ondersteuning), verrijkte sales-/acquisitielijst en verdere automatisering via Teamleader.

4. **Uitvoeringsrisico kennisinfrastructuur en planvorming thema's.**
Planvorming op inhoudelijke thema's blijft in teveel gevallen achter.
Beheersingsmaatregelen: prioritering en strakkere uitvoering van de veranderopgaven in 2026.
5. **Digitalisering/AI: privacy en technische randvoorwaarden.**
Het AI-plan is in uitvoering; medewerkers zijn getraind, een AI-helpdesk is ingericht en AI wordt al ingezet voor offerteverbetering. In Q4 is vastgesteld dat naast een serverversterking ook een hybride cloudstrategie nodig is. Dit traject wordt AVG-proof ingericht (met behulp van juridisch advies). Beheersingsmaatregelen: keuzehygiëne (cloud/hybride), juridisch advies, gefaseerde implementatie en governance op data/veiligheid.
6. **Wegvallen of niet verlengen van grote opdrachten/subsidies**
In het eerste kwartaal is expliciet benoemd dat het wegvallen van grote projecten/opdrachten een risico is. Twee langlopende subsidies (Alles is Gezondheid en de Beweegalliantie) zouden stoppen per 31 december 2025; daarbij is relevant dat bij Alles is Gezondheid personeel in dienst is en dat (een deel van) activiteiten van iPH hiermee wordt gefinancierd (omvang: 16,2 fte). Beheersingsmaatregelen: verkennen van samenwerking/overdracht en alternatieve financiering/positionering. Dit traject is succesvol doorlopen en begin januari 2026 afgerond.
7. **Personeel: verzuim, werving en capaciteit**
In het tweede kwartaal is gemeld dat verzuim hoog blijft, capaciteitsmanagement nog onvoldoende voorspellend is en werving te traag/ad hoc verloopt. Dit raakt direct de leverbaarheid en de kwaliteit/continuïteit van dienstverlening.
Beheersingsmaatregelen (in 2025 gestart en voor het grootste deel afgerond): herijking strategisch personeelsbeleid en capaciteitsmanagement, centralere sturing op werving & selectie, en gerichte aandacht voor verzuimbegeleiding en leiderschap. De aandacht voor verzuim heeft in Q3 en Q4 geleid tot lagere ziektepercentages en meldingsfrequentie. Nochtans blijft het een aandachtspunt.
8. **Continuïteit**
Door kennisconcentratie, beperkte vervangbaarheid en onvoldoende vastgelegde processen bestaat het risico dat kritieke financiële werkzaamheden bij uitval of onderbezetting niet tijdig, volledig of juist worden uitgevoerd. Dit kan leiden tot vertraging in afsluitingen, rapportages, facturatie, betalingen en subsidieverantwoordingen. Beheersing vindt plaats door procesbeschrijvingen, functiescheiding, achtervang, standaardisatie van werkzaamheden, kennisdeling, documentatie en periodieke monitoring binnen de planning- en controlcyclus.
9. **Fraude**
Door onvoldoende functiescheiding, autorisatiecontrole of zicht op verplichtingen bestaat het risico op onrechtmatige betalingen, belangenverstrengeling, ongeautoriseerde verplichtingen of manipulatie van financiële gegevens. Dit kan leiden tot financieel verlies, reputatieschade, onjuiste verslaggeving en accountantsbevindingen. Beheersing vindt plaats door het vier-ogenprincipe,

autorisatiematrices, controle op stamgegevens, periodieke analyses op ongebruikelijke transacties, centrale contractregistratie, steekproeven en duidelijke integriteits- en meldprocedures.

Vooruitblik 2026: koersvast, met versnelling op prioriteiten

De koers voor 2026 is gericht op versnellen van de realisatie van de veranderopgave met behoud van rust en helderheid: niet opnieuw sleutelen aan strategie of structuur, maar strakker uitvoeren, prioriteren en borgen. AI en verbetering van sturingsinformatie/prognostiek zijn hierbij expliciete hefboomen, zowel voor efficiëntiewinst als voor kwaliteitsverbetering in de dienstverlening.

