

ONZE OORSPRONG

Kinderopvang Morgen begon ruim 55 jaar geleden als een maatschappelijke organisatie die kinderopvang in de buurt aanbood. Kinderopvang Morgen is een stichting. In deze stichting zijn alle activiteiten ondergebracht. Morgen is altijd trouw aan haar oorsprong gebleven ondanks dat de markt steeds commerciëler werd. Vanuit onze achtergrond vinden we dat alle kinderen gelijke kansen in ontwikkeling moeten krijgen. Deze inclusiviteit en samenwerking met andere maatschappelijke organisaties vinden we tot op de dag van vandaag nog steeds belangrijk.

MISSIE

Morgen gelooft in de kracht van elk kind. We zetten ons in voor de beste, meest passende kinderopvang, voor elk kind ongeacht identiteit of achtergrond. Waar de kleinsten spelenderwijs ontdekken, en de oudere kinderen hun talenten ontwikkelen. Dat doen we met veel plezier, openheid en een brede blik. Zo werken we vandaag aan een mooier morgen.

Iedere dag zetten onze medewerkers zich hier met hart, hoofd en handen voor in. Ouders kunnen zo werk, studie en privé op een ontspannen wijze combineren. In onze netwerken met en rondom kinderen zijn we de verbinder en gericht op duurzame samenwerking. Zo geven wij gezamenlijk betekenis aan de dynamische samenleving en de toekomst van 'onze' kinderen.

Positionering

Morgen is een professionele kinderopvangorganisatie met een breed en samenhangend aanbod van kwalitatief goede opvang voor kinderen van 0-13 jaar. Dit doet zij voor ongeveer 3000 ouders binnen zo'n 40 vestigingen en met rond de 450 medewerkers. Kern voor ons is aandacht en respect voor eigenheid van ieder kind en de keuzes die ouders maken.

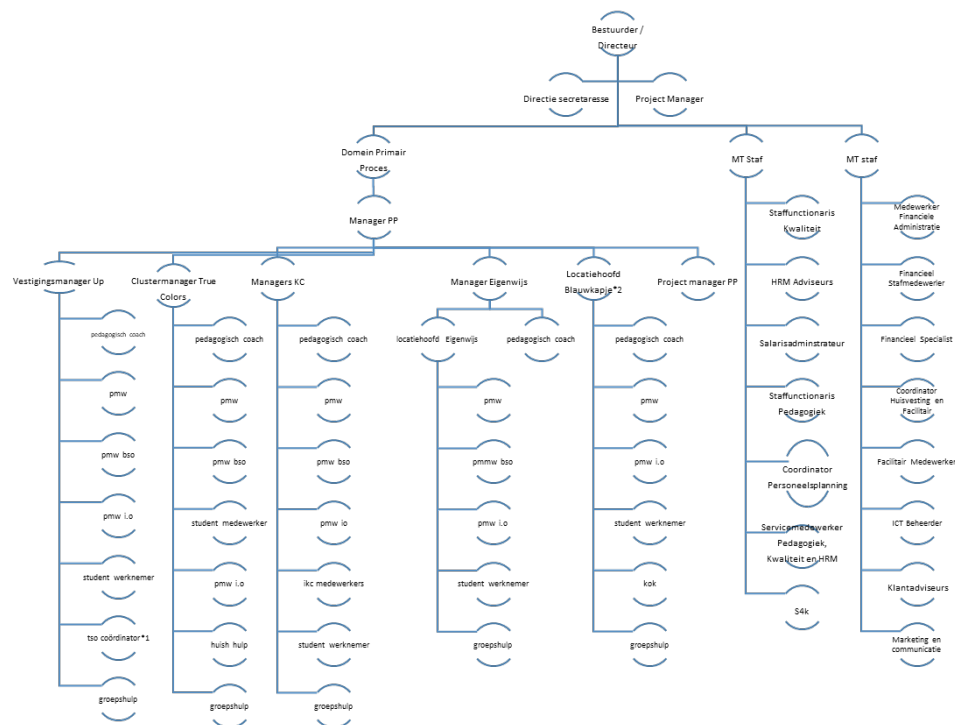
Morgen is een kinderopvangorganisatie die kan meebewegen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Morgen doet dit voor ouders met verschillende **kinderopvang_merken**. Voor partners (scholen, gemeenten, organisaties en bedrijven) doet Morgen dit als **co-creator** van unieke vormen van kinderopvang en spelenderwijs leren. Hierdoor is de organisatie stevig verankerd in Rijswijk, Den Haag, Delft en in het Westland. De samenwerkingsverbanden en allianties zijn net zo verschillend en veelvuldig van aard als onze kindercentra dat zijn en dragen altijd bij aan een vergroting van de mogelijkheden om ons dienstenaanbod uit te breiden, goede kinderopvang te realiseren en de leefwereld van kinderen positief te beïnvloeden.

Hiermee is Morgen een middelgrote kinderopvangorganisatie en combineert de voordelen van een kleinere organisatie met die van een grotere. Voordelen van een kleinere organisatie zijn o.a. een platte organisatie met korte lijnen en verankerd in onze manier van leidinggeven van Integraal Management. Dit betekent dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden neergelegd voor een optimale styrkracht en flexibiliteit.

