

Bestuursverslag 2025

Inleiding

Als kinderopvang Morgen zijn we in ontwikkeling. Dat kan niet anders want onze maatschappij, wet- en regelgeving, de regio's waarin wij ons bevinden, onze samenwerkingspartners en onze doelgroep, de kinderen, ontwikkelen zich.

Wij zijn trots op wat we bereikt hebben in 2025 en nemen de geleerde lessen mee in de organisatie om op verder te bouwen.

Onze oorsprong

Kinderopvang Morgen begon ruim 56 jaar geleden als een maatschappelijke organisatie die kinderopvang aanbood. Kinderopvang Morgen is opgericht in 1968, toen nog bekend als Stichting Rijswijkse Kinderopvang. We zijn gestart met peuterspeelzalen: plekken in de wijk waar kinderen en ouders samen konden komen om te spelen en zich te ontwikkelen. Onze maatschappelijke betrokkenheid was er toen al. In de loop der jaren zijn we gegroeid, in onze groepen, in de manier van werken en in onze samenwerking met scholen en partners. Wat begon als opvang is uitgroeid tot een plek waar kinderen zich op maat ontwikkelen.

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.

Pedagogische visie

In onze pedagogische visie staat de ontwikkeling van het kind voorop. We bevorderen die ontwikkeling door kinderen op onze kinderopvang de ruimte te geven om spelenderwijs te leren. In een veilige, uitdagende omgeving waar kinderen graag zijn, zorgen we dat ze zich thuis voelen en hun talenten ontdekken. Ongeacht wie ze zijn of waar ze vandaan komen, kunnen alle kinderen meedoen.

Doel

Wij geloven 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.

Strategie

Onze maatschappelijke opdracht- het bieden van een veilige, inclusieve plek waar kinderen kunnen spelen, verwonderen en groeien - vormt de basis voor alles wat we doen. Met extra aandacht voor de kwetsbare groepen willen we blijvend impact maken.

Een sterke pedagogische basis is immers voorwaardelijk voor een goede start en een goede toekomst van ieder kind, het stimuleert de ontwikkeling van kinderen en ondersteunt ouders bij het opvoeden. Samen met ouders, onderwijsprofessionals en partners in de wijken maken wij de ontwikkeling van kinderen mogelijk, juist in de eerste jaren waarin de basis wordt gelegd voor de rest van het leven. Zo dragen we elke dag bij aan een goede start en een goede toekomst.

Met landelijke partners, zoals de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang, de Vereniging Nederlandse Kindcentra, de associatie voor Jeugd en de Kopgroep Kinderopvang, zetten we gezamenlijk stappen in de maatschappelijke opdracht van de kinderopvang.

Positionering

Morgen is een maatschappelijke kinderopvangorganisatie met een breed en samenhangend aanbod van kinderopvang voor kinderen van 0-13 jaar in de regio Rijswijk, Den-Haag, Delft en Wateringen. Wij vangen circa 3300 kinderen op 42 vestigingen met 450 medewerkers, 306 fte. Hiermee is Morgen een middelgrote kinderopvangorganisatie.

Kinderopvang Morgen is het overkoepelende merk. De kinderopvang zelf wordt aangeboden vanuit verschillende merken, met elk zijn eigen website en profilering. De merken zijn als volgt:

- Up Kinderopvang, de vestigingen in de wijk die samenwerken met het onderwijs
- True Colors Childcare, waar we tweetalige kinderopvang aanbieden
- EigenWijs, waar er gewerkt wordt vanuit de visie van Reggio Emilia
- Blauwkapje in het Groen, waar er gewerkt wordt vanuit de visie van Rudolf Steiner
- Vergaande samenwerking in kindcentra met verschillende onderwijskoepels:
 - o IKC Eglantier
 - o Kindcentrum Snijders
 - o Max Havelaar Kindcentrum
 - o Kindcentrum BuitenRijck

In 2026 doen we een onderzoek naar de identiteit van Kinderopvang Morgen en onze merkenstrategie.

Juridische Structuur

Kinderopvang Morgen heeft geen winstoogmerk en alle rendementen vloeien terug in de organisatie om te besteden ter bevordering van de kwaliteit van de kinderopvang. De stichting is stevig verankerd in Rijswijk, Den Haag en Delft. In Wateringen hebben we één locatie vanuit ons merk EigenWijs gevestigd. We werken nauw samen met scholen, gemeenten en andere maatschappelijke organisaties om de ontwikkeling van kinderen te optimaliseren.

Interne organisatiestructuur en personele bezetting

Morgen wil toekomstbestendige en inclusieve kinderopvang bieden voor zoveel mogelijk kinderen, gericht op de ontwikkeling van kinderen en in samenwerking met partners in de regio.

De locaties vormen het primaire proces van de organisatie en zijn integraal verantwoordelijk voor de pedagogische kwaliteit, medewerkers, financiën, bedrijfsvoering en samenwerking met ouders en partners. Binnen heldere kaders hebben zij de ruimte om keuzes te maken die passen bij hun locaties in de wijk en hun team. Het servicecentrum ondersteunt het primaire proces door kaderstellen, dienstverlenend en signaleren te zijn.

