

# Jaarverslag 2024

Samenwerkende Kinderopvang



Samenwerkende  
Kinderopvang





Samenwerkende  
Kinderopvang

# Terug naar de bedoeling

# Voorwoord

In ons vijfjarig bestaan groeide Samenwerkende Kinderopvang in hoog tempo, omvang en complexiteit. Meer dan 16 labels en verschillende locaties uit heel Nederland sloten zich bij ons aan. Sommige labels hielden hun eigen merknaam & identiteit. Andere werden toegevoegd aan bestaande labels. Deze grote groei vroeg om een transitie in 2024. Want met de omvang groeide ook de verantwoordelijkheid om telkens de balans te blijven vinden tussen organisatiestructuur en de bedoeling: het bieden van de beste kinderopvang voor zoveel mogelijk kinderen op zoveel mogelijk plekken in Nederland.

Het eerste deel van het jaar stond voornamelijk in het teken van het neerzetten van een toekomstbestendige structuur voor onze organisatie. Halverwege het jaar bracht dat een belangrijk keerpunt, toen bleek dat we hierdoor een stukje van de bedoeling waren afgedreven. En als je lef hebt en bent bevlogen om je bijdrage te leveren aan de belangrijke maatschappelijke opgave die kinderopvang heet, dan kijk je niet weg. Dan durf je eerlijk en opnieuw koers te kiezen. Dus namen we de tijd voor reflectie en de beweging naar binnen.

Met een flinke dosis lef groeiden we verder. We herpakten onze kern en hervonden vastheid in koers. Die gaat over het belang van verbinding en vertrouwen. Over hoe je ruimte geeft aan pedagogisch vakmanschap. En over hoe je vanuit eerlijk leiderschap richting geeft aan groei. Groeien met LEF: het is inmiddels geen slogan meer, maar een levende praktijk. 2024 was het jaar waarin we uit ons jasje waren gegroeid én een nieuwe jas vonden die beter past.

Samen, in elke regio, binnen elk label, op elke groep, voor elk kind de beste kwaliteit. We weten dat daar onze bedoeling ligt. Die is nu opnieuw voelbaar.

## **De directie van Samenwerkende Kinderopvang**



Samenwerkende  
Kinderopvang

# Hoofdstuk I

2024 als kanteljaar voor Samenwerkende Kinderopvang

# De maatschappelijke opgave van kinderopvang

Kinderopvang is veel meer dan een plek waar kinderen naartoe gaan als hun ouders werken of studeren. De maatschappelijke waarde van kinderopvang is groot en veelzijdig. Door ouders te ondersteunen, kinderen te laten groeien en medewerkers te inspireren, bouwen we samen aan een sterke basis voor de toekomst van onze maatschappij.

Kinderopvang is een onmisbare pijler voor een gezonde en inclusieve samenleving. Onder begeleiding van deskundige pedagogisch professionals krijgen kinderen toegang tot een rijke ontwikkelplek om spelenderwijs te groeien en eigen talenten te ontdekken. Het is de plek waar kinderen andere kansen en mogelijkheden krijgen, aanvullend aan thuis. Dit maakt kinderopvang tot meerwaarde voor elk kind in Nederland.

Kinderopvang vervult een aantal hoofdrollen:

- meerwaarde in de ontwikkeling van kinderen
- voor ouders een partner in ontwikkeling & opvoeding
- ondersteuning van ouders bij arbeidsparticipatie

Om deze rollen te kunnen vervullen, is betekenisvol werkgeverschap van groot belang.



### **De beste groeikansen voor ieder kind**

Kinderopvang is een plek waar kinderen zich spelenderwijs ontwikkelen. In de eerste levensjaren wordt het fundament gelegd voor taal, sociaal gedrag, motoriek en zelfvertrouwen. Pedagogisch professionals creëren een rijke leeromgeving waarin kinderen worden gestimuleerd om te ontdekken, te leren en samen te spelen. Samen met onze ketenpartners in het veld, zoals consultatiebureaus en scholen vormen we een netwerk rond en voor alle ouders, want zoals het spreekwoord zegt: 'it takes a village to raise a child'.

### **Oefenen met het leven**

In de opvang oefenen kinderen met samenleven. Ze leren luisteren, delen, wachten en zich inleven. Het spel met anderen maakt die vaardigheden tastbaar. Die ervaringen vormen de basis voor betrokkenheid, zelfbewustzijn en samenwerking voor de rest van hun leven.

In een samenleving met kleinere gezinnen en minder natuurlijke speelmomenten is kinderopvang een vindplaats voor ontmoeting. Een plek waar kinderen relaties aangaan, nieuwe situaties leren hanteren en verschillen overbruggen.

### **Partnerschap met ouders**

Als kinderopvangorganisatie hebben we een partnerschap met ouders. We zijn vraagbaak voor ouders in ontwikkeling en opvoeding.

Ouders moeten kunnen rekenen op goede opvang. Zeker in een tijd waarin personeelstekorten in tal van sectoren nijpend zijn, is kinderopvang een voorwaarde voor economische stabiliteit en groei. Met betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige opvang dragen wij bij aan de balans tussen werk en gezin.

We ondersteunen in de vaak drukke gezinslogistiek. Kinderopvang is er voor tweeverdieners, alleenstaande ouders en gezinnen met een migratieachtergrond. Voor velen is het de sleutel tot economische zelfstandigheid.

### **Een aantrekkelijke en betekenisvolle werkgever**

De kinderopvangsector telt zo'n 120.000 professionals. Mensen die elke dag bijdragen aan het welzijn van kinderen. Om dat werk goed te kunnen doen, zijn gezonde werkomstandigheden nodig: eerlijke arbeidsvoorwaarden, ruimte voor ontwikkeling, balans in werkdruk. Wie zich ondersteund voelt, kan het verschil maken. Voor kinderen en hun ouders, collega's en de organisatie als geheel.

### **Ruimte voor ontwikkeling**

Ontwikkelen vraagt lef. Lef om soms te vertragen. Om te reflecteren en bij te stellen. In 2024 richtten we onze blik naar binnen. Niet omdat het stilstond, maar om opnieuw scherp te zien waar we staan en naartoe willen.

De maatschappelijke opdracht verandert. Gezinsstructuren, politieke keuzes en wensen van ouders vragen om een organisatie die stevig is en flexibel blijft. Daarom verstevigden we ons fundament. Zo blijven we voorbereid op wat komen gaat – in beleid, in samenwerking en in het dagelijks werk op de groep.

# Terug naar wie we zijn

## Interview met Corona Sanders-Koek & Mirjam Companjen

“In 2024 stond eerst de organisatiestructuur en daarna de kern van goede kinderopvang centraal. “Het is belangrijk dat we in alles wat we doen voor ogen houden wie we willen zijn voor kinderen, ouders en onze medewerkers,” aldus Mirjam Companjen, directeur Pedagogiek en Innovatie. Samen met Corona Sanders-Koek, algemeen directeur, blikt ze terug op 2024: het jaar waarin eerlijk leiderschap de toon zette en het vuur opnieuw werd aangewakkerd.

### Het gesprek aangaan

Kinderopvang is de plek waar kinderen zich veilig hechten, leren samenleven en spelenderwijs groeien. In 2024 beseften we: als die maatschappelijke opdracht niet iedere dag voorop staat, raakt alles uit balans – de teams, de samenwerking én onze maatschappelijke rol.

“Dus gingen we in de loop van het jaar in gesprek met medewerkers en ouders. We luisterden opnieuw naar wat mensen bezighoudt.

De gesprekken gingen weer over de bedoeling. Hierdoor merkten we hoe diep die verankerd zat”, vertelt Corona. “We zagen overal smeulende vuurtjes die alleen zuurstof nodig hadden. En dat gaven we”, vult Mirjam aan.

### Groeien met LEF

Uit dit proces ontstond uiteindelijk ons nieuwe kompas: Groeien met LEF. Niet als losse missie op papier, maar als houding en richtinggevend principe.

Er werd bewust gekozen voor een stevige structuur met focus op pedagogiek. In elke regio kwam een manager Pedagogiek & Innovatie. Dat brengt de pedagogische kwaliteit dicht bij de praktijk én bij het kind. “We kunnen zo sneller signaleren waar iets wringt en er meteen op handelen,” zegt Corona. Door een scherp oog op pedagogische kwaliteit maken we onze dienstverlening elke dag weer beter.



### **Kleuren buiten de norm**

Een belangrijk inzicht in 2024: structuren & protocollen kunnen houvast bieden, maar ook knellen. Vooral in de VVE en bij kinderen met extra begeleidingsvragen werd dat zichtbaar. “Ook al zegt de GGD dat je op een bepaalde manier moet werken, als jij pedagogisch kunt uitleggen waarom het anders moet, dan moet je daarvoor durven staan. Samen kom je vaak tot betere oplossingen die passen bij de behoeften van het kind” Dat vraagt om professioneel lef en vertrouwen. In 2024 zijn we gestart met het versterken van stevig pedagogisch vakmanschap, iets waar we de komende jaren op voort kunnen bouwen.

### **Onze plek in de samenleving**

De spiegel van 2024 leidde ook tot inzichten over onze rol in de lokale samenleving. Het intensieve contact dat ketenpartners van ons gewend waren, was in sommige regio's verminderd door de snelle groei. In het najaar kwam de omslag: opnieuw duidelijke aanspreekpunten dicht in de regio, directe lijnen naar scholen en partners in zorg. “Een schoolbestuurder wil geen medewerker of bestuurder van een landelijk kantoor spreken. Die wil een persoon kennen, dichtbij. Iemand die de mensen, de gemeenten en wijken goed kent”. Kinderopvang is geen eiland. “We zijn een schakel in het leven van kinderen, hun omgeving en een onmisbare samenwerkingspartner in de wijk. Die lokale verbinding is cruciaal.”