Aan de andere kant heeft onze organisatie voldoende omvang om ouders keuzemogelijkheid en diversiteit te bieden. Daarnaast hebben we voldoende kritische grootte voor een professionele ondersteuning van onze kindercentra, bijvoorbeeld met een afdeling pedagogiek en kwaliteit, HRM, Klant (marketing, communicatie en plaatsingen) en bedrijfsvoering. Dit stelt onze pedagogisch medewerkers in de kindercentra in staat zich vooral te richten op de kinderen.

Juridische Structuur

Kinderopvang Morgen is een stichting. In deze stichting zijn alle activiteiten ondergebracht. De stichting heeft geen winstoogmerk en alle rendementen vloeien terug in de organisatie om te besteden aan kinderen, ouders, medewerkers of andere doelen die bijdragen aan de kwaliteit van de kinderopvang. De juridische structuur van Kinderopvang Morgen zorgt ervoor dat de organisatie flexibel kan inspelen op veranderingen in de markt en de behoeften van de gemeenschap. De stichting is stevig verankerd in Rijswijk, Den Haag, Delft en het Westland, en werkt nauw samen met scholen, gemeenten en andere maatschappelijke organisaties om de ontwikkeling van kinderen te optimaliseren.



Ontwikkelingen in de branche

In 2024 blijft de kinderopvangbranche in Nederland sterk in beweging door overheidsmaatregelen en een groeiende vraag naar opvangplaatsen. De voorbereidingen op de invoering van bijna gratis kinderopvang per 2027 leiden tot onzekerheid bij organisaties en ouders. Er is een blijvend personeelstekort, waardoor groepen soms tijdelijk moeten sluiten of wachtlijsten langer worden. Investerings in arbeidsmarktbeleid, zoals betere arbeidsvoorwaarden en zij-instroomtrajecten, nemen toe. Digitalisering en administratieve lastenverlichting staan hoog op de agenda om efficiëntie te verbeteren. Kwaliteit en pedagogische innovatie blijven belangrijk, met een focus op kansengelijkheid, duurzame opvang en inclusiviteit. De samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs en jeugdzorg wordt verder uitgebreid om de ontwikkeling van kinderen te optimaliseren. Ouders ervaren stijgende kosten door inflatie en hogere uurtarieven, ondanks de kinderopvangtoeslag. Er is groeiende aandacht voor flexibele opvangvormen om beter aan te sluiten bij veranderende werkpatronen. Tegelijkertijd speelt de discussie over de toegankelijkheid en betaalbaarheid van kinderopvang een grote rol in het politieke en maatschappelijke debat.

Positief zijn de ontwikkelingen van kinderopvang in samenwerking met onderwijs. Steeds meer onderwijsorganisaties kiezen voor een samenwerking met kinderopvang of zijn er fusies waardoor de doorlopende ontwikkeling van kinderen nog meer geborgd wordt. De PO-raad stelt zelfs in haar visie dat zij pleiten voor een doorgaande lijn van de jongste levensjaren, de schoolperiode en de momenten thuis of buitenschools waarin zij de voordelen van meer samenwerking met kinderopvang zien. Zowel onderwijs als Jeugdhulpverlening en Jeugdzorg pleiten voor kinderopvang als basisvoorziening.

De wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) was al van kracht, maar de Belastingdienst gaf aan hierop weer te gaan handhaven per 1 januari 2025 daardoor heeft de hele branche ervoor gekozen om de inzet van ZZP-ers af te bouwen. Dit legde nog meer druk op organisaties van kinderopvang om hun personeel doelmatiger in te zetten of af te zien van groei door personeelsgebrek. In 2024 is het aantal pedagogisch medewerkers in de kinderopvang toegenomen.

Zo rapporteerden 477 kinderopvangorganisaties een instroom van 1.576 nieuwe medewerkers, wat neerkomt op een instroompercentage van 15%. Ongeveer 15% van deze nieuwe medewerkers kwam binnen via zij-instroom.

Ondanks deze instroom blijft het personeelstekort een uitdaging, hoewel er een lichte daling is waargenomen. In de kinderopvang nam het aandeel organisaties met een tekort af van 30% naar 27%, in de buitenschoolse opvang (bso) van 44% naar 37%, en in de peuteropvang van 20%.

Deze cijfers suggereren een positieve ontwikkeling, maar het tekort aan pedagogisch personeel blijft een aandachtspunt binnen de sector.

Financiële ontwikkelingen algemeen

Het resultaat over 2024 is positief. Ten opzichte van 2023 zijn met name de personeelskosten verhoudingsgewijs ten opzichte van de omzet flink gedaald door minder inzet van externen. Daarnaast is ook de omzet gestegen als gevolg van de tariefstijging in 2024.

Omzet ontwikkeling

De totale omzet is ten opzichte van 2023 gestegen met € 2,8 miljoen (11,2%). Dit wordt voor € 1,1 miljoen veroorzaakt door een stijging van de omzet KDV (kinderdagverblijf), voor € 1,0 miljoen door de stijging van de omzet BSO (buitenschoolse opvang). De tariefsverhoging was in 2024 10,8%, dit betekent dat het aantal verkochte kinduren van het KDV is gedaald, Bij de BSO is het aantal kinduren iets gestegen. Ook bij de peuterspeelscholen is de omzet gestegen met € 0,6 miljoen en er is € 0,1 miljoen meer subsidie ontvangen met name als gevolg van kostenindexatie.

