

# JAARVERSLAG 2016



# DE REIS GAAT VERDER...

Door Els Maasdam, directeur-bestuurder

In 2014 gaven we ons eerste Logboek uit, in 2015 het tweede. De eerste keer spraken we over een Bewogen Jaar, het jaar daarop over De Ontwikkeling van Knappe Koppies.

In 2016 gingen we nadenken over Wat nu? Waar staan we? Zijn we nog steeds op koers? En ontdekten we hoe rijk onze reis is en wat een schat aan verhalen we met elkaar aan het opdoen zijn. Binnen al die verhalen kwamen we steeds weer uit op Samenhang en Samenspel. Samen afstemmen, samen ontwikkelen, samen verkennen, samen onderzoeken, samen groeien, samen leren. Door elkaars talenten te benutten, komen we tot de mooiste prestaties.

## Samen, gezamenlijkheid

Onze samenleving vraagt om verbinding en ondersteuning. Wij leveren daar graag onze bijdrage aan. Dat doen we intern, met onze ruim 500 medewerkers, onze crew. Dat doen we in gezamenlijkheid met onze samenwerkingspartners binnen en buiten onze regio. En dat doen we altijd gericht op de ontwikkeling van kinderen.

We doen dat onder andere in Integrale Kindcentra (IKC's). De ervaring die we sinds 2015 hebben opgedaan in IKC Zalplaat en IKC De Ontdekkingsreis konden we goed gebruiken voor de vergaande plannen voor



Je pakt je knapzak, je stopt je hutkoffer vol met spullen...

IKC De Nieuwe Haven in Feijenoord. Hierin komen drie aanbieders samen: onderwijs (PCBO), dagopvang en BSO (KindeRdam) en peuteropvang (Peuter & Co). We zien het als voorlopers van beleid voor de komende jaren, waarin we met elkaar betekenisvol willen zijn voor kinderen en ouders, door samen met collega-organisaties, onderwijs en jeugdzorg te bouwen aan een toekomstbestendige samenleving.

Binnen de bestaande samenwerking met de Korein Groep is een start gemaakt met de verkenning of we die de komende jaren verder kunnen formaliseren in een federatieve vorm.

### Bruggen slaan

Vorbereid zijn op de toekomst. Dat ging bij KindeRdam in 2016 zover, dat een nieuwe kaart van ons werkgebied is getekend. Oude grenzen verdwenen, nieuwe bruggen werden geslagen, een slimmere infrastructuur is ontworpen. Met Via Futura kwam in 2016 ook de gemeenschap van Krimpen aan den IJssel binnenboord. Tezamen met 71 medewerkers een welkome aanvulling op ons aanbod. Waar Maas en IJssel tezamen stromen....

Grenzen verleggen gebeurde niet alleen in fysieke zin, ook van de managementstructuur werd een nieuwe kaart geschetst en definitief gemaakt met het oog op efficiency, effectiviteit, ondernemerschap, doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectieven. Maar altijd met het kind centraal.

...en je gaat op stap. Nee, sterker nog, je gaat op ontdekkingsreis.

### A-Kwaliteit

De gemeente wil de ontwikkelkansen van de jongste generaties van onze stad optimaal stimuleren. Speerpunten hierbij zijn de opleiding van medewerkers in voorschoolse voorzieningen en zo veel mogelijk hbo'ers op de groep. KindeRdam heeft dezelfde ambitie als het gaat om een kansrijke toekomst van kinderen. Maar is ook van mening dat kwaliteit van medewerkers 'm niet per se in een diploma zit. Vakbekwaamheid en ervaring zijn net zo belangrijk. Samen met een breed palet aan partners hebben we daarom een voorstel aan de gemeente aangeboden waarin ambitie en haalbaarheid verenigd worden. In totaal 27 organisaties binnen de domeinen van kinderopvang, schoolbesturen en beroepsopleidingen hebben aan dit initiatief van KindeRdam bijgedragen. De gemeente heeft het voorstel meegenomen in haar beleid om een kwaliteitsslag in de voorschoolse voorzieningen te maken.

### Samenhang

Als je allemaal drukdoende bent voor het beste resultaat, bestaat het risico dat je de samenhang uit het oog verliest. Daarom zijn we in 2015 gestart met Interdisciplinaire Overleggen: Wat weet ik, wat weet jij en hoe kunnen we elkaars kennis delen? In 2016 hebben we onze vier thema's daarin meegenomen: Pedagogiek, Personeel, Kostenbewust en Klantgericht. Ze komen alle vier langs in dit jaarverslag.