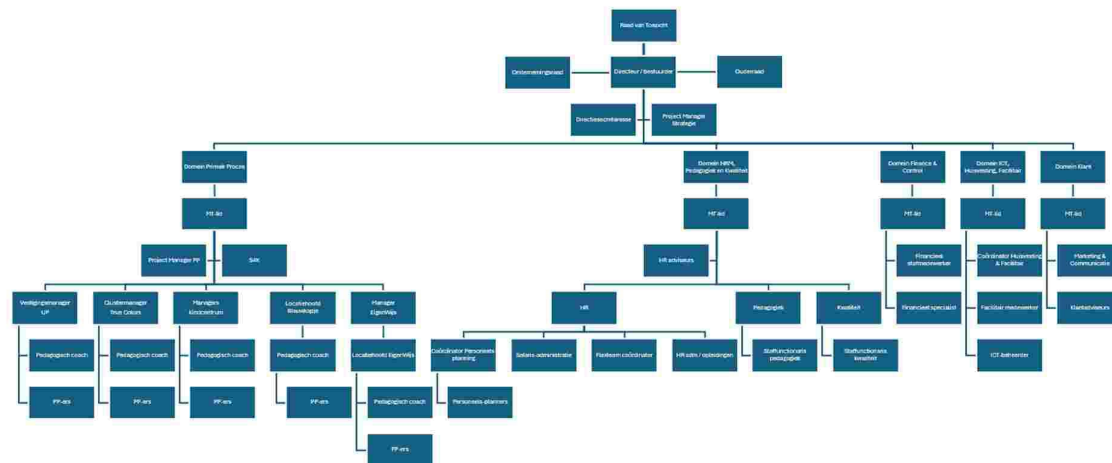
Een goede samenwerking tussen servicecentrum en locaties is enorm van belang. De organisatiestructuur ondersteunt een bestuurbare en professionele organisatie. De uitgangspunten zijn:

- Een werkbare span of control
- Heldere verantwoordelijkheden
- Samenwerking over de domeinen heen

In 2025 is een nieuwe directeur-bestuurder gestart. Het organogram is als volgt. Er is eind 2025 besloten om met het weggaan van de strategisch adviseur deze ontstane ruimte anders op te vullen. Er is gekozen om een

extra manager primair proces aan te nemen. Hier is voor gekozen om leiderschap aandacht te geven, naar de vestigingsmanagers en leiderschap over de veranderingen die in de sector plaatsvinden. Juni 2026 start de tweede manager primair proces.

Organogram 2025



Ontwikkelingen in de branche

Personeelstekort

Het personeelstekort blijft een van de grootste knelpunten in de kinderopvangsector. In 2035 verwachten we een tekort van 34.800 medewerkers. Door het inzetten van gesprekken over gewenste contracturen via de methode Meer Uren Werkt. Het bevorderen van zij-instroom door het aanbieden van BBL-trajecten. Het werken vanuit behoud strategieën zoals een aantrekkelijk loopbaanpad binnen onze organisatie zetten wij ons in op het vinden, binden en boeien van medewerkers. Daarnaast wordt ingezet op verzuimbeleid, behoud maatregelen en ontwikkelingstrajecten.

Nieuwe financieringsstelsel kinderopvang

De regering heeft zich in 2025 voorbereid in het stapsgewijs beleid richting het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang met ingangsdatum 2029. In eerste instantie zou dit financieringsstelsel in 2025 ingaan, dit is uitgesteld naar 2027 en uiteindelijk naar 2029.

Het Kabinet heeft voorgesteld van de kinderopvang een Dienst van Algemeen en Economisch belang te maken. Als maatschappelijke kinderopvangorganisatie vinden wij het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang een mooie eerste stap richting een basisvoorziening voor alle kinderen. We vinden het jammer dat de arbeidseis voorsnog gehandhaafd blijft, waardoor niet alle kinderen zich kunnen ontwikkelen in de kinderopvang. Het stapsgewijs verhogen van de kinderopvangtoeslag voor de verschillende inkomensgroepen tot 2029 zorgt ervoor dat de sector stapsgewijs richting het nieuwe stelsel beweegt.

Als organisatie willen we ons goed voorbereiden op directe financiering en het invoeren van de DAEB. Vanuit de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK) worden we op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen van het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang.

Technologische innovatie

De sector heeft zich in 2025 ontwikkelt door technologische innovatie, zoals slimme ICT-oplossingen voor planning en oudercommunicatie. Binnen Kinderopvang Morgen zijn de laatste jaren stappen gezet in de technologische innovatie. Naast de innovatiemogelijkheden zijn we ons bewust van de dreiging vanuit hackers en maken we samen met Uno IT Services stappen om ons zo goed mogelijk hiertegen te wapenen. Data beveiliging, privacy en bewustzijn van medewerkers staan hoog op onze agenda.

Inzet op pedagogische kwaliteit en inclusiviteit

Pedagogische kwaliteit is enorm belangrijk, als de interactievaardigheden van medewerkers op orde zijn, samen met een veilige en stimulerende omgeving, heeft kinderopvang een langdurig positief effect op de ontwikkeling van kinderen. Vanuit de verschillende brancheorganisaties hebben er gesprekken plaatsgevonden met de sector over het realiseren van een kwaliteitscode. Naast de pedagogische kwaliteit is hier ook gesproken over transparantie vanuit kinderopvangorganisaties.

In 2025 zijn de ministeries SZW, OCW en VWS het gesprek aangegaan met de sector kinderopvang over inclusieve kinderopvang. Het onderwijs en de kinderopvang moeten dit in 2035 gerealiseerd hebben. Het is van belang om hier samen met onderwijs en jeugdhulp de komende jaren naartoe te werken.