Belangrijke aannames en afhankelijkheden zijn daarbij: (i) de mate waarin acquisitiekracht en rendementssturing verbeteren, (ii) het tempo waarmee sturingsinformatie en processtandaardisatie worden gerealiseerd, en (iii) externe financierings- en opdrachtgeversdynamiek (waaronder mogelijke continuering of vervanging van subsidies en programma's).

De strategische agenda voor 2026 volgt logisch uit de veranderopgave van de organisatie:

1. **Versnellen kennisinfrastructuur en thematische zwaartepunten** (zodat kennis zichtbaarder wordt bij klanten en beter doorwerkt in proposities).
2. **Acquisitie en positionering**: van reactief naar (meer) proactief, met geïntegreerde sturing op klantinformatie, werkvoorraad en capaciteit, en borging via MT-ritme.
3. **Dienstverlening en uniformiteit**: eenduidiger kwaliteit en herkenbaarheid over fondsen/teams heen, met impact expliciet in klantinteractie en publicaties/cases als bewijsvoering.
4. **Interne organisatie en procesdiscipline**: versterken van projectleiderschap, naleving van processen, en gefaseerde digitalisering met oog voor risico's.
5. **AI als structurele versneller**: van experimenteren naar gerichte implementatie, met expliciete keuze hoe tijdswinst wordt ingezet voor kwaliteit, kennis en klantwaarde.

Het toetsmoment in februari 2026 vormt een logisch bestuurlijk ijkpunt om te beoordelen of de ingezette versnelling voldoende landt in resultaten en voorspelbaarheid.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich (voor zover relevant voor het inzicht in de ontwikkeling van CAOP) governance-ontwikkelingen voorgedaan in het kader van de vernieuwing van de Raad van Toezicht per 1 januari 2026 en de bijbehorende overdracht.

Daarnaast heeft in het kader van de doorontwikkeling SPR de vervolgbijeenkomst met bestuurders en beleidsmakers van sociale partners en publieke stakeholders plaatsgehad op 3 februari 2026.

Exploitatie

In 2025 is de lijn uit de voorgaande jaren voortgezet. Er is een beperkt resultaat behaald in verhouding tot de omzet. Het resultaat voor belasting 2025 bedroeg k€ 1.318 (2024: k€ 545). Dat is 3,5% van de netto-omzet van 38,1 miljoen euro.

Het positieve resultaat over 2025 moet in samenhang worden gelezen met de bestuurlijke keuzes die in de loop van 2025 zijn gemaakt. Het resultaat is financieel gezien gunstiger dan begroot, maar vormt op zichzelf geen aanwijzing dat de structurele verdienkracht en de verhouding tussen werkvoorraad, formatie, kostprijs en overhead duurzaam op orde zijn. In het voorjaar van 2025 is bewust terughoudend omgegaan met investeringen en met niet-facturabele uren. Daarnaast is de formatie gekrompen. Deze factoren hebben het jaarresultaat positief beïnvloed.

Tegelijkertijd bevestigen de analyses in 2025 dat CAOP structureel scherper moet sturen op acquisitie, productiviteit, projectrendement, kostprijs en de balans tussen business en overhead.

De financiële opgave voor 2026 ligt daarom niet primair in het verklaren van het positieve resultaat 2025, maar in het herstellen van structurele voorspelbaarheid en financiële wendbaarheid. De doorontwikkeling en reorganisatie in 2026 zijn daarop gericht. Daarbij wordt rekening gehouden met incidentele transitiekosten in 2026, terwijl de beoogde structurele verbetering vooral vanaf 2027 zichtbaar moet worden.

Deze duiding laat onverlet dat de jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De beschikbare liquiditeit, solvabiliteit en het eigen vermogen bieden daarvoor een basis. De geschetste kwetsbaarheden vragen echter om blijvende aandacht van directie, Auditcommissie en Raad van Toezicht voor sturingsinformatie, prognoses, werkvoorraadontwikkeling en realisatie van de veranderopgave.