Je weet  
heel goed wat  
je wilt.  
Tenminste...

### Onze ruggengraat

Pedagogiek is en blijft de ruggengraat van onze organisatie. Het kind centraal stellen is het wezen van onze bedrijfsvoering. Dat betekent dat we ook dit jaar weer fors hebben geïnvesteerd in de pedagogische kwaliteiten van onze medewerkers, met trainingen op onder meer Opbrengstgericht Werken en het Onderzoekend en Ontdekkend Leren. Omdat we hierop ook de komende jaren zullen blijven inzetten, hebben we vier extra pedagogisch coaches aangesteld om onze pedagogisch medewerkers hierin te ondersteunen en te begeleiden.

### Nieuwsgierig

In de turbulente jaren van economische krimp, met dito gevolgen voor de kinderopvang, hebben wij er doelbewust voor gekozen om als lerende organisatie de toekomst te gaan verkennen. Inmiddels kijken we al met trots terug op wat deze reis ons tot nu toe gebracht heeft. Maar meer nog houden we onze blik gericht op wat komen gaat. Met een niet aflatende nieuwsgierigheid zetten we onze ontdekkingsreis voort. Op weg naar nieuwe verhalen. Voor deze én komende generaties.

Rotterdam, juli 2017



... je weet  
dat je nieuwe  
dingen wilt  
ontdekken.

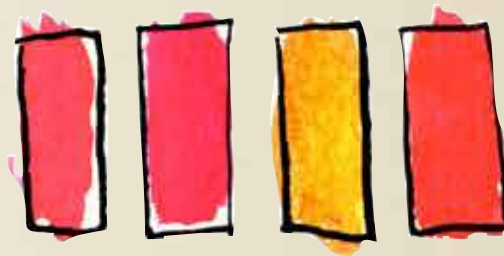
# HOE WE ROTTERDAM GROTER MAKEN...

## Via Futura

Met de aansluiting van Via Futura in Krimpen aan den IJssel versterkte KindeRdam haar marktaandeel in Regio Groot-Rotterdam. Vooral nog opereerde Via Futura onder eigen naam en identiteit. Wel nam Els Maasdam de functie van Bestuurder over van de vertrekkende directeur en kwam er een interim-directeur voor de dagelijkse leiding.

Vanaf het eerste moment was er een goede samenwerking. Ook de klanten van Via Futura beoordelen KindeRdam als nieuwe samenwerkingspartner zeer positief.

Een kleine reorganisatie bleek echter wel onvermijdelijk, waardoor van een aantal nieuwe collega's op korte termijn afscheid moest worden genomen.



Daar moet  
je naartoe!  
Ja daar, en  
daaro....



En net als die  
kleine zee-  
kapiteins, de  
piloten in dop  
en de prinsesjes...

# EEN BELANGRIJKE BESTEMMING: DE REIS

Door onze pedagogen Gerdi Hartgerink, Simon Hay en Mariska Leijgraaff

Het doel is de bestemming. Natuurlijk. Maar evenzogoed is het doel ook de reis, onze Ontdekkingsreis. Wat leren we onderweg? Hoe ontwikkelen wij ons en de kinderen zich door al doende, al tastend, al zoekende, soms struikelend gewoonweg te doen?

## Investeren in pedagogische verdieping

In het afgelopen jaar hebben wij onze groep Ontdekkers fors uitgebreid. Want je leert ook door verse krachten binnenboord te halen. Door soms af te stappen van Dat Zijn We Nou Eenmaal Zo Gewend, en door open te staan voor Verrassend Andere Inzichten, Onverwachte Invalshoeken, voor een nét andere kijk op De Dingen Zoals Ze Zijn. Dus werd het team in 2016 uitgebreid met een vierde pedagoog en met vier extra pedagogisch coaches.

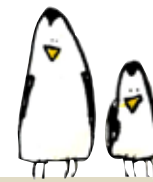
## Pedagogische audits

In 2016 werden bij KindeRdam Interne Pedagogische Audits (IPA's) systematisch ontwikkeld, ingevoerd en getoetst voor gebruik in komende jaren.



