

A photograph of two young girls from behind, holding hands and walking away on a grassy field. The girl on the left has long, wavy blonde hair and is wearing a white shirt under orange overalls. The girl on the right has long blonde hair in a single braid and is wearing a white, short-sleeved dress. The background is a blurred outdoor setting with other people. A blue semi-circle is in the top-left corner, and a green semi-circle is in the bottom-right corner.

BESTUURSVERSLAG 2024

SAMEN KUNNEN GROEIEN

Stichting Kindcentra Gorinchem

Voorwoord

Stichting Kindercentra Gorinchem (SKG) is een maatschappelijke organisatie, zonder winstoogmerk, die zich richt op het welzijn en de ontwikkeling van alle kinderen in Gorinchem. Kinderen en ouders vormen de kern van onze missie, en in nauwe samenwerking met de pedagogisch professionals van SKG, de gemeente, scholen en andere samenwerkingspartners realiseren we deze ambitie.

In 2024 zijn we samen aan een nieuwe reis begonnen. Een reis waarin we met open blik en gedeelde energie de basis legden voor een nieuwe pedagogische visie. We ontdekten dat groei ontstaat wanneer we het samen doen en we elkaar vinden in vertrouwen, betrokkenheid en verbinding. We bouwen niet alleen aan een organisatie; we bouwen aan een gemeenschap waarin ieder kind mag bloeien, zich mag ontplooiën, iedere stem telt, en waar we van en met elkaar leren.

Dit is nog maar het begin. De uitgangspunten van de Samenlevingspedagogiek geven richting aan onze ambities: een cultuur van democratie, positiviteit, dialoog, perspectief en samenwerking – de weg vooruit, samen.

Zoals elk jaar leggen wij verantwoording af aan alle betrokkenen bij de organisatie over het afgelopen jaar. "Good governance" vereist transparantie en open communicatie met medewerkers, ouders & kinderen en andere belanghebbenden, waaronder gemeente, onderwijs en betrokken partners.

Wij wensen u veel leesplezier!

L. Uijland

Directeur/Bestuurder SKG

Inhoud

1.	SKG in 2024	4
1.1	Over SKG	4
1.2	Koers in 2024	4
1.3	Kinderen en Ouders/Verzorgers	5
1.4	Medewerkers	7
1.5	Kinderen en Ouders/Verzorgers	8
1.6	Studenten	8
1.7	Kwaliteit en GGD	9
1.8	Samenwerking Scholen, Gemeente & Verenigingen	10
1.9	Geschillenvrij & Registratie Klachten- en verbetervoorstellen	10
1.10	Duurzaamheid	11
1.11	Organisatiestructuur	11
1.12	Online & Offline Communicatie	11
1.13	ICT	12
1.14	Facilitair	12
1.15	Financiën	12
1.16	Risico's en Onzekerheden	13
1.17	SKG in cijfers (2024)	15
1.18	De Raad van Toezicht	18
1.19	Medezeggenschap	20
2.	De Toekomst	22
2.1	Maatschappelijke ontwikkelingen die de kinderopvang raken	22
2.2	Veranderende verwachtingen van medewerkers	23
2.3	Ontwikkeling nieuwe pedagogische visie	23
3.	TROTS	24

1. SKG in 2024

1.1 Over SKG

Stichting Kindercentra Gorinchem is een stichting zonder winstoogmerk met als purpose om 'Samen het kind helpen bij de ontwikkeling van zijn/haar talenten ter voorbereiding op het avontuur dat leven heet'.

SKG groeit en heeft 28 vestigingen verspreid over verschillende regio's, waarmee wij een diverse set van zorg- en onderwijsdiensten bieden aan kinderen en hun families, waaronder:

- Peuteropvang (POV)
- Voorschoolse Educatie (VE)
- Kinderdagverblijf (KDV)
- Buitenschoolse opvang (BSO)
- Voorschoolse Opvang (07.00 - 08.30 uur)
- Vakantie-opvang
- Tussenschoolse Opvang

Met de vele betrokken ouders, verzorgers, opa's en oma's en onze ca 200 medewerkers zetten we ons dagelijks in om de kinderen de best mogelijke opvang, activiteiten, zorg en ondersteuning te bieden. Dit doen we niet alleen, maar door samen te werken met lokale gemeentes, scholen en zorgpartners.

1.2 Koers in 2024

In 2024 heeft SKG ingezet op het versterken van de fundamenten van de organisatie. Daarbij gold als uitgangspunt onze nieuwe koers: de vernieuwde missie, visie en purpose.

Onze vernieuwde koers geeft richting aan alles wat we doen:

- **Visie**
Samen Kunnen Groeien vanuit onze individuele talenten.
- **Missie**
Door talent- en persoonlijkheidsontwikkeling maken we samen een positieve impact – voor én met kinderen, ouders, medewerkers en partners.
- **Purpose**
Samen het kind helpen bij het ontwikkelen van zijn of haar talenten als voorbereiding op de toekomst.

Deze koers weerspiegelt onze overtuiging dat we samen verder komen. Onze aanpak hierin was gebaseerd op drie pijlers:

- **Systeemdriehoek Kinderen – Medewerkers – Ouders**
De kern van onze werkrelaties en gedeelde verantwoordelijkheid.
- **Systeemdriehoek Gemeente – SKG – Scholen**
Een stevige samenwerking binnen de lokale gemeenschap.
- **Professionalisering van de bedrijfsvoering**
Verbetering van beleid, systemen, processen en organisatiestructuur.

Door te investeren in deze basis vergroten we de impact van SKG en bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie.

1.3 Kinderen en Ouders/Verzorgers

In 2024 zijn we teruggegaan naar de kern: wat is onze pedagogische visie en hoe brengen we die tot leven in de praktijk? We voelden de behoefte om te herijken – om richting en focus aan te brengen, beter aan te sluiten op maatschappelijke ontwikkelingen en onze pedagogische kwaliteit verder te verdiepen.

Door onderzoek te doen naar pedagogische stromingen, onze doelgroepen én onze eigen overtuigingen, is een visie ontstaan die past bij wie we nu zijn én bij de huidige wereld om ons heen.