Diverse kengetallen per fte

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

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Gemiddeld aantal fte's	258,1	286,6
	* € 1.000	* € 1.000
Netto omzet / fte	147,8	133,8
Personele kosten (excl uitzendkrachten) / fte	115,2	107,9
Resultaat voor belasting / fte	5,1	1,9

Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2025 k€ 9.540 (2024: k€ 7.242). Met een balanstotaal van k€ 24.255 en een eigen vermogen van k€ 8.229 bedraagt de solvabiliteit 34% (2024: 30%).

Begroting 2026

Onderstaande begroting is op 8 december 2025 vastgesteld.

	Begroting 2026
	k€
Netto-omzet	35.758
Bedrijfskosten	
Personele kosten	29.711
Afschrijvingen	517
Overige bedrijfskosten	5.385
	35.613
Bedrijfsresultaat	145
Rente	
Renteresultaat	57
Resultaat voor belastingen	202
Vennootschapsbelasting	(64)
Resultaat na belastingen	138

Vermogen

Het eigen vermogen van het CAOP bedraagt per 31 december 2025 k€ 8.229 (2024: k€ 7.256).

Den Haag, 15 juni 2026

drs. M. Olde Monnikhof,
Directeur/bestuurder

Jaarrekening

Stichting CAOP 2025

1 Balans en winst- en verliesrekening

Balans per 31 december 2025 na voorgestelde resultaatbestemming

	Nr.	31 december 2025		31 december 2024	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1				
Onderzoek en ontwikkeling		12		20	
			12		20
Materiële vaste activa	2				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		5.733		5.926	
Machines en installaties		500		565	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		819		912	
			7.052		7.403
Financiële vaste activa	3				
Latente belastingvorderingen		349		353	
			349		353
Vlottende activa					
Voorraden	4		2		16
Vorderingen	5				
Debiteuren		2.785		2.969	
Overlopende activa		4.515		5.797	
			7.300		8.766
Liquide middelen	6		9.540		7.242
TOTAAL ACTIVA			24.255		23.800
Eigen vermogen	7		8.229		7.256
Langlopende schulden	8		404		572
Kortlopende schulden	9				
Schulden aan kredietinstellingen		168		168	
Crediteuren		1.013		1.582	
Belastingen en premies soc. verzekeringen	10	2.584		2.560	
Schulden terzake van pensioenen		361		392	
Subsidieregeling Ministerie van BZK	11	251		55	
Overige kortlopende schulden	12	2.407		2.034	
Overlopende passiva	13	8.838		9.181	
			15.622		15.972
TOTAAL PASSIVA			24.255		23.800

Winst- en verliesrekening 2025

	Nr.	2025		2024	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Netto-omzet	14				
Bruto omzet	15	45.942		44.726	
Directe projectkosten	16	<u>(7.797)</u>		<u>(6.380)</u>	
			38.145		38.346
Bedrijfskosten					
Personeelskosten	17	32.585		33.616	
Afschrijvingen	18	671		866	
Overige bedrijfskosten	19	<u>3.641</u>		<u>3.396</u>	
			36.897		37.878
Bedrijfsresultaat			1.248		468
Rentebaten	20	89		96	
Rentelasten	21	<u>(19)</u>		<u>(19)</u>	
			70		77
Resultaat voor belastingen			1.318		545
Belastingen	22		(345)		(163)
Resultaat na belastingen			<u>973</u>		<u>382</u>