... zijn we op pad gegaan. Hebben we het ruime sop gekozen.





De eerste toetsing was op de gebieden Emotionele veiligheid en Kwaliteit van de leefomgeving. De uitkomsten? De emotionele veiligheid is goed op orde, maar rondom de kwaliteit van de leefomgeving kunnen nog verbeteringen gemaakt worden.

De VVE-locaties zijn daarnaast ook bezocht door de Onderwijsinspectie. Dat de inspectie hiervoor een ruime voldoende gaf, bevestigde onze professionaliteit. Trots zijn we dat sommige locaties door de inspectie zelfs als voorbeeld voor andere kinderopvangorganisaties werden geoordeeld.

#### Elkaar ontmoeten

Maar zo goed als we onszelf ook proberen te ontwikkelen, zonder de inzet, betrokkenheid en feedback van ouders zijn wij kansloos. Dus hebben we in 2016 nóg meer de dialoog met hen opgezocht. In Klankbordbijeenkomsten, Inspiratiebijeenkomsten en Ouderavonden. Soms rondom serieuze onderwerpen, soms om ervaringen te delen en soms gewoon om elkaar een beetje beter te leren kennen. Ontmoetingen dus.

We kregen  
de wind in de  
zeilen.

# KINDONTWIKKELING: BEPAALD GEEN KINDERWERK



Door Annet de Boer, manager HRM

Wie kinderen wil ondersteunen in het groeien, ontwikkelen en leren, moet zelf meegroeien, zichzelf ook voortdurend ontwikkelen. Niet altijd een gemakkelijke opgave, maar onze organisatie helpt daarbij van harte. Met een meer dan uitgebreid Opleidingsaanbod – in 2016 voor een deel gefinancierd uit het Sectorplan Woordenschat en Daadkracht –, met Studiedagen, HFM- en AMN-scans, een HRM-cyclus van Doen en Data en door het stimuleren en inspireren middels Persoonlijke Ontwikkelpannen (POP's), om maar wat voorbeelden te noemen.

De wereld van nu is binnen de kortste keren  
de wereld van straks

Nog veel belangrijker vinden wij een bewustzijn van iedere KindeRdammer dat de wereld van nu snel verandert. De kinderen, de jonge mensen van straks, zullen in een andere maatschappij opgroeien en zich anders ontwikkelen dan hun ouders en de pedagogische professionals van vandaag. We zijn dus alert op wat er gaande is en hebben oog voor hoe de maatschappij zich ontwikkelt.



Soms zat het tegen, vaak hadden we de wind vol in de zeilen...

### Inspirerend en vitaal

De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers neemt toe. Is dat een nadeel of juist een voordeel, gelet op de hiervoor geschetste ontwikkelingen? Er wordt inzet gevraagd om vitaal en mobiel te blijven. En de bereidheid om mee te gaan in nieuwe ontwikkelingen, open te staan voor nieuwe inzichten van jongere collega's. Op hun beurt kunnen ervaren medewerkers een waardevol steunpunt zijn op onze locaties. Maar of je nog piepjong bent of dat je al heel wat jaartjes meeloopt, jezelf blijven ontwikkelen is een must voor iedereen die samen met de organisatie klaar wil zijn voor de toekomst.

Pedagogisch handelen, rekensvaardigheden, taalvaardigheden. Verplichte kost voor al onze pedagogisch medewerkers. Het goede voorbeeld geven, de kinderen van meet af aan de juiste vaardigheden kunnen bijbrengen. En vertrouwd maken met waarden als goed en vreedzaam burgerschap.

### Dat moet beter

We zijn ook eerlijk als een project nog onvoldoende slaagt. Zoals het nieuwe Roosterplan. Bedoeld om onze medewerkers meer invloed te geven op de eigen werktijden. Het werkte wel, maar tevreden waren we nog allerm minst in 2016. Dus hebben we een project-medewerker aangesteld die nog meer resultaat met dit digitale plannings-systeem moet gaan realiseren.

... een enkele keer was het gewoonweg niet onze koers.

### Heb jij het lef om jezelf te ontwikkelen?

Je zal het maar in de schoot geworpen krijgen, de uitdaging om helemaal voor Jezelf Te Gaan. Jezelf op een hoger plan te brengen. Dat was precies wat er op de studiedag van 16 maart '16 op de agenda stond. Met een op maat samengesteld aanbod aan workshops en lezingen over o.a. het Kinderbrein. En als toetje onze Rotterdamse Carrie die ons op haar eigen onnavolgbare wijze nog een hart onder de riem stak.

