

Jaarverslag

2025



1. Inhoudsopgave

2.	Inleiding.....	3
3.	De organisatie	4
	Zo kijken wij naar kinderen	5
	Zo kijken wij naar medewerkers.....	5
	Organisatiestructuur	6
	Strategie	6
4.	Dienstenpakket	8
	Doelen vanuit de strategische koers	8
	Het aantal opvanglocatie in 2025 van kinderopvang KOOS	8
	Stabiliteit & continuïteit locaties in 2025	8
5.	Personeel.....	13
	Doelen vanuit de strategische koers	13
6.	Samenwerking met partners	17
	Doel vanuit de strategische koers	17
7.	Maatschappelijke taak	18
	Doel vanuit de strategische koers	18
8.	Jaarverslag Raad van Toezicht.....	20
9.	Jaarverslag Ondernemingsraad	22
	Instemmingsrecht.....	24
	Adviesaanvragen	24
	Successen van de OR	24
	Vergaderingen	25
	Contact momenten achterban	25

2. Inleiding

Kinderopvang KOOS blikt in dit jaarverslag terug op 2025. Het verslag maakt onderdeel uit van de strategische koers 2022-2025, waarin kwaliteit, ontwikkeling en verbinding centraal staan.

De afgelopen jaren hebben we ons gericht op het versterken van de kwaliteit van ons aanbod en de dagelijkse opvang. Daarnaast was er veel aandacht voor het werkplezier en de balans werk-privé van onze medewerkers. Ook in 2025 bleven deze thema's belangrijke speerpunten binnen onze organisatie.

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt bracht opnieuw uitdagingen met zich mee bij het rondkrijgen van de roosters. Tegelijkertijd is er veel aandacht gegaan naar de werving van nieuwe medewerkers en het versterken van onze teams.

Binnen het centraal bureau zijn verschillende afdelingen opnieuw ingericht en zijn werkprocessen verder geoptimaliseerd. Door de groei en ontwikkeling van de organisatie ontstond daarnaast de behoefte aan extra aansturing binnen het centraal bureau. Daarom werken we sinds dit jaar met een manager personeel en een manager bedrijfsvoering.

Ook binnen de aansturing van de locaties zijn afgelopen jaren veranderingen doorgevoerd. Waar voorheen werd gewerkt met locatiecoördinatoren en clustermanagers, werken we nu met locatiemanagers en regiomanagers. Deze verandering zorgt voor meer ruimte en aandacht voor de ondersteuning van pedagogisch professionals op de werkvloer. Daarnaast kunnen regiomanagers zich sterker richten op lokale samenwerkingen en ontwikkelingen binnen de regio.

Binnen het managementteam is eveneens afgelopen jaren een wijziging doorgevoerd. Met twee regiomanagers en een manager kwaliteit is de pedagogische en inhoudelijke expertise nadrukkelijker vertegenwoordigd binnen het MT.

Om de pedagogische kwaliteit verder te versterken zijn in 2025 diverse trainingen en opleidingen aangeboden voor alle werkvormen binnen de opvang. Hiermee blijven we investeren in vakmanschap, ontwikkeling en kwaliteit.

Binnen onze samenwerkingen richten we ons op het versterken van de doorgaande ontwikkellijn van kinderen, het delen van expertise en het creëren van een rijke ontwikkelomgeving. Samen met onze partners zoeken we continu naar mogelijkheden om kinderen in Salland en Apeldoorn optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling, zodat ieder kind de ruimte krijgt om zijn of haar talenten te ontdekken en te benutten.

Er is een beweging gaande waarin een scholenkoepel in Salland ervoor gekozen heeft zelf de kinderopvang vorm te geven. Aangezien wij op een aantal locaties gehuisvest zijn binnen de scholen betekent dat bij einde huurcontract we stoppen met de opvang op die locatie. We hebben het hele jaar door veel aandacht besteed aan onze identiteit en strategische keuzes voor de komende jaren. Deze staan vastgelegd in de Strategische koers 2060-2030.

Als maatschappelijke organisatie voelen wij de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan gelijke ontwikkelkansen voor alle kinderen. Zo willen we eraan bijdragen dat kinderen opgroeien tot zelfstandige burgers.