2 Kasstroomoverzicht

	2025		2024	
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Saldo liquide middelen per 1 januari		7.242		8.817
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.778		(1.043)	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(312)		(364)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(168)		(168)	
		2.298		(1.575)
Saldo liquide middelen per 31 december		<u>9.540</u>		<u>7.242</u>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Resultaat na belastingen	973		382	
Afschrijvingen	<u>671</u>		<u>866</u>	
		1.644		1.248
Mutatie latente belastingvorderingen		4		(15)
<i>Mutaties in werkkapitaal</i>				
• Vorderingen op handelsdebiteuren	184		51	
• Voorraden	14		6	
• Overlopende activa	1.282		(138)	
• Kortlopende schulden (incl. winstbelasting)	<u>(350)</u>		<u>(2.195)</u>	
		1.130		(2.276)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>2.778</u>		<u>(1.043)</u>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
• Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
• Investerings in materiële vaste activa	<u>(312)</u>		<u>(364)</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(312)</u>		<u>(364)</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>				
Aflossing leningen	<u>(168)</u>		<u>(168)</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(168)</u>		<u>(168)</u>

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

Algemeen

De Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (hierna: Stichting CAOP) is op 1 januari 1995 opgericht en is statutair en feitelijk gevestigd te Den Haag (Lange Voorhout 13). De stichting is ingeschreven in het Nederlandse handelsregister onder nummer 41158878.

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

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

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

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

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

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 2025.

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

In afwijking van het Besluit Modellen Jaarrekening hanteert de stichting in haar jaarrekening een mengvorm van het categoriale model en het functionele model van de winst- en verliesrekening. Reden hiervoor is dat de stichting enerzijds de omzet als belangrijk stuurinstrument hanteert en anderzijds de kosten niet naar functie maar naar soort presenteert, omdat deze wijze van presentatie beter aansluit bij de informatiebehoefte van de stichting en zijn belangrijkste belanghebbenden. De directe projectkosten bestaan slechts uit de inkoopwaarde (“verkrijgingsprijs”) van de directe projectkosten; er zijn geen andere kostensoorten (zoals personeelskosten en afschrijvingskosten) onder de directe projectkosten opgenomen. In dat kader constateert de stichting dat branchegenoten eenzelfde vorm hanteren, hetgeen de stichting sterkt in zijn mening dat deze presentatiewijze het inzicht ten goede komt, omdat dit de onderlinge vergelijkbaarheid tussen stichtingen verbetert. Derhalve wijkt de stichting met een beroep op het inzihtsvereiste (ex artikel 2:362 lid 4 BW) af van de modellen uit het Besluit Modellen Jaarrekening.

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

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

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

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder

worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

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

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

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de historische verkrijgingprijs verminderd met de cumulatieve afschrijving. De lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte economische gebruiksduur van de desbetreffende materiële vaste activa, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op grond wordt niet afgeschreven. De geschatte economische gebruiksduur van bedrijfsgebouwen is 30 jaar. Hieronder zijn ook verbouwingen opgenomen. Deze worden afgeschreven in 5-10 jaar. De geschatte economische gebruiksduur van machines en installaties is 5-10 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, zijnde de latente vordering voor het pand, is gewaardeerd tegen 10%. De latente belastingvordering van Stichting Sardes is gewaardeerd tegen 15%.

Duurzame waardevermindering of vervreemding van vaste activa

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

Bijzondere waardevermindering vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vlottende activa

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

Vorraden

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

Vorderingen op handelsdebiteuren

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

Vlottende activa en kortlopende schulden

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

Grondslag liquide middelen

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

Langlopende schulden

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

Opbrengst- en kostenverantwoording (projecten)

Het (project)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.

Bruto omzet

Bruto omzet omvat de opbrengsten uit levering van diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Hierbij worden de individuele prestatieverplichtingen geïdentificeerd. Vervolgens wordt de transactieprijs vastgesteld en deze wordt toegerekend aan de individuele prestatieverplichtingen.

Directe projectkosten

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

Personeelskosten

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

Nederlandse pensioenregelingen

De pensioenregeling van de medewerkers van het CAOP is ondergebracht bij het pensioenfonds ABP. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Het CAOP heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen.