Wie durft, zegt JA tegen doorontwikkeling. Bijvoorbeeld naar mbo 4, naar ADpem en zelfs naar (post)hbo. Durven, want je weet dat er vele avonden, weekenden, vakantie-dagen in studierook op zullen gaan. Maar de bonus voor de eigen inzet is dan ook niet mis: Klaar zijn voor je Eigen Toekomst.

Wat KindeRdam daartegenover stelt? We investeerden 0,6% van de loonsom - exclusief personele kosten en exclusief aftrek van scholingssubsidies uit het Sectorplan Woordenschat en Daadkracht - aan deskundigheidsbevordering!

Zo gaat het als je wilt onderzoeken en je open staat voor ontdekkingen

# EXTRA RUIMTE VOOR ONTWIKKELINGEN

Door Mariette Houtsma, directeur Bedrijfsvoering

Tussen willen en kunnen zit soms een groot verschil. We leren het onze kinderen. Om iets te willen, moet je mogelijkheden verkennen, moet je ondernemen. Doe het maar. Ondervinding is nou eenmaal de beste leermeester.

Binnen een organisatie, een professioneel bedrijf met de verantwoordelijkheid voor zo'n 3300 klanten en hun kinderen, de aanvoering over ruim 500 medewerkers en het beheer over de aan jou toegekende gemeenschapsgelden, is dat ondernemerschap van even groot belang.

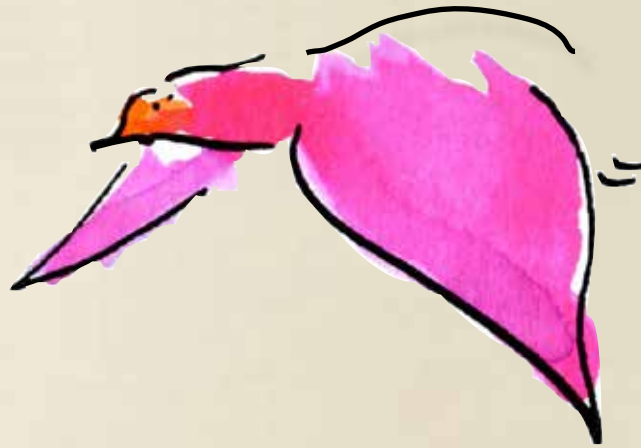
Denken in kosten creëert extra ruimte voor ontwikkelingen

Wie duurzaam wil ondernemen, moet durven investeren. Maar het kunnen is van even groot belang. Niet méér geld uitgeven dan je verantwoord acht, investeringen altijd bezien vanuit een reëel kostenperspectief. Juist dan kun je extra ruimte creëren voor ontwikkelingen.

De roze bril mag best wel op, maar als je als organisatie nieuwe financiële verplichtingen wilt aangaan, moeten die nu én in de toekomst gedragen kunnen worden. En moet je vertrouwen hebben in het succes en het rendement dat je ermee beoogt.



Die ontdekkingsreis startte nog maar 2 jaar geleden...



In 2016 hebben we daarom, wederom, flink gestuurd op een groter kostenbewustzijn. En daarvoor ook passende maatregelen en programma's ingezet. Voorbeelden hiervan zijn ons Roosterplan, waarmee we effectiever medewerkers op de groep kunnen inroosteren, maar ook de Interdisciplinaire Overleggen, waarin kostenbewustzijn steeds een van de speerpunten is. We hebben met elkaar afgesproken dat we op de kleintjes moeten blijven letten. En daar bedoelen we op dat moment niet de kinderen mee.

Het heeft in 2016 geleid tot een aantal passende, structurele voorzieningen en oplossingen. Dat smaakt naar meer. Onze organisatie kan nog beter renderen als we onze Dromen goed en efficiënt kunnen faciliteren. Een uitdaging voor de komende jaren.