De vernieuwde visie is gebaseerd op elementen uit de Reggio Emilia-benadering en de Samenlevingspedagogiek van Mischa de Winter – twee krachtige stromingen waarin o.m. ‘Talentontwikkeling’, ‘Oplossingsgerichtheid’ en ‘Samen’ centraal staan.

Op deze wijze is ook meer focus aangebracht binnen ons kwaliteitskader. Verder zal de invulling nog concreter worden afgestemd op de behoeften van kinderen, ouders, medewerkers, scholen en andere partners.

Kernpunten van de visie:

- **Talentontwikkeling staat centraal.**
Kinderen krijgen volop de ruimte om hun unieke talenten te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten. Talentontwikkeling is belangrijk omdat het meer de focus legt op iemands kwaliteiten in plaats van op tekortkomingen. Dat versterkt zelfvertrouwen en motivatie.
- **Iedereen doet mee.**
In onze pedagogische visie telt in principe iedere stem. We stimuleren actieve participatie van kinderen, jongeren, ouders en professionals. Door voortdurende dialoog versterken we wederzijds begrip, de sociale cohesie en maken gezamenlijk leren mogelijk. Zo bouwen we samen aan een rechtvaardige en betrokken samenleving.
- **Samen doen we het beter.**
Onze pedagogische visie sluit aan bij het dagelijks leven van kinderen en de samenleving. We werken samen met ouders aan een omgeving waarin elk kind zich optimaal kan ontwikkelen. We werken daarnaast actief samen met school, gemeente en zorgpartners om kinderen de beste ontwikkelkansen te bieden of/én de juiste ondersteuning.

Van visie naar praktijk, ook binnen HR

Onze pedagogische visie zie je terug in hoe collega's werken en met kinderen omgaan. Dat vraagt om een HR-beleid dat dezelfde filosofie ademt. Want hoe SKG met onze medewerkers omgaat, weerspiegelt zich in hoe onze medewerkers omgaan met kinderen en ouders.

Voorschoolse Educatie (VE)

Wij geloven in Gorinchem dat kinderen gelijke kansen moeten krijgen in het onderwijs om zich optimaal te ontwikkelen. Als uitvoerder voor de gemeente, biedt SKG Voorschoolse Educatie (VE) aan dat ervoor zorgt dat kansen vergroot worden. VE-educatie wordt aangeboden op de

Peuteropvang en op een Kinderdagverblijf en is erop gericht ontwikkelingsachterstanden bij kinderen in de leeftijd van 2 tot 4 jaar te voorkomen of te verminderen.

De resultaten zijn ook in 2024 zichtbaar: kinderen participeren actiever, hebben een grotere woordenschat en voelen zich zekerder in de groep. Dankzij onze gestructureerde aanpak ontwikkelen kinderen zich spelenderwijs tot zelfverzekerde kleuters die klaar zijn voor de basisschool. Dit draagt bij aan een vloeiende doorgaande leerlijn van de Kinderopvang naar het Onderwijs.

We hebben het volgende hiervoor ingezet:

- **Samenwerking consultatiebureau:** De samenwerking met het consultatiebureau geïntensiveerd. Er is structureel overleg geweest en de kinderen met VE-indicatie zijn actief gevolgd.
- **Samenwerking Basisscholen:** De samenwerking met de basisscholen wordt verstevigd door met elkaar de dialoog te voeren over de passende wijze. Dit wordt voorgezet in 2025.
- **Het VE-aanbod:** Binnen het VE-aanbod is structureel gewerkt met het observatie-instrument KIJK. Dit instrument is ingezet om de ontwikkeling van peuters systematisch te volgen op de domeinen taal, sociaal-emotionele ontwikkeling en motoriek. De observaties vormen de basis voor het pedagogisch en educatief aanbod. Bij opvallende ontwikkelingssignalen is in overleg met ouders samengewerkt met het consultatiebureau en gezocht naar passende ondersteuning of onderwijs.
- **VE-Methode:** Het aanbod sluit aan bij het erkend VE- methode Piramide en bij de modules van onze SKG -academie en was thematisch opgebouwd. Activiteiten zijn verrijkt met taalstimulerende werkvormen en speelleermaterialen. Ouders ontvingen in 2024 bij een thema informatie en suggesties voor activiteiten.
- **Rol van Tutoren:** Tutoren zijn ingezet op VE -locaties, waarbij er relatief meer doelgroep peuters aanwezig zijn in een groep. Een derde pedagogische medewerker geeft de extra mogelijkheid voor individuele aandacht voor peuters die het nodig hebben. De rol van de 'tutor' maakt het mogelijk dat er meer tijd en aandacht besteed kan worden aan het stimuleren van de (taal) ontwikkeling van een peuter.
- **Coaching:** De pedagogische VE-coach is ingezet voor de versterking van de kwaliteit op de VE-locaties. Zij ondersteunt de pedagogisch medewerkers en eventueel ouders.
- **Ontwikkeling:** De taal- en leesontwikkeling is gestimuleerd door het bieden van een goed voorleesklimaat, waarbij de voorlees-coördinator van SKG het voorlezen onder de aandacht heeft gehouden. De samenwerking met de bibliotheek heeft ervoor gezorgd dat er meer ouders lid zijn geworden en de taalontwikkeling ook thuis wordt gestimuleerd.
- **Samenwerking Ouders:** Samenwerking met ouders is gestimuleerd. We hebben ouders actief betrokken via themabijeenkomsten, informatiematerialen en bij observaties, overdracht en stimulering van de thuistaal. Ouderactiviteiten waren laagdrempelig en gericht op taal.

Extra aanbod: Tijdens de zomervakantie hebben we VE-kinderen, die hier behoefte aan hadden, twee weken extra VE-aanbod aangeboden om hun taalontwikkeling een extra boost te geven. De focus lag hierbij op taalstimulering, sociaal-emotionele ontwikkeling en spelend leren.

1.4 Medewerkers

SKG gelooft dat werkgelukkige en vakbekwame medewerkers direct bijdragen aan het welzijn van kinderen, collega's en ouders. Daarom hebben we in 2024 geïnvesteerd in onze HR-aanpak. In 2025 zal de HR-visie, analoog aan de Pedagogische Visie, herijkt worden.

In 2024 was onze HR-visie: vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Hoewel we de HR-visie herijken, blijven we inzetten op vakmanschap, het versterken van verbinding tussen collega's en het bouwen aan onderling vertrouwen.

