



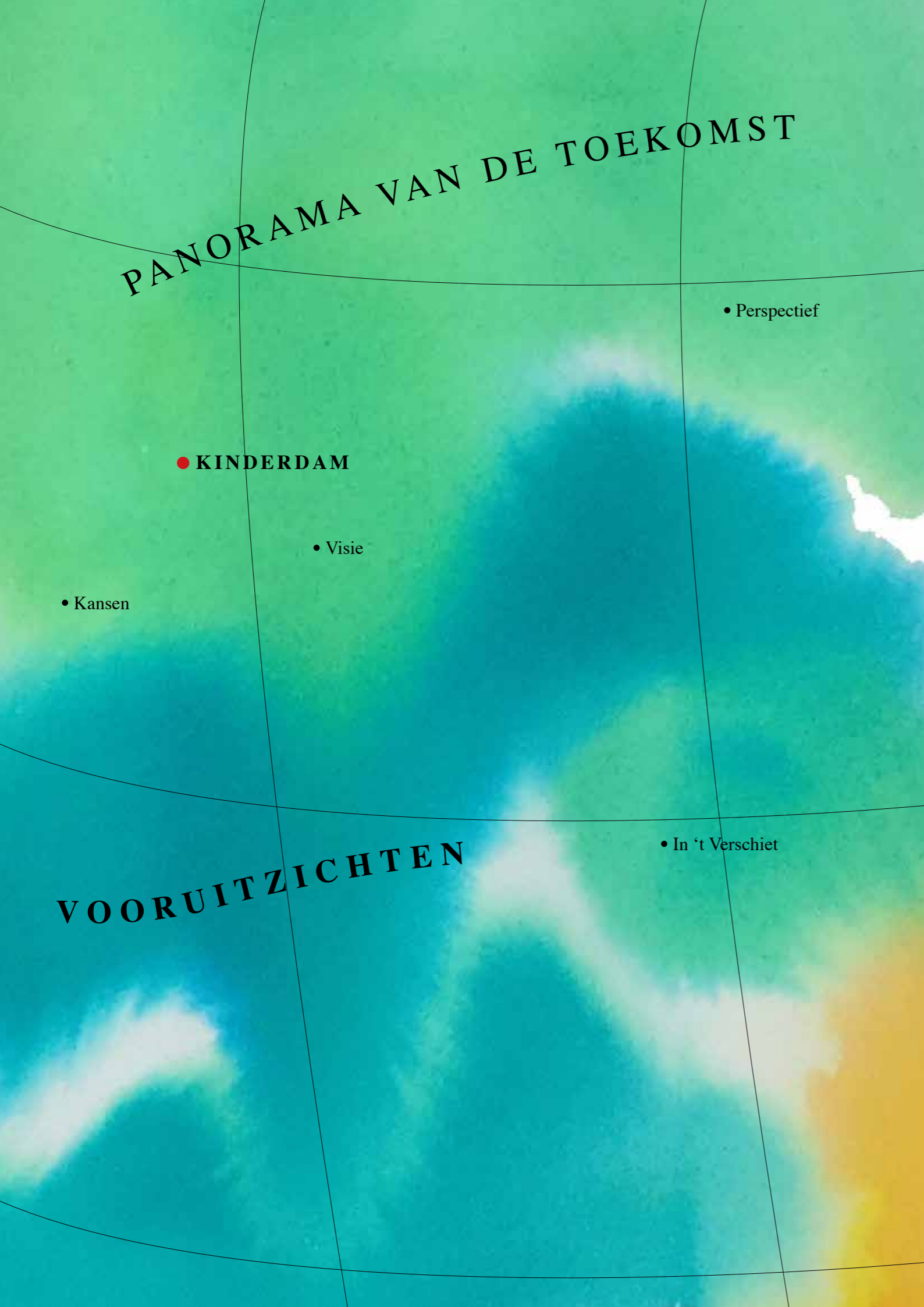
**Jaarverslag KindeRdam 2017**



## Inhoudsopgave

<u>Inleiding</u>	7
<u>Pedagogiek</u>	11
<u>Personeel</u>	19
<u>Klantgericht</u>	27
<u>Kostenbewust</u>	33
<u>Samenhang &amp; Samenspel</u>	37
<u>Raad van Commissarissen</u>	41
<u>Financieel Jaarverslag</u>	47
<u>Vooruitblik</u>	53

## Jaarverslag KindeRdam 2017



**Inleiding.** In 2014 startten we onze Ontdekkingsreis. We zetten koers, met ons vizier op ruim baan voor vernieuwing en verandering.

Drie jaar later, in 2017, zijn we met KindeRdam gearriveerd op een plek waarvan we kunnen zeggen dat het gelukt is het nieuwe en het vertrouwde te verbinden. Werken met managementinformatie is niet alleen meer een financiële aangelegenheid, het is nu ook een onderdeel van onze pedagogiek en de ontwikkeling van ons personeel.

Je blijven vernieuwen, verder ontwikkelen, betekent ook investeren. In tijd, in energie en geld. In 2017 is geïnvesteerd in medewerkers, opleidingen, pedagogische vernieuwing, stedelijke en landelijke vernieuwing en samenwerking.

Naast inhoudelijke en maatschappelijke investeringen in de toekomst hebben we ons werkgebied vergroot. Met de overname van Speelwijs liggen ook Krimpen-, Capelle- en Nieuwerkerk aan den IJssel binnen onze actieradius.

8

Bij alles wat we ondernemen blijven we vasthouden aan onze overtuiging van *Samenhang & Samenspel*. Samenhang heeft een interne focus. De bedrijfsonderdelen staan niet los van elkaar en kunnen afzonderlijk niet excelleren. Door doelgericht elkaars talenten te benutten en te verbinden behalen we betere resultaten. Samenspel heeft een externe focus en daarvoor geldt hetzelfde. Met andere partijen ‘samenspelen’ maakt het niet altijd eenvoudiger, maar investeren in kindontwikkeling is geen solistische activiteit.