En nu zien we met elkaar dat we steeds dichterbij ons doel naderen:

# KLANTEN! DAAR GAAN WE VOL VOOR!

Door Sandra Jongeneelen, Projectmanager Marketing-Communicatie

KindeRdam maakt zich op om de komende decennia meer en meer de markt optimaal en efficiënt te kunnen bedienen. De maatschappij, onze samenleving, wordt steeds levendiger, dynamischer en mobieler. De huidige generatie jongeren is daarvan een mooi toonbeeld. Zij zijn de ouders, en daarmee onze klanten, van de toekomst. Ze groeien op met de mobiel in de hand en de sociale mobiliteit in hun genen. Formele en informele organisatie-structuren gaan hand-in-hand. Zij zijn gewend om zelfstandig hun informatie op te halen, of wereldwijd online boodschappen te doen. Kennis wordt steeds meer digitaal aangeboden. Directe ervaring wordt à la minute gedeeld. Zij nemen de online wereld mee naar hun offline ontmoetingsplaatsen. Het persoonlijke contact zal daardoor steeds belangrijker worden.

Dat vereist, naast de benodigde infrastructurele voorzieningen, ook een goed getrainde Serviceafdeling met deskundige Klantadviseurs. Medewerkers die de visie om Vanuit de Klant te Denken en te Handelen onderschrijven en toejuichen. In 2016 zijn daarvoor grote stappen gezet. KindeRdam heeft geïnvesteerd in een Marketing-Communicatiemanager die hiervoor een meerjarig en duurzaam project ondersteunt en in de organisatie implementeert.



Weer kijken  
en leren zoals  
kinderen dat  
doen.

### Marketing en Communicatie: de Markt en de Boodschap

Proactief denken en daarover duidelijk met de markt in dialoog gaan. Marketing en Communicatie groeien binnen KindeRdam steeds dichterbij elkaar toe. Zodat Markt en Boodschap beter op elkaar aansluiten.

Tel daarbij op dat de wereld steeds digitaal wordt. Er vindt inmiddels een grote cultuuromslag plaats die het communicatiegedrag op grote schaal beïnvloedt. Ook van onze klanten. Zij willen sneller, persoonlijker en op de momenten dat het hun uitkomt geïnformeerd worden over het wel en wee van hun kinderen die aan onze zorgen zijn toevertrouwd. Wil je meegaan met de klant van nu én van de toekomst, dan moet je ook meegaan in moderne communicatiemiddelen.

In 2016 begonnen we met een nieuwe website die toegankelijker is voor de bezoeker. Omdat we ons ervan bewust zijn dat ontwikkelingen door blijven gaan, hebben we een projectmedewerker in dienst genomen die onze weg in de eigentijdse wereld van digitale en sociale media mee helpt bouwen.

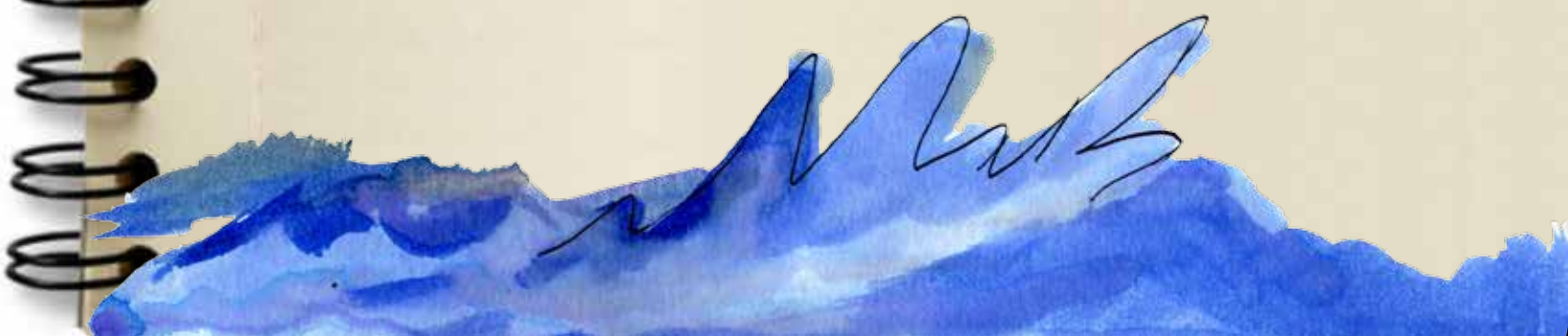
### Het ouderportaal, alle communicatie op één plek

Ouders sneller en efficiënter informeren doen we steeds vaker via het ouderportaal. In 2017 zullen we dit medium verder uitbouwen, zodat ouders er niet alleen hun contract en factuur kunnen terugvinden, maar er ook informatie van hun locatie en foto's en filmpjes van de kinderen kunnen bekijken.