De wachtlijsten in de jeugdhulpverlening zijn hoog, 1 op de 7 kinderen maakt op dit moment gebruik van een vorm van jeugdhulpverlening. Er wordt gekeken naar het preventieve veld om de wachtlijsten en het gebruik van jeugdhulpverlening te laten slinken. Kinderopvang is een belangrijke vorm van preventie, omdat wij het kind en het gezin op een jonge leeftijd goed leren kennen. Als Kinderopvang Morgen spelen we in op mogelijke zorgbehoefte en volgen nauwgezet de ontwikkeling. We schakelen met onze pedagogisch coaches, zorgcoördinator en partners in de hulpverlening om hulp in te zetten waar nodig.

Wij zetten ons in op kwalitatieve kinderopvang voor zoveel mogelijk kinderen in de regio door heldere pedagogische normen en kwaliteit. We zetten in op het realiseren van pilots voor toegankelijke en inclusieve kinderopvang, dit doen we niet alleen. We werken samen met de gemeenten en onze maatschappelijke partners in onderwijs en jeugdhulpverlening.

Ontwikkelingen binnen Kinderopvang Morgen

We hebben Nederland-breed en daarmee ook in onze regio te maken met een demografische dip. De baby's die in coronatijd (2021) zijn geboren maken een overstap naar het basisonderwijs. De trend is Nederland breed al jaren dat minder kinderen worden geboren in Nederland, in 2024 is dit 1,43 kinderen per vrouw. Naar verwachting blijft het geboortecijfer laag en schommelend. Hierdoor lopen gemiddeld gezien de aanvragen op de kinderopvang terug. In de ene wijk is dit sterker voelbaar dan in de andere wijk. We zien over de organisatie heen dat we een daling hebben van 10% van de inschrijvingen. De afname is het sterkste te zien in de kinderdagverblijven. Bij de peuterspeelscholen is er een stijging te zien van 8,5%.

De demografische dip duurt in 2026 en 2027 voort, daarna volgt een sterke stijging in de vanwege de hoeveelheid nieuwbouw in onze regio's. Daarbovenop wordt door het inzetten van bijna gratis kinderopvang in 2029 een stijging van vraag naar kinderopvang verwacht van 23% in 2031.

Bovenstaande maakt dat we scherp moeten sturen op capaciteit en planning. In krimpregio's waar vergrijzing van wijken het kind aantal doet dalen maken we vanuit data scenario's over hoe we hiermee omgaan. In regio's waar de vraag naar kinderopvang stijgt door bijvoorbeeld nieuwbouw maken we scenario's over hoe we uitbreiding kunnen realiseren.

De volgende ontwikkelingen zijn in 2025 ingezet:

- We zijn gestopt met het inzetten van ZZP'ers. Het flexteam van Kinderopvang Morgen heeft de interne flexibele schil vergroot en de coördinatie is door één van de personeelsplanners op zich genomen. De inzet van uitzendkrachten is met 12.000 uur gedaald. Later in het jaar nam de inzet van uitzendkrachten toch

weer toe, er is ingezet om een recruiter aan te nemen om dit tij weer te keren. December 2025 is de recruiter gestart bij Kinderopvang Morgen.

- In juli 2025 is besloten het werken met groepsondersteuners te continueren. De contracten zijn verlengd en er is besloten om de samenwerking met groepshulpen voor de KDV-groepen in beleid vast te leggen. Hierdoor zijn in 2026 6 nieuwe groepsondersteuners gestart.
- Eerste stappen in capaciteitsmanagement zijn gezet door het aanbieden van de training door Helder en van Pas voor vestigingsmanagers, kindplanners en personeelsplanners. De driegesprekken zijn vernieuwd en in 2026 wordt er gestart met voortgangsgesprekken per kwartaal waarbij Finance en Control, manager primair proces en vestigingsmanagers en leidinggevendenden naar de voortgang van hun regio of domein kijken.
- In het kader van inclusieve kinderopvang en onderwijs in 2035, is in 2025 de functie zorgcoördinator gecontinueerd, het beleid rondom kinderen met een zorgbehoefte is aangepast en de samenwerking is aangegaan met iHub familiezorg om ons te ondersteunen.
- We zijn in 2025 gestart met leiderschapsontwikkeling. Hiervoor zijn we een samenwerking aangegaan met de Verbeelders van Verandering. De MT-dagen zijn begeleid vanuit de gedachte van Natuurlijk Leiderschap, wat gaat over iemand zijn vermogen om anderen te betrekken bij het behalen van resultaten. Onderdeel van dit leiderschap is werken vanuit een helder kader, verbinding en commitment. We zijn in 2025 gestart met het herijken van het kader, het meerjaren strategisch plan, naar een plan op 1 A4 tot 2030. Opgevolgd door een jaarplan per kalenderjaar. Uiteindelijk heeft iedere leidinggevende in de organisatie een eigen afgeleid jaarplan voor zijn locaties of domein. In de komende jaren gaan we verder met leiderschapsontwikkeling in onze organisatie.
- We zijn overgegaan naar een nieuw financieel pakket; Visma
- In 2025 heeft Morgen de digitale ondersteuning verder geprofessionaliseerd door gerichte verbeteringen binnen bestaande systemen. De administratieve last is hierdoor verminderd en de informatie is toegankelijker geworden. Er is een risico-inventarisatie op informatiebeveiliging en privacy uitgevoerd en er is ingezet op digitale adoptie bij pedagogisch professionals, met ondersteuning op locatie. De meerjaren ICT-strategie en roadmap wordt gevolgd, aangevuld met de implementatie van een nieuw facilitair systeem.
- We zijn in 2025 gestart met gesprekken met pedagogisch professionals over passende contractgrootte middels de methode 'Meer uren werkt'. Doel is om de contractgrootte passender te laten zijn bij de levensfase van de medewerker voor financiële zelfstandigheid, werkplezier en balans. Waar mogelijk worden contracten uitgebreid om vacatures op te vangen en de inzet van uitzendkrachten te verminderen.