Hebben we in 2017 al onze voornemens kunnen verwezenlijken? Grotendeels wel, maar we hebben nog niet alle punten van ons lijstje kunnen afvinken. In dit verslag laten we in grote lijnen zien wat we in 2017 wel en soms niet hebben gerealiseerd. Hoe we hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van onze pedagogiek. En in onze medewerkers. Hoe we de groei van ons bedrijf verder gestalte hebben gegeven. Hoe we samenwerking met ouders, onderwijs, jeugdzorg en gemeenten hebben geïntensiveerd. We hebben onze plannen getekend op onze Kaart van de Toekomst. In grote lijnen, maar met oog

voor detail. Aandacht voor de wezenlijke veranderingen. Hoe ogenschijnlijk klein soms. Geen blauwdruk, want we blijven ontdekkingsreizigers, altijd op zoek naar mogelijkheden om te verbeteren en te vernieuwen. Maar we weten wie we willen zijn en hoe we gekend en herkend willen worden. En daar kunnen we even mee vooruit.

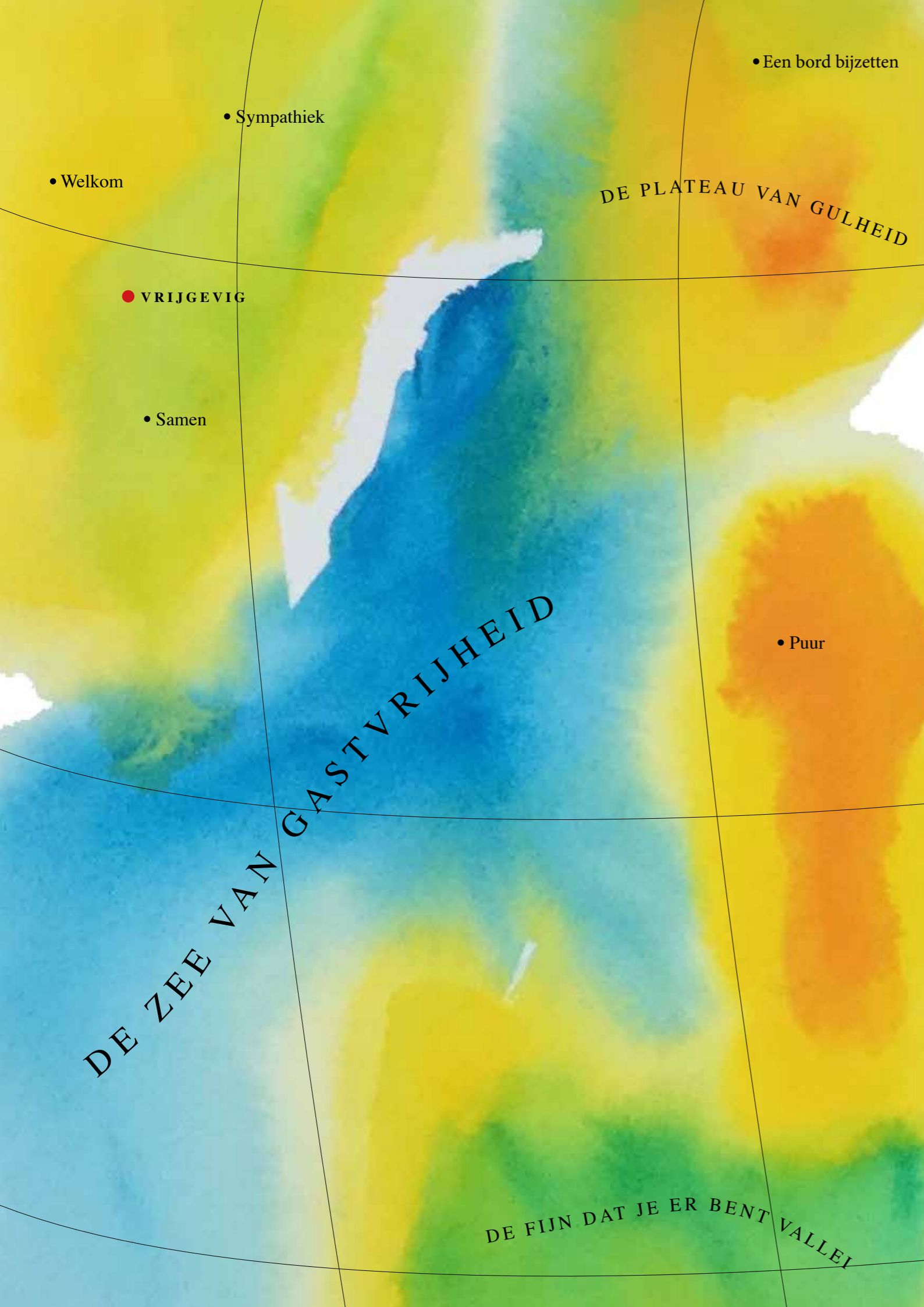
2017 was een mooi jaar en de vooruitzichten geven ons voldoende mogelijkheden en vertrouwen om uit te zien naar 2018 en de naastliggende toekomst.

Els Maasdam,  
Directeur-bestuurder KindeRdam

## Pedagogiek

Hoe doe je dat, groter worden? Wat komt er allemaal bij kijken om van 0 uit te groeien tot een evenwichtige volwassene? Wetenschappers komen tot steeds nieuwe inzichten over de ontwikkeling van kinderen. Bijvoorbeeld over het belang van samenwerking tussen de linker en de rechter hersenhelft. En hoe wij als volwassenen en deskundigen die samenwerking kunnen stimuleren. Aspecten die ruimschoots aan bod komen in de Voor- en Vroegschoolse Educatie. Dus hebben we ons in 2017 in de volle breedte versterkt in middelen, mankracht, opleidingen, inspiratie, zelfanalyse en feedback. Pedagogiek is tenslotte onze core business.

Het harmoniseren van de gemeentelijke kwaliteitseisen en wetgeving heeft als resultaat dat alle groepen van peuteropvang en dagopvang met een methode werken die het bewust bekwaam handelen vergroot. We hebben daarbij onderzocht welke VVE-methodes het beste passen bij de verschillende locaties. Afgestemd op de verschillende pedagogische stromingen. Onze keuze is gemaakt voor Peuterplein en



voor de antroposofische locaties voor Speelplezier Antro-  
versie. Dus werd het spelmateriaal aangepast, nam een deel  
van de locaties afscheid van Puk en deed Raai de Kraai zijn  
intree.

Afscheid nemen van het bekende en door en door vertrouwd  
raken met het nieuwe vraagt inzet, tijd en een intensieve  
begeleiding. Onze pedagogen volgden voor de nieuwe  
VVE-methoden eerst zelf een train-de-trainer VVE en  
gingen daarna aan de slag om hun kennis op de mede-  
werkers op de locaties over te brengen.