Kosten ontwikkeling personeel

De personeelskosten maken het grootste deel uit van de totale kosten van Kinderopvang Morgen. De personeelskosten zijn in 2024 gestegen ten opzichte van 2023 met 1,3 miljoen als gevolg van een salarisverhoging van ca. 6% door de stijging van de CAO en de jaarlijkse trede-verhogingen. Daarnaast is de dotatie aan de voorziening verlofuren gestegen als gevolg van een hoger openstaand saldo aan vakantiedagen eind 2024.

Overige kosten ontwikkeling

De overige bedrijfskosten zijn +/- € 1,5 miljoen gedaald in 2024. In 2023 zijn er veel kosten gemaakt voor automatisering gerelateerd aan de implementatie van nieuwe software van ca. € 0,6 miljoen. Daarnaast wordt het grootste deel van de daling veroorzaakt door minder inhuur van extern personeel op de groepen +/- € 1,1 mln. Door bewustere inzet van personeel op de groepen is de besparing op externe inhuur mogelijk gemaakt. Daarnaast is

het ziekteverzuim is in 2024 gedaald van 8,2% naar 6,8%, wat ook de noodzaak tot externe inhuur verlaagd. De gemiddelde formatie is gelijk gebleven ten opzichte van 2023 met 300 FTE (exclusief stagiaires) in 2024.

Financiële kengetallen

Het resultaat voor belasting over 2024 is met € 1.367.248 ruim hoger dan de begroting met name als gevolg van lagere kosten.

Na aftrek van belasting is het resultaat € 1.034.346. De rentabiliteit (resultaat / eigen vermogen) is gestegen van +/- 43,2% naar 22,1%. De liquiditeit uitgedrukt in de "current ratio" (vlottende activa / kortlopende schulden) is gestegen van 1,0 naar 1,2. De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) is gestegen van 38,8% naar 42,3%. Het werkkapitaal (vorderingen + liquide middelen +/- kortlopende schulden) is gestegen van +/- € 47.792 in 2023 naar € 1.352.965 in 2024.

Resultaatontwikkeling

De omzet van 2024 is hoger dan vorig jaar als gevolg van de tariefstijging en meer verkochte uren bij de BSO en de peuteropvang. De bedrijfslasten zijn met -/-0,8% in lijn met 2023. Dit komt zoals aangegeven voornamelijk door een stijging van de personeelskosten, gecompenseerd door een daling van de inhuur van extern personeel en automatiseringskosten. Het bedrijfsresultaat, Earnings Before Interest, Taxes and Amortization (EBITA) bedraagt in 2024 € 1.314.467 en het netto resultaat komt uit op € 1.034.346 (22,1% rendement op het eigen vermogen).

Deze positieve ontwikkeling van het resultaat ten opzichte van het negatieve resultaat in 2023 wordt voornamelijk veroorzaakt door de reeds eind 2023 doorgevoerde aanpassingen op het gebied van de interne beheersing van de processen.

Investeringsen

In 2024 is voor € 0,4 mio geïnvesteerd. Dit is lager dan begroot als gevolg van uitstel van een tweetal grote verbouwingsprojecten van eigen panden. De uitgevoerde investeringen hebben met name betrekking op onderhoud en verbouwing van eigen panden en inventaris.

Externe financiering

Ultimo 2024 staat er nog een langlopende lening op de balans ter waarde van € 92k. Per 1 juni 2025 eindigt de renteperiode, waarna een aanzienlijke rentestijging wordt verwacht. Gezien de mogelijkheid om de lening boetevrij af te lossen na de renteherziening, zal deze lening in 2025 vervroegd worden afgelost.

Deze lening is in 2012 afgesloten met een waarde van € 500.000 ten behoeve van de aankoop van het pand van de locatie True Colors in Rijswijk.

Risico's

Risico's beheersen is geen 'kunstje', niet op planning, niet omdat het moet van de wetgeving, maar is verankerd in het handelen van iedere medewerker. Risico's zijn altijd in beeld doordat iedereen hierover met elkaar praat en elkaar uitdaagt om ze te zien, horen, aanvoelen en te beheersen. Morgen kiest daarmee niet voor een gecertificeerd kwaliteitssysteem, maar voor bewustwording van kwaliteit en risico's binnen de hele organisatie. Vanuit een Strategisch Meerjaren Plan is Morgen transparant over haar organisatie. Er is een duidelijke samenhang tussen het kwaliteitssysteem en het beheersen van risico's door borging in kwaliteitshandboeken die duidelijkheid geven over tal van processen, beleid en instructies. Ook borgt Morgen het kwaliteitssysteem door onderzoek, analyses, zowel intern als extern, en het aanbrengen van verbeteringen. Onderdeel daarvan vormen de GGD inspecties en interne en externe audits die plaatsvinden. Daarnaast verantwoordt Morgen zich door bespreking van de resultaten binnen de Ouderraad en

Kwaliteitscommissie van de RvT. De samenhang borgt Morgen door overleggen met het Managementteam, werkoverleggen en voortgangsrapportages door de hele organisatie.

Er vindt jaarlijks een managementreview plaats waarbij analyses uit instrumenten, onderzoek en audits worden besproken om mogelijk organisatieverbeteringen hieruit te halen of verandering van beleid.