### **Bijdragen aan de sector als geheel**

Samenwerkende Kinderopvang bleef ook in 2024 bijdragen aan landelijke thema's. Corona werd benoemd in de Kinderopvangraad. Inhoudelijke experts vanuit onze

eigen organisatie schoven aan bij congressen en werkgroepen. “We dragen graag bij aan een toekomstbestendige sector, die toegankelijk blijft voor álle kinderen. Onze sector mag zich meten aan de internationale top van kwaliteit. Als het gaat om de kinderen, is het een gezamenlijk streven naar iedere dag beter.”

### **Ouderbetrokkenheid: verbinding boven procedures**

“Ondanks alle de interne focus bleef de verbinding met ouders overeind – en dat is te danken aan onze locatiemanagers en pedagogisch professionals. Corona: “Ik kan me voorstellen dat medewerkers zich wat minder gezien hebben gevoeld dan normaal. Wat mij raakte, is dat zij tóch bleven staan voor kinderen, ouders en hun collega's. Dat zegt alles over hun professionaliteit en verbondenheid met de locaties waar ze werken, maar ook over de kracht van ons decentrale model.”

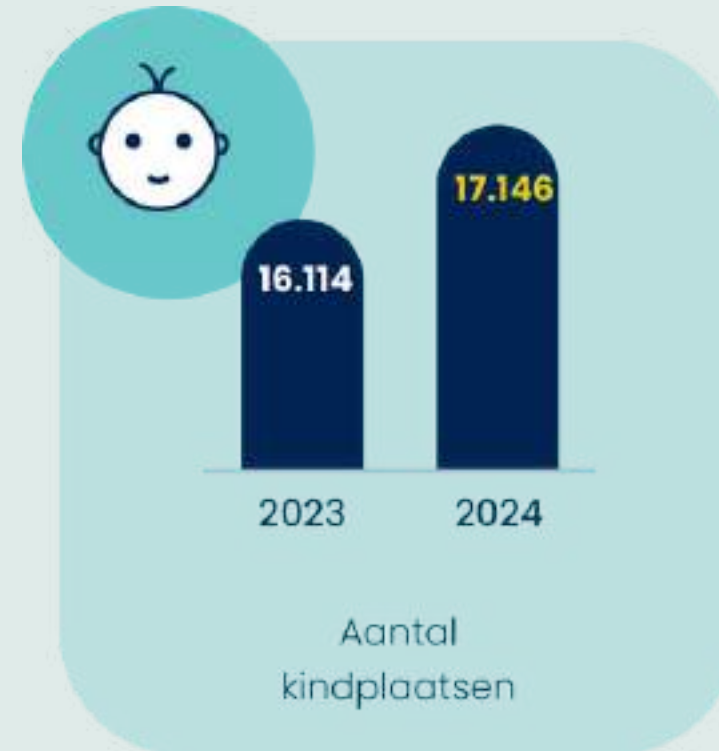
De klanttevredenheid bleef daardoor hoog: een **8,0**. Een bewijs van betrokkenheid en verbinding met de kinderen en hun ouders, ondanks alle organisatieveranderingen die speelden.

**En die bedoeling?** Die is opnieuw voelbaar. In gesprekken met medewerkers. In het hernieuwde contact met ouders. In het vertrouwen van samenwerkingspartners. In al die kleine momenten is de bedoeling terug: waar mensen zich gezien voelen, waar fouten besproken mogen worden, en waar het kind écht centraal staat.

# Verbreiding kwaliteitscode

Samenwerkende Kinderopvang hecht heel veel waarde aan kwaliteit, pedagogiek, betrouwbare bedrijfsvoering en financiële transparantie. Begin 2023 namen zes kinderopvangorganisaties, waaronder Samenwerkende Kinderopvang, daarom het initiatief tot een 'Kwaliteitscode Kinderopvang'. Met deze code deden wij alle kinderen in Nederland een belofte: kwalitatief hoogstaande en toegankelijke kinderopvang.

De kwaliteitscode kon rekenen op veel aandacht vanuit de branche. Omdat deze code van belang is voor de hele sector, was verbreding zinvol en gewenst. In april 2024 spraken brancheorganisaties BK, BMK en BVOK daarom af om samen verder invulling te geven aan deze Kwaliteitscode. Op die manier kan de hele sector baat hebben bij verdere professionalisering voor kinderen, ouders en medewerkers.

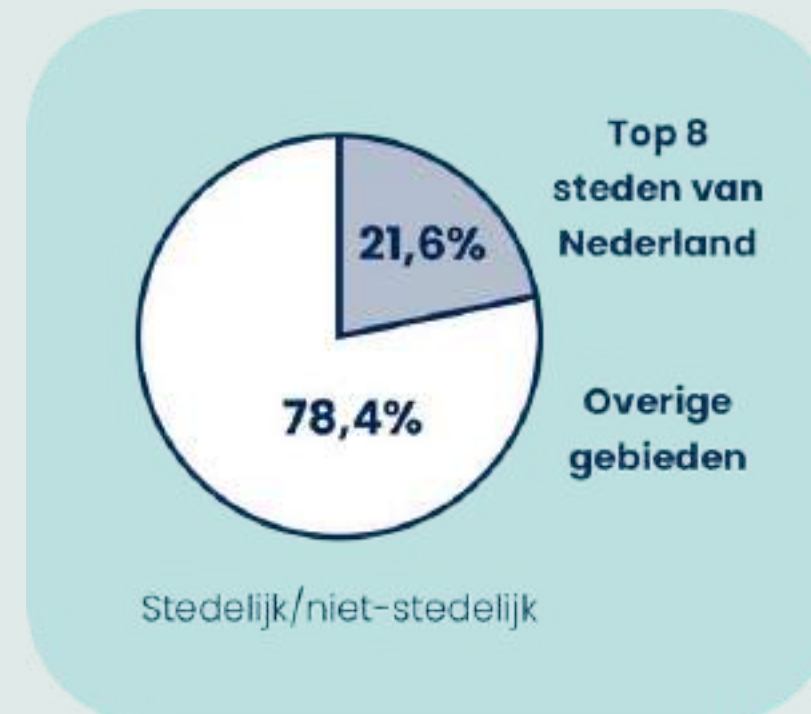


klant tevredenheid  
**8**

aantal samenwerkende scholen  
**482**

elke week  
aantal kinderen  
**34.047**

geschillencommissie  
**3**



**23%** van onze locaties bevindt zich in postcodegebieden waar >30% van de inwoners van niet-westerse migratieachtergrond is.

**39%** van onze locaties is gevestigd in een gemeente met inwoners die gemiddeld minder verdienen dan het landelijk gemiddelde.

**84%** van alle 526 inspecties waren zonder tekortkomingen.

In **49%** van de gemeentes waar we actief zijn bieden we ook VE aan.

**40%** van onze locaties bevindt zich buiten de Randstad.



Samenwerkende  
Kinderopvang

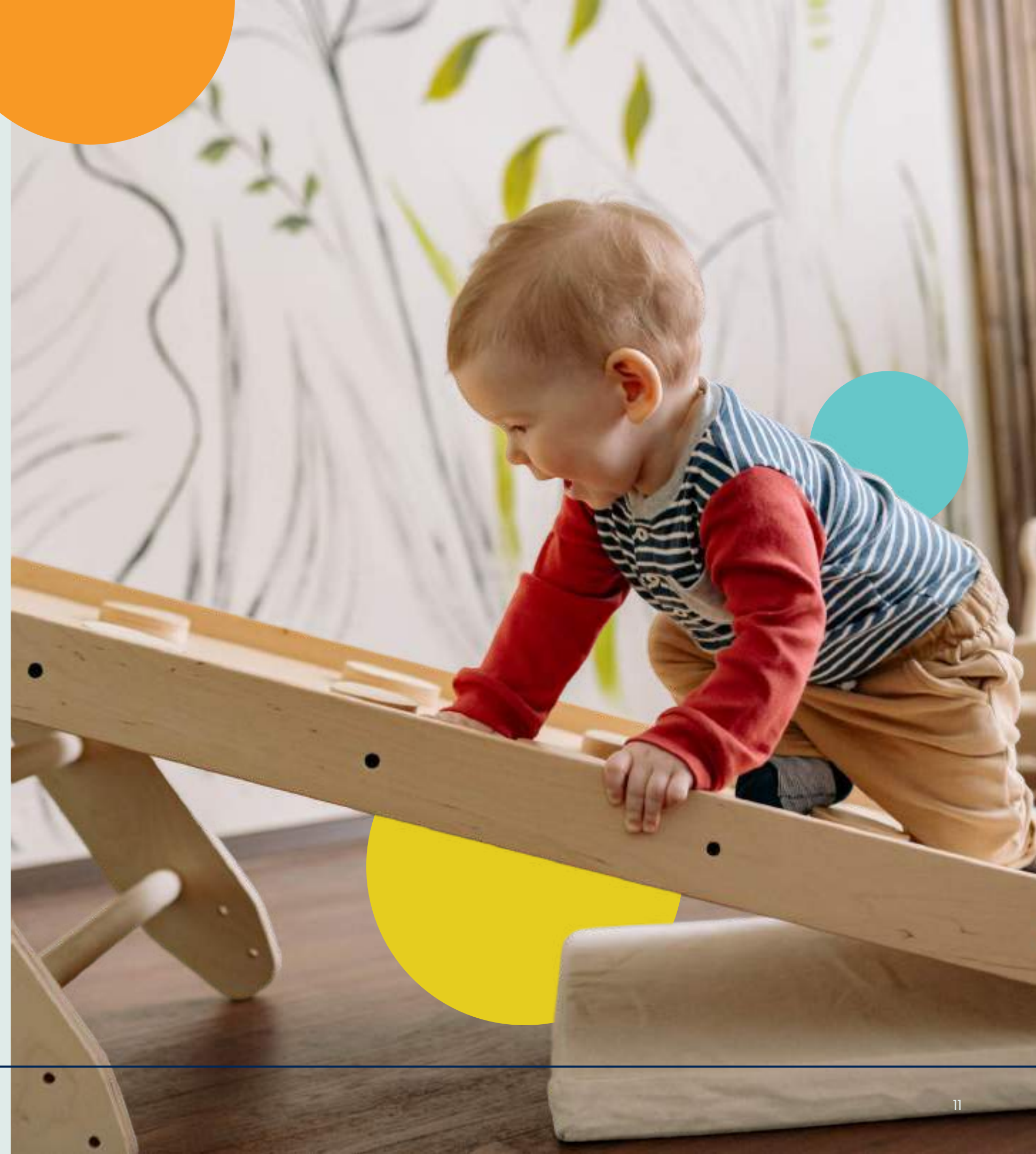
# Hoofdstuk II

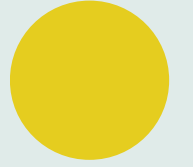
De transitie naar regionaal ondernemerschap