Financiële ontwikkelingen algemeen

We kijken terug op een positief resultaat in 2025. Ten opzichte van 2024 is de omzet gestegen als gevolg van de tariefstijging 2025 en verleende subsidies. Het ziekteverzuim is in 2025 met 1,3% gedaald naar 6,7%, hetgeen een positief effect heeft op de personeelskosten.

Omzet ontwikkeling

De totale omzet is in 2025 met € 1,9 miljoen gestegen ten opzichte van 2024, een toename van 6,9%. In 2025 zijn de tarieven voor zowel het kinderdagverblijf (KDV) als de buitenschoolse opvang (BSO) met 8% verhoogd. De omzet van het KDV is met € 0,9 miljoen toegenomen, maar deze stijging blijft achter bij de tariefsverhoging als gevolg van een daling van het aantal afgenomen kinduren. De omzet van de BSO is met € 1,0 miljoen gestegen; hier heeft de tariefsverhoging, in combinatie met een groei van het aantal kinduren, geleid tot een sterkere omzetontwikkeling.

De omzet van de peuterspeelscholen is met € 0,1 miljoen gedaald. Daartegenover staat dat in 2025 € 0,2 miljoen meer aan subsidies is toegekend dan in het voorgaande jaar.

Kosten ontwikkeling personeel

De personeelskosten vormen het grootste deel van de totale kosten van Kinderopvang Morgen. In 2025 zijn de personeelskosten met € 1,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een gemiddelde salarisverhoging van circa 7%, als gevolg van de cao-ontwikkelingen en de jaarlijkse periodieke tredeverhogingen. Het ziekteverzuim is in 2025 gedaald van 8,0% in 2024 naar 6,7%. Deze verbetering heeft een positief effect gehad op de personeelskosten en heeft bijgedragen aan een lagere inzet van externe inhuur.

Overige kosten ontwikkeling

De overige bedrijfskosten zijn € 0,3 miljoen gestegen in 2025 en is voornamelijk het gevolg van prijsstijgingen.

Financiële kengetallen

In 2025 is een sterk financieel resultaat gerealiseerd. Het resultaat vóór belastingen bedraagt € 1.397.355 en ligt daarmee ruim boven de begroting. Deze positieve afwijking wordt voornamelijk verklaard door lagere kosten dan vooraf geraamd. Na aftrek van belastingen resteert een resultaat van € 1.082.816.

De financiële positie van de organisatie is in 2025 verder versterkt. De liquiditeit is verbeterd, wat tot uitdrukking komt in de stijging van de current ratio van 1,2 naar 1,4. Hierdoor beschikt de organisatie over voldoende middelen om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen.

Ook de solvabiliteit is aanzienlijk toegenomen: van 42,3% in 2024 naar 47,1% in 2025. Deze ontwikkeling weerspiegelt de versterking van het eigen vermogen en draagt bij aan de financiële weerbaarheid en continuïteit van de organisatie.

Het werkkapitaal is in 2025 sterk gegroeid, van € 1.119.996 in 2024 naar € 2.380.957. Deze verbetering ondersteunt de dagelijkse bedrijfsvoering en biedt ruimte voor toekomstige investeringen.

Resultaatontwikkeling

De omzet in 2025 is gestegen ten opzichte van 2024, mede door de tariefverhoging en een toename van het aantal verkochte uren binnen de BSO. De bedrijfslasten bleven met een stijging van 0,3% nagenoeg in lijn met het voorgaande jaar. Hogere personeelskosten zijn hierbij grotendeels gecompenseerd door een lagere inzet van uitzendkrachten.

Het bedrijfsresultaat (EBITA) bedraagt in 2025 € 1.316.124. Het nettoresultaat komt uit op € 1.082.816, wat overeenkomt met een rendement van 20,7% op het eigen vermogen en 3,7% op de omzet.

Investeringsen

In 2025 is voor € 0,5 miljoen geïnvesteerd. Dit bedrag ligt lager dan begroot en is voornamelijk het gevolg van het uitstel van een omvangrijk verbouwingsproject van een eigen pand. De gerealiseerde investeringen hebben met name betrekking op onderhoudswerkzaamheden, verbouwingen van panden, aanpassingen aan buitenruimtes en de vervanging en uitbreiding van inventaris.

In de afgelopen jaren zijn diverse facilitaire projecten doorgeschoven. Hierdoor is het noodzakelijk om in de komende jaren een inhaalslag te maken om de kwaliteit en duurzaamheid van de huisvesting en faciliteiten te waarborgen. Voor 2026 is daarom € 1,3 miljoen aan investeringen begroot.

Externe financiering

De langlopende lening op de balans per 1 januari 2025 ter waarde van € 92k is, boetevrij, vervroegd afgelost. Per 1 juni 2025 zou de renteperiode eindigen en werd een aanzienlijke rentestijging verwacht. Deze lening was 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 verankerd in het handelen binnen Morgen. Jaarlijks maken we een analyse van de risico's en gedurende het jaar is dit onderwerp van gesprek. Zowel in MT overleggen, binnen de afdeling Pedagogiek en Kwaliteit en met de auditcommissie. Er is een samenhang tussen het kwaliteitssysteem door onderzoek, analyses, zowel intern als extern en het aanbrengen van verbeteringen. Onderdeel daarvan vormen de GGD-inspecties en de interne audits. Daarnaast verantwoordt Morgen zich door bespreking van de resultaten binnen de ouderraad en de kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht.