Verder hanteren we vanaf 2017 een samenhangend risicomanagementsysteem, waarbij we de risico's in beeld brengen en de sturing hierop concreter maken. De inhoud wordt gebruikt om te focussen op de belangrijkste risico's rondom veiligheid en gezondheid van 'onze' kinderen, de pedagogische kwaliteit die wij bieden en de domeinen die hier ondersteuning aan bieden zoals bedrijfsvoering en HRM. Ook staan hierin mogelijke strategische risico's. 1x per jaar is dit onderdeel van bespreking binnen de Kwaliteitscommissie van de RvT en daarna binnen de voltallige RvT.

Met de financiële vertaling van dit risicomanagementdocument hebben wij ook ons financiële weerstandsvermogen bepaalt en wordt dit jaarlijks bijgesteld. In 2024, maar ook in de toekomst zien wij de grootste risico's door de grote personeelstekorten binnen onze branche. Dit betekent dat wij bij verzuim, verlof of andere situaties gebruik moeten maken van ingeleend personeel. Zij bieden niet zoals onze vaste medewerkers de stabiliteit en kwaliteit die wij voor onze kinderen en ouders wensen. Maar ook brengen zij hogere personeelskosten met zich mee. Hierdoor kan ook onze omzet in gevaar komen wanneer er geen nieuwe groepen kunnen worden opgestart vanwege personeelsgebrek of bestaande groepen dagdelen moeten sluiten.

In de afgelopen jaren van Corona en oorlogen hebben wij ervaren dat je nog zoveel kunt investeren in je kwaliteitssysteem, maar dat een 'zwarte zwaan' een onverwachte impact kan hebben op je organisatie. In deze jaren leerden we daarmee dat het bewust zijn van risico's, daarover breed met elkaar in gesprek gaan en vertrouwen in de medewerkers, de beste garantie biedt om zware crises het hoofd te bieden.

Risico's en Onzekerheden

Kinderopvang Morgen heeft een uitgebreid risicomanagementsysteem om de belangrijkste risico's en onzekerheden te identificeren en te beheersen. De voornaamste risico's waarmee wij worden geconfronteerd zijn:

1. Personeelstekorten: Door de grote personeelstekorten binnen onze branche moeten wij bij verzuim, verlof of andere situaties gebruik maken van ingeleend personeel. Dit brengt hogere personeelskosten met zich mee en kan de stabiliteit en kwaliteit die wij voor onze kinderen en ouders wensen, beïnvloeden. Bovendien kan onze omzet in gevaar komen wanneer er geen nieuwe groepen kunnen worden opgestart vanwege personeelsgebrek of bestaande groepen dagdelen moeten sluiten.
2. Financiële risico's: De onzekerheid in de geopolitieke situatie, zoals de oorlog in Oekraïne en Gaza, en de economische impact hiervan, kan leiden tot bezuinigingen en hogere kosten voor kinderopvang. Daarnaast is er onzekerheid over de netto kosten voor ouders in 2026 door mogelijke bezuinigingen op de kinderopvangtoeslag.
3. Kwaliteitsrisico's: Ondanks investeringen in ons kwaliteitssysteem, kunnen onverwachte gebeurtenissen zoals pandemieën of geopolitieke crises een grote impact hebben op onze organisatie. Het bewustzijn van risico's en het breed bespreken hiervan binnen de organisatie biedt de beste garantie om zware crises het hoofd te bieden.

4. Strategische risico's: De invoering van bijna gratis kinderopvang per 2027 leidt tot onzekerheid bij organisaties en ouders. Dit kan invloed hebben op onze strategische planning en de manier waarop wij onze diensten aanbieden.
5. Operationele risico's: De voortdurende digitalisering en administratieve lastenverlichting brengen operationele risico's met zich mee. Het is essentieel om deze processen efficiënt te beheren om de kwaliteit van onze diensten te waarborgen.

Automatisering in 2024

In 2024 heeft Kinderopvang Morgen aanzienlijke stappen gezet op het gebied van automatisering om de efficiëntie en kwaliteit van onze diensten te verbeteren. We hebben een verdiepingsslag gemaakt met Microsoft Teams, wat heeft geleid tot betere interne communicatie en samenwerking tussen medewerkers. Daarnaast hebben we HelloID geïmplementeerd, een oplossing voor identiteitsbeheer die de toegang tot onze systemen heeft vereenvoudigd en beveiligd. Ook hebben we een nieuw intranet geïmplementeerd, wat heeft bijgedragen aan een verbeterde interne informatievoorziening en kennisdeling binnen de organisatie. Tot slot hebben we een verdiepingsslag gemaakt met CPM (Corporate Performance Management), wat ons in staat stelt om beter inzicht te krijgen in onze prestaties en strategische doelen effectiever te beheren.

Governance

Kinderopvang Morgen werkte in 2024 conform de Governance Code Kinderopvang uit 2019, geïnitieerd door de Vereniging van Bestuurders in de Kinderopvang (BdKO). Daarmee hanteerde Kinderopvang Morgen de richtlijn voor integer en transparant bestuur en toezicht. Eind 2021 heeft de vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang en Onderwijs (VTOI-NVTK) ook een Code goed toezicht vastgesteld bedoeld om het niet-vrijblijvende centrale referentiekader c.q. de 'beroepsstandaard' te worden voor het intern toezicht in kinderopvang en onderwijs. De Code Goed Toezicht 1.0 dient als inspiratiebron voor dialoog en reflectie, als richtsnoer voor professionalisering, als toetssteen voor het handelen en als basis voor verantwoording. Deze twee codes worden door het bestuur en Raad van toezicht onderschreven en zijn ook onderdeel van zelfevaluaties en Governance discussies.