Inge Tijdhof

Directeur-bestuurder

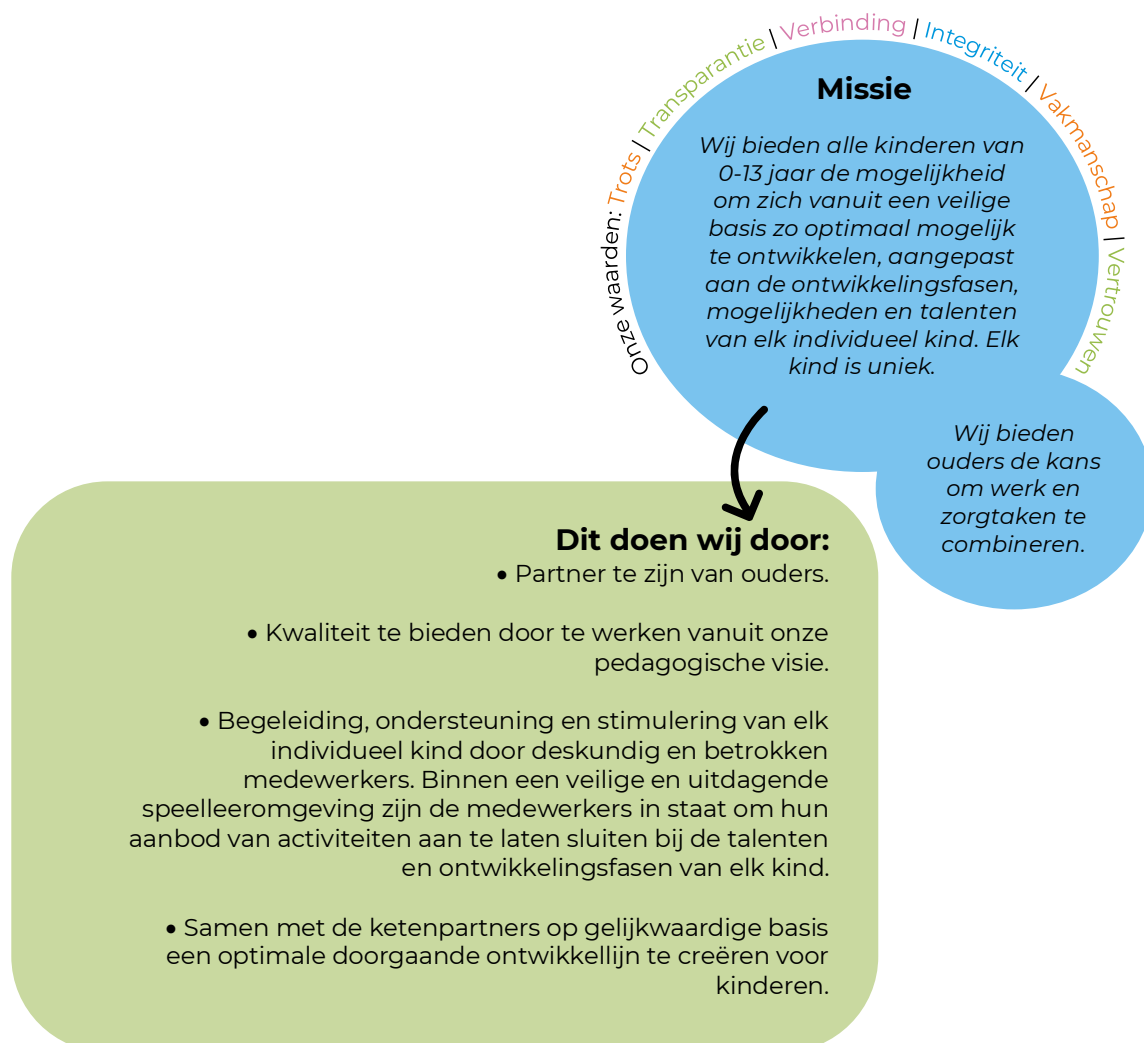
3. De organisatie

KOOS is een kinderopvangorganisatie in de regio Salland en Apeldoorn. Wij bieden dagopvang, buitenschoolse opvang, peuterwerk en gastouderbemiddeling voor kinderen van 0 tot 13 jaar.

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden werken alle medewerkers van KOOS iedere dag aan een veilige, vertrouwde en inspirerende omgeving voor kinderen en ouders.

In een voortdurend veranderende maatschappij blijven wij ons ontwikkelen en bouwen we verder aan een kwalitatief sterk en toekomstgericht opvangaanbod.

Dit doen we in nauwe samenwerking met het primair onderwijs en andere ketenpartners. Samen zetten we ons in voor een doorgaande ontwikkelijn, waarin ieder kind de ruimte krijgt om zich optimaal te ontwikkelen.



Zo kijken wij naar kinderen

Wij zien ieder kind als een krachtig, competent en uniek individu die er mag zijn zoals hij/zij is. We geven kinderen een stem, omdat we het belangrijk vinden dat zij ons laten weten wat nodig is en we laten hen zelf keuzes maken.

Kinderen ontwikkelen zich vanuit natuurlijke en noodzakelijke drang, in een eigen tempo en binnen de verschillende ontwikkelingsgebieden. Op bepaalde gebieden gaat dat soms iets sneller, omdat een kind daar talent voor heeft. Daarnaast zien we dat kinderen het ook nodig hebben dat ze ondersteund worden op de ontwikkelgebieden die meer stimulans nodig hebben.



Als er een veilige basis is, ontwikkelen kinderen zich met handen, hoofd en hart. Jonge kinderen leren vooral met de zintuigen; voelen, proeven, ruiken horen en door veel te bewegen. Naarmate kinderen ouder worden, wordt er steeds meer geleerd vanuit het hoofd. In gezelschap van andere kinderen en volwassenen wordt ook het sociale contact ontwikkeld; hoe bejegen je elkaar en hoe zoek je verbinding met elkaar. Kinderen ontwikkelen zich met hun hart.