Enige voorbeelden van HR-activiteiten in 2024:

- **Nieuwe HR-afdeling & beleid:** Eind 2023 is een HR-afdeling opgericht met een HR-manager. In 2024 zijn we gestart met herziening van ons HR-beleid, inclusief talentontwikkeling, verbeterde werving & selectie, en vitaliteitsbeleid.
- **Vaste contracten:** Om een aantrekkelijke werkgever te blijven, hebben we (tijdelijk) direct vaste contracten aangeboden. Dit heeft ons geholpen om in een krappe arbeidsmarkt voldoende medewerkers te werven.
- **Avonturenbudget:** In 2024 konden medewerkers gebruikmaken van het zogenoemde *avonturenbudget*: een persoonlijk budget waarmee zij zelf een cursus of training mochten kiezen die bijdraagt aan het activiteitenaanbod voor kinderen. Zo stimuleren we niet alleen de talentontwikkeling van kinderen, maar ook die van onze professionals. Medewerkers volgden bijvoorbeeld workshops op het gebied van muziek, sport, techniek en creatieve vaardigheden – met zichtbaar plezier én impact in de praktijk voor de kinderen.
- **Locatiecoördinatoren:** Om de groei van onze medewerkers intern te stimuleren en het management op de locaties beter te ondersteunen, hebben we de rol van locatiecoördinator geïntroduceerd. Deze collega's hebben hiervoor een interne training gevolgd, waardoor er nu meer gerichte aandacht is voor zowel de locatie als voor de pedagogisch professionals.
- **Uniforme HR-processen:** We hebben nader inzicht gekregen in HR-processen die geüniformeerd worden om iedereen op gelijkwaardige wijze te ondersteunen.
- **ZZP:** Ter voorbereiding op de handhaving van de wet DBA, hebben we besloten om niet meer met ZZP'ers op de groepen te werken. Dit was een uitdaging, aangezien ZZP'ers voorheen een belangrijke flexibele schil voor ons waren.
- **MTO vernieuwd:** Het 'medewerkers tevredenheidsonderzoek' (MTO) is in 2024 vernieuwd naar de Gallup Q12-methode. Dit leidde direct tot een hogere respons en meer waardevolle inzichten.
- **Opleiden & groeien:** Onze interne praktijkopleiding in samenwerking met MBO DaVinci is succesvol voortgezet. Meer dan 20 studenten volgden in 2024 de opleiding en er is een nieuwe klas gestart.

Een greep uit de positieve resultaten:

- **Ziekteverzuim:**
Het ziekteverzuim is gedaald. Dit blijft echter wel continue aandacht vragen.
- **Focus op team en kwaliteit door nieuwe managers en locatiecoördinatoren:**
Door het aantrekken van nieuwe managers en de inzet van locatiecoördinatoren hebben we waardevolle inzichten opgedaan. Dit heeft geleid tot betere resultaten vanuit de PM'ers, bijvoorbeeld door het traject rond de nieuwe kleding voor SKG, het MTO, en de vernieuwde samenwerking met de locatiecoördinatoren en managers.
- **Betere kwaliteit van studenten en doorstroming:**
De kwaliteit van de inzet van studenten is verbeterd, evenals de doorstroming van Da Vinci naar SKG.

1.5 Kinderen en Ouders/Verzorgers

SKG gelooft in de kracht van leren en ontwikkelen. Via de interne SKG Academie worden medewerkers opgeleid en bijgeschoold. SKG biedt onder andere:

- VE-trainingen over rijke spel-leeromgevingen
- Meldcode kindermishandeling & training Aandachtsfunctionaris
- 3F-taal
- Gezonde Kinderopvang
- Inspiratiewerkshops zoals van Kentalis of Driegang
- Opleiding tot babyspecialist
- BHV & EHAK
- Managementtrainingen
- Creëren van een positief groepsklimaat op de BSO
- Interne Workshops

Medewerkers blijven groeien via 'coaching on-the-job', waarmee actuele inzichten uit de pedagogiek direct worden toegepast in de praktijk.

1.6 Studenten

SKG is een erkend leerbedrijf en biedt op vrijwel alle locaties stageplekken in een veilige en leerzame omgeving.

Naast reguliere stages voor BOL-studenten, bieden we samen met Da Vinci een hybride BOL-opleiding aan. Studenten lopen daarbij drie dagen per week stage bij SKG, gecombineerd met lesdagen. De kwaliteit van de inzet van studenten is door deze opzet verbeterd, evenals de doorstroming van Da Vinci naar SKG. Tevens zijn er tekenen van minder uitval van studenten en verbeterde inhoudelijke afstemming tussen theorie en praktijk.

Stageplaatsen in 2024:

- Ruim 25 BOL-studenten
- 2 hbo-studenten
- 6 BBL-studenten, waarvan 4 in samenwerking met het onderwijs
- 1 HALO-student
- 2 studenten van de KOP-klas

Een deel van de studenten hebben de stage in de zomer afgerond; een nieuwe groep startte na de zomervakantie.

1.7 Kwaliteit en GGD

SKG staat voor kwaliteit. Onze dienstverlening voldoet vanzelfsprekend aan de Wet kinderopvang en we werken volgens de Governance Code Kinderopvang. Het professioneel handelen van SKG wordt jaarlijks getoetst door de onafhankelijke toezichthouder: de GGD.

GGD-inspecties 2024

In 2024 voerde de GGD:

- 32 inspecties uit
- op 24 locaties waaronder:
 - 5 kinderdagverblijven
 - 11 BSO-locaties
 - 7 peuteropvanglocaties
 - 1 voorschoolse opvanglocatie

Veiligheids- en gezondheidsbeleid

SKG hanteert een veiligheids- en gezondheidsbeleid dat jaarlijks wordt herijkt. Hierin staat hoe wij:

- Risico's signaleren en beperken;
- Kinderen begeleiden in het leren omgaan met kleine risico's;
- Handelen bij grensoverschrijdend gedrag;
- Het vier-ogen-principe toepassen.

Elke locatie beschikt over een eigen actieplan, gericht op de specifieke risico's binnen die opvanglocatie.