Jaarverslag Raad van Toezicht Kinderopvang Morgen 2024

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de kinderopvangorganisatie. Daarnaast wordt advies gegeven aan de bestuurder/directeur over uiteenlopende onderwerpen. De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvangorganisatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de kinderopvangorganisatie betrokkenen af. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De Raad van Toezicht beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van de bestuurder/directeur. Op 1 januari 2024 is er een nieuw voorzitter gestart van de Raad van Toezicht, en ook een nieuw lid Nick Snoeker.

Samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2024

Naam	Benoemd per	Laatst mogelijke herbenoe- ming per	Functie	Relevante nevenfuncties
Marie-Louise van Mourik(vz).	Januari 2024	Januari 2028	Zelfstandig ondernemer: Verbeelder van verandering	• Lid Raad van Toezicht Pantha Rei Voorburg, Leidschendam ▪ Commissaris van Eden groep november 2022-heden
Chris Vonk	September 2021	September 2025	Strategisch Adviseur Facilitair en Huisvesting.	Lid RvT OBODB (openbaar basisonderwijs Duin en Bollenstreek)
Marieke Albricht	September 2021	September 2025	Vakgroepleider Financial Control bij Alliander	Geen
Nick Snoeker	Januari 2024	Januari 2028	Hoofd Bedrijfsvoering Maris Collega Den Haag	• Lid Raad van Toezicht Pantha Rei Voorburg
Chantelle Rodgers	April 2017	Aftredend april 2025.	Directeur Music Matters	• Lid Monitorcommissie Ontwikkelinstanties - BIS 2021-2024 - Raad voor Cultuur • Lid Raad van Toezicht - MOCCA

Leden van de Raad van Toezicht worden voor een periode van vier jaar benoemd.

Leden van de Raad van Toezicht volgen voor hun reguliere werk en hun Raad van Toezicht functie(s) regelmatig opleidingen, trainingen, seminars, etc. In 2024 zijn er geen cursussen of opleidingen gevolgd mede door de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht. Begin 2025 komt er een nieuw lid bij en zal er in Maart een Zelfevaluatie plaatsvinden, hierna wordt gekeken wat er eventueel nodig is aan opleidingen of cursussen.

De Raad van Toezicht is in 2024 vijf maal in reguliere vergaderingen bij elkaar gekomen. Hierbij is onder meer overlegd met de bestuurder/directeur van Kinderopvang Morgen. Zoals gebruikelijk zijn de financiële agendapunten ook in aanwezigheid van de manager bedrijfsvoering/controller besproken. Voor elke vergadering heeft de bestuurder/directeur een voortgangsrapportage opgesteld met daarin de belangrijkste ontwikkelingen binnen Kinderopvang Morgen en de branche.

De Auditcommissie waarin Marieke Albricht en Nick Snoeker zitting hebben, kwam in 2024 ook vijf maal in reguliere vergadering bijeen.

De Auditcommissie bereidde ook de besprekingen voor de Raad van Toezicht voor van de reguliere onderwerpen, zoals de jaarrekening, de managementinformatie, de begroting en overige relevante financiële onderwerpen. De bestuurder/directeur en de manager bedrijfsvoering c.q. ad interim financieel manager/controller namen aan de vijf vergaderingen van de Auditcommissie deel.

De Commissie Kwaliteit, waarin Chantelle Rodgers, en Chris Vonk zitting hebben, is in 2024 eenmaal in vergadering bijeen geweest. Deze afspraak heeft in het najaar plaatsgevonden ivm een korte sabbatical van de manager HRM. In deze vergadering is de “harde” verantwoording van diverse kwaliteitsonderdelen aan de orde gekomen zoals klachten en inspecties.

In de Remuneratiecommissie hebben Chris Vonk en Marie-Louise van Mourik zitting. Zij hebben het jaarlijkse functionerings-/beoordelingsgesprek met de bestuurder/directeur gevoerd.

De interne evaluatie van de Raad van Toezicht heeft in 2024 niet plaatsgevonden in verband met het aftreden van de voorzitter en het lid. In Maart 2025 staat een interne evaluatie ingepland met de voltallige Raad van Toezicht en de bestuurder. Deze sessie wordt begeleid door een extern bureau.

Buiten deze vergaderingen om heeft de Raad van Toezicht onderlinge gesprekken gevoerd en heeft de voorzitter op reguliere basis contact gehad met de bestuurder/directeur. Daarnaast heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht diverse gesprekken gevoerd met o.a. de ondernemingsraad, de Ouderraad, de Oudercommissie van Eigenwijs en de MT leden van Morgen. De bestuurder/directeur is hierbij niet aanwezig.