Vanuit plezierbeleving kunnen kinderen zich het meest effectief ontwikkelen, waardoor het belangrijk is om aan te sluiten bij de belevingswereld van kinderen. Kinderen ontwikkelen onderzoekend en spelenderwijs. Ze experimenteren, ontwikkelen door herhaling en rituelen, door te kijken en te imiteren. Kinderen leren van elkaar, van volwassenen en vanuit een rijke speelleeromgeving. Als kinderen de ruimte krijgen, zowel letterlijk als figuurlijk, komen ze in aanraking met ontwikkelmogelijkheden. Bij KOOS willen we aandacht geven aan alle ontwikkelgebieden.

Zo kijken wij naar medewerkers

Medewerkers zijn ons grootste en belangrijkste kapitaal. Binnen KOOS werken we vanuit een positieve mensvisie. We zien medewerkers als bevlogen professionals die willen groeien, binnen hun eigen unieke talenten en mogelijkheden. We verbinden medewerkers aan ons die passen binnen de cultuur van de organisatie. Bij KOOS zien we de mens achter de medewerker. Het leven bestaat uit meer dan werk alleen. We hechten waarde aan een goede balans tussen werk, thuissituatie, vrije tijd, mantelzorg, enz. Waar mogelijk worden medewerkers hierin ondersteund. Duurzame inzetbaarheid is hierbij altijd het uitgangspunt.

Organisatiestructuur

KOOS kent een organisatiestructuur, waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedecentraliseerd zijn. De structuur van de organisatie ziet er als volgt uit:



Strategie

In 2021 hebben wij een strategische koers ontwikkeld gericht op 2022-2025. Hierin zijn 4 thema's bepaald die wij de afgelopen jaren centraal hebben gesteld.

Dienstenpakket



We willen het productaanbod op lokaal niveau blijvend innoveren, zodat de kwaliteit binnen de opvang zo optimaal mogelijk is en ouders maximaal ontzorgd worden. Het aanbod voldoet aan de (intern) vastgestelde kaders. Elke locatie creëert, samen met de lokale partners, een opvangaanbod dat zo veel als mogelijk aansluit bij het welbevinden van elk kind.

Personeel



Binnen de organisatie doen we aan doorlopende educatie voor het personeel d.m.v. een uitgebreid opleidingsplan waarbinnen pedagogische kwaliteit en ontwikkeling centraal staan. Vakmanschap is het kernbegrip. We zijn erop gericht om medewerkers in hun kracht te zetten en talentontwikkeling

te stimuleren. Door het landelijke personeelstekort richten we ons vooral op balans en werkplezier in het werk. Door het tekort wordt er werkdruk ervaren. Ons beleid is hierin faciliterend.

Samenwerking met partners



Kinderen hebben in de leeftijd t/m 12 jaar te maken met veel verschillende organisaties/instanties. Om bij te dragen aan een goede doorgaande ontwikkellijn in het belang van het kind, is samenwerking essentieel. Wij nemen hier actief initiatief in en zoeken partners op die aansluiten bij onze visie en overtuiging.

Maatschappelijke taak



Als maatschappelijke organisatie vinden we het belangrijk om ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid te dragen voor de maatschappij. Door in activiteiten en processen rekening te houden met pedagogische duurzaamheid en inclusiviteit ondernemen wij op een toekomstbestendige manier.

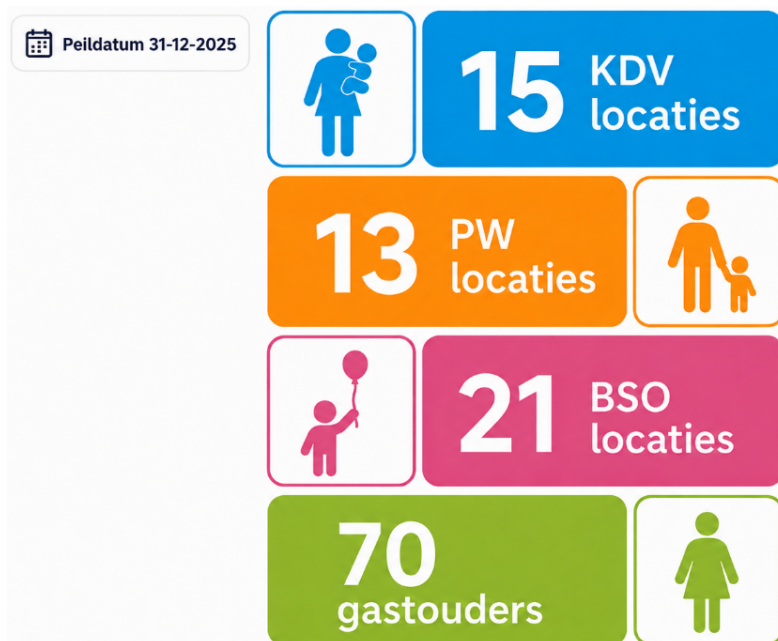
4. Dienstenpakket



Doelen vanuit de strategische koers

Het vergroten van de stabiliteit en het borgen van de continuïteit van het dienstenpakket.

Het aantal opvanglocaties in 2025 van kinderopvang KOOS



Stabiliteit & continuïteit locaties in 2025

In 2025 hebben we binnen onze locaties meer stabiliteit en continuïteit ervaren. Hoewel het organiseren van de roosters soms nog uitdagingen met zich meebracht, zagen we binnen het merendeel van de teams een stevige basis en een betere balans ontstaan. Dit draagt bij aan rust, voorspelbaarheid en continuïteit binnen de organisatie. Mede daardoor konden we extra opvang blijven bieden, wat voor ouders een waardevolle uitbreiding van onze dienstverlening betekende.