Er is per kwartaal een overzicht van de rapportages en elk jaar een bespreking van alle jaarrapportages. We bespreken de mogelijke organisatieverbeteringen en veranderingen in beleid.

Vanaf 2017 hanteert Morgen een samenhangend risicomanagementsysteem waar de risico's in beeld worden gebracht, en deze worden vertaald naar mogelijke financiële gevolgen. In 2026 willen we ons risicomanagementproces onder de loop nemen, verder ontwikkelen en implementeren.

De voornaamste risico's waarmee wij worden geconfronteerd zijn:

1. Hogere kosten door het personeelstekort. We merken dat we relatief veel kosten hebben door het inhuren van uitzendkrachten. De tarieven van de uitzendbureaus zijn daarnaast fors verhoogd.
2. Het onderhoud van een aantal locaties loopt achter. Facilitaire projecten zijn doorgeschoven, van belang is om hier een inhaalslag in te maken. De projecten zijn begroot voor 2026, de vraag is of we deze allen kunnen realiseren. Hierin speelt de sturing op capaciteitsmanagement een rol net als het tekort aan aannemers en personeel om dit te begeleiden. We herzien vanuit onze strategie het MJOP, versterken onze afdeling facilitair en werken met nieuwe aannemers.
3. Uitval op afdelingen met geconcentreerde expertise. Op meerdere afdelingen liggen taken en expertise bij één professional. Hier ligt kwetsbaarheid, ook bij interne controles. We maken een plan van aanpak om deze kwetsbaarheid te verminderen, door bijvoorbeeld het herverdelen van taken, functiescheiding, samenwerken met andere kinderopvangorganisaties of externe inzet.
4. Het moedermerk Kinderopvang Morgen is onvoldoende bekend bij externe stakeholders en potentiële nieuwe medewerkers. In 2026 gaan we aan de slag met onze identiteit en de merkenstrategie die hieruit voortvloeit.
5. Phising en Ransomware door een hack in het computersysteem. We willen de bewustwording vergroten in de organisatie. Inzetten met ons ICT-bedrijf op het voorkomen van hacks en het snel opsporen hiervan.
6. Het aantal kinderen dat KDV en BSO afneemt blijft dalen. Door de onrustige geopolitiek is er een kans dat het nieuwe financieringsstelsel opnieuw wordt uitgesteld of van tafel gaat, daarnaast wordt het krijgen van kinderen mogelijk verder uitgesteld. We volgen dit op de voet en zetten in op een meerjarenbegroting en goede managementrapportages. Met de leidinggevendenden hebben we vier keer in een jaar een voortgangsgesprek gepland samen met de manager primair proces en de manager finance en control om de ontwikkelingen nauwgezet te volgen.

Automatisering in 2025

Bij Morgen zien we automatisering niet als doel op zich, maar als middel om het werk makkelijker, slimmer en toekomstbestendiger te maken. In een sector waarin persoonlijke aandacht centraal staat, helpt digitalisering om tijd vrij te maken voor wat écht belangrijk is: de ontwikkeling en het welzijn van kinderen.

In 2025 heeft Morgen belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren van de digitale ondersteuning van de organisatie. Niet door grootschalige technologische vernieuwingen alleen, maar juist door gericht te verbeteren wat al beschikbaar is.

Een belangrijke stap was het verder digitaliseren van werkprocessen binnen bestaande systemen. Door processen te vereenvoudigen en beter te benutten wat al aanwezig was, is de administratieve last verminderd en is informatie beter toegankelijk geworden voor medewerkers. Kleine verbeteringen in de dagelijkse praktijk zorgen hierbij voor grote effecten op de langere termijn.

Daarnaast is in 2025 een risico-inventarisatie uitgevoerd op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. In een omgeving waarin met gevoelige gegevens van kinderen, ouders en medewerkers wordt gewerkt, is het essentieel om bewust om te gaan met digitale veiligheid. De uitkomsten van deze inventarisatie vormen de basis voor verdere verbeteringen en helpen Morgen om risico's te verkleinen en de digitale weerbaarheid te vergroten.

Ook is er actief ingezet op de digitale adoptie voor pedagogisch professionals. Door periodiek locaties te bezoeken en medewerkers actief te helpen bij digitaliseringsvragen. Digitalisering is pas succesvol wanneer medewerkers er goed mee kunnen werken en de meerwaarde ervaren in hun dagelijkse praktijk. Door aandacht te besteden aan ondersteuning, uitleg en praktische toepassingen groeit het vertrouwen en gebruik van digitale middelen op de werkvloer.

Om de ontwikkeling verder richting te geven, wordt de meerjaren ICT-strategie gevolgd inclusief een gezamenlijke roadmap met de ICT-dienstverlener. Hiermee ontstaat meer samenhang in keuzes, prioriteiten en investeringen. Door samen vooruit te kijken, wordt niet alleen gereageerd op actuele vraagstukken, maar wordt ook gebouwd aan een stabiele en toekomstgerichte digitale basis.

Een andere belangrijke stap was de implementatie van een nieuw facilitair systeem. Hiermee is meer inzicht ontstaan in beheer, onderhoud en ondersteunende processen. Dit draagt bij aan een efficiëntere organisatie en betere ondersteuning van locaties en medewerkers.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met schoolbesturen om te verkennen hoe digitale samenwerking binnen Integrale Kindcentra (IKC) verder kan worden versterkt. Door samen te werken aan veilige en toegankelijke digitale omgevingen ontstaat meer verbinding tussen opvang en onderwijs én wordt het voor medewerkers eenvoudiger om samen te werken rondom de ontwikkeling van het kind.