We investeerden in 2017 door de kwaliteit en kwantiteit van  
onze pedagogische staf fors uit te breiden. Naast de komst  
van 5 extra pedagogisch coaches, waarmee ons team op  
10 coaches kwam, versterkten we ons met een tweede  
zorgcoördinator.

Om het werken met KIJK! op de locaties beter te onder-  
steunen, werden alle pedagogisch coaches bovendien op

initiatief van KindeRdam door RIJKT geschoold in Video Interactie Begeleiding (VIB). De gemeente Rotterdam gaf hieraan een financiële impuls.

Bij het nieuwe was er ook aandacht voor behoud en uitbreiding van al het goede dat we ons de afgelopen jaren eigen hebben gemaakt. We stelden uren beschikbaar om eerder ingezette vormen van methodisch handelen op de locaties verder vorm te geven: *Opbrengst Gericht Werken*, *Onderzoekend en Ontdekken Spelen en Leren* (0-4 jaar) en *Ontdekkend en Ontwerpend Leren* (4-12 jaar). De module *Techniek & Ik* bleek niet alleen voor onze eigen organisatie waardevol; de pedagoog die onze mensen hierin traint, verzorgde ook trainingen bij maar liefst 25 locaties in het onderwijs en bij collega-organisaties.

**Aandacht voor alles wat een kind nodig heeft.** In 2016-17 werden alle locaties voor dagopvang en peuteropvang ge-audit door onze pedagogen. Naast de *kwaliteit van de leefomgeving* zijn de basisdoelen *Emotionele Veiligheid*, *Persoonlijke competentie* en *Sociale competentie* in kaart gebracht.

**BSO Belevenis: een echte experience.** Hoe maak je de buitenschoolse opvang nog interessanter, uitdagender voor ook de oudere kinderen? Een grondige inventarisatie van het activiteitenaanbod door de coördinator BSO Belevenis resulteerde in het advies om de buitenschoolse opvang geleidelijk door te ontwikkelen naar een echte *experience*, zodat de kinderen deze kwaliteit-tijd als een echte belevenis kunnen ervaren. En daar tegelijk heel veel van leren. Het resultaat was onder andere een grote hoeveelheid workshops, die door zowel eigen talenten als door samenwerkingspartners in de wijk werden georganiseerd. Een groot succes; de plannen voor 2018 liggen alweer klaar.

**Nieuw voedingsbeleid: je bent wat je eet.** We worden ons steeds bewuster van wat goed is voor ons lichaam. Gezonde voeding en veel bewegen. Maar wat is dat dan precies, gezonde voeding? Wat mag wel en wat mag niet? En dan in het bijzonder bij jonge kinderen, die volop in de groei zijn. En gezond snoepen, bestaat dat wel? In de hele organisatie is in 2017 het nieuwe voedingsbeleid volgens



de adviezen van het Nederlands Voedingscentrum ingevoerd. Twee studenten van de opleidingen Pedagogiek en Diëtik van de Hogeschool Rotterdam deden in dit kader een onderzoek op de locaties en verwerkten hun adviezen in een leerzaam boekje voor de praktijk. Gaandeweg wordt het Nieuwe Eten zo een vast onderdeel van ons denken en doen.

**Laten zien waar je trots op bent...** Trots op wat we kunnen, trots op wie we zijn. En dat laten zien en het verhaal meegeven. Vanuit de overtuiging: *vertel het verhaal eerst aan jezelf... dan kan je het ook aan ouders overbrengen* gingen directeur-bestuurder Els Maasdam en directeur Werkontwikkeling Yvonne Vorage bij alle locaties naar de werkvloer voor een elevator pitch. Ze werden verrast door originele presentaties als *Hoe je van de nood een deugd maakt*, *De rode draad begint bij de voordeur*, *Een nat pak, zó graag gedaan* en *Werken doe je met een lach*. Alle collega's van KindeRdam werden vervolgens uitgenodigd mee te kijken en te beleven via de verslagen van de pitches op intranet. Want waar de ene locatie in uitblinkt, is dat voor een andere locatie een

inspiratie. Zo leren we iedere dag weer van elkaar.

**... en dat ook aan ouders laten zien.** Opvoeden doe je samen. Maar hoe zorg je voor meer ouderbetrokkenheid bij de dagelijkse praktijk op de locatie? Die vraag heeft onder meer geleid tot de inzet van videobeelden op ouderavonden, met een toelichting door een van de pedagogen. Kijken naar bewegende beelden van *Een dag op...* het is de manier anno nu. Ouders kijken, ervaren, spreken en genieten zo van hun eigen kinderen in het spelen en leren op het kinderdagverblijf en de BSO. Ook als volwassenen en verzorgers blijven we onderzoeken en ontdekken.