1.8 Samenwerking Scholen, Gemeente & Verenigingen

Ook dit jaar hebben we actief de samenwerking gezocht met diverse partners binnen en buiten het onderwijs. In de doorlopende leerlijn zetten we sterk in op verbinding tussen kinderopvang en onderwijs.

Timesharing: Samen met Logos hebben we het concept Timesharing geïmplementeerd bij BSO Dalemplein. Dit concept zorgt voor optimaal ruimtegebruik en een efficiënte inzet van middelen door overdag schoolactiviteiten aan te bieden in dezelfde ruimte, en 's middags de BSO. Deze oplossing kwam voort uit de toegenomen vraag naar BSO bij SKG en de beperkte ruimte. Het vergt flexibiliteit en samenwerking van beide partijen. Het resultaat is tot op heden boven verwachting positief.

Binnen de gemeente samen binnen het Lokale Educatieve Agenda (LEA) en het Voorschoolse Educatie –overleg (VE), met als gedeeld doel: kansengelijkheid voor elk kind. Gezamenlijke activiteiten en structureel overleg met verenigingen zoals onder andere GJS, Typhoon en de Bibliotheek versterken onze maatschappelijke betrokkenheid.

Met zorgpartners zijn de lijnen kort. Bij zorgen over een kind bieden we direct ondersteuning – zowel voor het kind als voor ouders – waarbij we optreden als laagdrempelig, 0-delijs aanspreekpunt.

1.9 Geschillenvrij & Registratie Klachten- en verbetervoorstellen

In 2024 zijn er geen geschillen geweest bij SKG. Wel ontvingen we in totaal 15 meldingen, verspreid over verschillende werkvormen.

De aard van de meldingen verschilde, met voorbeelden als:

- bereikbaarheid van een locatie
- wachtlijsten bij een locatie

Het aantal meldingen per werkvorm:

- Peuteropvang: 2 meldingen
- Kinderdagverblijf: 4 meldingen
- Buitenschoolse opvang: 9 meldingen
- Servicebureau: geen meldingen

Op basis van deze signalen zijn diverse verbeteringen doorgevoerd en zijn bestaande procedures waar nodig aangescherpt. Zo blijven we werken aan transparante en kwalitatieve dienstverlening.

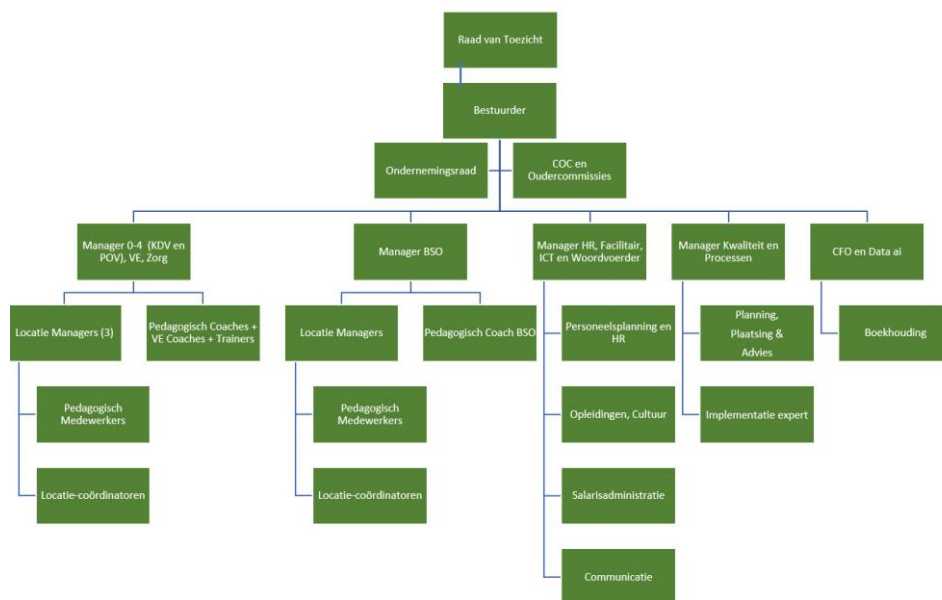
1.10 Duurzaamheid

SKG benadert duurzaamheid op twee manieren:

- **Mensen en relaties:** In ons HR-beleid staat duurzame inzetbaarheid centraal. Alle locaties zijn gecertificeerd als *Gezonde Kinderopvang*. Medewerkers geven hierin het goede voorbeeld. We werken daarnaast met vaste, betrouwbare leveranciers.
- **Middelen en milieu:** We stimuleren afvalscheiding, vaak samen met basisscholen. Gemeentelijke huurpanden zijn voorzien van zonnepanelen en energiezuinige labels (EPA-U). Leveranciers hanteren duurzame en circulaire werkwijzen. Voor het vervoer van BSO-kinderen gebruiken we waar mogelijk elektrische bussen – SKG bezit er inmiddels vijf.

1.11 Organisatiestructuur

Om de basis van het management te versterken en leidinggevende capaciteit effectiever in te zetten, zijn de afdelingen opnieuw geclusterd en zijn nieuwe managers aangesteld.



Organisatie SKG – aug/sept 2024

Afbeelding 1

1.12 Online & Offline Communicatie

In mei 2024 is de vernieuwde website van SKG live gegaan. De site is gebruiksvriendelijker, toegankelijk geschreven op B1-niveau en ouders vinden binnen drie klikken de juiste informatie. De livegang is onderdeel van een bredere professionaliseringsstrategie op het gebied van communicatie. Op basis van feedback van ouders en medewerkers wordt de website voortdurend geëvalueerd en geoptimaliseerd.

Ook is er meer zichtbaarheid gecreëerd op social media om de naamsbekendheid van SKG te vergroten. Tegelijkertijd is gestart met het verbeteren van de interne en externe communicatie, waaronder centrale berichtgeving en communicatie richting ouders.

1.13 ICT

In 2024 heeft SKG belangrijke stappen gezet in het verbeteren van systemen en processen. HR- en financiële processen in AFAS zijn verder verbeterd, workflows vereenvoudigd en de organisatiestructuur duidelijker ingericht. Dit zorgt voor betere koppelingen met systemen zoals Flexkids (kind-planning) en Youko (roostering).

Ook binnen SharePoint is opgeschoond en de rechtenstructuur aangepast voor AVG-conform gebruik. Dit legt de basis voor actiever gebruik van Teams voor interne communicatie.