De Raad van Toezicht heeft het beloningsbeleid 2024 voor de Raad van Toezicht leden en voor de bestuurder/directeur van Stichting Kinderopvang Morgen vastgesteld in de vergadering van 29 februari 2024. Uitgangspunt van de beloningsstructuur is de adviesregeling arbeidsvoorwaarden Raden van Bestuur/directies Kinderopvang, opgesteld door de VTOI-NVTK (Beroepsvereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang en onderwijs). De indexatie voor 2024 bedroeg 6,1%. De leden van de Raad van Toezicht declareren geen reiskosten naar reguliere vergaderingen en bijeenkomsten. Wel is intern besproken dat er in 2025 gekeken wordt naar het beloningsbeleid van de RvT. Dit wordt door de voorzitter van de RvT en een lid opgepakt.

Naast de genoemde landelijke ontwikkelingen in de Branche is er door de Raad van Toezicht ook stilgestaan bij de aankomende pensionering van de Bestuurder/Directeur. Zij neemt afscheid per 1 oktober 2025. Naast de gesprekken met de remuneratiecommissie en de voorzitter hierover is in de RvT vergadering van 17 september 2024 een proces afgesproken voor de werving en selectie van haar opvolg(st)er. Deze start maart 2025.

In het najaar van 2024 heeft er ook een strategische heisessie met de RvT en het voltallige MT plaatsgevonden, hierin is het Strategisch Meerjaren Plan 2025-2029 aan bod geweest en zijn diverse scenario's besproken met het oog op de toekomst. Dit had ook de voorkeur van de Raad van Toezicht om daarmee het profiel van de nieuwe bestuurder beter te kunnen bepalen.

De Raad van Toezicht is trots op Kinderopvang Morgen en al haar medewerkers! Voor Kinderopvang Morgen stond, zoals altijd, het belang van het kind centraal. De Raad van Toezicht bedankt ook dit jaar alle medewerkers en alle ouders voor het vertrouwen dat zij stellen in Kinderopvang Morgen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Morgen is een maatschappelijk gedreven organisatie. Zonder winstoogmerk, met een lokaal hart.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit dan ook in ons DNA. Dit is al te zien in onze statuten, waarin wij aangeven geen winstdoelen te hebben. Onze rendementen vloeien terug de organisatie in om dit te besteden richting kinderen, ouders, medewerkers of andere doelen om onze kwaliteit te verhogen en daarmee bij te dragen aan de ontwikkeling van de aan ons toevertrouwde kinderen. Dit betekent bijvoorbeeld ook dat mogelijke lage rendementen van locaties in wijken waarvan wij het belangrijk vinden dat deze blijven bestaan voor de wijk gedekt worden door locaties waar hogere rendementen worden gehaald.

We geloven namelijk dat de beste kinderopvang voor iedereen bereikbaar zou moeten zijn, ongeacht wie je bent of waar je vandaan komt. Want alleen dan hebben kinderen vandaag en in de toekomst de kans om zich optimaal te ontwikkelen.

Daarom zetten we ons breed in voor kindontwikkeling. We steken tijd en energie in het verbeteren van kinderopvang en zijn regelmatig betrokken bij nieuwe initiatieven. Als er door veranderingen in de samenleving of in de wet- en regelgeving vraag ontstaat naar nieuwe vormen van kinderopvang, spelen we daarop in.

De vestigingen van onze merken en integrale kindcentra bevinden zich in alle soorten wijken in Den Haag-Ypenburg, Delft, Rijswijk en Westland-Wateringen. We willen er echt een verschil maken in de ontwikkeling van jonge kinderen, en daarmee in de kansen die ze later krijgen. Dat doen we door de beste kinderopvang te bieden, maar net zo goed door samen te werken met ouders, scholen en gemeentes om bijzondere initiatieven in de buurt te ontwikkelen en uit te voeren. Morgen staat daarmee midden in de samenleving. Soms hebben niet alleen kinderen een extra steuntje in de rug nodig, maar ook hun ouders. Vanuit die behoefte hebben we samen met de gemeentes Rijswijk en Den Haag Speelstart en Samenspel ontwikkeld. Dit is voor kinderen vanaf 1,5 of 2 jaar én hun ouders. Het is leuk en leerzaam en goed voor de ontwikkeling van kinderen. Ouders leren meer over opvoeden en opgroeien. Hierna gaan de kinderen verder op de peuterspeelschool of peuteropvang in een programma voor voorschoolse educatie. Dit loopt door tot in de eerste twee groepen van de basisschool. Daarnaast is er een 'vliegende keep' team opgestart om het toenemend aantal kwetsbare kinderen en hun ouders binnen de VVE-locaties te ondersteunen.

We investeren in gelijke kansen voor kinderen en inclusiviteit. Niet alleen bij onze kinderopvang, waar onze pedagogisch medewerkers kinderen helpen om vrienden te maken, talenten te ontdekken en te ontwikkelen, en soms een steuntje in de rug te geven. Maar ook door bijvoorbeeld te bouwen aan nieuwe netwerken rondom kindontwikkeling, werk te maken van vroeg signalering van kinderen die extra zorg nodig hebben en door regelmatig onze ervaring en expertise te delen met partners. Binnen de gemeente Rijswijk nemen we daarom ook deel aan de Coalitie Inclusie en Armoedebestrijding.