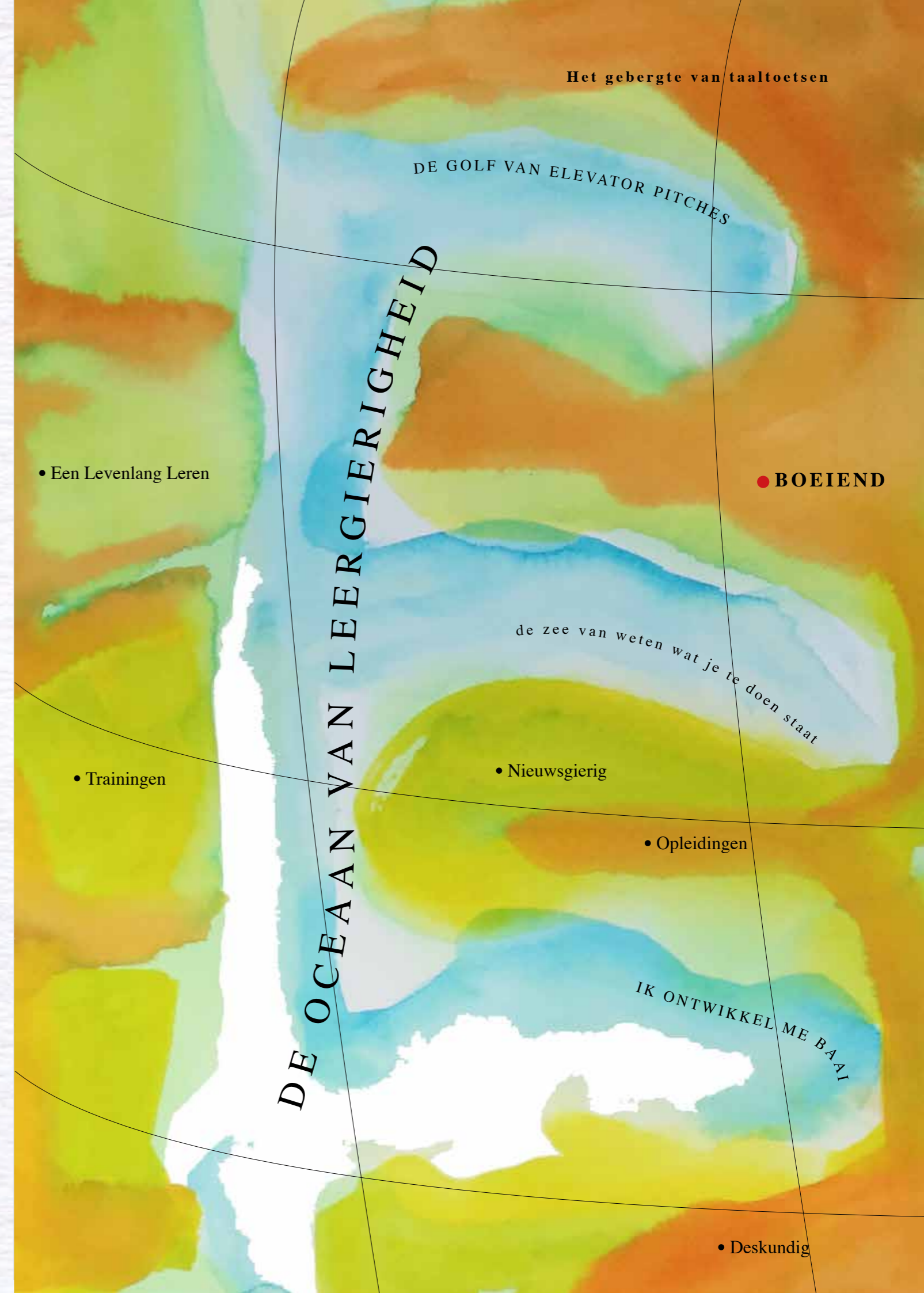
**Betrouwbare kwaliteit.** In het kader van onze HKZ-certificering vond er een audit plaats. Ook dit jaar was de uitkomst positief en heeft KindeRdam het HKZ keurmerk behouden.

## Personeel

Als je mee wilt in een voortdurend veranderende wereld, met nieuwe inzichten, leef- en werkgewoonten, culturen, weet je dat je met elkaar nooit uitgeleerd bent. Dat je het vizier voortdurend moet richten om je voor te bereiden op de toekomst. Ook onze medewerkers moeten zich bewust zijn van die noodzaak. En de bereidheid hebben om mee te bewegen. Dat betekent dat zij moeten leren om op andere manieren naar hun werk te kijken. Soms buiten de bestaande paden durven gaan, niet altijd binnen de eigen comfortzone blijven. Noem het maar investeren in jezelf, je eigen carrièrepad uitstippelen, je eigen toekomst bepalen.

**Beter worden door bij te blijven.** Investeren in mensen, in persoonlijke groei, het aanspreken van didactische, pedagogische en leidinggevende kwaliteiten vormden de kern van het opleidings- en trainingsprogramma. Een intensieve uitwisseling tussen kennis, kunde en vaardigheden. Steeds weer een stapje breder, en steeds weer een stapje anders.

We begonnen het jaar goed, op 27 januari. De Maassilo barstte bijna uit zijn voegen tijdens de feestelijke afsluiting van het Sectorplan *Woordenschat en Daadkracht*. Samen met het beroepsonderwijs en met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken werden gedurende 2 jaar ruim 1300 medewerkers van KindeRdam en collega-kinderopvangorganisaties uit de regio geschoold, getraind, geïnspireerd, uitgedaagd, gecoacht en gefaciliteerd om zichzelf binnen het vakgebied verder te ontwikkelen. De medewerkers werden er mooier van. Het vak werd er mooier van. En KindeRdam kan nog betere prestaties leveren. De afsluiting van het Sectorplan werd gecombineerd met onze jaarlijkse studiedag. Wel zo praktisch en meteen een aanzet en prikkel aan onze medewerkers om de ingezette leerlijn verder te vervolgen. De aanwezige wethouders van de stad en de omliggende gemeenten konden met eigen ogen waarnemen waar onze maatschappelijke betrokkenheid uit bestaat: een club pedagogische professionals met hart voor hun vak waar alle bevolkingsgroepen die Rotterdam-Rijnmond herbergt welkom zijn.



**Taal: een ABC'tje voor al onze medewerkers.** Voor de medewerkers van het voormalige Via Futura stonden Taaltrainingen en -toetsen, alsmede AMN- en HFM-scans op het programma. Ook met hen werd een Persoonlijke Opleidingsplan opgesteld waarmee zij zich bij KindeRdam verder kunnen ontwikkelen.

**Volle aandacht voor Werving & Selectie.** Met de aantrekkende economie en overheidsinvesteringen nam ook de vraag naar kinderopvang toe. En dus naar nieuwe aanwas van ons personeelsbestand. Binnen de huidige krappe arbeidsmarkt is acquisitie van de meest geschikte medewerkers een intensief proces, dat het nodige vraagt van de afdeling HR. In de nieuwe taakopvatting van HR wordt gewerkt aan een andere inrichting van het eigen team, zodat we maximaal kunnen anticiperen op de toekomst.

**Roosterplan: nog wat werk aan de winkel.** Een van de middelen die in 2016 zijn voorbereid om pedagogisch medewerkers meer invloed en verantwoordelijkheid te geven

bij het inplannen van hun rooster, is Roosterplan. In 2017 is hiervoor een projectmedewerker aangesteld en is de tool in werking gezet. Helaas hebben we moeten concluderen dat het programma nog onvoldoende naar wens functioneert. In 2018 zal er verder gewerkt worden om Roosterplan efficiënt en gebruiksvriendelijk te maken.

**Flexpool: 180 graden anders.** KindeRdam is georganiseerd volgens een clusterstructuur. Het management zo dicht mogelijk bij de werkvloer, vanuit de strategische gedachte *Think Global, Act Local*. In 2017 hebben we daarom ook onze Flexpool volgens het principe van de clusters opnieuw ingericht. Waarbij ieder cluster als het ware zijn eigen 'uitzendbureau' runt. Dat zorgt voor meer continuïteit op de werkvloer. En daarmee voor een betere binding met de kinderen en hun ouders. Voor de Flexpoolers betekent de clusterstructuur bovendien een grotere kans om meer uren te werken.