Daarnaast hebben we geïnvesteerd in cybersecurity. Hoewel SKG als kinderopvangorganisatie niet verplicht is om te voldoen aan de NIS2-wetgeving (eind 2024), voldoen onze IT-leveranciers wel aan deze wetgeving. Wij nemen deze wetgeving echter wel serieus en ondernemen waar nodig actie. Zo worden er regelmatig phishing-tests uitgevoerd om medewerkers bewust te maken van digitale risico's.

1.14 Facilitair

Op alle locaties is klein onderhoud uitgevoerd, zijn de buitenterreinen en binnenspeeltoestellen gecontroleerd en waar nodig aangepast. Daarnaast zijn er extra investeringen gedaan, zoals de herinrichting van de centrale hal, verbeteringen aan personeelsruimtes en opgeknapte kantoren.

Alle leveranciers zijn beoordeeld en bleken betrouwbare partners met marktconforme tarieven. Dit stelt SKG in staat snel en doeltreffend te zorgen voor een veilige, prettige omgeving voor kinderen en medewerkers.

1.15 Financiën

SKG is een financieel gezonde organisatie. De omzet van SKG ligt in 2024 boven de 10 miljoen euro.

De gezonde staat van SKG is ook te zien aan de financiële kengetallen:

- Solvabiliteit: 64,6%
- Rentabiliteit EV: 16,6%

Ten opzichte van de begroting kan vermeld worden dat SKG meer omzet heeft kunnen verwezenlijken in 2024. Samen met een stringent kostenbeleid heeft SKG kunnen zorgen dat de kosten onder begroting zijn gebleven, hetgeen resulteerde in een hoger bruto resultaat. SKG heeft op dit moment geen vreemd vermogen of financieringsbehoefte.

In 2024 is ca 66% van de opbrengsten besteed aan personeelskosten. Dit is passend bij de aard van onze organisatie, waarin medewerkers een centrale rol spelen. De huisvestingskosten vertegenwoordigden ca 12% van de totale opbrengsten, gevolgd door organisatie- en activiteitenkosten met ca 14%, terwijl de afschrijvingen en diverse lasten ca 2,0% bedroegen. De totale kosten kwamen hiermee uit op ruim 94% van de opbrengsten. Dit resulteerde in een netto resultaat van bijna 5%, hetgeen zal worden toegekend aan het Eigen Vermogen van SKG, zodat SKG de continuïteit kan waarborgen voor de serviceverlening aan kinderen en hun ouders.

1.16 Risico's en Onzekerheden

SKG houdt de risico's en onzekerheden continu in de gaten om tijdig passende maatregelen te kunnen nemen.

Interne Organisatie

Personeelstekort

Wat heeft SKG hiertoe gedaan?

Strategische personeelsplanning binnen HR om tijdig in te spelen op mogelijke sluitingen. Zorg voor voldoende personeel door een flexibele schil te organiseren. Deze flexibele schil bestaat in 2024 uit eigen personeel en ZZP'ers om snel in te kunnen springen waar nodig.

- SKG investeert in vitaliteit en mitigeert op het risico van uitval van medewerkers, o.a. via
 - een vitaliteitsbudget voor medewerkers
 - het PAGO-beleid voor medewerkers van 50+
 - frequent verzuimbeleid
- SKG investeert actief in
 - werkgeluk,
 - talentontwikkeling en
 - duurzaam werkgeverschap.

Informatiesystemen en organisatie

AFAS, Flexkids en Youko

Wat heeft SKG hiertoe gedaan?

Deze systemen en processen hebben continue aandacht. De handmatige processen zijn steeds meer overgezet naar geautomatiseerde processen, waardoor de foutgevoeligheid afneemt. Verder geeft de uniformiteit van beleid en processen beter zicht op fouten en verlaagt tevens risico's.

- Samenwerking met onze IT-partner zorgt voor continu toezicht op alle systemen en het proactief ontwikkelen van procedures om de digitale veiligheid te waarborgen.
- Regelmatige phishingtests op verschillende niveaus maken medewerkers bewuster van digitale risico's en trainen hen in het herkennen en correct omgaan met phishingpogingen.
- Waar mogelijk, implementeren we de Multi-Factor Authenticatie (MFA) en structurele software-updates worden uitgevoerd volgens de richtlijnen van de AVG, zodat veiligheid en privacy gewaarborgd blijven.

Fraude en corruptie

Gehele organisatie

Wat heeft SKG hiertoe gedaan?

Door automatisering van zo veel mogelijk processen, wordt de kans op fraude en corruptie verminderd. Bij gevoelige processen zoals betalingen, voeren we vier-ogen principe. Daarnaast voeren we op verschillende niveaus regelmatig controles uit, bijvoorbeeld op de consistentie van data.

Risico van Beleidswijzigingen

Politiek en beleidsmakers

Het overheidsbeleid is minder betrouwbaar geworden. Dit kan impact veroorzaken, bijvoorbeeld:

- De aangekondigde invoering van (bijna) gratis kinderopvang in 2029 brengt onzekerheid met zich mee voor de lange termijn. Zolang de exacte uitwerking van het nieuwe stelsel onduidelijk blijft, is het lastig om gefundeerde beleidskeuzes te maken en gerichte investeringen te doen.
- Daarnaast is er onzekerheid ontstaan op de OAB-middelen (Vroegschoolse Educatie).
- De plannen om de wijze van toeslag te veranderen zijn tevens ingrijpend.

Er zijn risico's op knelpunten in uitvoering indien de beleidswijzigingen doorgevoerd worden.

Wat heeft SKG hiertoe gedaan?

- SKG neemt actief deel aan (intervisie-)bijeenkomsten en brancheorganisaties om ontwikkelingen rondom de gratis kinderopvang nauwlettend te volgen.
- SKG blijft actief in gesprek met brancheverenigingen en andere kinderopvangorganisaties om ervaringen te delen, signalen vroegtijdig op te vangen en samen te werken aan realistische oplossingen.

Gedrag en Soft Controls

Binnen SKG speelt gedrag een cruciale rol in het waarborgen van een veilige, integere en betrokken werkomgeving.

Daartoe hebben we soft-controls ingesteld. Het gaat hierbij om voorbeeldgedrag van leidinggevenden, open communicatie, vertrouwen en gedeelde (kern-)waarden.