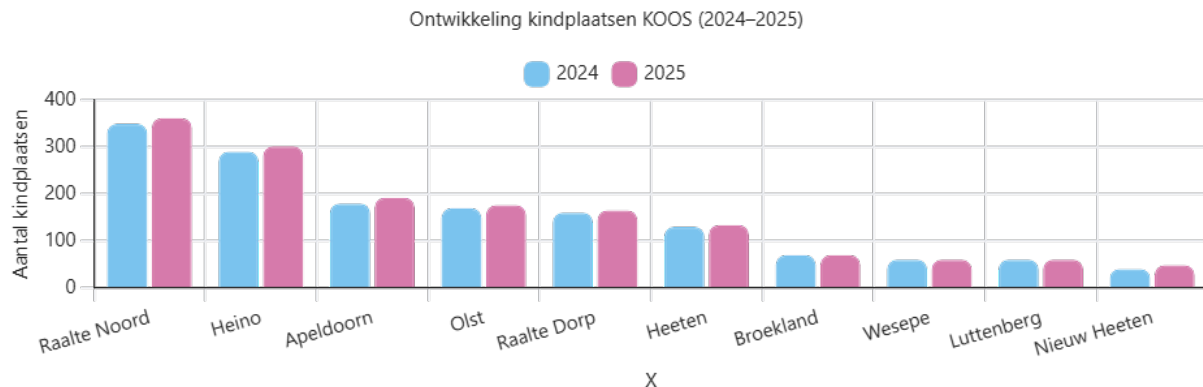
In 2024 hebben we een belangrijke stap gezet in het vernieuwen en verduidelijken van ons productaanbod en de bijbehorende voorwaarden. Naast de algemene voorwaarden zijn aanvullende voorwaarden ontwikkeld, met als doel meer eenduidigheid, transparantie en werkbaarheid te creëren voor zowel ouders als medewerkers. Ook zijn verschillende productafspraken aangepast om meer rust op de groepen en meer duidelijkheid in de dagelijkse praktijk te realiseren.

In 2025 hebben we gewerkt volgens deze vernieuwde opzet. We zien dat zowel het productaanbod als de aanvullende voorwaarden goed zijn geïmplementeerd binnen de organisatie en op de gewenste manier worden toegepast. De gemaakte afspraken blijken in de praktijk duidelijk, uitvoerbaar en ondersteunend aan een stabiele dagelijkse werkwijze.

Daarnaast ervaren we dat deze werkwijze goed aansluit bij de doelen die we vooraf voor ogen hadden: een helder, passend en toekomstbestendig aanbod dat aansluit bij de behoeften van kinderen, ouders en medewerkers. De gemaakte keuzes dragen merkbaar bij aan meer rust, structuur en voorspelbaarheid binnen de opvang.

We kunnen dan ook concluderen dat het huidige productaanbod stevig staat en goed aansluit bij de praktijk. Voor 2026 zijn daarom geen inhoudelijke wijzigingen nodig. Een resultaat waar we als organisatie samen trots op mogen zijn.

In 2025 bood kinderopvang KOOS 1579 kindplaatsen aan



In 2025 groeide het aantal kindplaatsen met 43 (+2,8%).

De grootste groei vond plaats in Raalte Noord, Heino en Apeldoorn.

Peuterwerk

Naast kinderdagopvang en buitenschoolse opvang biedt KOOS ook peuterwerk aan. Dit peuterwerk wordt gefinancierd via verschillende regelingen: gemeentelijke subsidieregelingen binnen de gemeenten Raalte, Olst-Wijhe en Apeldoorn en via de kinderopvangtoeslag.

Traditioneel bestaat een peuterwerkdagdeel uit 2,75 uur. Voor kinderen met een VE-indicatie geldt een dagdeel van 4 uur. Sinds 1 augustus 2020 zijn gemeenten verplicht om kinderen met een VE-indicatie minimaal 16 uur voorschoolse educatie per week aan te bieden.

In aanloop naar de nieuwe gemeentelijke plannen binnen de gemeente Raalte, die per juli 2026 ingaan, heeft KOOS ervoor gekozen om al vanaf 1 januari 2025 alle peuterwerkdagdelen te verlengen naar 4 uur. Hiermee sluiten we aan bij het aanbod binnen de VE- en kinderdagopvanggroepen, zodat alle kinderen kunnen profiteren van een gelijkwaardig en rijk ontwikkelaanbod.

De langere dagdelen bieden meer ruimte voor ontwikkeling en het benutten van waardevolle pedagogische momenten. Denk hierbij aan gezamenlijke eet- en tafelmomenten, waarin kinderen sociale vaardigheden oefenen en kennismaken met normen en waarden. Daarnaast zorgt deze werkwijze voor meer rust en continuïteit binnen de groep, doordat er minder overdrachts- en wisselmomenten plaatsvinden.

Wij adviseren ouders om minimaal twee dagdelen van vier uur per week af te nemen. Dit draagt bij aan de emotionele veiligheid, stabiliteit en hechting van het kind.