Hoewel er in 2025 al belangrijke stappen zijn gezet, ziet Morgen dit als een volgende fase in een bredere ontwikkeling. Automatisering blijft zich ontwikkelen en vraagt om continue aandacht en samenwerking. De ambitie is om digitalisering steeds meer in te zetten als hulpmiddel om werkdruk te verlagen, samenwerking te verbeteren en kwaliteit te verhogen.

Morgen bouwt daarmee stap voor stap aan een toekomstbestendige digitale organisatie. Niet door technologie leidend te maken, maar door mensen centraal te houden en technologie ondersteunend in te zetten.

Duurzaamheid

Morgen bouwt samen met anderen aan de toekomst van kinderen. Een toekomst die niet alleen veilig en kansrijk is maar ook duurzaam. Hoewel de strategie rondom duurzaamheid nog niet formeel is vastgelegd, zien we dat er binnen onze organisatie al veel gebeurt. Vaak onbewust en wel met zichtbaar effect.

Op verschillende locaties maken medewerkers dagelijks keuzes die bijdragen aan een duurzamere organisatie. Materialen krijgen een tweede leven, er wordt bewust omgegaan met energie en er wordt kritisch gekeken naar wat écht nodig is. Ook in de inkoop worden steeds vaker bewuste keuzes gemaakt, bijvoorbeeld door samen te werken met lokale ondernemers en leveranciers. Daarmee verkleinen we niet alleen onze impact op het milieu, maar versterken we ook onze verbinding met de omgeving waarin we werken.

Duurzaamheid gaat voor Morgen verder dan alleen materialen en middelen. Ook de duurzame inzet van medewerkers speelt een belangrijke rol. Door aandacht te hebben voor werkplezier, ontwikkeling en vitaliteit investeren we in een toekomstbestendige organisatie. Medewerkers die zich gezien voelen en met energie werken, maken het verschil voor kinderen en ouders.

Daarnaast groeit het bewustzijn dat kinderopvang een belangrijke rol speelt in het vormen van de volgende generatie. Dagelijks leren kinderen spelenderwijs over de natuur, samen delen, hergebruik en zorg voor hun omgeving. Dit gebeurt vaak vanzelf, vanuit betrokkenheid en professionaliteit van onze medewerkers.

Hoewel er al verschillende initiatieven zijn gestart, zien we dat duurzaamheid nog vaker impliciet gebeurt dan expliciet. Juist daar ligt voor Morgen de komende jaren een belangrijke ambitie. We willen groeien van onbewust duurzaam handelen naar een meer bewuste en samenhangende aanpak.

Daarbij sluiten we aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties en volgen wij de sectorale routekaart.

Vooruitzichten 2026

Op 30 januari 2026 is het nieuwe coalitieakkoord 'Aan de slag' gepresenteerd door het nieuwe Kabinet. Goed nieuws, want dit Kabinet gaat onverminderd door met bijna gratis kinderopvang voor werkende ouders. Dit betekent dat in 2029 de directe financiering wordt ingevoerd en ouders 96% van de kinderopvangtoeslag vergoed krijgen voor de kinderopvang die ze afnemen. De vergoeding geldt in eerste instantie alleen voor werkende ouders.

Belangrijke kansen liggen in de 4% eigen bijdrage die ouders moeten betalen is niet voorwaardelijk om de vergoeding te ontvangen, dat betekent dat een andere partij deze 4% eigen bijdrage mag betalen. Er ligt een kans in het realiseren van pilots op het gebied van inclusieve en toegankelijke kinderopvang in samenwerking met gemeenten.

Door de invoering van de DAEB moeten we als kinderopvang extra diensten die we aanbieden, zoals bijvoorbeeld warme maaltijden, scheiden van de dienst kinderopvang. Mogelijk komt er een aanwezigheidsnorm, ook dit kan gevolgen hebben voor onze administratie. Tegelijkertijd blijft er een onzekere factor bestaan vanwege de geopolitieke onrust, er blijft een kleine kans dat de plannen voor bijna gratis kinderopvang worden uitgesteld of aangepast worden. We hebben de stappen richting het nieuwe stelsel nauwgezet te volgen zodat we goed kunnen inschatten welke gevolgen dit heeft voor onze organisatie zodat we hier tijdig op in kunnen spelen.

De combinatie van de demografische dip, de bouwprojecten in de verschillende gemeenten en bijna gratis kinderopvang maakt dat we op lange termijn inzetten op groei van de organisatie, zowel in opvangplekken als in het aantal pedagogisch professionals. In 2026 en 2027 zullen we daarentegen moeten sturen op capaciteitsplanning vanwege de demografische dip en de daardoor ontstane afname van uren kinderopvang. Capaciteitsmanagement inzetten op zo'n manier dat we tijdig in kunnen spelen op ontwikkelingen in de vraag, bezetting en personeelsbeschikbaarheid.

We zijn ons meerjaren strategisch plan aan het herijken vanwege de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. We doen onderzoek naar onze identiteit, het bestaansrecht van Kinderopvang Morgen. Een heldere identiteit en een goed plan zorgt ervoor dat wij blijven werken aan een beter morgen.