Dit heeft continue aandacht. Eind 2024 zijn we leiderschapstraject opgestart om dit te herijken. Hierdoor versterken we onze professionele cultuur en stimuleren we gewenst gedrag.

1.17 SKG in cijfers (2024)

Cijfers kinderen

De onderstaande tabel geeft een totaalbeeld van het gebruik van de verschillende opvangvormen binnen SKG, met daarin ook specifiek inzicht in het aantal kinderen met een VE-indicatie.

Soort opvang	Aantal kinderen
Peuteropvang (POV)	378
Peuteropvang met VE (POV VE)	195
Kinderdagverblijf (KDV)	534
Kinderdagverblijf met VE (KDV VE)	10
Totaal VE-kinderen	205
Buitenschoolse opvang (BSO)	859
BSO tijdens vakanties (BSO Vak)	723
Voorschoolse opvang (VSO)	204

Afbeelding 2

NB: In bovengenoemde aantallen kan overlap voorkomen, bijvoorbeeld kinderen die halverwege het jaar van KDV naar BSO gaan. Men kan dus niet de aantallen bij elkaar optellen.

Toelichting aantal kinderen met zorgbehoefte bij SKG

Binnen SKG zijn er in 2024 114 kinderen met een extra zorgbehoefte. Dit aantal weerspiegelt een bredere maatschappelijke trend: het aantal kinderen dat ondersteuning nodig heeft in hun ontwikkeling groeit al jaren. Landelijk zien we een toename in zorgvragen op jonge leeftijd, onder andere op het gebied van gedrag, taalontwikkeling en sociaal-emotioneel functioneren.

Ook binnen de kinderopvang wordt deze ontwikkeling zichtbaar, en vraagt het om blijvende aandacht, deskundigheid en samenwerking met zorgpartners. SKG speelt hier actief op in door ondersteuning op maat te bieden.

Cijfers medewerkers

Toelichting personeelsverdeling

Geslacht	Aantal medewerkers	Totaal fte
Man	8	4,9
Vrouw	183	119,2
Totaal	191	124,1

Afbeelding 3

De organisatie heeft in 2024 totaal 191 medewerkers in dienst, waarvan 8 mannen en 183 vrouwen. Het totaal omvang van het dienstverband in fte (fulltime-equivalent) bedraagt in 2024 124,1, waarvan 4,9 fte voor mannen en 119,2 fte voor vrouwen.

Percentage medewerkers naar leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Percentage
10 – <20 jaar	13%
20 – <30 jaar	34%
30 – <40 jaar	23%
40 – <50 jaar	17%
50 – <60 jaar	9%
60 – <70 jaar	5%
Totaal	100%

Afbeelding 4

De leeftijdsopbouw van medewerkers binnen SKG in 2024 laat zien dat ca 70% van de medewerker jonger dan 40 jaar is. De gemiddelde leeftijd van medewerkers komt in 2024 uit op 34,0 jaar.

Loyaliteit

De gemiddelde loyaliteit van een medewerker bij SKG in 2024 bedraagt 7,7 jaar. Dit laat zien dat veel collega's zich langdurig aan onze organisatie verbinden en met plezier blijven bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen binnen SKG.

Toelichting ziekteverzuim 2024

Begin 2023 is SKG gestart met de samenwerking met Anders Verzuimmanagement. Destijds lag het verzuim boven de 12% (eind 2022); inmiddels is dit in 2024 gedaald naar 7,43%.

SKG heeft ingezet op verlaging van het frequent verzuim omdat dit een voorspeller is voor lang verzuim. Het totale verzuimcijfer bij SKG bedraagt in 2024 7,43% (branchegemiddelde: 7,70%).

Categorie	SKG	Branche
Kort (1–7 dagen)	1,52%	1,37%
Middellang (8–42 dagen)	0,98%	0,92%
Lang (43–730 dagen)	4,93%	5,13%

Afbeelding 5

1.18 De Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht vinden wij het van groot belang om te werken vanuit de missie en visie van SKG, waarbij we de richtlijnen van de Governance Code Kinderopvang naleven.

SKG heeft als missie de ontwikkeling en groei van kinderen en jongeren te ondersteunen, te bevorderen en te begeleiden, in samenwerking met kinderen, opvoeders, onderwijs en andere belanghebbenden. SKG handelt vanuit leidende expertise en een heldere pedagogische visie, staat centraal in de (lokale) gemeenschap en is toegankelijk voor iedereen. Door ons handelen dragen we bij aan de missie van SKG.

In 2024 had de Raad van Toezicht de volgende speerpunten:

- **Financieel**
Het jaar 2023 is afgesloten met een goed financieel resultaat. De directeur-bestuurder heeft de RvT frequent geïnformeerd over de actuele financiële situatie. Op 24 mei 2024 is de jaarrekening over 2023 door de RvT goedgekeurd. De RvT is tevreden over het positieve resultaat van SKG en de wijze waarop dit tot stand is gekomen. In de vergadering van december is de begroting voor 2025 besproken en vastgesteld.
- **Strategisch en besprekpunten**
Jaarlijks wordt het strategische meerjarenperspectief besproken met de directeur-bestuurder en waar nodig bijgewerkt. Dit vormt de basis voor de concretisering van de jaardoelen. In 2024 hebben we onder andere stilgestaan bij:
 - o **Huisvesting:** De huisvesting van de diverse locaties van de SKG vanuit het perspectief van continuïteit en betaalbaarheid.
 - o **Verantwoording subsidies:** De aanpassingen in de verantwoording van de subsidies voor 2023 en 2024.
 - o **Managementteam:** De doorontwikkeling van het Managementteam en enkele organisatorische wijzigingen.
 - o **Stakeholders:** Relaties met de externe stakeholders, zoals de gemeente, de GGD en de accountant.
 - o **Samenwerkingen:** De samenwerking met het onderwijs in Gorinchem, vanuit het perspectief van doorlopende leerlijnen en het vergroten van de kansengelijkheid van kinderen.
 - o **Gratis Kinderopvang:** De gevolgen voor SKG van het wetsvoorstel voor bijna gratis kinderopvang voor werkende ouders.
 - o **Vaststelling van de Klokkenluidersregeling voor SKG**

Vergaderfrequentie

De RvT heeft 5 reguliere vergaderingen gehad, gebaseerd op een jaaragenda die aansluit op de jaarlijkse beleids- en controlecyclus. Bij alle vergaderingen was de directeur-bestuurder aanwezig. De thema-vergadering van maart is besteed aan gedachtenvorming rondom de doorontwikkeling van SKG en de hierin te leveren maatschappelijke bijdrage binnen Gorinchem. Daarnaast heeft de RvT in de vergadering van oktober in het bijzijn van de directeur-bestuurder met een delegatie van de Ondernemingsraad gesproken. In deze vergadering is ook de jaarlijkse Risico-inventarisatie aan de orde geweest.