Het pensioengevend inkomen is bij het ABP gemaximeerd op € 137.800 per jaar op basis van een voltijd salaris. Over een deel van het inkomen wordt geen pensioen opgebouwd en geen premie betaald. Dit betreft de zogenaamde franchise. In 2025 was de hoogte van de franchise € 18.500 voor een voltijd werknemer.

De premiepercentages worden jaarlijks door het ABP-bestuur vastgesteld. Voor 2025 was de totale premie 27,0%. Hiervan was het werknemersdeel 8,1% en het werkgeversdeel 18,9%.

Grondslag afschrijvingen

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

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

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

Grondslag financiële baten en lasten

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

Belastingen

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

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

Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

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

4 Toelichting op de balans

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa was als volgt:

	Onderzoek en ontwikkeling	Totaal
	* €1.000	* €1.000
Aanschaffingswaarde	160	160
Cumulatieve afschrijving	(140)	(140)
Boekwaarde per 1 januari 2025	20	20
Investeringen	-	-
Afschrijvingen	(8)	(8)
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-	-
Totaal toevoeging/onttrekking	(8)	(8)
Boekwaarde per 31 december 2025	12	12
Aanschaffingswaarde	160	160
Cumulatieve afschrijving	(148)	(148)
Boekwaarde per 31 december 2025	12	12

Het afschrijvingspercentage voor Onderzoek en ontwikkeling bedroeg 20%.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Aanschaffingswaarde	9.544	3.675	2.793	16.012
Cumulatieve afschrijving	(3.618)	(3.110)	(1.881)	(8.609)
Boekwaarde per 1 januari 2025	5.926	565	912	7.403
Investeringsen	-	176	136	312
Afschrijvingen	(193)	(241)	(229)	(663)
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	(307)	(96)	(403)
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-	307	96	403
Totaal toevoeging/onttrekking	(193)	(65)	(93)	(351)
Boekwaarde per 31 december 2025	5.733	500	819	7.052
Aanschaffingswaarde	9.544	3.544	2.833	15.921
Cumulatieve afschrijving	(3.811)	(3.044)	(2.014)	(8.869)
Boekwaarde per 31 december 2025	5.733	500	819	7.052

Ten behoeve van de bankier zijn de bedrijfsgebouwen en terreinen hypotheccair bezwaard tot maximaal k€ 9.000 (zie ook: 8. Langlopende schulden).

De WOZ-waarde van de panden bedraagt k€ 9.980 per 1 januari 2025 en de taxatiewaarde bedraagt k€ 10.050 per 31 maart 2022.

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

Het afschrijvingspercentage voor Bedrijfsgebouwen en terreinen bedraagt 3,33% tot 7,69%. Het afschrijvingspercentage voor Machines en installaties is 10 tot 20%. Het afschrijvingspercentage voor Andere vaste bedrijfsmiddelen is 10 tot 20%.

3. Financiële vaste activa

Voor de vennootschapsbelasting mag per 1 januari 2019 niet meer afgeschreven worden op bedrijfsgebouwen als de boekwaarde lager is dan de WOZ-waarde. Voor de bedrijfsgebouwen is dit het geval. Hierdoor ontstaat een verschil tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering. Voor dit verschil is een belastinglatentie gevormd, welke gewaardeerd is tegen 10%.

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

	31 december 2025	31 december 2024
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	353	338
Dotatie boekjaar	(4)	15
Stand per 31 december	<u>349</u>	<u>353</u>

4. Voorraden

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

5. Vorderingen

De kortlopende vorderingen hebben een looptijd van korter dan één jaar, tenzij anders is vermeld.

De vorderingen betreffen hoofdzakelijk de afrekeningen van diensten die in 2025 door het CAOP zijn geleverd en hebben een looptijd korter dan één jaar. Per 31 december 2025 bedraagt de voorziening voor oninbaarheid k€ 3.

6. Liquide middelen

Tijdelijk overtollige gelden zijn in 2025 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 2025 k€ 30 (2024: k€ 230).