# De regio's in beeld

Het jaar stond in het teken van het zo organiseren van medewerkers, teams en afdelingen dat ieder op eigen wijze kan bijdragen aan onze maatschappelijke opgave. Samenwerkende Kinderopvang werkt vanuit een decentrale structuur, zodat labels ruimte krijgen voor maatwerk en passend aanbod. Om dat mogelijk te maken, is in 2024 met het project Blauwdruk gewerkt aan een nieuwe organisatiestructuur.

Gedurende het proces werden koerswijzigingen doorgevoerd. Bepaalde ondersteunende processen, zoals financiële en administratieve taken, zijn centraal belegd. Andere onderdelen zijn juist bewust dichtbij de locaties gebleven. In deze nieuwe structuur ondersteunen regioteams de locaties. Zij worden op hun beurt gefaciliteerd door de landelijke serviceorganisatie op gebieden als pedagogiek, HR, Facilitair, Marketing & Communicatie, Beleid & Compliance, IT en Financiën.





### **Helderheid in taken & rollen**

Het invoeren van de nieuwe structuur betekende ook een herijking van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Dat gebeurde in samenspraak met werkgroepen, medewerkers en de COR. Het centraliseren van processen leidde ook tot herinrichting van kantoren en wijziging van standplaatsen. Deze veranderingen zorgden voor onrust, met name binnen ondersteunende afdelingen. Bij een aantal afdelingen nam daardoor het verzuim en de uitstroom toe.

De nieuwe regio-indeling had extra veel impact voor twee labels: Speel-Inn en Fantaziehuis. Locaties werden herverdeeld over andere labels op basis van hun ligging.



# Het jaar van nieuwe koers en eigenaarschap in de regio's

## Interview met Malek Schuit en Katinka Walhout

Hoe behoud je lokale kleuring in een landelijke organisatie die sterk groeit. Hoe zorg je decentraal voor maatwerk die past in de regio voor kinderen, ouders en medewerkers? "We weten na dit jaar beter dan ooit dat de juiste structuur kan bijdragen om ruimte en eigenaarschap te geven aan de regio", zegt Malek Schuit, operationeel directeur kinderopvang. Samen met Katinka Walhout, Regiodirecteur Veluwe & Betuwe, blikt ze terug op een jaar waarin koers en praktijk weer samenkwamen.

### **Van herstructureren naar terug naar de bedoeling**

"De focus in de eerste helft van het jaar was nodig om de nieuwe organisatiestructuur tot stand te brengen. Maar aandacht voor de pedagogische kwaliteit en werkplezier is altijd onmisbaar om de kwaliteit van de organisatie te versterken," vertelt Malek. De structuur moet ruimte bieden voor vertrouwen in het vakmanschap van de werkvloer.

De tweede helft van het jaar leidde die realisatie tot een nieuwe dialoog. Samen met labeldirecteuren en teams werd bepaald wat werkte – en wat niet.

De aangepaste koers, genaamd Blauwdruk 2.0, bracht de structuur weer terug naar het hart van de organisatie: kinderen, medewerkers en samenwerking in de regio. Het gaf lucht en ruimte voor de kern.





## De kracht van de regio

De aangepaste structuur legde een stevig fundament onder het dagelijks werk. Met regiodirecteuren, regioteams en gedeelde verantwoordelijkheden ontstond meer verbinding tussen strategie en praktijk. “Voorheen moesten wij als directeuren veel tegelijk doen in de regio”, zegt Katinka. “In 2024 werd toegewerkt naar een duidelijke rol- en taakverdeling. De regio zelf krijgt daardoor steeds meer ruimte voor de inhoud. Dáár zit de kwaliteit.” Malek vat het samen: “We combineren de kracht van lokaal met de kennis van centraal. Daardoor zijn we wendbaarder en slagvaardiger.”

## Lokale kleuring behouden

Met de nieuwe regionale structuur kwam ook ruimte om scherper te kijken naar de eigen omgeving. “Goede kinderopvang begint met maatwerk”, zegt Katinka. “Dat vraagt om mensen die de regio kennen en snappen wat er leeft.”

Ze noemt het verschil tussen steden en dorpen, zoals Apeldoorn en Tiel. “In Tiel begin je met een kop koffie, in Apeldoorn wil men meteen het plan horen. Dat soort nuance maakt uit in samenwerking met scholen of gemeenten.”

## Het beste van twee werelden

De nieuwe koers vroeg ook iets van mensen. Labels gingen op in grotere regionale structuren, sommige locaties kregen een nieuwe naam. Locaties van Fantaziehuis in de Betuwe werden bijvoorbeeld onderdeel van RivaKids. Katinka: “We bundelen de krachten om zo te bouwen aan de beste kinderopvang in de regio. De vertrouwde gezichten en stemmen blijven, maar met een duidelijkere, gezamenlijke koers.”

## Reflectie: terug naar de bedoeling

2024 gaf een duidelijke wending. “We staan nu veel steviger en weten ook waar we gezamenlijk voor staan”, besluit Malek. “En hoe we dat lokaal invulling geven.” Pedagogische kwaliteit kreeg haar stevige plek aan tafel terug. “We merkten dat het gesprek weer over inhoud werd gevoerd. Dat is wezenlijk voor wie wij zijn.” Katinka benadrukt: “We hebben steeds gezegd: als het in de discussie over structuur en kwaliteit schuurt, kiezen we altijd voor het belang van de kinderen en medewerkers. Die koers is weer voelbaar in alles wat we doen.”

**De les van 2024?** “Dat structuur bij ons nooit bepalender is dan de mensen die erin werken; op het landelijke servicekantoor, in de regio of op de locaties. Elke medewerker voegt daar meerwaarde toe. Dáár begint alles. Wat in onze regio gebeurde, gebeurde overal binnen Samenwerkende Kinderopvang. Het was een bredere bewustwording: we bouwen aan iets groots, maar dat begint lokaal – met mensen, met relaties en met vertrouwen. Dat maakte 2024 uiteindelijk het jaar waarin structuur de bedoeling weer ging ondersteunen – in plaats van bepalen.”



Samenwerkende  
Kinderopvang

# Hoofdstuk III

Medewerkers als motor achter kwaliteit

# de kracht van het team voor de kinderen

Vitaliteit, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid vormen samen de ondergrond waarop pedagogische kwaliteit rust. Want alleen met stabiele, veerkrachtige teams kun je kinderen bieden wat ze nodig hebben. Onze pedagogisch professionals zijn de spil in onze kwaliteit. Het is aan ons als organisatie om heel goed voor hen te zorgen, zodat zij er met al hun aandacht voor de kinderen kunnen zijn.

Al onze inspanningen op het gebied van vitaliteit, werkgeluk en verzuim komen uiteindelijk samen in waar het uiteindelijk om draait: het kind. Kinderen vinden rust, vertrouwen en continuïteit bij een team van vertrouwde, gelukkige gezichten. We zijn geen opvang of oppas; we bieden een veilige plek waar kinderen zich kunnen hechten en zich geborgen voelen. Dat kunnen we alleen bereiken met een stabiel team van medewerkers die elke dag met plezier en toewijding op de groep staan.

## **Multidisciplinaire aanpak**

Een integrale aanpak waarbij wordt ingezet op vitaliteit, werkgeluk, samenwerking en duurzame inzetbaarheid is cruciaal voor het welzijn van onze medewerkers en teams. Al deze elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als je de focus legt op slechts één element, blijft onrust en verzuim onder medewerkers bestaan.



# Van verzuimdruk naar vitale teams

## Interview met Cato Schaminée en Sandra Vlaar

Werkgeluk en vitaliteit stonden in 2024 hoog op de agenda bij Samenwerkende Kinderopvang, niet als losse projecten, maar als integrale beweging richting duurzame teams. “Het werkt niet om alleen te reageren op verzuim of personeelskrapte,” aldus Sandra Vlaar, regiodirecteur Haarlem. “Het is belangrijk om breed te kijken en te investeren in mensen met als één doel: bouwen aan stabiele, betrokken en vitale teams.”

Samen met Cato Schaminée, operationeel directeur van de serviceorganisatie, werd ingezet op een brede aanpak. Het was het jaar waarin we niet langer werkten aan symptoombestrijding, maar kozen voor fundamentele en integrale aanpak tegen verzuim en verloop.

### **Eén Arbodienst, één beeld**

Lange tijd werkte Samenwerkende Kinderopvang met diverse arbodienstverleners, met allemaal een verschillende aanpak in verzuimbegeleiding.

In 2024 werd dat teruggebracht naar één landelijke partner. “Dat gaf ons voor het eerst de mogelijkheid onze werkwijzen eenduidig in te richten en –ook heel belangrijk– een eenduidig beeld,” aldus Cato.