Al doende.....



Want als je zelf hard aan het werk bent, wil je graag zien hoe goed je kind zich vermaakt en wat hij of zij allemaal leert op de kinderopvang.



Onze ontdekkingsreis is een eind op weg....



... en heeft ons  
al heel veel  
opgeleverd.

# KIJKEN, KIJKEN, STEEDS VERDER KIJKEN

Door Yvonne Vorage, directeur Werkontwikkeling

De kinderopvang ontwikkelt zich razendsnel naar én binnen het domein dat nog altijd is voorbehouden aan de 'traditionele' voorzieningen van het basisonderwijs. In aansluiting hierop spreken we, in plaats van over kinderopvang, liever over Kindontwikkeling. Want dat is wat we doen. Het kan niet anders, of dit heeft ook gevolgen voor de wijze waarop wij kinderen voorbereiden op een kansrijke toekomst. Hoewel Spelen en Het Spel nog steeds onze Grootste Schatten zijn, maken Onderzoekend en Ontdekkend Leren daar onlosmakelijk deel vanuit.

Dat geldt ook voor kinderen die een extra steuntje nodig hebben. Zij mogen niet uit de boot vallen. Daarom hebben we in 2016 onze Plus-teams extra versterkt met een tweede zorgcoördinator en een projectmedewerker Zorg.

## Hoe we alle kinderen gelijke kansen bieden

Omdat ieder kind recht heeft op een kansrijke toekomst, was 2016 ook het jaar van Harmonisatie Peuterspeelzalen en Kinderopvang. Samen met de Gemeente Rotterdam en collega-kinderopvangorganisaties uit de regio heeft KindeRdam dit traject intensief voorbereid. Zowel qua organisatie als administratief (omzetting contracten) een klus die niet even geklaard werd. Met de harmonisatie ging het peuterspeelzaalwerk vallen onder de Wet Kinderopvang. Dat betekent gelijke tarieven, maar ook de mogelijkheid voor kinderopvangtoeslag.

En de reis is  
nog lang niet  
ten einde.



Voor sommige ouders van de peuterspeelzalen had dit niet altijd prettige financiële gevolgen, voor andere ouders en hun kinderen bood het nieuwe kansen.

Op 1 september was KindeRdam 'harmonisatie-proof'. De peuterspeelzalen waren omgedoopt in peuterspeelgroepen, alle ouders hadden een nieuw contract aangeboden gekregen, er werden nieuwe peuterspeelgroepen geopend en de wachtlijsten voor de peuteropvang waren grotendeels weggewerkt.

Een direct daaropvolgend traject was de invoering van VVE- programma's op alle kinderdagverblijven. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2016 uitgevoerd en zullen in 2017 hun beslag krijgen.

#### HKZ en ouders

Trots waren we dit jaar op het feit dat we de HKZ-proef weer glansrijk hebben doorstaan. En we bij de externe klachtencommissie een klachtenvrij jaar scoorden!



De eerste hoofdstukken, ja, die wel, maar al die andere...

# RAAD VAN COMMISSARISSEN



Door de Raad van Commissarissen

2016 was wederom een mooi jaar voor KindeRdam. De Nieuwe Stijl krijgt steeds meer contour. De organisatie is daarbij voortdurend op zoek naar samenwerkingen en samenwerkingsverbanden. Een mooi voorbeeld hiervan is de soepel verlopen invoeging van Via Futura, Krimpen aan den IJssel. Maar ook het initiatief om partners vanuit kinderopvang, schoolbesturen en beroepsopleidingen te verenigen rondom het gemeentelijk project A-Kwaliteit. Het is kenmerkend voor de missie van KindeRdam: een professionele bijdrage leveren aan het welzijn van de burgers van onze stad.

We blijven  
verder schrijven  
aan ons verhaal.

Het maakt ons als toezichhouders trots om keer op keer te zien hoe een organisatie als KindeRdam zo haar maatschappelijke betrokkenheid verwezenlijkt.

Het jaar dat komen gaat, belooft een jaar van beloftes te worden. We denken aan economische groei en de wil van de politiek om voorschoolse voorzieningen als toegevoegde waarde in de partijprogramma's op te nemen en investeringen in de branche te doen.