Terugkijkend op 2025 zien we dat deze werkwijze positief is ontvangen en zichtbaar bijdraagt aan kwaliteit, rust en ontwikkelkansen voor kinderen. Hiermee lopen we als organisatie vooruit op de gemeentelijke ontwikkelingen richting 2026. De plannen van de gemeente Raalte sluiten hier goed op aan en versterken de koers die wij als organisatie voor ogen hebben.

Stabiliteit & continuïteit gastouderopvang

In de afgelopen jaren is het aantal gastouders verder afgenomen. Waar KOOS eind 2024 nog samenwerkte met 73 gastouders, waren dit er in 2025 nog 70. Ook voor 2026 verwachten we een verdere daling naar ongeveer 64 gastouders aan het einde van het jaar.

Deze ontwikkeling sluit aan bij de landelijke trend binnen de gastouderopvang. Belangrijke oorzaken hiervan zijn de vergrijzing binnen de branche, waardoor meer gastouders stoppen vanwege pensionering, en de aangescherpte kwaliteitseisen die per juli 2026 worden ingevoerd. Daarnaast maken landelijke ontwikkelingen en toenemende regelgeving het vak voor nieuwe gastouders minder aantrekkelijk.

Hoewel er jaarlijks gemiddeld twee nieuwe gastouders starten, is de uitstroom momenteel groter dan de instroom. Zowel landelijk vanuit brancheorganisaties en de overheid als lokaal worden verschillende initiatieven ingezet om nieuwe gastouders te werven en het vak aantrekkelijker te maken.

Ook KOOS blijft zich actief inzetten om gastouders zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit doen we door middel van begeleiding, scholing en pedagogische ondersteuning waar nodig. Daarbij vinden we een persoonlijke, betrokken en laagdrempelige benadering belangrijk. Gastouders worden actief meegenomen in de voorbereidingen op de nieuwe kwaliteitseisen, zodat zij zich goed ondersteund voelen in deze ontwikkelingen.

Naast de jaarlijks verplichte EHBO-cursus bieden wij een breed activiteiten- en scholingsaanbod aan. Denk hierbij aan trainingen rondom de pedagogische kwaliteitsboom en themabijeenkomsten over onderwerpen zoals lastig gedrag, rust en slaap.

Daarnaast organiseren we jaarlijks verschillende momenten waarop ontmoeting en verbinding centraal staan, zoals het gastoudercafé met gezamenlijk buffet, de jaarlijkse speeldag en een kerstborrel. Ook kunnen gastouders gebruikmaken van onze activiteitenbank 'Doenkids', waarmee zij kinderen een gevarieerd en inspirerend activiteitenaanbod kunnen bieden.

Op deze manier blijven we investeren in kwaliteit, professionalisering en werkplezier binnen de gastouderopvang.

Financiën

	Begroting 2025	Jaarrekening 2025
<i>Omzet</i>	€ 14.869.789	€ 14.533.932
<i>Overige baten</i>	€ 743.891	€ 656.495
<i>Totale baten</i>	€ 15.613.680	€ 15.190.427
<i>Personeelskosten</i>	€ 12.510.401	€ 11.883.474
<i>Huisvesting</i>	€ 1.368.366	€ 1.496.052
<i>Organisatiekosten</i>	€ 727.240	€ 742.747
<i>Verzorgingskosten</i>	€ 600.376	€ 552.746
<i>Afschrijvingen</i>	€ 398.526	€ 368.155
<i>Totale lasten</i>	€ 15.604.909	€ 15.013.174
<i>Totaal Bedrijfsresultaat</i>	€ 8.771	€ 177.253
<i>Financiële baten en lasten</i>	€ -10.218	€ 6.905
<i>Resultaat voor belastingen</i>	€ -1.447	€ 184.158
<i>Belastingen over resultaat</i>	€ 0	€ 37.768
<i>Totaal nettoresultaat</i>		€ 146.390

Klachten



5. Personeel



Doelen vanuit de strategische koers

Het vergroten van het werkplezier van onze medewerkers & gastouders en het verhogen van de pedagogische kwaliteit in het dagelijkse werk binnen de opvang.

Binden & boeien van medewerkers

In 2025 is er op verschillende manieren aandacht geweest voor het binden en boeien van onze medewerkers. We hebben gewerkt met een divers opleidingsplan waarin aandacht was voor verplichte opleidingen, maar ook ruimte voor teamtrajecten en individuele opleidingen. Er zijn zeer uiteenlopende opleidingen gevolgd vanuit het individueel opleidingsbudget en verschillende medewerkers hebben certificaten behaald waardoor ze mogen werken op baby- en peutergroepen. Het onderwerp veiligheid is terugkerend op verschillende manieren aan de orde; door de medewerkers doorlopend bij te scholen op het gebied van de meldcode, maar ook door verplichte EHBO en BHV trainingen.

In 2025 hebben we ook weer een groot aantal stagiaires mogen begeleiden in hun ontwikkeling. Als lerende organisatie is het belangrijk om zelf te blijven leren en ontwikkelen, maar ook om kennis, vaardigheden en de liefde voor het vak door te geven aan de volgende generatie pedagogisch professionals.