Dat beeld bracht cijfers en ook onderliggende patronen aan het licht. “We zagen ineens helder wat we eerder alleen vermoedden. We constateerden grote verschillen tussen labels, locaties en teams. Achter elk cijfer schuilde een ander verhaal: hoge werkdruk, oude patronen in werkcultuur of lage betrokkenheid door onvoldoende communicatie of nog onvolledige samenwerking. We zagen ook veel regionale verschillen. De problematiek die speelt in de stedelijke gebieden is anders dan in de rest van Nederland.” Dit alles gaf inzichten, maar ook een gevoel van urgentie. Alleen als je precies weet waar het wringt, kun je de juiste aanpak vaststellen om je medewerkers verder te brengen.



## **Dialogo en sterk leiderschap**

Deze aanpak start bij iets heel menselijks: een open en eerlijk gesprek. Niet pas als het misgaat, maar juist daarvoor al. In tijden van personele krapte, het samenwerken met verschillende generaties en culturen op de werkvloer is dat soms gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt continu om dialoog, een omgeving waarin men elkaar durft aan te spreken en waarin het oké is om te zeggen als het even niet gaat.

“Het is essentieel om per situatie te kijken naar de medewerkers, het team en de locatie en met een open blik het gesprek te voeren. Dat was nodig, want in eerdere jaren liepen we soms achter de feiten aan. Het gesprek dat je voert met iemand van 25 is ook heel anders dan met iemand van 59”, vervolgt Cato. “In elk gesprek is het van groot belang aan te sluiten bij de medewerker die voor je zit en de specifieke situatie.”

Zo’n open gesprekscultuur ontstaat niet vanzelf. Daarvoor is sterk leiderschap voor nodig. Het vraagt om kwetsbaarheid – van iedereen. Durven zeggen wat je voelt, durven luisteren zonder oordeel, en samen zoeken naar oplossingen. Vertrouwen en veiligheid zijn basis ingrediënten. Als we daarin investeren, maken we niet alleen het werk fijner, maar zorgen we er ook voor dat mensen gezond en met plezier aan het werk blijven. Het jaar liet ons zien dat aandacht voor deze soms ongrijpbare elementen van onschatbare waarde is. Deze omslag vergt tijd en doorzettingsvermogen.

## **Grip op verzuim: van signaleren naar handelen**

Met die ambitie werd in 2024 het driejarige programma Grip op Verzuim gelanceerd. Een beweging die draait om drie pijlers: eenduidige data, lokale focus en het eerlijke gesprek.

“Verzuim is zelden zwart-wit”, vertelt Sandra. “Het kan zitten in hoe iemand zich voelt, thuis en op het werk. In twijfels, vermoeidheid of hoe veilig iemand zich voelt om dingen te zeggen. Alleen als je precies weet wat er aan de hand is, kun je de juiste hulp en ondersteuning bieden. Wat in dit geval vaak vergeten wordt, is het belang van informele momenten. Soms kom je er in een koffiegesprek achter wat er speelt.” aldus Sandra.

## **Vitaliteit als basis: samen bewegen**

In 2024 werd op verschillende manieren geïnvesteerd in de fysieke en mentale gezondheid van alle medewerkers. Via het partnership met SportCity kreeg elke medewerker een gratis sportabonnement, met de extra mogelijkheid ook vanuit huis deel te nemen aan online lessen. Ook overal door het land ontstonden mooie initiatieven: van bootcamps op de vestiging, vaak gegeven door collega’s met een sportachtergrond tot een deelname van medewerkers van alle labels aan MudMasters. “In de Zaanstreek gaf een pedagogisch medewerker bootcamps aan haar eigen team”, vertelt Sandra. “Hoe mooi is dat: bewegen mét elkaar, vóór elkaar.”

Vitaliteit werd zo een houding die zichtbaar werd in de teams. “Het is elkaar motiveren om in beweging te blijven. Letterlijk én figuurlijk.”

## Opleiden & ontwikkelen

2024 stond ook in het teken van leren en ontwikkelen. Er werden landelijke studiedagen georganiseerd met bijzondere aandacht voor locatiemanagers, pedagogisch coaches en aandachtsfunctionarissen. “We willen dat iedereen beter weet waar we voor staan. Dat creëert duidelijkheid, zowel intern als extern”, zegt Cato. Ook lokaal ontstonden waardevolle momenten. Studiedagen per label of regio werden ingevuld met thema’s die aansloten op de werkvloer. Tijdens al die dagen ging het niet alleen om kennisuitwisseling, maar ook om verbinding. Om het gevoel van: we leren van elkaar en doen dit samen.





**884**

**medewerkers  
op de groepen**

Organische instroom

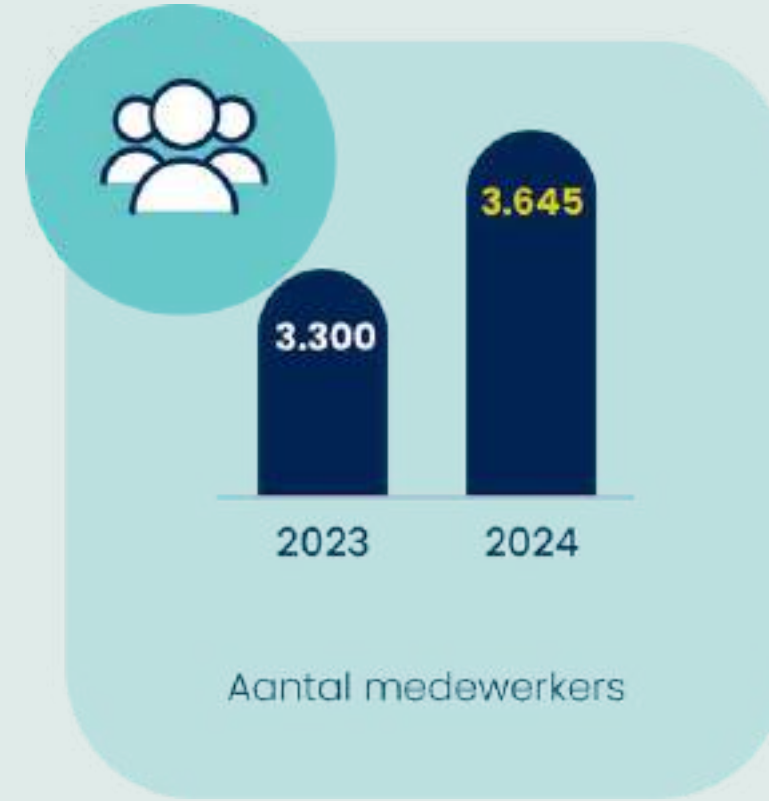


**579**

**medewerkers  
op de groepen**

Organische uitstroom

**8,8%**  
Verzuim



MTO  
**7,3**



**549**

**medewerkers**

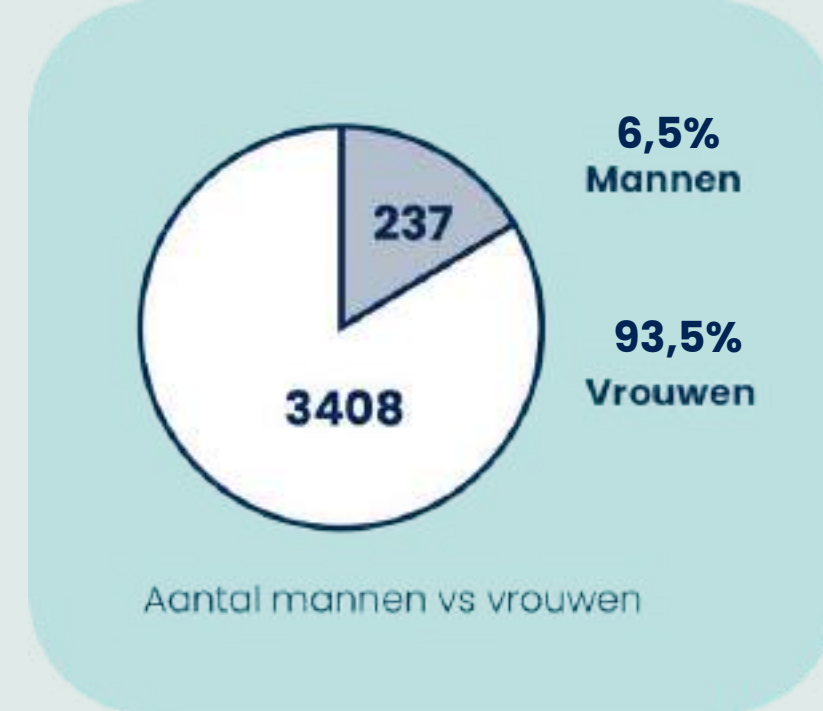
in opleiding in 2024  
(BBL/ Stagiair)



**36**

**jaar**

Gemiddelde leeftijd  
medewerkers



# Van inhuur naar eigen kracht

De afgelopen jaren nam het aantal zzp'ers in de kinderopvang toe, vooral door de krapte op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd groeide het besef dat vaste medewerkers belangrijk zijn voor stabiliteit en kwaliteit. In 2024 veranderde de wetgeving rondom de Wet DBA. De Belastingdienst kondigde aan dat er vanaf 2025 actief gehandhaafd gaat worden op schijnzelfstandigheid. Dat was voor Samenwerkende Kinderopvang aanleiding om te stoppen met de structurele inzet van zzp'ers.

## De regionale flexpool

Speciaal voor ZZP'ers ontwikkelt Samenwerkende Kinderopvang een nieuw soort dienstverband: de regionale flexpool. In deze flexpool werken medewerkers voor alle labels in dezelfde regio. Medewerkers in deze pool kunnen zelf hun werkdagen en -tijden bepalen en krijgen de mogelijkheid zelf te kiezen voor (een mix van) de opvangvorm waar ze aan de slag willen.