Ook de vernieuwing in de Raad van Commissarissen staat niet stil. Passend bij een Good Governancegebruik zullen komend jaar voorzitter Nico Janssens en de commissieleden Hans de Vlies en Ton Geerts aftreden en zullen nieuwe commissarissen verder bouwen aan de ontwikkeling van KindeRdam.

Wij zien opnieuw uit naar een voortvarend jaar.

Nico Janssens, voorzitter Raad van Commissarissen

Onderzoekend,  
Ontdekkend en  
vooral ook  
Ondernemend.

# EPILOOG. VOORLOPIG DAN...

Door Els Maasdam

Het jaar is weer klaar. We hebben onze reis voortgezet. We zijn in nieuwe gebieden gekomen, we zijn verwelkomd door nieuwe kansen en uitdagingen. We zijn ook tot een groter besef gekomen dat tussen Dromen en Werkelijkheid soms grote afstanden bestaan. En in dat besef weten we dat het de moeite loont die afstanden proberen te overbruggen. Met alle energie en dynamiek die dat vraagt, maar ook met alle energie en dynamiek die dat proces van zoeken, vinden, weerstanden overwinnen, stappen vooruitzetten, kleine stapjes terugzetten, en vandaaruit weer voorwaarts gaan, oplevert.

We zien dat de markt de koers van KindeRdam herkent en erkent: een innovatieve, professionele dienstverlener in de kinderopvang die kind-ontwikkeling als haar belangrijkste missie ziet. Dat vonden we het afgelopen jaar terug in de groei van onze cijfers, van onze kennis en kunde, van het team, van onze samenwerkingen, van ons vertrouwen in de toekomstige tijd. En niet in de laatste plaats in de groei van onze trots op KindeRdam.

We zijn onderweg, we gaan verder.



Ons Verhaal  
wordt vervolgd!

CINFEERS HRM





## Arbeidsdeelname

Arbeidsdeelname : 94,95%  
Meldingsfrequentie verzuim : 0,87

De arbeidsdeelname ligt hiermee iets onder het branchegemiddelde van 95,4%. Ten opzichte van 2015 heeft een lichte daling van 0,24% in arbeidsdeelname plaatsgevonden.

## Verloop medewerkers 2016

Er waren 503 medewerkers in dienst.  
Van 87 medewerkers is afscheid genomen = 17,3%.  
Er zijn 163 medewerkers in dienst getreden (inclusief 71 medewerkers van Via Futura per 1 januari 2016) = 32,4%.  
De organisatie is daarmee gegroeid met 12,8% t.o.v. 2015.

## Ontwikkeling medewerkers

In 2016 zijn in het kader van het Sectorplan (2015 en 2016) 406 assessments afgenomen. Alle leidinggevendenden in het primaire proces en 94% van de pedagogisch medewerkers hebben een HFM respectievelijk AMN scan gemaakt. Hierdoor is er organisatiebreed zicht op de leerstijl, persoonlijke drives en leermogelijkheden van de medewerkers. Er is een HRM-cyclus ontwikkeld waarin Data, Duiden en Doen richting geven aan het proces. Elkaar inspireren, het verbeteren van het pedagogisch handelen en aandacht voor taal- en rekvaardigheden is onverminderd doorgegaan, o.a. in de Persoonlijke Ontwikkelplannen (POP's).

Personeelsopbouw 2016 %

Fulltimers	10
Parttimers	77
Oproep	12

Verdeling mannen/vrouwen	%	totaal
Vrouwen	96,2	484
Mannen	3,8	19

Leeftijdopbouw

0 - 20 jaar	0
20 - 30 jaar	58
30 - 40 jaar	187
40 - 50 jaar	130
50 - 60 jaar	98
60 - 65 jaar	29
65 jaar en ouder	1
Gem. leeftijd vrouwen	40
Gem. leeftijd mannen	43

In de leeftijdsopbouw blijft het zwaartepunt bij 30-40 jaar liggen. De gemiddelde leeftijd groeit langzaam. Ten opzichte van de branche heeft KindeRdam meer medewerkers boven de 30 jaar in dienst en zijn de gemiddelde personeelskosten ook wat hoger. Dit blijft een zeer efficiënte personeelsinzet én een actief mobiliteitsbeleid noodzakelijk maken.