In samenwerking met de gemeente Rijswijk is er in het asielzoekerscentrum een speelgroep gestart voor kinderen van 2 tot 4 jaar. Met de sluiting van het AZC is de speelgroep inmiddels gesloten. Als we ergens een bijdrage konden leveren aan de ontwikkeling van kinderen, was het wel hier. De kinderen die hier woonden, hadden veel meegemaakt en spraken geen Nederlands. De speelgroep op het terrein van het AZC was voor deze kinderen een veilige plek waar ze konden spelen en ontdekken. Onder leiding van een pedagogisch medewerker maakten de kinderen kennis met elkaar en met de Nederlandse taal, en konden ze vooral even kind zijn. Medewerkers probeerden inzicht te krijgen in de gezinssituatie en waar mogelijk en nodig ouders hierin verder te begeleiden. We werkten samen met het COA, de GGD, de school op het asielzoekerscentrum, het Centrum voor Jeugd en Gezin, de bibliotheek en Stichting Vrolijkheid.

Inmiddels hebben we wel weer een VE-groep kunnen starten op dit terrein voor kinderen van statushouders en 'reguliere' VE kinderen waardoor integratie sneller tot stand komt en het tegengaan van segregatie. Mogelijk kunnen we door de komst van een Spreidingswet ook voor kinderen van asielzoekers weer van betekenis zijn.

Duurzaamheid

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om te rapporteren over hun impact op mens en milieu.

Momenteel valt Morgen niet onder CSRD deze richtlijn. Wel willen wij laten zien dat Morgen als Maatschappelijke organisaties bijdraagt aan duurzaamheid. Dit doet zij door werkende weg stappen te ondernemen die bijdragen aan de vereisten die hiervoor zijn:

- Milieu-impact: zoals energieverbruik, afvalbeheer en CO₂-uitstoot.
- Sociale aspecten: bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, diversiteit en betrokkenheid bij de gemeenschap.
- Governance: transparantie in bedrijfsvoering en ethische standaarden.

Hiermee werken wij aan allerlei voorbereidingen die haalbaar zijn en houden wij het thema duurzaamheid op ons netvlies.

Milieu impact

Op het gebied van Milieu impact is er nog geen ontwikkeld beleid. Tijdens de energie-crisis is er wel extra aandacht geweest rondom energiegebruik en het verminderen hiervan aan de hand van een lijst met adviezen voor de locaties. Verder wordt overal waar er nieuwe apparatuur wordt aangekocht of systemen aangelegd, deze beoordeeld op duurzaamheid. In keuze voor energiecontracten die wij zelf afsluiten wordt waar mogelijk gekozen voor groene energie. In ons nieuwe inkoopbeleid dat nu wordt opgesteld worden ook eisen gesteld aan duurzaamheid rond bijvoorbeeld speelgoed, voeding en schoonmaakproducten. Anders dan de wettelijke vereisen hebben wij nog geen zicht of sturing op CO₂ uitstoot op mobiliteit. Wel is hier aandacht voor bij de aanschaf van nieuwe vervoersmiddelen en stimuleren wij fietsgebruik middels Fisc Free. Voor wat betreft ons afvalbeheer en Recycling, wordt er gescheiden op locaties waar mogelijke voorzieningen hiervoor zijn. Door scherp in te kopen verminderen we de voedselverspilling of geven dit voor het weekend mee aan ouders en/of medewerkers. Al jaren hebben wij een beleid op groene buitenruimtes. Hierdoor werken wij mee aan biodiversiteit rond onze vestigingen en maken we gebruik van natuurlijke spelmaterialen. We hebben afspraken met onze groenbeheer over duurzaamheid? En leren onze kinderen om bewust om te gaan met natuur en milieu.

Sociale aspecten

Hoewel in het kader van duurzaamheid geen opsomming hiervoor bestaat in een alomvattend plan doet Kinderopvang Morgen veel aan de sociale aspecten van duurzaamheid. Voor ons is dit een breed scala aan onderwerpen die betrekking hebben op de kinderen en mensen binnen en rondom onze organisatie. Dit betreft medewerkers, kinderen, ouders en de bredere gemeenschap. De belangrijkste sociale aspecten waaraan wij werken zijn allereerst de veiligheid en welzijn van onze kinderen, onze pedagogische visie en aanpak die aansluit bij de ontwikkeling van onze kinderen en de samenwerking met de ouders hierin. Hierbij speelt transparantie in de contactmomenten met ouders, via observaties, apps, informatiebijeenkomsten etc. een grote rol. Morgen werkt bewust aan een inclusief beleid, waarbij met een inclusiviteitscirkel breed wordt gekeken naar alle aspecten hiervan. Speciale aandacht is er voor ouders die extra zorg nodig hebben bijvoorbeeld voor kinderen met gedragsproblemen of een moeilijke thuissituatie. Via een klanttevredenheidsinstrument wordt doorlopend onze klanttevredenheid gemonitord.

Ditzelfde geldt voor onze medewerkers. Er is een 'Warm Welkom' beleid waarin gezondheid, veiligheid, werkdruk en werkplezier planmatig wordt gevolgd en is ingebed in onze processen. Daarnaast is ook hierin aandacht voor diversiteit en inclusie. Tenslotte hecht Morgen als ontwikkelaar voor kinderen ook veel waarde aan ontwikkeling van haar medewerkers door middel van bijscholing, trainingen en doorgroeimogelijkheden. Via onze medewerkerstevredenheidsonderzoeken en positieve samenwerking met de ondernemingsraad houden wij ons continue op de hoogte wat er speelt bij onze medewerkers.