### Ziekteverzuim

Arbeidsdeelname 95,96%

Meldingsfrequentie verzuim 0,84%

### Verloop

Er waren 578 medewerkers in dienst.

Van 100 medewerkers is afscheid genomen.

Dit is 17,3% van het totale personeelsbestand.

Er zijn 176 medewerkers in dienst getreden  
inclusief 42 medewerkers van Speelwijs

per 1 juli 2017. Dit is 30,45%

De organisatie is daarmee gegroeid met  
15,5% ten opzichte van 2016.

### Personeelsopbouw 2017

- Fulltimers 8%
- Parttimers 79%
- Oproep 13%

### Verdeling mannen/vrouwen is 4%/96%

#### Leeftijdsopbouw

Gemiddelde leeftijd vrouwen 41 jaar

Gemiddelde leeftijd mannen 43

0-20	3
20-30	106
30-40	187
40-50	144
50-60	102
60-65	35
65 en ouder	2

## Klantgericht

**De toekomst staat voor de deur.** Het ging in 2017 vooral om onszelf de ruimte gunnen die nieuwe toekomst te zien. We hebben in dit ‘overgangsjaar’ dus veel energie en dynamiek gestopt om ons voor te bereiden. Bijvoorbeeld op de nieuwe generatie ouders. En met een afdeling Klantadvies die toegerust is om die nieuwe generatie ouders van dienst te kunnen zijn. In lijn daarmee hebben we de afdeling versterkt door nieuwe mensen te werven die passen bij de toekomstige doorvoering en implementatie van klantgericht denken en handelen.

**De klant is koning.** Maar kennen we onze klant wel goed genoeg? Waar zijn ze mee bezig? Wat verwachten ze van ons? Zijn ze tevreden met onze dienstverlening? En wat vinden ze dat er anders moet? Na een ombouw van de afdeling van een kleine twee jaar waren we in 2017 zover dat we besloten ouders uitgebreid aan het woord te laten door middel van het digitale onderzoeksinstrument De Verbetermeter. Ouders konden onder meer hun tevredenheid

aangeven over de opvang op de locatie en de dienstverlening en service van de front- en backoffice. Zo'n 30% van de ouders heeft gerepsondeerd op de aan hen aangeboden vragenlijsten. Een percentage dat we in de komende jaren op een hoger plan willen brengen. Zodat we nog beter weten hoe we ouders blij kunnen maken.

Klaar voor de toekomst was het devies. Van offline naar online. Dus werkten we verder aan verbetering van ons ouderportaal. En kregen de groepen op alle locaties een iPad. Niet alleen om praktische zaken mee te regelen, maar vooral om foto's of filmpjes van die dag in het ouderportaal te uploaden. Met de verkregen feedback gaan we de app in 2018 nog gebruiksvriendelijker maken.

**Meer zichtbaar worden.** De zichtbaarheid van onze organisatie zal in de komende jaren steeds groter worden. Eén sterk merk. Op de Beleidsdag van 20 november in het Maastheater werden aan de directie en het cluster- en locatiemanagement de eerste schetsen gepresenteerd van

een nieuw beeldmerk, een nieuwe huisstijl, een nieuwe identiteit. In 2018 zal KindeRdam Nieuwe Stijl stapsgewijs worden uitgewerkt en publiekelijk worden. Het onderscheidend vermogen van KindeRdam zal in 2018 worden vertaald in bijpassende communicatieboodschappen.

### **Outline strategie Klantadvies, Marketing &**

**Communicatie.** Eind 2017 werd ook de strategie ontwikkeld om de komende 5 jaren de cultuurverandering die KindeRdam zal ondergaan te profileren. We zijn begonnen met het formuleren van een mission statement en hebben in die lijn ook gekeken hoe we onze Kernwaarden *Gastvrij, Betrouwbaar, Deskundig, Samenwerkingsgericht en Ontwikkelingsgericht*, en dus het gedrag van de organisatie, kunnen aanscherpen. We hebben gesproken over 5 Merkwaarden, die passen bij de beleving van ons merk en onze dienstverlening. Alles nog in eerste aanzet, maar de basis voor 2018 is gelegd.

HET GROTE ONDERZOEKSRIF

• Generatie Y

• Generatie X

HET PROSPECTEFFEECT

Het Normaal Rotterdams Peil

• Generatie Alpha

• Generatie Z

DE STRAAT VAN KLANTRELATIES

DE GOLF VAN UITWIJSELING



## Kostenbewust

Het genereren van Managementinformatie is geen kunst, maar deze zo presenteren dat je ermee kunt werken als je geen financiële achtergrond hebt, is een uitdaging. De frequentie, leesbaarheid vergroten voor de diverse geledingen en niet alleen terugkijken maar vooral vooruitkijken is succesvol verlopen. Er kan nog meer en dat biedt perspectief voor het komend jaar.