Met deze regionale flexpool hadden we oog voor een belangrijke behoefte van ZZP'ers: baas over eigen agenda & veel afwisseling. Een deel van de ZZP'ers op onze locaties besloot aan te sluiten bij deze flexpool, maar zo'n 75% van alle ZZP'ers verraste ons met de voorkeur voor een vast dienstverband.

Met dank aan de inspanningen van onze locatiemanagers en recruiters besloten in totaal 50 ZZP'ers in vaste dienst te komen.

## Professionalisering van recruitment

De arbeidsmarktkrapte blijft voelbaar. In 2024 is geïnvesteerd in een professioneler recruitmentproces, met één systeem over alle labels heen en meer samenwerking binnen het team. Dat levert tijdswinst op en draagt bij aan een toekomstbestendig personeelsbeleid.

# Lidmaatschap PPINK

Kinderopvang is het mooiste vak van Nederland. Daar gaan we graag sterk voor staan, samen met PPINK, de beroepsvereniging voor pedagogisch professionals in Nederland.

Met deze samenwerking zetten we ons in voor het versterken van de beroepsinhoudelijke positie van onze pedagogisch professionals en meer waardering voor ons vak. Ook geeft PPINK de pedagogisch professional een stem in politiek Den Haag. Alle pedagogisch medewerkers, beleidsmedewerkers en coaches kregen van Samenwerkende Kinderopvang een lidmaatschap van PPINK cadeau.



Samenwerkende  
Kinderopvang

# Hoofdstuk IV

Pedagogiek en duurzaamheid verankerd

# De ontwikkeling voor kinderen & zorg voor de wereld

Op het gebied van pedagogiek, duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid vonden binnen alle labels tal van verschillende activiteiten plaats. Elk label afzonderlijk werkte hierbij vanuit een eigen pedagogisch beleid. Initiatieven op het gebied van duurzaamheid of maatschappelijke betrokkenheid ontstonden veelal uit individueel enthousiasme of lokaal ondernemerschap. In 2024 hebben we een gedeeld kader ontwikkeld om onze gezamenlijke slagkracht te vergroten. Samen kunnen we de zorg voor de kinderen en hun toekomst zo meer impact geven.

We kozen er in 2024 bewust voor om pedagogiek en duurzaamheid niet langer als losse thema's te benaderen, maar ze te verankeren in beleid, scholing en leiderschap. Duurzaamheid werd geen aanvulling meer, maar onderdeel van onze pedagogische visie en praktijk. Dat gaf richting en samenhang in het hele strategisch kader.

Zoiets gaat niet vanzelf. Medewerkers van elk label werken al jaren met hart en ziel op basis van eigen richtlijnen en pedagogische principes. Op locaties maakten ze al jarenlang vanuit eigen passie werk van allerlei mooie initiatieven. Het doet geen eer aan deze jarenlange inzet om dit in één klap van tafel te vegen en van bovenaf op te leggen aan welk beleid of initiatief een locatie zich moet verbinden. De duurzame verandering in 2024 startte bij het besef dat we elkaar nodig hebben voor de gewenste slagkracht. Het bundelen van krachten is de enige manier om het verschil te maken voor de kinderen en de wereld om hen heen. Dat vertrekpunt is in 2024 geformuleerd.

## Duurzaamheid

Samen zorgen we voor de wereld van nu en de toekomst

# Pedagogiek en duurzaamheid hand in hand

## Interview met Bregje de Saint Aulaire en Mariëlle Hettinga

“We zijn geen opvangorganisatie, we zijn een ontwikkelplek voor kinderen,” zegt Bregje de Saint Aulaire, regiodirecteur Utrecht & Flevoland. Samen met Mariëlle Hettinga, manager Pedagogiek en Duurzaamheid, kijkt ze terug op 2024. Een jaar waarin pedagogiek en duurzaamheid nadrukkelijk samenkwamen – en waarin Samenwerkende Kinderopvang bewuster koos om duurzaam denken structureel te verankeren.

### Spelen is leren

Kinderen ontwikkelen zichzelf. Ze doen dat niet omdat het moet, maar omdat ze van nature nieuwsgierig zijn. Spel is daarbij geen tijdverdrijf, maar de kern van ontwikkeling. Want juist in het spel worden de meeste hersenverbindingen gelegd. “Een kind ontwikkelt zich door te spelen, omringd door liefde, aandacht, vertrouwen en door het geven van ruimte,” aldus Bregje.

### De rol van pedagogiek

Die benadering vraagt iets anders van pedagogisch medewerkers dan veel van hen gewend zijn. Het betekent niet automatisch helpen of corrigeren, maar eerst kijken, wachten en aansluiten. Mariëlle: “Het allerlastigste is vaak om niets te doen. Om even achterover te leunen en het kind zijn eigen weg te laten vinden.”

De focus verschoof nog verder naar het begrijpen van gedrag van kinderen met de ondersteuning in het versterken van professioneel zelfvertrouwen voor pedagogisch professionals. Pedagogisch coaches werden nadrukkelijker zichtbaar als inhoudelijke sparringpartner van locatiemanagers en de medewerkers op de groepen. Die samenwerking kreeg steeds meer vorm op de werkvloer: in observaties, in teamreflectie en in het begeleiden van spelmomenten. “Je bent samen verantwoordelijk voor de pedagogische lijn, als klankbord in plaats van als controleur,” benadrukte Mariëlle.



## **Pedagogiek in Beeld**

Naast de professional speelt ook de fysieke ruimte een belangrijke rol. In 2024 werd het merendeel van de locaties gemonitord met het observatie-instrument Pedagogiek in Beeld (PiB). Er werd gekeken: nodigt de ruimte uit tot spel? Zijn materialen bereikbaar? Is er voldoende uitdaging, rust en ritme? "Ruimte is de derde pedagoog," zegt Bregje. "En daarin valt vaak winst te behalen. Een ruimte kan uitnodigen, maar ook blokkeren."

Deze inzichten werden besproken in teams, samen met de pedagogisch coach. Ruimte werd zo niet langer gezien als iets wat 'gewoon praktisch moet werken', maar als een onderdeel van je pedagogische aanpak. Mariëlle: "De fysieke omgeving vertelt iets over hoe je kijkt naar kinderen. Het maakt verschil of ze overal bij kunnen, ze zelf iets mogen kiezen en - waar het allemaal mee start - of ze zich veilig voelen." Inrichting werd daarmee geen puur logistiek vraagstuk meer, maar een pedagogisch principe.

## **Van groen doen naar duurzaam denken**

Ook de buitenruimte werd opnieuw bekeken: niet alleen als speelplek, maar als leeromgeving en duurzame kans. Een natuurlijke buitenruimte draagt aantoonbaar bij aan de ontwikkeling van kinderen. Uit onderzoek van onder meer het lectoraat Natuur en Ontwikkeling blijkt: peuters en kleuters gebruiken 35% meer taal als ze buiten spelen in een natuurlijke omgeving, vergeleken met een betegeld plein. "Voor ons is vergroenen geen actie die op zichzelf staat, maar onderdeel van een bredere beweging die pedagogiek en duurzaamheid verbindt. Ik noem het ook wel: 'groen doen', " aldus Mariëlle.

## **Groene kinderopvang versterkt wortels**

De beweging richting groene kinderopvang werd al eerder in gang gezet. Dit jaar werd dit steviger ingebed in beleid en scholing. Dat startte met de vraag wat groene kinderopvang precies inhoudt. Het is een pedagogische benadering waarin duurzaamheid, natuurbeleving en zorg voor de wereld om je heen een centrale rol spelen. Het gaat verder dan alleen een groene tuin of een paar moestuinbakken. De kern ligt in het bewust integreren van duurzaam denken in het dagelijks handelen van pedagogisch medewerkers. Vanuit de overtuiging dat jonge kinderen van nature willen zorgen, ontdekken en verbinden, helpt deze benadering hen om op te groeien tot betrokken wereldburgers.

Topkids ontving het kwaliteitskeurmerk Groene Kinderopvang en IKC Hei & Bos in Hoenderloo werd het eerste erkende Groene IKC van Nederland. Verscheidene labels versterkten hun betrokkenheid bij het Groen Cement-programma en ontwikkelden eigen duurzaamheidsprojecten, vaak in samenwerking met externe partners. Zo kwam Trees for All op bezoek om samen met de kinderen bomen te planten.

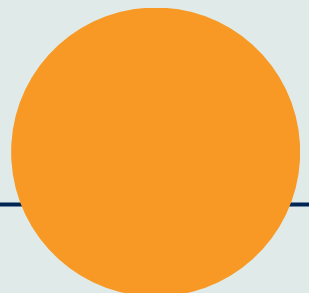
Ook thema's als gezonde voeding, afvalscheiding, het hergebruik van materialen en klimaatadaptieve buitenruimtes kregen meer aandacht. Soms in kleine stappen, zoals het aanleggen van een vierkante meter moestuin op een dakterras. "Het begint bij het bewustzijn van de pedagogisch professional", zegt Bregje. "Die geeft het door aan de kinderen. Daar zit de kracht: het goede voorbeeld geven in het alledaagse."

### **Meer dan een activiteit: maatschappelijke duurzaamheid**

Duurzaamheid is breder dan zorg voor de natuur en de wereld. Het raakt ook de maatschappelijke context. Maatschappelijke betrokkenheid kreeg op verschillende plekken een vaste plek in het pedagogisch beleid. Bij verschillende labels is het inmiddels structureel beleid dat iedere locatie een aantal maatschappelijke projecten per jaar uitvoert. Van een jaarlijkse actie 'Bakken voor Kika' tot afvalprikacties tot sponsoracties, van natuurwerkdagen tot speelgoedbeurzen: kinderen worden actief betrokken bij de samenleving. "Ze leren dat ze iets kunnen betekenen", aldus Mariëlle. "Dat draagt bij aan zelfvertrouwen en betrokken burgerschap."