Balans in het werk

Balans bleef in 2025 een belangrijk onderwerp binnen de organisatie. Medewerkers in balans, balans in het werk, maar ook de werk-privé balans. We zagen de balans in 2025 steeds meer terugkeren. Meer balans en rust op de werkvloer, meer balans in de roosters. De blijvende aandacht voor dit onderwerp werpt zijn vruchten af en draagt ook bij aan het werkgeluk van onze medewerkers. Het is een terugkerend onderwerp dat naar voren komt in de individuele ontwikkelgesprekken, maar ook onderdeel moet zijn van het dagelijkse gesprek, juist ook in de wandelgangen.

Het personeelsbestand is in 2025 ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2024. We zien dat de grote groei van de organisatie er inmiddels uit is. De afgelopen twee jaar is het personeelsbestand relatief stabiel. Steeds vaker lukte het om met het huidige personeelsbestand de planning rond te krijgen. Toch waren er ook nog steeds periodes waarin dit moeilijk bleef. Vooral rondom feestdagen en tijdens de griepgolf. In 2025 is het beleid rondom roosters en verlof geactualiseerd, waardoor het opnemen van verlof nog meer gespreid kan worden, wat mee moet helpen om ook in deze lastige periodes de planning in balans te krijgen.

In 2026 zullen we stoppen met 2 locaties binnen 2 scholen in Salland. Medewerkers zullen dan een keuze moeten maken: elders binnen KOOS aan de slag of elders solliciteren. Het zal onrust geven binnen de teams van de locaties, dus het is van belang dat we dit proces en de medewerkers zorgvuldig en transparant gaan begeleiden met duidelijke communicatie.

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage over 2025 was 7,88%. Dit was duidelijk lager dan in 2024 (9,12%).

We zien met name een daling in het lang verzuim. Dit heeft ook te maken met de uitstroom van enkele collega's naar een WIA-uitkering.

Daarnaast is ook de meldingsfrequentie gedaald in 2025.

Vertrouwenspersoon

Medewerkers kunnen altijd terecht bij onze onafhankelijke vertrouwenspersonen.

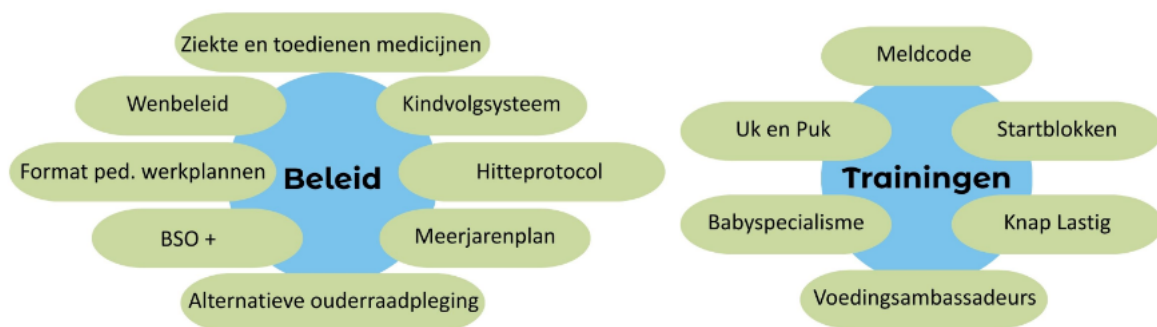
In 2025 zijn er 2 meldingen geweest, beide meldingen gingen over een arbeidsconflict.

Het verhogen van de pedagogische kwaliteit

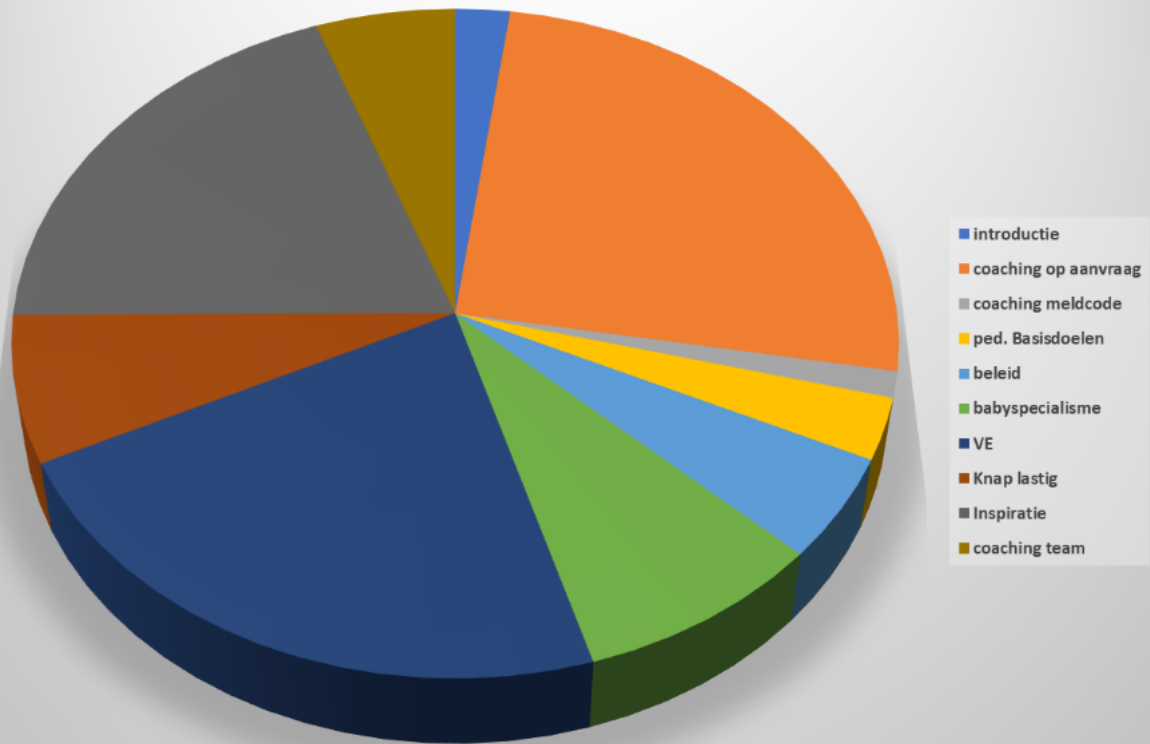
Het verhogen van de pedagogische kwaliteit