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

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt te specificeren:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Algemene reserve	8.217	7.236
Wettelijke reserve	12	20
Stand per 31 december	8.229	7.256

Algemene reserve

De mutaties van 2025 en 2024 in de algemene reserve zijn in de onderstaande verloopstaat weergegeven.

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	7.236	6.717
Bij: resultaat boekjaar	973	382
Bij: mutatie wettelijke reserve	8	137
Stand per 31 december	8.217	7.236

Wettelijke reserve

Het verloop van de wettelijke reserve is als volgt:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	20	157
Mutatie wettelijke reserve	(8)	(137)
Stand per 31 december	12	20

De wettelijke reserve is gevormd op grond van de wettelijke bepaling dat voor de geactiveerde kosten voor onderzoek en ontwikkeling een reserve gevormd moet worden in het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve heeft de hoogte van de waarde van de immateriële vaste activa. Met het afboeken van de immateriële vaste activa is de verplichting om een wettelijke reserve aan te houden komen te vervallen. De reserve is daarom deels vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

8. Langlopende schulden

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

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Stand per 1 januari	740	908
Aflossingen boekjaar	(168)	(168)
Totale schuld per 31 december	572	740
Af: kortlopend deel (< 1 jaar)	(168)	(168)
Langlopend per 31 december	404	572
Schulden looptijd > 5 jaar	-	-

De post langlopende schulden betreft een hypothecaire lening met een looptijd tot eind 2028. De lening betreft een lening met aflossing voor een oorspronkelijke hoofdsom van k€ 1.662,5 en heeft een rentevoet van 2,25% (10 jaar vast).

De lening is afgesloten ter financiering van de panden Lange Voorhout 13 en Hoge Nieuwstraat 14. Deze panden zijn voor de lening als zekerheid gesteld.

Tevens is als zekerheid het saldo van een spaarrekening verpand ten behoeve van de genoemde hypotheek.

9. Kortlopende schulden

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

10. Belastingen en premies sociale verzekeringen

De specificatie van deze post is als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
	* € 1.000	* € 1.000
Te betalen loonheffing december	1.010	1.058
Te betalen sociale lasten december	371	400
Te betalen OB	934	957
Te betalen VPB	269	145
Totaal	<u>2.584</u>	<u>2.560</u>

11. Subsidieregeling Ministerie van BZK

De post subsidieregeling Ministerie van BZK betreft de stand van de egalisatiereserve inzake de subsidieregeling CAOP van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit betreft het niet bestede deel van de ontvangen subsidie. De subsidieregeling bepaalt dat de jaarlijkse subsidie aan een maximum is verbonden. Jaarlijks wordt eventuele onderuitputting of overschrijding gedoteerd respectievelijk onttrokken aan deze reserve. De omvang van de egalisatiereserve bedraagt per 31 december 2025 k€ 251.

12. Overige kortlopende schulden

Onder de overige kortlopende schulden zijn de bedragen opgenomen die het CAOP als penvoerder namens derden in 2026 beheerd.

13. Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen onder meer de reservering te betalen vakantiegeld en een reservering voor niet uitbetaalde vakantiedagen. Daarnaast bevat deze post een bedrag aan nog te ontvangen facturen en nog uit te betalen subsidies. Ook de vooruit ontvangen bedragen voor diensten die het CAOP in 2026 gaat leveren of, die in 2026 moeten worden terugbetaald zijn onder de overlopende passiva verantwoord.

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

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

Renterisico

De langlopende lening kent een resterende rentevaste periode van 5 jaar. Deze lening wordt aangehouden tot het einde van de looptijd. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

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

Marktwaarde

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

Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van bestaande huur- en leaseverplichtingen, met een resterende looptijd variërend tot negen jaar, voor de periode 2026 tot en met 2033 circa k€ 3.082 (in totaal). Hiervan heeft een bedrag van k€ 421 betrekking op 2026, k€ 1.363 op de periode 2027 tot en met 2030 en k€ 1.298 op de periode 2031 tot en met 2033.