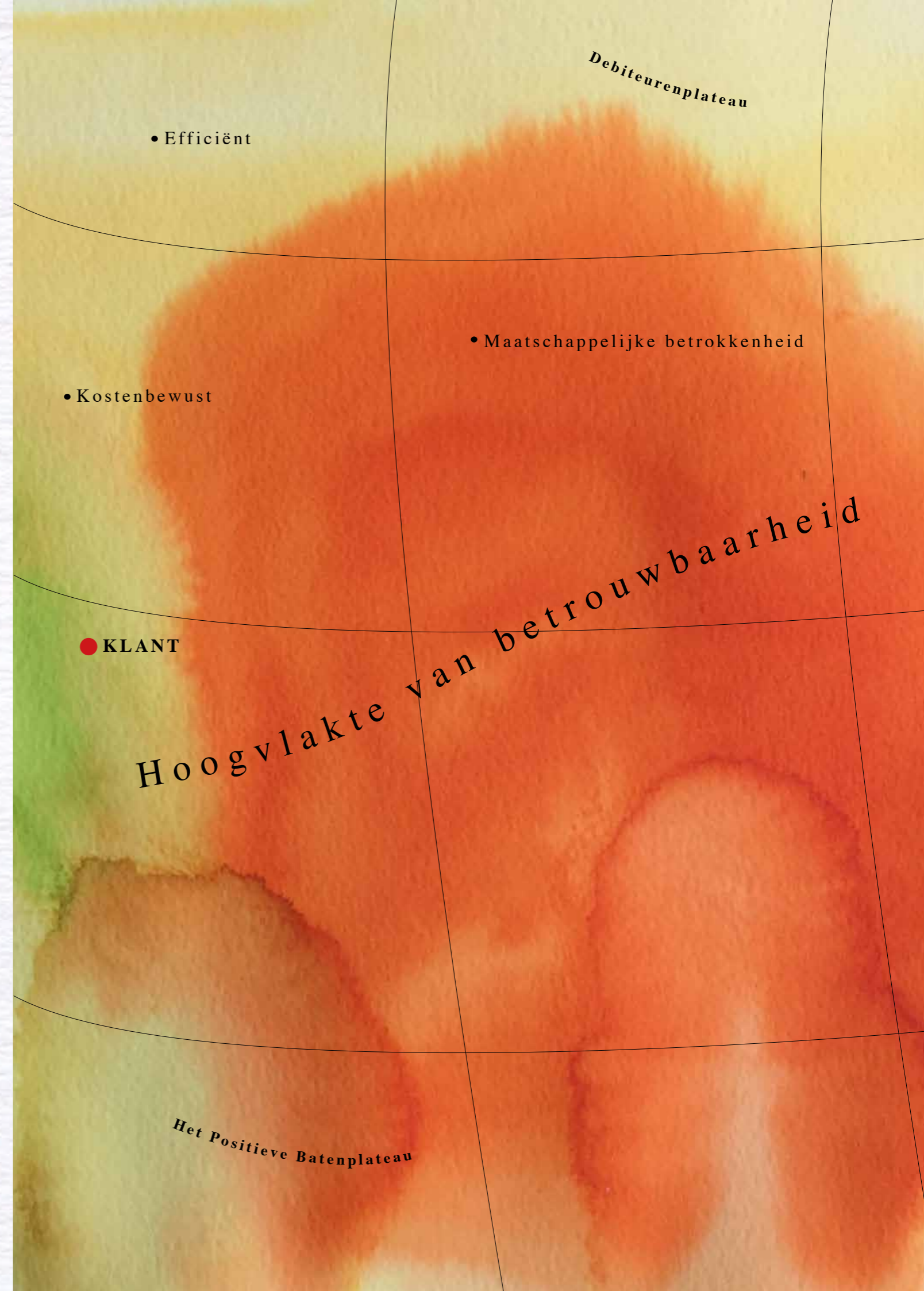
De integratie van Speelwijs in alle systemen is niet vanzelf gegaan. Een klein bedrijf betekent niet automatisch minder werk. Integendeel. Van alles wat niet vanzelf gaat, valt echter veel te leren en dat was ook op dit onderdeel van toepassing.

De voorgenomen veranderde wetgeving in de financierings-systematiek van de Wet Kinderopvang heeft veel hoofdbreken gekost. Wij en velen met ons hebben zich tegen deze verandering verzet. Toen eenmaal duidelijk werd dat dit besluit van de directie Financiering onomkeerbaar was, heeft dit veel tijd en aandacht gevraagd van een landelijke

expertgroep waarvan KindeRdam deel uitmaakt. Inmiddels weten we dat de nieuwe politiek verantwoordelijken hebben besloten om af te zien van de directe financiering. Bijna twee jaar maandelijks overleg om zorg te dragen dat deze transitie zonder al te veel problemen zou verlopen, ten spijt.

Als het over kostenbewust gaat, hebben we het ook over facilitaire aangelegenheden. Onderhoud, inkoop, veiligheid, duurzaamheid en wat verder nog onder deze portefeuille te scharen valt. We hebben in 2017 onze handel en wandel op dit onderdeel eens kritisch onder de loep genomen. Wat gaat goed en wat moet beter? Een lange lijst met wensen en uiteindelijk een goede analyse heeft geleid tot een voorstel voor herinrichting voor deze afdeling.

Ook ICT blijft een omvangrijke portefeuille. We hebben weer stappen gezet om de efficiëntie en het gebruiksgemak van onze programma's Flexkids, Afas en Roosterplan voor ouders en medewerkers te vergroten. Een opgave die niet stopt.