Commissies binnen de RvT

Binnen de RvT is er sprake van twee commissies:

Auditcommissie

Twee leden van de RvT vormen de auditcommissie. Zij hebben voorafgaand aan enkele reguliere RvT-vergaderingen overleg met de directeur-bestuurder over de financiën en rapporteren hun bevindingen aan de voltallige RvT. De auditcommissie heeft in het bijzijn van de directeur-bestuurder met de externe accountant gesproken ter toelichting van de controle van de jaarrekening 2023.

Remuneratiecommissie

Twee leden van de RvT vormen de remuneratiecommissie. Zij hebben het functioneren van de directeur-bestuurder geëvalueerd, waarbij vooraf feedback uit de organisatie (MT-leden en OR) is opgehaald. Ook heeft de remuneratiecommissie een voorstel geformuleerd voor de bezoldiging van de directeur-bestuurder en de honorering van de RvT in 2024.

Zelfevaluatie van de RvT

In 2024 heeft geen zelfevaluatie plaatsgevonden, nu dit eenmaal per twee jaar plaatsvindt. Wel zijn de RvT-procedures geactualiseerd. Ook is bezien of de Toezichtvisie aanpassingen behoeft. Dat was niet het geval, zodat is besloten deze ongewijzigd voort te zetten. Onze Toezichtvisie is gepubliceerd op het intranet van SKG.

Leden van de RvT

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit de volgende leden:

- P. (Peter) Heijkoop, voorzitter. Hoofdwerkzaamheden: Wethouder gemeente Dordrecht (tot september 2024) en Burgemeester gemeente Leiden (vanaf september 2024)
- P. (Petra) Noordermeer, lid. Hoofdwerkzaamheden: Advocaat, Noordermeer Advocatuur. Nevenwerkzaamheden: voorzitter Gorcumse Roei & Zeilvereniging (tot 6 maart 2024)
- M. (Matthijs) Meester, lid. Hoofdwerkzaamheden: Zelfstandig interim-manager
- K. (Karin) te Lintelo-Faber, lid. Hoofdwerkzaamheden: Financieel directeur van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda. Nevenwerkzaamheden: Lid RvT Stichting Park Boswijk te Doorn (sinds mei 2020).

Wisseling voorzitter

Peter Heijkoop heeft in verband met zijn benoeming als Burgemeester te Leiden zijn functie als voorzitter van de RvT helaas tussentijds per 31 december 2024 moeten beëindigen. Wij danken Peter voor zijn positieve inzet voor de RvT, zijn brede maatschappelijke kennis en zijn inspirerende visie op het werkveld van de kinderopvang. In het najaar van 2024 heeft de werving plaatsgevonden voor een nieuwe voorzitter. Wij zijn verheugd om per 1 januari 2025 Jan van Veen als nieuwe voorzitter te hebben kunnen verwelkomen, met veel kennis van het onderwijsveld in Gorinchem en een verbindende visie.

1.19 Medezeggenschap

1 De ondernemingsraad

Belangrijkste activiteiten van de ondernemingsraad in 2024:

- **Beleidsadvies en goedkeuringen:**
We hebben geadviseerd over en goedkeuring verleend voor diverse beleidsplannen, waaronder de handreiking rouw, het pedagogisch beleid alsmede een nieuw ziekteverzuimbeleid.
- **Medewerkersparticipatie:**
We hebben actief bijgedragen aan de medewerkersbetrokkenheid door het invoeren van het MTO. Deze wordt nu aan het eind van elk TO ter plekke ingevuld waardoor er meer input binnenkomt.
- **Kwaliteitsverbetering en scholing:**
De ondernemingsraad heeft regelmatig overleg gehad met de directie over kwaliteitskaders, waarbij we specifiek hebben gekeken naar bijvoorbeeld verbeteringen in de werkprocessen via Afas en het invoeren van het avonturen budget.
- **Overleg met de directie:**
In 8 overlegvergaderingen met de directie werden onderwerpen besproken zoals de financiën, strategische doelen, de pedagogische visie en arbeidsomstandigheden.

Toekomstige focuspunten voor 2025:

- We blijven ons inzetten voor het verbeteren van de werkdruk, het faciliteren van professionele ontwikkeling van de medewerkers en een goede sfeer op de werkvloer.
- Verder willen we als ondernemingsraad meer focus leggen op de communicatie binnen de stichting en het zichtbaar en goed bereikbaar blijven voor medewerkers.

De ondernemingsraad kijkt terug op een productief jaar en blijft zich inzetten voor een veilige, gezonde en betrokken werkomgeving voor alle medewerkers van de organisatie. In 2024 bestond het team uit Saskia Erkelens, Vera de Heer, Martine Hoffland, Shamira Kooiman, Iris de Paauw en Carijn Flach.

2 (Centrale) Oudercommissie met als taak Tarieven & Algemene Voorwaarden

De rol van de Centrale Oudercommissie bij SKG

Binnen SKG vervult de Centrale Oudercommissie (COC) een belangrijke rol in het borgen van ouderbetrokkenheid op strategisch niveau. De commissie bestaat uit afgevaardigden van de lokale oudercommissies, zodat de stem van ouders vanuit de hele organisatie gehoord wordt – niet alleen per locatie, maar ook organisatie breed.

Waarom een Centrale Oudercommissie?

Elke oudercommissie vertegenwoordigt de belangen van ouders op de eigen locatie. Maar bij overkoepelende onderwerpen, zoals tarieven en algemene voorwaarden, is het belangrijk dat er één gezamenlijke stem klinkt. Zonder onderlinge afstemming kunnen geluiden verschillen, waardoor de invloed van ouders op strategisch beleid verwatert. De COC bundelt deze perspectieven en vertegenwoordigt de ouders bij organisatie brede thema's.