Binnen de afdeling kwaliteit wordt er cyclisch gewerkt. Ieder jaar staat een pedagogisch basisdoel van Riksen-Walraven centraal. Het jaar 2025 stond in het teken van het eerste pedagogische basisdoel: emotionele veiligheid. Vanuit beleid, coaching, trainingen, activiteiten en inspiratie hebben we ingestoken om deskundigheid in het pedagogisch handelen te vergroten.

Om richting en samenhang te creëren, zijn we als afdeling aan de slag gegaan met het opstellen van een meerjarenplan rondom beleid. Alle beleidsstukken zijn weggezet in een periode van 5 jaar. Het cyclisch werken zorgt ervoor dat we up-to-date blijven, beter kunnen borgen en er meer samenhang is tussen beleidsstukken. Dit draagt bij de pedagogische kwaliteit binnen onze kinderopvang.



Coaching per onderdeel 2025



6. Samenwerking met partners



Doel vanuit de strategische koers

Doorontwikkeling van de samenwerking met alle lokale en regionale partners, met als doel een zo optimaal mogelijke doorgaande ontwikkellijn te creëren voor elk kind.

Samenwerking met het onderwijs

Binnen Salland werken we al jarenlang samen met De Mare en mijnplein. Vrijwel al onze opvanglocaties bevinden zich in of nabij de scholen binnen de verschillende dorpen. De samenwerking richt zich inhoudelijk op het versterken van de doorgaande ontwikkellijn van kinderen. Daarbij streven we waar wenselijk samen naar kind centra waarin kwaliteit, ontwikkeling, professionaliteit en samenwerking centraal staan.

Mijnplein heeft besloten om binnen de eigen scholen zelf kinderopvang te gaan aanbieden. Dit betekent dat KOOS de komende jaren op vijf locaties in Salland gefaseerd zal stoppen met het aanbieden van kinderopvang. De afbouw hiervan is afhankelijk van de looptijd van de huurcontracten.

Deze ontwikkeling vraagt om nieuwe keuzes en biedt tegelijkertijd ruimte om ons verder te richten op andere ontwikkelingen en kansen binnen de regio.

In Apeldoorn werken we samen met verschillende scholen. Daarnaast is onze buitenschoolse opvang gevestigd op sportpark Columbia, waar kinderen ruimte krijgen om zich spelenderwijs te ontwikkelen in een actieve en inspirerende omgeving.

Samenwerking met overige lokale partners

In alle kernen werken we nauw samen met gemeenten, het CJG, sportorganisaties en collega-kinderopvangorganisaties. Binnen deze samenwerkingen maken we gebruik van elkaars kennis, ervaring en deskundigheid, zodat we de kwaliteit van onze opvang blijven versterken.

Door samen op te trekken creëren we meer kansen en ontwikkelmogelijkheden voor kinderen. Zo kunnen kinderen hun talenten optimaal ontdekken en benutten binnen een omgeving waarin samenwerking en ontwikkeling centraal staan.

7. Maatschappelijke taak



Doel vanuit de strategische koers

Jaarlijks aandacht besteden aan onze maatschappelijke taak door een doelstelling te kiezen die het maatschappelijk belang dient.

De komende jaren gaan we ons als organisatie richten op pedagogische duurzaamheid. In 2024 is er op dit thema door een werkgroep een visie ontwikkeld. In 2025 hebben we ons gericht op het vergroten van het bewustzijn van bewezen pedagogische duurzaamheid bij medewerkers, waardoor zij in voorbeeldgedrag naar kinderen een stuk duurzaamheid kunnen voorleven en aanleren.

Duurzaamheid

Kinderen zijn de toekomst. Daarom vinden wij het belangrijk om kinderen al op jonge leeftijd te leren zorg te dragen voor de natuur, hun omgeving en de wereld om hen heen. Het is onze ambitie om binnen KOOS de natuur- en duurzaamheidsambassadeurs van de toekomst te laten opgroeien.

Bij KOOS geloven we dat kinderen zich bewust mogen worden van de impact die zij hebben op hun omgeving. Met duurzaamheidspedagogiek creëren we een omgeving waarin kinderen niet alleen leren en zich ontwikkelen, maar ook worden gestimuleerd om uit te groeien tot respectvolle en verantwoordelijke wereldburgers.