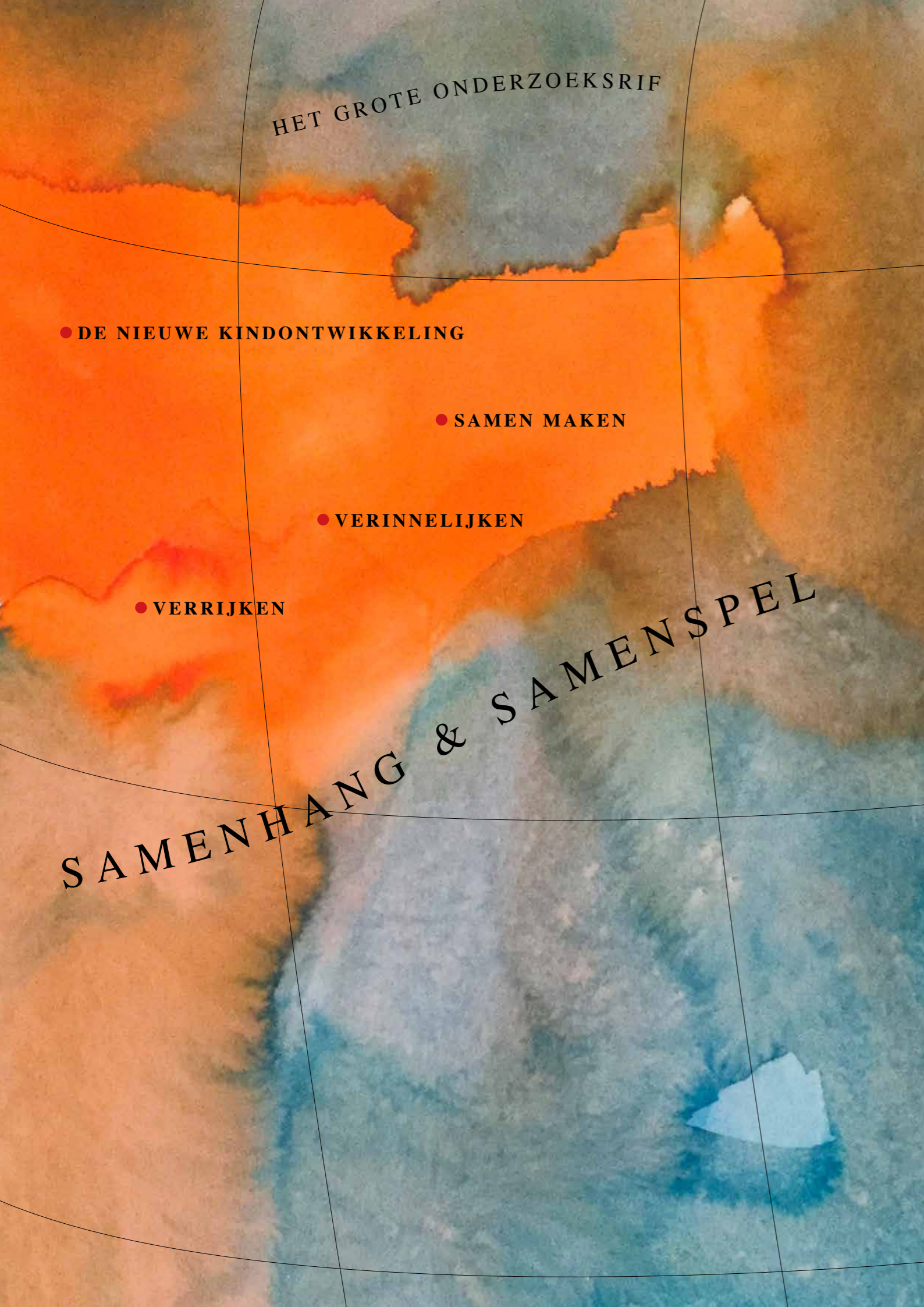
## Samenhang & Samenspel

We vinden Samenspel belangrijk. Daarom werken we met verschillende partijen in een brede range op het gebied van onderwijs, zorg en gemeente op zowel lokaal, regionaal als landelijk niveau.

**Samenwerken op landelijk niveau.** In lijn met *Samenhang* & *Samenspel* zijn we op landelijk niveau lid van beide Brancheorganisaties Kinderopvang.

Met de Korein groep, mede-lid van KINDWijzer, is onderzocht óf en hoe nauwer samengewerkt kan worden in een federatiemodel. De uitkomst is dat we gezamenlijk projecten oppakken.

Samen met het NJI en KINDWijzer werkten we aan de ontwikkeling van het zelfevaluatie-instrument *Pedagogische Praktijk in Beeld*. Er wordt bekeken of en hoe de tool in de vorm van een monitor toegankelijk kan worden gesteld voor de hele branche.



**Samenwerken lokaal niveau.** Een sprekend voorbeeld van Samenspel is het Integraal Kindcentrum. Onderwijs en kinderopvang, soms zelfs van verschillende organisaties, werken hier door middel van een doorgaande ontwikkellijn samen aan de verrijking van kinderen. In die lijn zijn er ook samen met PCBO en Peuter & Co plannen ontwikkeld rondom IKC De Nieuwe Haven in Rotterdam-Feijenoord.

Met Peuter & Co is op twee locaties gestart met een integrale samenwerking, waarbij wordt gewerkt met een gedeeld locatiemanagement dat medewerkers van beide organisaties aanstuurt.

Met Enver tekenden we een samenwerkingsovereenkomst, waarmee we de zorg rondom kinderen die extra ondersteuning kunnen gebruiken beter kunnen faciliteren.

## Raad van Commissarissen

2017 zijn we verwachtingvol begonnen en we sluiten het af met een prachtig resultaat. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat het financieel verslag een getrouw beeld geeft van de financiële positie van de organisatie.

Het harmoniseren van opvangsoorten is een omvangrijke operatie geweest, maar is met vereende krachten gelukt. In Rotterdam en ook bij KindeRdam kunnen ouders bepalen welke opvangvorm ze kiezen. Niet het hebben van werk bepaalt nog langer welke opvang bij het kind en de ouder past. Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar het is een mooie stap om segregatie te verminderen. Keuzevrijheid, gelijke financiering en pedagogische kwaliteit.

KindeRdam heeft laten zien dat ze betekenisvol kan zijn om regionaal en stadsbreed medewerkers op te leiden.

Het delen en gezamenlijk inspanningen leveren in vernieuwing gaat niet vanzelf. Bijscholing van ruim 1300 pedagogisch medewerkers kostte meer energie dan het 'alleen maar doen'.

Met de oprichting van IKC De Nieuwe Haven heeft de stad er weer een centrum bij dat zich speciaal richt op het jonge kind en een doorgaande ontwikkellijn. Er is met Enver een overeenkomst getekend om de samenwerking rondom zorg te versterken en er is een nieuwe telg Speelwijs bijgekomen. Ook is er veel tijd en energie gestoken in de federatievorming met de Korein-groep. Als je op de valreep eenduidig moet concluderen dat de tijd toch niet rijp is om dit te effectueren, dan is dat voor alle betrokkenen teleurstellend. Maar incasseren hoort erbij en het moraal is hoog gebleven. De koers is bijgesteld en in 2018 wordt een start gemaakt voor het uitwerken van de meerjarenstrategie. Al met al kunnen we concluderen dat er hard gewerkt is.

Ook voor de Raad van Commissarissen was 2017 een jaar van verandering. Er zijn twee leden afgetreden. Een ander lid heeft in verband met het aanvaarden van een functie elders een jaar eerder afscheid genomen. We gaan in 2018 door met drie nieuwe leden.

We hebben vertrouwen in het komende jaar. De organisatie staat er goed voor en heeft een stevige crew.

Het vinden van nieuw personeel gaat, gezien de verwachte groei, wel een uitdaging vormen.