# FINANCIËEL JAARVERSLAG



GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (vóór voorstel resultaatbestemming)

	31-12-2016	31-12-2015
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	€ 2.079.577	2.319.388
Financiële vaste activa	106.362	0
	<b>2.185.939</b>	<b>2.319.388</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Kortlopende vorderingen en overlopende activa</b>		
Debiteuren	526.184	414.556
Overige vorderingen en overlopende activa	969.127	664.912
	<b>1.495.311</b>	<b>1.079.468</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>8.741.712</b>	<b>8.324.444</b>
<b>ACTIVA</b>	<b>12.422.962</b>	<b>11.723.300</b>

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (vóór voorstel resultaatbestemming)

	31-12-2016	31-12-2015
<b>Eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen	€ 5.808.970	5.487.383
<b>Vorzieningen</b>		
Voorziening jubilea	136.844	120.602
Voorziening leegstand	334.933	383.243
Voorziening latente VpB	243.248	221.105
	715.025	724.950
<b>Langlopende schulden</b>		
Egalisatierekening	145.691	157.320
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>		
Kortlopend deel leningen	0	37.065
Crediteuren	767.689	344.280
Belastingen en sociale verzekeringen	934.126	1.086.365
Negatieve goodwill	1.088	2.951
Overige schulden en overlopende passiva	4.050.373	3.882.986
	5.753.276	5.353.647
<b>PASSIVA</b>	<u>12.422.962</u>	<u>11.723.300</u>

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2016

	31-12-2016	31-12-2015
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Netto omzet	€ 22.843.619	20.162.139
Overige opbrengsten	1.863	2.752
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>22.845.482</b>	<b>20.164.891</b>
<b>Kosten</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	6.321.906	4.809.348
Lonen en salarissen	11.956.160	10.782.997
Sociale lasten en pensioenlasten	3.123.716	2.835.506
Afschrijvingen	382.064	456.033
Overige bedrijfskosten	400.739	365.925
<b>Som der kosten</b>	<b>22.184.585</b>	<b>19.249.809</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>660.897</b>	<b>915.082</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>8.055</b>	<b>29.729</b>
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>668.952</b>	<b>944.811</b>
Latente VpB	- 84.219	26.269
Vennootschapsbelasting	144.252	199.934
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>608.919</b>	<b>718.608</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2016

	31-12-2016	31-12-2015
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>€ 660.897</b>	<b>915.082</b>
Totaal afschrijvingen	387.909	409.257
Desinvesteringen in materiële vaste activa	22.312	63.121
Mutatievoorzieningen	175.162	-188.494
Vrijval egalisatievoorziening	-11.629	-16.345
<b>Afschrijvingen/mutatievoorzieningen</b>	<b>573.754</b>	<b>267.539</b>
Mutatie kortlopende vorderingen	-415.843	-24.432
Mutatie kort vreemd vermogen	-144.976	-212.836
<b>Mutatie werkkapitaal</b>	<b>-560.819</b>	<b>-237.268</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>673.832</b>	<b>945.353</b>
Ontvangen interest	13.014	32.169
Betaalde interest	-4.959	-2.440
Betaalde belastingen	-269.433	-4.812
<b>Overige operationele activiteiten</b>	<b>-261.378</b>	<b>24.917</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>412.454</b>	<b>970.270</b>
Investeringen in materiële vaste activa	-109.830	-17.328
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-109.830</b>	<b>-17.328</b>

Vervolg geconsolideerd Kasstroomoverzicht over 2016

	31-12-2016	31-12-2015
Aflossing leningen	€ - 37.065	- 35.216
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>- 37.065</u>	<u>- 35.216</u>
Mutatie geldmiddelen	265.559	917.726
<b>Toelichting op geldmiddelen</b>		
Saldo liquide middelen op 1 januari 2016	8.324.444	7.406.718
Saldo liquide middelen Stichting Via Futura op 1 februari 2016	151.709	
Mutatie geldmiddelen	265.559	917.726
Saldo liquide middelen op 31 december 2016	<u>8.741.712</u>	<u>8.324.444</u>

Er heeft een accountantscontrole plaatsgevonden.

De accountant heeft een goedkeurende verklaring bij de jaarrekening verstrekt.





Tekst: t.e.d. Communicatie  
Redactie en vormgeving: Thea van der Schans,  
Communicatie KindeRdam  
Illustraties Lidewij Berckenkamp