Voor een bedrag van k€ 79 (2026-2028) zijn hierbij verplichtingen aangegaan ten behoeve van een specifieke opdrachtgever. Met deze opdrachtgever is overeengekomen dat deze verplichtingen bij eventuele beëindiging van het contract door deze opdrachtgever zullen worden overgenomen.

Ten behoeve van de verhuurder van het gehuurde bedrijfspand aan de Lange Viestraat in Utrecht is een bankgarantie afgegeven voor k€ 67. Voor dit pand is een huurovereenkomst afgesloten voor de periode tot en met november 2033. De jaarhuur bedraagt circa k€ 331, incl. servicekosten.

Er is een huur- en onderhoudsovereenkomst afgesloten voor kantoormachines met ingang van 1 november 2020. De looptijd betreft 5 jaar en de kosten k€ 16 per jaar. In oktober 2025 is de overeenkomst stilzwijgend verlengd met 12 maanden.

Voor het pand in Amsterdam is een huurovereenkomst afgesloten tot en met februari 2026. De jaarhuur bedraagt circa k€ 51.

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, alsmede de spaar/depositogelden als zekerheid gesteld.

5 Toelichting op winst- en verliesrekening

14. Netto-omzet

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

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Omzet	45.942	44.726
Directe projectkosten	(7.797)	(6.380)
Netto-omzet	38.145	38.346

De netto omzet over 2025 bedraagt k€ 38.145 en is 0,5% lager dan in 2024.

15. Omzet

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Bruto omzet	36.193	37.229
Subsidiebijdragen	9.749	7.497
Totaal omzet	45.942	44.726

De totale omzet is k€ 1.216 (2,7%) hoger dan in 2024.

De omzet wordt nagenoeg volledig gegenereerd binnen Nederland. Af en toe zijn er incidentele en kleine opdrachten buiten Nederland.

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

Totaal betreft dit een bedrag van k€ 9.749. Dit bedrag bestaat uit een bijdrage van k€ 2.395 voor de Beweegalliantie, k€ 2.072 voor de subsidieregeling Stichting CAOP, k€ 1.510 voor Integrale studiekeuze- en loopbaaninstrumenten, k€ 1.481 voor Groeikracht, k€ 1.213 voor Alles is Gezondheid, k€ 356 voor Politieke Ambtsdragers, k€ 250 voor Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers, k€ 128 voor de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden, k€ 97 voor Succesvolle maatregelen voor een soepele in- en doorstroom, k€ 93 voor Politieke Ambtsdragers (deel 2), k€ 79 voor het platform naar werk, k€ 39 voor Leer en Verbeternetwerken Eerste Lijn en k€ 36 voor Tel Mee met Taal*.

De projecten gemarkeerd met een * zijn definitief vastgesteld.

16. Directe projectkosten

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

17. Personeelskosten

Het CAOP heeft in 2025 een personele krimp van het aantal fte's gekend van gemiddeld 286,6 fte's in 2024 naar gemiddeld 258,1 fte's in 2025.

Het aantal werknemers in dienst daalde in 2025 van 328 per 1 januari tot 292 per 31 december.

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

	2025	2024
	#	#
Advies	85,9	94,8
Onderzoek & Innovatie	60,1	66,9
Procesbegeleiding & Business support	68,9	76,0
Bedrijfsvoering	43,2	48,9
Totaal gemiddeld aantal FTE	<u>258,1</u>	<u>286,6</u>

De personeelskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Salarissen	21.425	22.607
Sociale lasten	3.821	3.725
Pensioenkosten	3.177	3.398
Uitzendkrachten/externen	2.851	2.695
Personele exploitatiekosten	1.311	1.191
Totaal personeelskosten	<u>32.585</u>	<u>33.616</u>

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

18. Afschrijvingen

De afschrijvingen worden als volgt gespecificeerd:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Onderzoek en ontwikkeling	8	137
Bedrijfsgebouwen en terreinen	193	194
Machines en installaties	241	315
Andere vaste bedrijfsmiddelen	229	220
Totaal afschrijvingen	671	866