Wat doet de Centrale Oudercommissie?

De COC buigt zich over organisatie brede onderwerpen zoals:

- Voorstellen voor de jaarlijkse tarieven en tarievenstructuur
- Aanvullende algemene voorwaarden
- Beleidswijzigingen die alle locaties raken

De commissie denkt mee, geeft advies en levert een waardevolle bijdrage aan de koers van SKG.

Hoe werkt de Centrale Oudercommissie?

De COC komt met name in het derde en vierde kwartaal bijeen. In deze bijeenkomsten:

- Wordt kennis gedeeld tussen locaties
- Worden vraagstukken en mogelijke oplossingen besproken
- Wordt toegewerkt naar een gezamenlijk standpunt of voordracht aan de oudercommissies

Resultaat

De betrokkenheid van de COC heeft geleid tot de vaststelling van nieuwe aanvullende voorwaarden voor 2025 en een breed gedragen tariefstructuur. Zo leveren ouders via de COC een directe en waardevolle bijdrage aan het beleid van SKG.

2. De Toekomst

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen die de kinderopvang raken

De kinderopvang staat midden in de samenleving en krijgt dan ook steeds vaker te maken met bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals segregatie, individualisering en toenemende agressie richting zorg- en pedagogisch personeel.

Segregatie en integratie

SKG ziet dat kinderen met verschillende achtergronden elkaar minder ontmoeten. Deze vorm van sociale segregatie is een niet wenselijke tendens. Integratie vraagt dan ook om gezamenlijke inzet – van kinderopvangorganisaties én gemeenten, die hierin een belangrijke verantwoordelijkheid dragen. Juist de kinderopvang kan een plek zijn waar kinderen van verschillende achtergronden leren samenleven.

Individualisering

In onze samenleving wordt de nadruk steeds sterker gelegd op het individu. Dit kan soms leiden tot een verminderd onderling begrip en gemeenschapsgevoel. Daarom vindt SKG het essentieel om een pedagogische benadering te hanteren die gericht is op verbinding en het versterken van de gemeenschap.

Agressie richting medewerkers

Uit een recente poll van *KinderopvangTotaal* blijkt dat 55% van de medewerkers in de kinderopvang te maken heeft gehad met agressie op de werkvloer. Dit varieert van verbale uitingen tot fysieke intimidatie, veelal afkomstig van ouders of verzorgers. Helaas herkennen ook wij dit beeld. Het onderstreept de noodzaak van een veilig werkklimaat, duidelijke communicatie en structurele ondersteuning voor onze medewerkers.

Overheidsbudgetten onder druk

Hoewel de ambities en uitdagingen groot zijn staan de overheidsfinanciën onder druk. Dit zorgt voor onzekerheid in de financiering en uitvoering, en vraagt van organisaties om scenario's klaar te hebben en flexibel te blijven inspelen op politieke besluiten.

Media en publieke opinie – verharde standpunten en opportunistisch gedrag

In het huidige medialandschap verschuift de focus steeds vaker van feitelijke berichtgeving naar emotioneel geladen berichten, bijvoorbeeld verontwaardiging of sensatie. Complexe maatschappelijke thema's worden daarnaast regelmatig versimpeld of gepresenteerd in een polariserende toon. Verder wordt angst of wantrouwen soms versterkt, mede door speculatieve of opruiende berichtgeving, waarbij nuance en context ontbreken.

Deze ontwikkeling raakt ook de kinderopvang. Ouders kunnen hierdoor vaker onzeker of wantrouwend worden over thema's als veiligheid, gezondheid of financiering. Incidenten – hoe klein ook – kunnen via sociale media snel uitgroeien tot landelijke ophef, los van de dagelijkse werkelijkheid op de opvanglocatie.

Het vraagt van SKG om helder en transparant te communiceren. Niet alleen om mogelijke misverstanden recht te zetten, maar vooral om een positief en realistisch beeld te blijven schetsen van het werk, de mensen en de maatschappelijke waarde van kinderopvang.

2.2 Veranderende verwachtingen van medewerkers

De veranderende arbeidsmarkt, hoge werkdruk en voortdurende maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen vragen steeds meer van de veerkracht van medewerkers. Het gebruik van social media kan daarbij onderling wantrouwen versterken. In deze dynamische tijden zijn flexibiliteit, emotionele belastbaarheid en aanpassingsvermogen essentieel geworden.

Deze trend benadrukt het belang van een organisatiecultuur die ruimte biedt voor herstel, ontwikkeling en eigen regie. Medewerkers verwachten niet alleen stabiliteit, maar ook vertrouwen en ondersteuning in hun professionele en persoonlijke groei. Organisaties die hierin investeren, versterken hun wendbaarheid én het werkgeluk van hun team.

2.3 Ontwikkeling nieuwe pedagogische visie

De trends in de samenleving waren onder andere aanleiding tot de ontwikkeling van een nieuwe pedagogische visie, gebaseerd op de samenlevingspedagogiek van Mischa de Winter. Door kinderen actief te betrekken bij het maatschappelijk proces, worden ze niet alleen voorbereid op de toekomst, maar dragen ze ook bij aan een samenleving die gebaseerd is op wederzijds respect en solidariteit. Kinderen zijn de toekomst, en door hen nu te ondersteunen in hun ontwikkeling als betrokken en verantwoordelijke individuen, leggen we de basis voor een veerkrachtige en samenhangende samenleving.

3. TROTS

Als bestuurder kijk ik met grote trots terug op het afgelopen jaar. Trots op onze collega's, die elke dag met hart en ziel werken en echt het verschil maken. Trots op de kinderen, die ons met hun nieuwsgierigheid en talenten blijven inspireren. En trots op de ouders, die ons hun vertrouwen geven en samen met ons bouwen aan de ontwikkeling van hun kind.

Ik ben ook dankbaar voor de samenwerking met scholen, gemeente en zorgpartners. Samen dragen we bij aan een omgeving waarin elk kind kan groeien.

We hebben samen mooie stappen gezet – en ik geloof sterk dat er nog veel meer mogelijk is. Want samen maken we het verschil. Elke dag opnieuw.