### **Reflectie: duurzaamheid als koersversneller**

"Wat we in 2024 leerden, is dat duurzaamheid pas echt werkt als het breed gedragen wordt", besluit Bregje. "Niet als project, maar als overtuiging. Als iets dat in het DNA van de organisatie en het pedagogisch beleid zit. Zo werd 2024 het jaar waarin pedagogiek en duurzaamheid niet langer losse thema's waren, maar samen een stevige basis vormden voor de wereld van morgen – op ooghoogte van het kind."



# De visie op kind ontwikkeling

Naast het gezin biedt kinderopvang een onmisbare aanvulling op de groei van kinderen. De eerste 1000 dagen wordt de basis gelegd voor groeikansen voor later. Dat maakt een optimale ontwikkelomgeving voor jonge kinderen erg belangrijk. In de begeleiding van de oudere kinderen staan we voor het uitdagen en ontwikkelen van hun talenten in hun vrije tijd buiten school. Of ze nu opgroeien in een grote stad, een klein dorp, een villawijk of een krachtbuurt: we willen voor zoveel mogelijk kinderen de kansen realiseren om spelenderwijs te groeien en talenten te ontdekken.

Kindvolgend werken is de basis voor de beste kinderopvang. De pedagogisch professionals zijn er om kijken wat het kind nodig heeft, en daarop aan te sluiten met de omgeving en in de manier van begeleiding. Ontwikkeling staat centraal in brede zin van het woord: sociaal, emotioneel en op het gebied van taal en spel. Onze pedagogisch professionals hebben het voorrecht om kinderen te mogen begeleiden en verder te brengen. We kijken daarbij inclusief naar kinderen;

wie zijn zij en waar staan ze in hun groei? Normen zijn daarbij voor ons niet leidend, het kind en diens individuele ontwikkeling is leidend.

## **Wetenschappelijk onderzoek naar kinderen met een extra begeleidingsvraag**

In het voorjaar van 2024 is Samenwerkende Kinderopvang in gesprek gegaan over een mogelijk onderzoek met betrekking tot een actueel thema 'kinderen met een extra begeleidingsvraag'. In Nederland is hier veel aandacht voor, omdat het aantal kinderen met een extra zorgbehoefte en daarmee de werkdruk bij pedagogisch medewerkers lijkt toe te nemen. In plaats van de focus op alleen de kinderen wilde Samenwerkende Kinderopvang aandacht voor de vraag naar ervaringen en behoeften van pedagogisch professionals.

Om te komen tot de juiste onderzoeksvragen is gestart met gesprekken met pedagogen, pedagogisch coaches en managers pedagogiek vanuit alle labels

binnen Samenwerkende Kinderopvang en Prof. Dr. R. Fukkink. Naast kwantitatieve data bestond een grote behoefte om pedagogisch professionals echt een stem te geven. Dit leidde tot een zogenaamde 'mix-methods' aanpak met een kwantitatief onderdeel in de vorm van een vragenlijst en een kwalitatief onderdeel in de vorm van focusgroepen onder leiding van gezinspedagoog Joyce Blauwhoff.

In totaal werkten meer dan 450 medewerkers van Samenwerkende Kinderopvang mee aan dit onderzoek, waarvan de resultaten in maart 2025 zijn gepresenteerd in het rapport 'Zorgen voor zorgkinderen in de kinderopvang: Ervaringen van pedagogische professionals'.

## ESG-onderzoek: toetsing van onze duurzaamheid

Sinds 2019 laat Samenwerkende Kinderopvang elk jaar een onafhankelijk ESG-onderzoek uitvoeren. ESG staat voor Environment, Social en Governance – ofwel: Milieu, Maatschappij en Goed Ondernemingsbestuur. Dit onderzoek helpt ons om objectief te meten hoe wij als organisatie groeien op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Want meten = weten.

De grootste impact voor ons als kinderopvangorganisatie op het gebied van duurzaamheid zit in de bewustwording van kinderen voor de zorg voor elkaar en de wereld om zich heen. Maar ook op de kantoren van Samenwerkende Kinderopvang zetten we ons via het inkoopbeleid actief in om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk steeds verder te verkleinen. We zijn er trots op dat Samenwerkende Kinderopvang als organisatie CO<sub>2</sub>-neutraal is sinds 2023 (op scope I en II).

Onze fruit- en groenteleverancier 'Van Kekem' leverde in 2024 aan bijna al onze locaties. Deze samenwerking met Van Kekem is niet alleen goed voor de kinderen, maar ook voor de wereld. In totaal is hiermee 406 ton CO<sub>2</sub> gecompenseerd en zijn meer dan 2200 bomen geplant door onze steun aan Trees for All.

## Groene inkoop

We kiezen bij centrale inkoop altijd zoveel mogelijk voor 100% groene energie en gas. Samen met Regreener droegen we ook dit jaar weer bij aan de volledige CO<sub>2</sub>-compensatie via twee gecertificeerde Gold Standard-projecten:

het herstel van veengebieden in Indonesië en het Clean Water-project in Cambodja. Beide dragen bij aan natuurherstel, gezondheid en duurzame leefomstandigheden voor gezinnen. Als kinderopvangorganisatie kiezen we bewust voor projecten met directe impact voor kinderen.

Onderhoud, vervanging en vernieuwing van gebouwen en inventaris gebeurt duurzaam. We maken een zorgvuldige afweging tussen gebruik van nieuwe en tweedehands materialen. Voor het landelijke servicekantoor in Utrecht werd gekozen voor een circulaire inrichting en duurzame materialen. Ook bij vervoer van kinderen op locaties kijken we altijd naar milieuvriendelijke alternatieven, zoals elektrische bakfietsen.

Samenwerkende Kinderopvang heeft slechts één pand in bezit, waarbij we duurzaamheid volledig in eigen beheer kunnen vormgeven. Voor alle andere panden werken we nauw samen met de diverse verhuurders, met wie we afspraken maken over inkoop van groene energie en verduurzaming.

## Grip op energieverbruik

Elk jaar voert Samenwerkende Kinderopvang de energie-audit uit, een onderzoek naar ons energieverbruik, bedoeld om energiebesparende maatregelen in kaart te brengen. In Nederland valt dit onder de EED-auditplicht, die voortkomt uit de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED).

Om ons energieverbruik op locaties te beheersen, monitoren we al onze groepen. Op basis daarvan kiezen we de beste energiebesparende maatregelen. Door het binnenklimaat continu te meten en daarop te sturen, maken we meer milieubewuste keuzes en voorkomen we onnodig energieverbruik.



Samenwerkende  
Kinderopvang

# Hoofdstuk V

Het jaar in het teken van uitbreiding en verdieping

### **Groot worden door...**

Ondernemerschap zit in ons bloed. Als organisatie zijn we altijd in beweging, ontwikkelen we in hoog tempo. Dat is onderdeel van ons DNA. Maar het borgen van de kwaliteit en verbinding blijft voor ons prioriteit. De groei die we in de afgelopen jaren hebben doorgemaakt gaf veel energie: een prachtige bundel van diverse labels die onderdeel werden van Samenwerkende Kinderopvang, waarin we veel hebben geleerd van elkaars sterke punten.

De belofte 'Groot worden door het kleine in ere te houden' kwam dit jaar in een ander daglicht te staan. Elke overgenomen label hanteerde eigen processen, werkwijzen en functienamen met specifieke functie-inhoud. Ook was sprake van veel dubbelfuncties. Deze medewerkers hadden tegelijkertijd verschillende petten op. In een kleine organisatie geeft dat wendbaarheid. In een groter geheel bracht dit versnippering in focus, aandacht en daarmee kwaliteit.

### **Terug naar duidelijkheid**

Om kwaliteit op grotere schaal te blijven borgen, was het stroomlijnen en samenbrengen op sommige gebieden zoals HR en financiën essentieel. 'Het kleine' eren we nog steeds, want dat is de basis van de visie op kindontwikkeling en het persoonlijke en professionele welzijn van onze medewerkers. Ook blijven we oog houden voor onderscheidende en unieke eigenschappen per label en regio. Maar de nieuwe organisatiestructuur en -inrichting leidde uiteindelijk tot meer duidelijkheid en kwaliteit. Zo kunnen we in de toekomst nog beter zorgen voor medewerkers en de kwaliteit van onze dienstverlening op elk niveau steeds verder verhogen.



# Groei met aandacht

## Interview met Mathijs Smit en Janine Gerritsen

“Groei gaat voor ons niet alleen over meters of aantallen”, zegt Mathijs Smit, M&A Director van Samenwerkende Kinderopvang. “Het gaat over het borgen van kwaliteit, het versterken van medewerkers en het bieden van goede opvang voor zoveel mogelijk kinderen.”

In 2024 werd het groeitempo bewust wat getemperd. “Er kwamen vele kansen voorbij voor overnames, maar op dat vlak hebben we het gaspedaal even wat minder hard ingedrukt. Dat was niet altijd gemakkelijk, want we zijn ons ervan bewust dat we ook een continuïteitsvraagstuk oplossen door kleinere organisaties over te nemen, die intern geen opvolging hebben”, blikt hij terug. “Maar onze pas op de plaats was belangrijk, omdat je alleen duurzaam kunt groeien als je ook je serviceorganisatie meeneemt.”

### **Groei in regio's, met behoud van identiteit**

Samenwerkende Kinderopvang groeide in 2024 op verschillende manieren: door vergroten van capaciteit en in kwaliteit op bestaande locaties, in samenwerking met scholen en gemeenten en via overnames. Daarbij stond steeds dezelfde vraag centraal: hoe kunnen we meer kinderen toegang bieden tot kwalitatieve opvang en tegelijkertijd de teams versterken die dat mogelijk maken? Nieuwe overnames werden zorgvuldig ingepast bij het label dat het beste aansloot bij de lokale identiteit en werkwijze. “Waar medewerkers en ouders ooit voor kozen, bleef herkenbaar.”