Marianne Mulders

Voorzitter



PEDAGOGIEK

PERSONEEL

MARKETING

KLANTRELATIES

STRATEGIE

IDENTITEIT

• 2018

• 2019

• 2020

• 2021

• 2022

• 2027

• HET NIEUWE KINDERDAM

## Financieel Jaarverslag



**GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017**

(vóór voorstel resultaatbestemming)

	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
Inmateriële vaste activa	662.500	0
Materiële vaste activa	2.196.247	2.079.577
Financiële vaste activa	102.126	106.362
	<hr/>	<hr/>
	<b>2.960.873</b>	<b>2.185.939</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Kortlopende vorderingen en overlopende activa	499.928	526.184
Debiteuren	568.191	0
Vordering op gelieerde maatschappij	781.415	969.127
Overige vorderingen en overlopende activa	<hr/>	<hr/>
	<b>1.849.534</b>	<b>1.495.311</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>11.865.202</b>	<b>8.741.712</b>
<b>ACTIVA</b>	<b>16.675.609</b>	<b>12.422.962</b>

48

**GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017**

(vóór voorstel resultaatbestemming)

	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
<b>Eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen	9.387.539	5.808.970
	<hr/>	<hr/>
	<b>9.387.539</b>	<b>5.808.970</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Voorziening jubilea	172.883	136.844
Voorziening leegstand	29.134	334.933
Voorziening loondoorbetaling langdurig zieken	244.843	0
Voorziening latente VpB	266.447	243.248
	<hr/>	<hr/>
	<b>713.307</b>	<b>715.025</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Egalisatierekening	146.749	145.691
	<hr/>	<hr/>
	<b>146.749</b>	<b>145.691</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>		
Crediteuren	747.431	767.689
Belastingen en sociale verzekeringen	1.247.566	934.126
Negatieve goodwill	816	1.088
Overige schulden en overlopende passiva	4.432.201	4.050.373
	<hr/>	<hr/>
	<b>6.428.014</b>	<b>5.753.276</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>16.675.609</b>	<b>12.422.962</b>

49

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2017

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Netto omzet	27.599.431	22.843.619
Overige opbrengsten	497	1.863
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>27.599.928</b>	<b>22.845.482</b>
<b>Kosten</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	7.201.005	6.321.906
Lonen en salarissen	13.585.976	11.956.160
Sociale lasten en pensioenlasten	3.486.881	3.123.716
Afschrijvingen	423.008	382.064
Overige bedrijfskosten	413.787	400.739
<b>Som der kosten</b>	<b>25.110.657</b>	<b>22.184.585</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>2.489.271</b>	<b>660.897</b>
Financiële baten en lasten	1.463	8.055
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>2.490.734</b>	<b>668.952</b>
Latente VpB	26.674	- 84.219
Vennootschapsbelasting	605.590	144.252
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>1.858.470</b>	<b>608.919</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017

Het kasstroomschema is toegevoegd om inzicht te geven in de financiering van de activiteiten van KindeRdam, alsmede in de liquiditeit, solvabiliteit en de kwaliteit van het behaalde resultaat.

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>2.489.271</b>	<b>660.897</b>
Totaal afschrijvingen	341.296	387.909
Afschrijving Goodwill	87.500	0
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	22.312
Mutatievoorzieningen	- 24.917	175.162
Vrijval egalisatievoorziening	1.058	- 11.629
<b>Afschrijvingen/mutatievoorzieningen</b>	<b>404.937</b>	<b>573.754</b>
Mutatie kortlopende vorderingen	1.495.649	-415.843
Mutatie kort vreemd vermogen	212.361	-144.976
<b>Mutatie werkkapitaal</b>	<b>1.708.010</b>	<b>-560.819</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>4.602.218</b>	<b>673.832</b>
Ontvangen interest	1.486	13.014
Betaalde interest	- 23	-4.959
Betaalde belastingen	- 365.223	- 269.433
<b>Overige operationele activiteiten</b>	<b>- 363.760</b>	<b>- 261.378</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>4.238.458</b>	<b>412.454</b>
Investeringen in materiële vaste activa	- 364.968	- 109.830
Verkrijging Speelwijs & Maupetuur B.V.	- 750.000	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>- 1.114.968</b>	<b>- 109.830</b>
Aflossing leningen	0	-37.065
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>- 37.065</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>3.123.490</b>	<b>265.559</b>
<b>Toelichting op geldmiddelen</b>		
Saldo liquide middelen op 1 januari	8.741.712	8.324.444
Saldo liquide middelen Stichting Via Futura B.V. op 1 februari 2016	0	151.709
Saldo liquide middelen Speelwijs & Maupetuis B.V. op 1 juni 2017	170.260	-
Mutatie geldmiddelen	2.953.230	265.559
<b>Saldo liquide middelen op 31 december</b>	<b>11.865.202</b>	<b>8.741.712</b>

## Vooruitblik

**En wat brengt 2018?** In een dynamische omgeving moet je af en toe de tijd nemen voor een terugblik. Als een ontwikkeling onderdeel van je systeem is geworden, verdwijnt de geleverde inspanning snel naar de achtergrond. Het geleerde gaat in de ervaringstas. De scherpe randjes verdwijnen en wat komen zal, neemt al je aandacht in beslag. Maar trots zijn, genieten en vieren van wat bereikt is mag er niet bij inschieten.

Het DNA van Kinderdam is ruim 60 jaar oud, maar KindeRdam viert in 2018 haar tiende verjaardag. Een mooie gelegenheid om cadeautjes te geven. Aan onze kinderen en aan onze medewerkers. Passend in onze visie op het belang van taalontwikkeling, taalplezier en muziek zijn er al plannen voor een muzikaal taalcadeau. Voor de organisatie hebben we ‘een nieuwe jas’ in petto.

**Volop ruimte voor ontwikkeling.** Het politieke klimaat is de kinderopvang nog steeds gunstig gezind, evenals het economische tij. De vraag naar opvang neemt nog toe.

Maar daarmee ook de schaarste om goede medewerkers te vinden. De mobiliteit, migratie en technologische ontwikkelingen gaan snel en dit beïnvloedt en verandert onze leef-, leer- en werkgewoonten. Onze manier van samenleven, maar ook de manier hoe jonge kinderen spelen en leren. Wat onveranderd blijft, is dat een samenleving zingeving en betekenisvolle ervaringen nodig heeft. Dit vraagt van ons om een organisatie-inrichting en gedragcultuur die daarbij aansluit. Een mooie taak om in de komende 5 tot 10 jaar mee aan de slag te gaan.

Volop ruimte voor ontwikkeling is geen loze kreet en zeker niet alleen van toepassing op kinderen, maar op alle medewerkers en bedrijfsprocessen van KindeRdam. Daarbij hoort ook de vraag: *Hoe ziet KindeRdam er over 10 jaar uit?* Worden we dan 20 jaar? Bestaat KindeRdam dan nog? Of heeft ons DNA een mooie plek gekregen in een ander geheel? Vragen die niet zo maar te beantwoorden zijn, maar waar wij ons het komende jaar wel op gaan beraden.

Els Maasdam



KindeRdam