Morgen werkt daarnaast actief aan verbinding met al onze stakeholders. Met ouders via oudercommissies en ouderraad. Maar ook met partners zoals scholen, buurthuizen, bibliotheken, speeltuinverenigingen in de wijk. Sociale cohesie als onderdeel van duurzaamheid speelt een grote rol als onderdeel van de context waarin onze kinderen zich bevinden. Deze samenwerking speelt nog veel breder dan de wijken waarin we ons bevinden. Ook werken we nauw samen met zorginstanties, jeugdzorg en andere relevante partijen om kinderen de juiste ondersteuning te bieden. We leveren daarbij een actieve bijdrage aan maatschappelijke thema's zoals een gezonde leefstijl (we hebben het certificaat Gezonde Kinderopvang), armoedebestrijding en inclusie.

Governance

De Governance binnen onze kinderopvangorganisatie is goed geregeld. Dat is in het voorgaand hoofdstuk over Governance (blz. 5) te lezen. Er is een gedegen bestuur en organisatiestructuur waarbij de medezeggenschap van ouders en medewerkers goed is geregeld. Ook de transparantie en verantwoording vindt naar behoren plaats. Via ons kwaliteitssysteem is de wet- en regelgeving goed geborgd en een gedegen omgang met klachten en geschillen wanneer die er zijn. In onze bedrijfsvoering is er oog voor een eerlijke werving en selectie, het voorkomen van discriminatie en belangenverstrengeling. Doormiddel van verantwoorde omgang met ouderbijdragen, subsidies, datagedrevenheid en risicomanagement zorgen we voor financiële continuïteit en een weerstandsvermogen die ervoor zorgt dat we ook onzekere tijden kunnen doorstaan. Daarbij zorgen regelmatige scenario-analyses voor keuzes die onze organisatie toekomstbestendig houden. Tenslotte werken wij door middel van een recent opgesteld ICT-beleid ook aan duurzaamheid op dit belangrijke gebied om veilig om te gaan met onze digitale gegevens, software en IT-systemen. Niet alleen om onze bedrijfsprocessen veilig te houden, maar ook vanwege de bescherming van persoonsgegevens van kinderen, ouders en medewerkers.

Met deze sterke governance-structuur zorgen wij ervoor dat de kinderopvang Morgen betrouwbaar, transparant en verantwoord opereert. Dit draagt bij aan vertrouwen bij ouders, medewerkers en toezichthouders en zorgt ervoor dat de organisatie klaar is voor toekomstige uitdagingen ook op het gebied van CSRD

Vooruitzichten 2025

Op dit moment is de toekomst onzeker. Vooral door de oorlog in Oekraïne en de oorlog in Gaza. Daarnaast heeft de komst van president Trump op het wereldtoneel alleen maar meer onzekerheid gebracht. We weten niet welke impact dit blijft houden qua geopolitiek op onze economie, mogelijke bezuinigingen door meer investeringen in een oorlogsindustrie en daardoor instroom en kosten van de kinderopvang.

Hoewel in het regeerakkoord kinderopvang tot nu toe gespaard is gebleven, weten we niet of dit zo blijft gezien mogelijke bezuinigingen op ons afkomen in 2025. Het kabinet geeft geen stabiel beeld en een mogelijke val van het kabinet zal niet meehelpen aan een gewenste visie op kinderopvang.

De overheid heeft tot nu toe besloten om de kwaliteit en toegankelijkheid van kinderopvang verder te verbeteren, dit zal leiden tot nieuwe regelgeving in 2027 die kinderopvangorganisaties moeten implementeren. Verder is het onzeker of ouders echt netto minder gaan betalen in 2026 omdat de overheid in 2026 bezuinigt op de indexering van de kinderopvangtoeslag. De raad van State heeft hier negatief over geadviseerd.

Innovatie en automatisering blijven belangrijke speerpunten voor kinderopvangorganisaties om efficiënter te werken en de kwaliteit van de opvang te verbeteren.

Echter, de sector zal blijven kampen met personeelstekorten, wat een uitdaging vormt voor kinderopvangorganisaties. Er zullen verschillende strategieën moeten worden ontwikkeld om personeel te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken. Lukt dit niet dan zullen er wachtlijsten ontstaan en komt de toegankelijkheid onder druk te staan.

Samenwerking met lokale gemeenschappen zal steeds nauwer worden, met gezamenlijke initiatieven die bijdragen aan een duurzamere en inclusievere samenleving. Alle partijen in het ecosysteem rondom het kind raken hier steeds meer van doordrongen en zoeken elkaar op. Dit zien we zowel op landelijk, regionaal als lokaal niveau.

Dat maakt dat de veiligheid en het welzijn van kinderen topprioriteiten blijven, met voortdurende investeringen in veilige en stimulerende omgevingen voor kinderen om spelenderwijs te leren en zich breed te ontwikkelen.

De missie van Morgen sluit hier naadloos bij aan, waarbij we volop kunnen vertrouwen op de passie van onze medewerkers die met hart, hoofd en handen onze kinderen ontwikkelen!

Rijswijk, Maart 2025

C.S.J. Onink-Emde
Bestuurder/Directeur
Kinderopvang Morgen