### **Van versnippering naar versterking**

Door de jaren heen voegde elke overname nieuwe werkprocessen, systemen en leveranciers toe aan het geheel. In 2024 werd daarom extra ingezet op harmonisatie. “Je bent het huis aan het uitbouwen, maar dan moet je op sommige plekken ook het fundament sterker maken. Dat hebben we gedaan,” vervolgt Mathijs.



Processen werden geharmoniseerd, verantwoordelijkheden verduidelijkt en de integratie van overgenomen organisaties verder verbeterd. Die keuze was niet alleen praktisch, maar ook strategisch. “We willen aantrekkelijk blijven voor nieuwe kinderopvangorganisaties, zodat ze weten dat ze hun bedrijf met een gerust hart kunnen overdragen aan een partij die staat voor kwaliteit en dat we garant staan voor een warme en persoonlijke overdracht. Ook voor onze scholen is kwaliteit en persoonlijk contact een voorwaarde voor succesvolle samenwerking.”

De harmonisatie betekende ook: beter uitleggen wie waarvoor verantwoordelijk is, duidelijke afspraken maken over taken en verwachtingen, teams meenemen in de keuzes die worden gemaakt. “In 2024 hebben we gewerkt aan groei naar buiten, maar we hebben ook versterkt van binnenuit. Zodat we echt klaar zijn om verder uit te bouwen.”

#### **Twee sporen: clusteren en uitbreiden**

De groeistrategie van Samenwerkende Kinderopvang kent duidelijke lijnen. Enerzijds is er de groei binnen bestaande regio's. Door overnames of het openen van nieuwe locaties wordt de dekking versterkt en ontstaat meer samenhang in de regio. Janine Gerritsen, Regiodirecteur van Midden & Noord Nederland: “Dat sluit aan bij onze wens om meer kinderen in de regio op te vangen. Daarnaast maakt het ons ook wendbaarder, bijvoorbeeld bij ziekte of vervanging. En het versterkt het teamgevoel over locaties heen.”

Samenwerkende Kinderopvang kijkt ook naar nieuwe gebieden. Daar ontstaan soms nieuwe labels, of wordt onderzocht of een bestaande structuur passend is. “Dat doen we heel zorgvuldig”, zegt Mathijs. “Je moet goed kijken of een overname past bij hoe wij werken: in pedagogische visie, in schaal, in potentieel qua kwalitatief aanbod. Soms sluit het overgenomen label aan bij een bestaand label. Wanneer het DNA van een nieuwe organisatie onderscheidend is en een bepaalde omvang heeft, kiezen we ervoor om het label intact te laten.”

Deze twee sporen houden elkaar in balans: de ene lijn zorgt voor verdieping en versteviging, de andere voor verbreding en bereik. Samen dragen ze bij aan de missie om op zoveel mogelijk plekken kwalitatieve en toegankelijke opvang te bieden.

#### **Groei via verbinding met het onderwijs**

Een belangrijke groeilijn is de samenwerking met scholen en gemeenten, vooral bij de peuteropvang en de ontwikkeling van Integrale Kindcentra (IKC's). “Wat we vaak terugkrijgen van scholen, is dat kinderen die al vanaf de peuteropvang in het IKC zitten, later makkelijker instromen in het onderwijs. Ze kennen de gezichten, de omgeving, de regels. Door de structuur en rust die dat kinderen geeft, voelen ze zich veilig om te ontwikkelen.” aldus Janine. Deze samenwerking levert ook ouders iets op: één plek voor opvang en onderwijs, met herkenbaarheid en korte lijnen.

Zo wordt onder andere in Friesland samen met het onderwijs gewerkt aan een nieuw IKC, waarbij opvang en onderwijs vanaf het begin gezamenlijk optrekken. “Dat is niet: we hebben een gebouw en daar zetten we opvang in. Nee, dat is samen optrekken. Het gaat over pedagogisch klimaat, over gezamenlijke taal.”

### Waarom groei er voor kinderen toe doet

“We groeien niet om het groeien”, zegt Mathijs. “We groeien om op zoveel mogelijk plekken in Nederland de beste opvang te kunnen bieden voor zoveel mogelijk kinderen. Groei maakt het daarbij mogelijk om opvang te blijven bieden in regio’s waar kleinere aanbieders het lastig hebben. Het zorgt voor continuïteit op vertrouwde plekken, en het versterkt de basis voor de toekomst. Toegankelijke opvang moet er zijn voor álle kinderen,” benadrukt Janine. “Waar we nodig zijn, willen we er zijn. In villawijken, in krachtwijken, op het platteland. Groei zien we als inclusie in de praktijk.”

Groei betekent ook: medewerkers perspectief bieden, zodat ze met plezier blijven werken in het vak. “Je ziet dat er meer mogelijkheden ontstaan in een grotere organisatie. Voor scholing, voor doorgroei, voor uitwisseling tussen locaties. Dat zorgt voor beweging en behoud.”

### Integratie en met aandacht overnemen

Achter elke overname schuilt een zorgvuldig traject van kennismaken, onderzoeken, afstemmen en uiteindelijk samen verdergaan.

“Een integratie van labels of locaties is geen papieren proces. Het gaat over mensen. Over medewerkers, ouders en kinderen. Die verdienen een zachte landing, altijd. We luisteren goed naar de eigenheid van een locatie en de mensen die daar werken”, zegt Janine.

Groei is voor Samenwerkende Kinderopvang dus geen doel op zich, maar een middel. Een middel om pedagogisch vakmanschap te versterken, om kinderen op meer plekken optimale kansen te bieden, en om ook in de toekomst betekenisvol te zijn – voor medewerkers, ouders én kinderen.

### Groei gaat alleen door bewuste keuzes

Soms groeit een locatie in capaciteit, in andere gevallen krijgen teams juist ruimte om processen te verbeteren, efficiënter samen te werken of opnieuw te kijken naar de bezetting.

“Het hoeft niet altijd groter. Het gaat erom dat je binnen wat er al is méér rust, overzicht en kwaliteit kunt organiseren. Het versterken van groei start met luisteren: naar je eigen organisatie, naar de mensen in het veld en naar je maatschappelijke opdracht en daar de groei op baseren. Dat bewustzijn maakt onze groei sterker – van binnen én van buiten.”

### Aantal overnames in 2024

Joy I werd onderdeel van Eigen&Wijzer  
Baloe I zelfstandig label  
Blub, zegt de vis | werd onderdeel van SamSam  
‘t Kwakersnest I werd onderdeel van Les Petits  
Robinson I werd onderdeel van Les Petits  
IN KLEUR I werd onderdeel van Fris! kinderopvang  
Tollol I werd onderdeel van Topkids



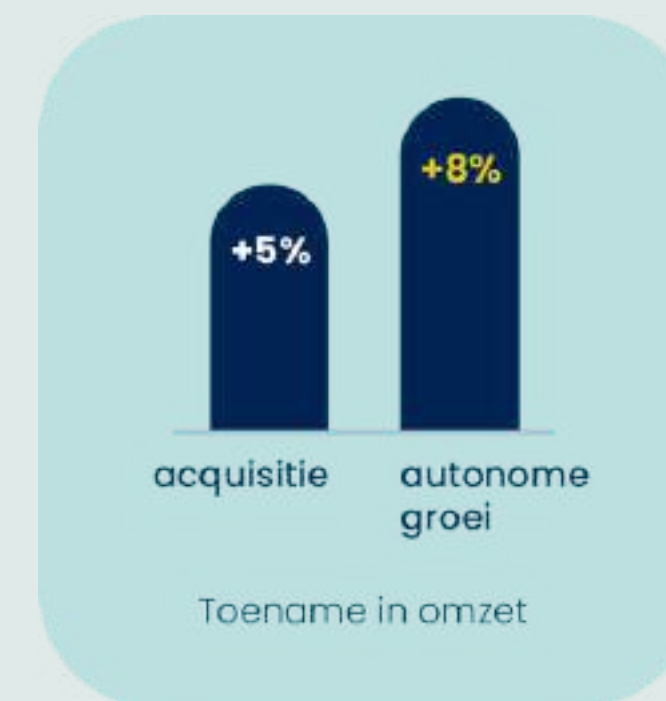
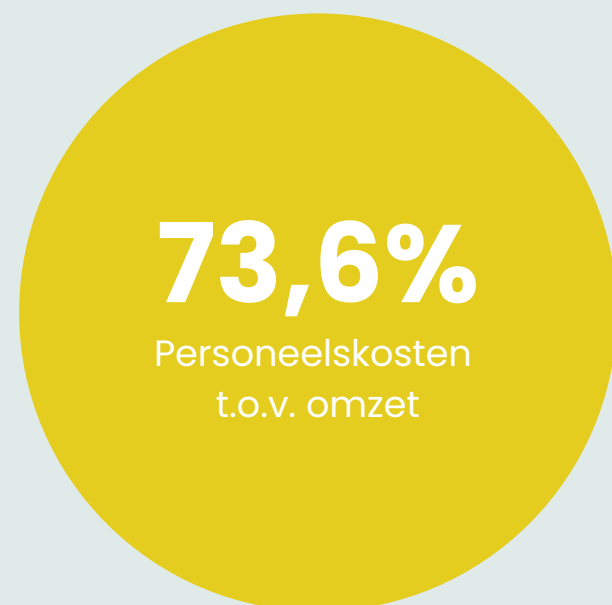
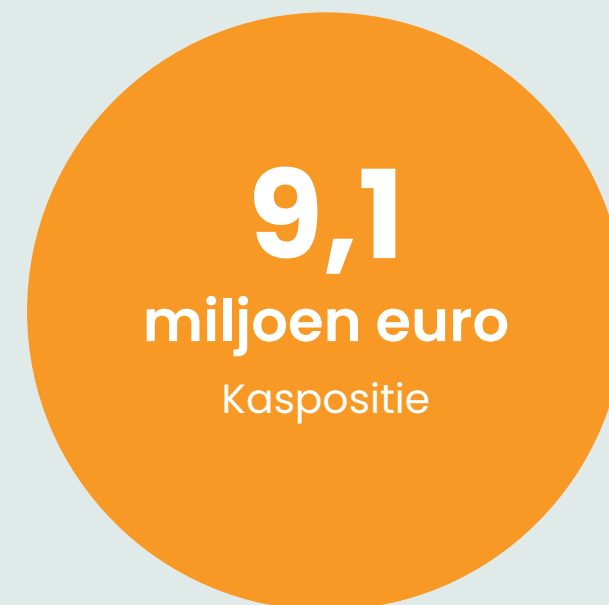
# Een stabiele, financiële basis