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden als volgt gespecificeerd:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Kantoorkosten	104	116
Kosten ICT	1.360	1.295
Huisvestingskosten	1.001	848
Kostenvergoeding Raad van Toezicht	60	69
Restauratieve voorzieningen	325	324
Marketing	412	392
Overige algemene kosten en extern advies	379	352
Totaal overige bedrijfskosten	3.641	3.396

De toename van de huisvestingskosten wordt onder andere veroorzaakt door de uitbreiding van het aantal gehuurde werkplekken in Amsterdam, alsmede de inhuur van externe schoonmakers in plaats van vervanging van het eigen personeel.

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

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Onderzoek van de jaarrekening	32	33
Andere controleopdrachten	32	42
Adviesdiensten op fiscaal terrein	6	1
Andere niet-controlediensten	4	-
Totaal	74	76

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 hebben betrekking op de totale honoraria van de opdrachten, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht.

20. Rentebaten

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

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

21. Rentelasten

De rentelasten 2025 betreffen de rentelasten van de langlopende leningen.

22. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De vennootschapsbelasting over 2025 bedraagt k€ 342. De rest van de positie bestaat uit een nagekomen heffing over 2024 en de mutatie van de belastinglatentie.

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 24,8% (2024: 24,0%). De ongecorrigeerde belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2025 bedraagt k€ 342 ofwel 26,0% van het resultaat vóór belastingen (2024: 32,5%).

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op het CAOP. Het voor het CAOP toepasselijke bezoldigingsmaximum is het algemeen bezoldigingsmaximum en bedraagt in 2025 € 246.000 (2024: € 233.000).

Gegevens 2025		M. Olde Monnikhof	H.H. Busker
Bedragen x € 1,-			
Functiegegevens		Directeur/ Bestuurder	Directeur/ Bestuurder a.i.
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01-01 / 31-12	01-02 / 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00	0,95
Dienstbetrekking?		ja	ja
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen		214.180	151.128
Beloningen betaalbaar op termijn		23.474	20.228
Subtotaal bezoldiging		237.654	171.356
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		246.000	225.500
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging		237.654	171.356
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.	n.v.t.
Bedragen x € 1,-		M. Olde Monnikhof	
Functiegegevens		Directeur/ Bestuurder	
Gegevens 2024			
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01-01 / 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00	
Dienstbetrekking?		ja	
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen		193.308	
Beloningen betaalbaar op termijn		23.620	
Subtotaal bezoldiging		216.928	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		233.000	
Totaal bezoldiging		216.928	

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 en 2024 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Gegevens 2025								
Bedragen x € 1,-	A.M.C. Eijsink	J.J.C. Debie	P. Senne- ma	O. F. J. Welling	H. van de Veerdonk	A. Zwaagstra	Y.H.G. van Hoef	M. Boumans
Functiegegevens	Voorzitter	Plv. vz AC en lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	15-03 / 31-12	01-07 / 31-12
Totale bezoldiging	12.173	9.251	9.251	6.373	6.373	6.373	9.148	3.565
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	20.500	12.300
-/- 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.
Bezoldiging	12.173	9.251	9.251	6.373	6.373	6.373	9.148	3.565
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
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.

Gegevens 2024										
Bedragen x € 1,-	A.M.C. Eijsink	J.J.C. Debie	P. Senne- ma	O. F. J. Welling	H. van de Veerdonk	A. Zwaagstra		A. Siever- dink	C. Kervezee	M.E.M. de Natris
Functiegegevens	Voorzitter	Plv. vz AC en lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT		Voorzitter AC	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	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/ 01-10
Bezoldiging	11.309	8.456	8.456	5.687	5.687	5.687		10.490	8.648	5.765
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300		23.300	23.300	23.300

Den Haag, 15 juni 2026

Directeur / Bestuurder CAOP
drs. M. Olde Monnikhof