We zetten in op de volgende strategieën:

- We leggen een sterke basis voor ontwikkeling van ieder kind door pedagogische kwaliteit te versterken, een liefdevolle omgeving te creëren en kinderopvang toegankelijke te maken.
- We bouwen aan een lerende en professionele organisatie door leiderschap te versterken, werkgeluk te vergroten en processen te vereenvoudigen, zodat medewerkers zich blijven ontwikkelen met dezelfde open, nieuwsgierige en groeigerichte houding die we ook kinderen gunnen.
- We realiseren een herkenbare positionering als maatschappelijke kinderopvang organisatie met kindontwikkeling als kompas voor merkenstrategie en portfolio.
- We dienen het belang van kinderen door onze maatschappelijke impact te vergroten en met partners over schuttingen heen te kijken en te handelen.
- We bouwen aan een financieel gezonde en duurzame organisatie door te sturen op inzet van mensen en middelen met oog voor rendement, continuïteit, maatschappelijke waarde en toekomstbestendigheid.

Als Morgen geloven we in de kracht van elk kind. We zetten ons in voor de beste, meest passende kinderopvang, voor zoveel mogelijk kinderen 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.

Governance

Goed toezicht draagt bij aan de continuïteit en kwaliteit van kinderopvang en onderwijs en daarmee aan de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen. Waar eerder vooral doelmatigheid en rechtmatigheid centraal stonden, verschuift de focus steeds nadrukkelijker naar de maatschappelijke opgave van kinderopvang. Toezicht is dynamisch en vraagt van iedere organisatie blijvende aandacht voor de inrichting, het functioneren en de evaluatie ervan. VTO3 ondersteund ons hierin. De Raad van Toezicht van Kinderopvang Morgen werkt vanuit de Code Goed Toezicht.

Jaarverslag Raad van Toezicht Kinderopvang Morgen 2025

Ontwikkelingen binnen de Raad van Toezicht in 2025

Het jaar 2025 stond voor de Raad van Toezicht in het teken van verandering en vernieuwing. Dit werd veroorzaakt door wisselingen in de samenstelling van de RvT, de pensionering van bestuurder Tineke Onink-Emde in oktober 2025 en, in het verlengde daarvan, de komst van een nieuwe bestuurder. Gedurende het jaar lag de nadruk op afscheid, werving en selectie, een zorgvuldige overdracht, kennismaking en het vormgeven van een nieuwe samenwerking.

In de tweede week van maart startte het traject voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder/directeur, in samenwerking met het consultancybureau Bosman & Vos. Namens de Raad van Toezicht namen voorzitter Marie-Louise van Mourik en vicevoorzitter Chris Vonk, gesteund en geadviseerd door leden van de ondernemingsraad, ouderraad en het MT, deel aan de wervings- en selectiecommissie. Er is gekozen voor een intensief en inhoudelijk proces om tot een goed gedragen opdrachtformulering te komen voor de nieuwe bestuurder, passend bij de koers van de organisatie. Dat is gelukt.

Per 15 september 2025 is Daniëlle Baas gestart als nieuwe bestuurder. Wij zagen uit naar een prettige en constructieve samenwerking, die inmiddels ook zo wordt ervaren en waar we als RvT zeer tevreden over zijn. Op 24 september namen wij op feestelijke wijze afscheid van Tineke Onink-Emde, die zich jarenlang met grote betrokkenheid heeft ingezet voor Kinderopvang Morgen. Wij zijn haar daarvoor zeer dankbaar.

Per 1 maart 2025 namen wij afscheid van Chantelle Rodgers. Wij zijn haar erkentelijk voor haar inzet en bijdrage in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd verwelkomden wij Judith Wupkes-Verburg als nieuw lid van de Raad van Toezicht.

Op 4 maart vond, onder begeleiding van Governance in Balans, een bijeenkomst plaats in het kader van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht. Deze bijeenkomst (in aanwezigheid van de bestuurder) bood ruimte voor reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de organisatie en haar omgeving, en voor het maken van (nieuwe) afspraken voor de toekomst. In aansluiting daarop is onder andere besloten om een jaarlijks budget beschikbaar te stellen voor verdere professionalisering van de Raad van Toezicht, indien nodig (bijvoorbeeld voor opleidingen, trainingen, congressen en workshops).

Vergaderingen en overleg

De Raad van Toezicht kwam in 2025 vijfmaal bijeen in reguliere vergaderingen. Tijdens deze bijeenkomsten werd in een open sfeer kritisch en betrokken overleg gevoerd met de bestuurder over de (toekomstige) ontwikkelingen binnen Kinderopvang Morgen, de kinderopvangsector en met onze sparringpartners.

Financiële onderwerpen werden besproken in aanwezigheid van de manager bedrijfsvoering/controller. Kwaliteitsvraagstukken werden incidenteel besproken in aanwezigheid van de kwaliteitsmanager. De voortgangsrapportages van de bestuurder vormden hierbij een belangrijke basis voor het gesprek.

Commissies

De auditcommissie (Marieke Albricht en Nick Snoeker) kwam viermaal bijeen. De commissie bereidde de bespreking van financiële onderwerpen zorgvuldig voor ten behoeve van de RvT-vergaderingen, waaronder de jaarrekening, de begroting en managementinformatie. De bestuurder, de manager bedrijfsvoering en, indien nodig, de accountant sloten hierbij aan.

De commissie Kwaliteit (Chris Vonk en Judith Wupkes-Verburg) vergaderde tweemaal. Naast het bespreken van de kwaliteitsjaarrapportages is vooruitgekeken naar hoe de werkzaamheden van deze commissie verder versterkt kunnen worden. Deze invulling wordt komend jaar verder uitgewerkt.

De remuneratiecommissie (Chris Vonk en Marie-Louise van Mourik) voerde gesprekken in het kader van de evaluatie en voortgang van het functioneren van de bestuurder, op basis van een recent ontwikkelde gesprekscyclus. In dit jaar vonden met de afscheidnemende bestuurder Tineke Onink-Emde afrondende gesprekken plaats om haar laatste jaar goed vorm te geven en de overdracht zorgvuldig te organiseren. Met de nieuwe bestuurder Daniëlle Baas werd in december een eerste evaluatiegesprek gevoerd. In deze gesprekken is ruimte voor reflectie, ontwikkeling en onderlinge afstemming.