De bedoeling centraal zetten met volledige aandacht op kwaliteit in pedagogiek en dienstverlening is alleen mogelijk vanuit een gezonde financiële basis. Ook vanuit het financiële perspectief was er sprake van een transitie in 2024. Van harmonisatie in systemen tot het samenwerken vanuit één team vanuit de landelijke serviceorganisatie. Er is een toekomstbestendig fundament neergelegd om bij te kunnen dragen aan de ambities van Samenwerkende Kinderopvang om te groeien met lef. Deze gezonde financiële basis draagt ook bij aan de betaalbaarheid van kinderopvang voor ouders. En zo werken we ook vanuit dat perspectief aan onze maatschappelijke opdracht.

Onze omzet is in 2024 gegroeid. Zowel autonoom als via overnames. We zijn erg trots dat we op steeds meer locaties aan steeds meer kinderen de beste kinderopvang kunnen aanbieden. In dit jaar is er opnieuw geen dividend uitgekeerd. Alle opbrengsten zijn geïnvesteerd in groei in kwaliteit en omvang. We investeerden ruim 8,5 miljoen in onze panden en buitenruimtes, om de rijke speelomgeving voor ieder kind te onderhouden en verduurzamen.

We rapporteren en leggen verslag op basis van Dutch GAAP. Onze jaarrekening en het accountantsverslag 2024 zijn gepubliceerd en ter inzage beschikbaar.





# Over de organisatie

## De organisatie

Samenwerkende Kinderopvang is een Nederlands bedrijf, opererend vanuit een Nederlandse BV: Samenwerkende Kinderopvang Groep B.V. We vallen onder Nederlandse wetgeving, inclusief regelgeving voor belastingen.

Samenwerkende Kinderopvang is een landelijke organisatie, die in heel Nederland actief is. Van Zeeland tot Friesland, in de Randstad en in heel veel kleine gemeenten daarbuiten. In wijken waar veel gezinnen uit de lagere economische klassen wonen, in villawijken en alles er tussenin. We zijn actief in zelfstandige locaties of IKC's, alles is mogelijk.

Vanuit de landelijke serviceorganisatie worden 16 labels in de diverse regio's ondersteund in het bieden van lokaal maatwerk vanuit onze verschillende labels. In al die regio's hebben we regioteams actief, die dicht bij de lokale gemeenschap en de ouders en kinderen staan.

## Bestuur

Het bestuur van Samenwerkende Kinderopvang werd in 2024 gevormd door Barbara Lamberts als CEO, Cato Schaminée als COO en Mieke Reintjes als financieel directeur.

Zij worden ondersteund door het Management Team (MT), waarin de regiodirecteuren zitten als verantwoordelijken voor de locaties & regioteams en de managers zitting hebben die verantwoordelijkheid dragen voor Pedagogiek & Innovatie, HR, Marketing & Communicatie, Facilitair en Overnames & Fusies.

Vanaf oktober 2024 heeft Corona Sanders-Koek, voormalig directeur en mede-oprichter van Samenwerkende Kinderopvang, de taak als CEO van Samenwerkende Kinderopvang weer terug overgenomen. Per diezelfde datum is Malek Schuit toegetreden tot het team als operationeel directeur kinderopvang. De bestuurders zijn qua jaarsalaris in geschaald aan de hand van de Wet Normering Topinkomens.

## Ondernemingsraad

De medewerkers worden vertegenwoordigd door ondernemingsraden (OR). Elk label heeft een eigen ondernemingsraad. Daarnaast is er een centrale ondernemingsraad (COR) ingericht, waarin één afgevaardigd OR-lid per label zitting heeft. Deze structuur geeft ruimte voor een goede dialoog met onze medewerkers. Zij geven ons onmisbare input over de beleving en belangen van de medewerkers.

## Oudercommissie

Alle vestigingen van onze kinderopvangorganisaties hebben een eigen oudercommissie (OC). De meeste labels hebben daarnaast ook een centrale oudercommissie (COC). Door regelmatig formeel en informeel overleg met de commissies houden we goed inzicht in de behoeften en verwachtingen van de ouders en hun kinderen en de manier waarop we hier als kinderopvangorganisatie vorm aan kunnen geven.

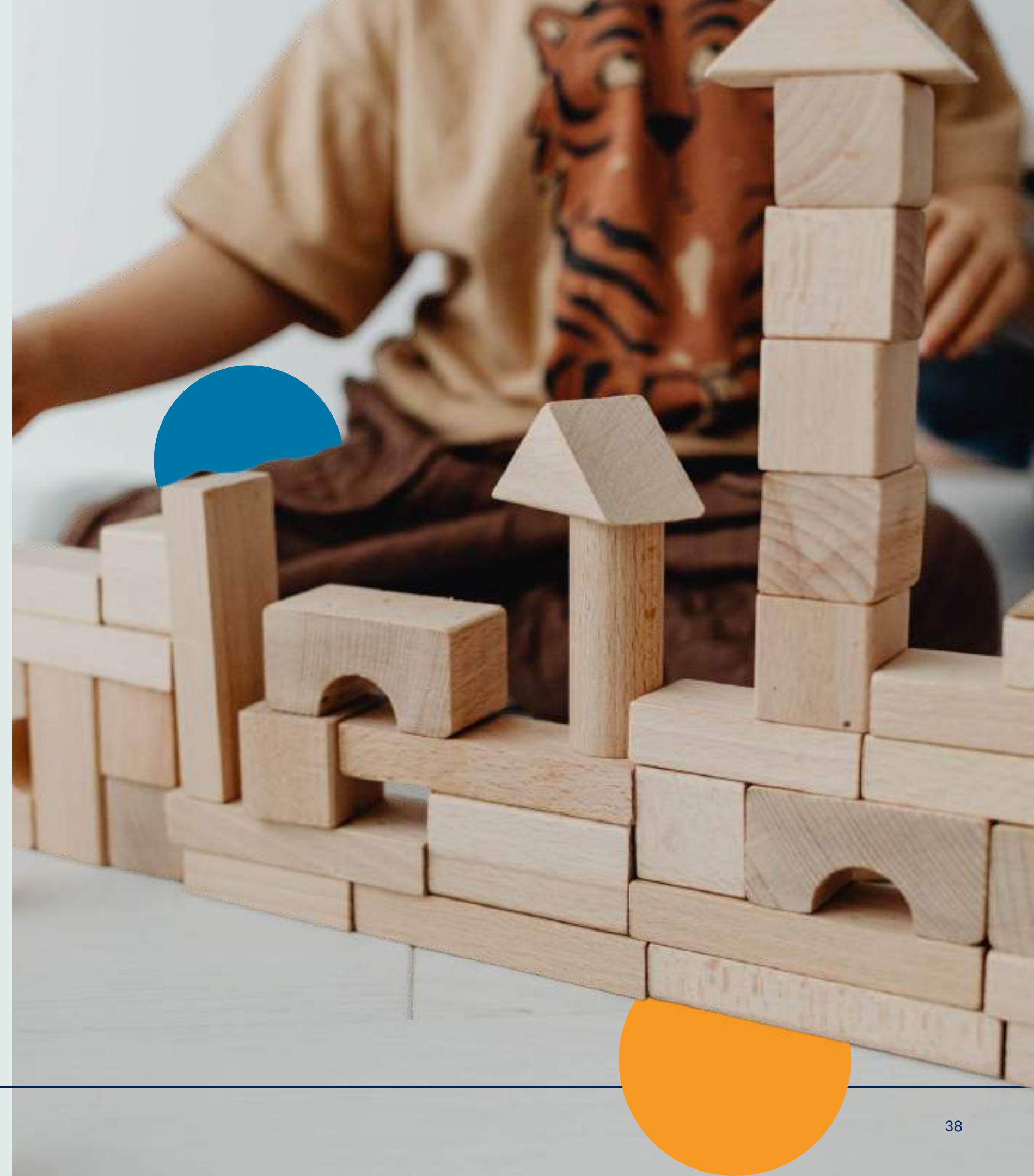
Alle oudercommissies zijn via Samenwerkende Kinderopvang aangesloten bij BOinK. BOinK staat ouders bij met raad en daad. Oudercommissies konden ook in 2024 weer gebruik maken van het gratis trainings- en informatieaanbod over oudermedezeggenschap in de kinderopvang.

#### **Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Deze bestond in 2024 uit Zoran van Gessel (voorzitter), Rohit Gulati en Corona Sanders-Koek. Vanaf haar hernieuwde aantreden in oktober 2024 is zij als lid van de Raad van Commissarissen afgetreden uit deze functie.

#### **Aandeelhouders**

Naast investeerder Bencis bestaat de groep van aandeelhouders van Samenwerkende Kinderopvang uit (oud)ondernemers en bestuurders uit de kinderopvang. Veelal zijn dit oprichters van de kinderopvangorganisaties die deel uitmaken van Samenwerkende Kinderopvang.





Samenwerkende  
Kinderopvang