Overige activiteiten

In de afgelopen twee jaren hebben strategie-heidagen plaatsgevonden, waarin de bestuurder samen met de RvT en het MT-tijd en aandacht gaf aan de koers van de organisatie en de onderlinge samenwerking. In 2025 is deze bijeenkomst verschoven naar 2026. De aandacht van de RvT en het MT lag dit jaar met name op het afscheid van de bestuurder en de formulering van de opdracht voor de nieuwe bestuurder. Op deze manier is geïnvesteerd in onderlinge afstemming en contact. Voor begin 2026 staat een eerste strategiesessie gepland, in het kader van de herijking van visie en missie.

In het najaar van 2025 is de RvT gestart met het twee keer per jaar bezoeken van een locatie van Kinderopvang Morgen (voor het eerst in oktober/november 2025). Zowel de RvT als de medewerkers hebben deze bezoeken

als positief ervaren. Er vonden goede gesprekken plaats, en de bezoeken hebben de RvT meer inzicht gegeven in de dagelijkse praktijk en de medewerkers.

Daarnaast vonden jaarlijkse gesprekken plaats met (een afvaardiging van) de ondernemingsraad, de ouderraad, de HR-/kwaliteitsmanager en het MT. Deze gesprekken, doorgaans zonder aanwezigheid van de bestuurder/directeur, bieden waardevolle inzichten en dragen bij aan een breder perspectief op de organisatie.

Om deze betrokkenheid verder te vergroten, is besloten vaker op locaties van Kinderopvang Morgen te vergaderen.

Beloning

In de vergadering van 4 december 2025 stelde de Raad van Toezicht het beloningsbeleid voor 2026 vast. Dit beleid is gebaseerd op de handreiking van de VTOI-NVTK. De aangepaste honorering is ingegaan per 1 januari 2026.

De leden van de Raad van Toezicht declareren geen reiskosten voor reguliere vergaderingen en bijeenkomsten.

Tot slot

De Raad van Toezicht kijkt met waardering terug op het afgelopen jaar en met vertrouwen vooruit naar het komende jaar. In haar rol als toezichthouder zal zij de nieuwe bestuurder blijven ondersteunen en adviseren bij het vervullen van haar opdracht.

Kinderopvang Morgen is een organisatie waar dagelijks met professionaliteit en toewijding wordt gewerkt aan de ontwikkeling en het welzijn van kinderen, in samenwerking met ouders.

Wij spreken onze dank uit aan alle medewerkers voor hun inzet en betrokkenheid. Ook bedanken wij de ouders voor het vertrouwen dat zij in Kinderopvang Morgen stellen. Samen bouwen we aan een omgeving waarin kinderen zich veilig en gezien voelen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2025

Naam	Benoemd per	Laatst mogelijke herbenoeming per	Functie	Relevante nevenfuncties
Marie-Louise van Mourik(vz)	Januari 2024	Januari 2028	Zelfstandig ondernemer:	• Lid Raad van Toezicht Pantha Rei Voorburg, Leidschendam • Commissaris van Eden groep november 2022-heden
Chris Vonk	September 2021	September 2025 – verlengd tot 2029	Strategisch Adviseur Facilitair en Huisvesting	• Lid Provinciale Staten Noord-Holland
Marieke Albricht	September 2021	September 2025 verlengd tot 1 januari 2026	Vakgroepleider Financial Control bij Alliander	Geen
Nick Snoeker	Januari 2024	Januari 2028	Hoofd Bedrijfsvoering Maris College Den Haag	• Lid Raad van Toezicht Pantha Rei Voorburg

Chantelle Rodgers	April 2017	Afgetreden per 1 maart 2025	Directeur Music Matters	• Lid Monitorcommissie Ontwikkelinstellingen - BIS 2021-2024 - Raad voor Cultuur • Lid Raad van Toezicht - MOCCA
Judith Wupkes – Verburg	Maart 2025	Maart 2029	Bestuurder Altruz Participaties	• Prodeba Academy • Stichting Zorgwonen

De directeur-bestuurder van Kinderopvang Morgen, Daniëlle Baas, bekleed geen relevante nevenfuncties.

Slotwoord

2025 was voor Kinderopvang Morgen een jaar van beweging. We verwelkomden een nieuwe directeur-bestuurder, werkten verder aan leiderschap en professionalisering en maakten een start met capaciteitsmanagement om goed voorbereid te zijn op komende jaren. Tegelijkertijd bleven we doen waar het om draait: elke dag een veilige, liefdevolle en inclusieve omgeving bieden waarin kinderen spelenderwijs kunnen ontdekken en groeien.

We bedanken alle medewerkers voor hun inzet, vakmanschap en betrokkenheid, en ouders en partners voor het vertrouwen en de samenwerking. In 2026 bouwen we verder aan een heldere koers en identiteit, versterken we ons capaciteitsmanagement en leiderschap en werken we samen met gemeenten, onderwijs en jeugdhulp aan toegankelijke en inclusieve kinderopvang. Ook blijven we investeren in digitalisering en informatiebeveiliging, én in duurzaamheid—zodat we als organisatie wendbaar en toekomstbestendig blijven. Met plezier, openheid en een brede blik werken we vandaag aan een mooier morgen.

Rijswijk, april 2026

Daniëlle Baas

Directeur-bestuurder Kinderopvang Morgen