Duurzaamheidspedagogiek gaat verder dan alleen aandacht voor het milieu. Ook sociale, economische en culturele aspecten van duurzaamheid spelen hierin een belangrijke rol. We willen kinderen laten ervaren hoe hun keuzes invloed hebben op de wereld om hen heen en hen inspireren om bewuste en duurzame keuzes te maken voor de toekomst.

In 2025 lag de focus allereerst op het vergroten van de bewustwording bij medewerkers (hart). Vanuit deze bewustwording zetten we vervolgens stappen door met kleine, doordachte aanpassingen en keuzes een groter effect te realiseren (hoofd). Uiteindelijk werken we toe naar een situatie waarin duurzaamheidspedagogiek een vanzelfsprekend onderdeel is van het pedagogisch beleid en het dagelijks handelen binnen KOOS (handen).

In 2025 is in Olst gestart met de pilot BSO+, een initiatief in samenwerking met de gemeente Olst/Wijhe, dat kinderen met een lichte ondersteuningsbehoefte de mogelijkheid biedt om deel te nemen aan opvang binnen een reguliere BSO-omgeving. Vanuit de overtuiging dat ieder kind erbij wil horen en zich optimaal ontwikkelt in een vertrouwde sociale omgeving, richt BSO+ zich op het bieden van extra ondersteuning zonder onnodige problematisering of inzet van zwaardere jeugdzorg. Door de inzet van één pedagogisch professional op maximaal vijf kinderen ontstaat er ruimte voor individuele aandacht, structuur en begeleiding waar nodig. Tegelijkertijd blijven de kinderen deelnemen aan de activiteiten van de reguliere BSO-groep.

Ter voorbereiding zijn medewerkers geschoold in de methodiek *Knap Lastig* en zijn passende spel- en ontwikkelingsmaterialen aangeschaft. De instroom van kinderen vond gefaseerd plaats. Daarnaast is structureel ingezet op afstemming met ouders en scholen om een eenduidige aanpak te realiseren.

De eerste ervaringen zijn positief. Kinderen laten meer zelfvertrouwen zien, nemen beter deel aan groepsactiviteiten en ouders en professionals zijn tevreden over het aanbod.

De pilot loopt tot en met 31 december 2026.

8. Jaarverslag Raad van Toezicht

Beoordeling van de doelrealisatie en de invulling van de maatschappelijke taakstelling

De Raad van Toezicht (RvT) heeft geconstateerd dat KOOS op voldoende en adequate wijze invulling heeft gegeven aan haar (statutaire) doelstellingen en haar maatschappelijke taakstelling op een goede wijze heeft ingevuld.

De RvT als toezichthouder

Zes keer per jaar vergadert de RvT met de directeur-bestuurder aan de hand van een jaaragenda waarin de planning- en control-cyclus centraal staat. Door middel van kwartaalrapportages wordt voortgangs- en sturingsinformatie op het gebied van kwaliteit, financiën, personeel & organisatie, positionering en partnerschappen met de RvT gedeeld. Ook wordt de RvT tussentijds geïnformeerd over actualiteiten, zoals over bezoeken en rapportages van de GGD en financiële ontwikkelingen.

De voorzitter van de RvT heeft buiten de vergaderingen om regelmatig contact met de directeur-bestuurder over prangende zaken en andere ontwikkelingen die (mogelijk) de aandacht van de RvT behoeven. De RvT fungeert hierbij ook als klankbord voor de directeur-bestuurder. De leden van de RvT worden daarover met regelmaat bijgepraat door de voorzitter.

Naast de contactmomenten met de directeur-bestuurder overlegt de RvT minimaal eenmaal per jaar met de Ondernemingsraad en het MT van KOOS. In deze overleggen voert de RvT een dialoog met de OR en het MT over op dat moment actuele ontwikkelingen in de organisatie. Die dialoog wordt ook gevoerd met medewerkers tijdens de jaarlijkse bezoeken van de RvT-leden aan de locaties.

De overleggen met het MT, de OR en de locatiebezoeken geven de RvT een goed beeld van de ontwikkelingen binnen KOOS.

De RvT is tevreden met de werkwijze en informatievoorziening.

De RvT heeft in 2025 goedkeuring gegeven aan:

- De jaarrekening 2024
- Het jaarverslag 2024
- De begroting 2026
- Een wijziging van de statuten van Stichting KOOS

Belangrijke onderwerpen die verder op de agenda van de RvT in 2025 stonden waren:

- De ontwikkeling van het Kind centrum Olst
- De wijze van invulling van de maatschappelijke taak van KOOS
- Kwaliteit en innovatie
- Scholing
- Het pedagogisch beleid
- De strategische koers
- Ontwikkelingen en aanpak verzuim
- Samenwerking in de regio
- Ontwikkeling van de organisatie en ambities

De RvT als werkgever

In 2025 heeft de RvT de werkgeverscyclus uitgevoerd met betrekking tot het functioneren van de directeur/-bestuurder. Hierin wordt o.a. gesproken over de prestaties van de directeur-bestuurder en de relatie tussen RvT en directeur-bestuurder. De RvT kijkt ook voor 2025 terug op een goede samenwerking met de directeur-bestuurder.

Honoring Raad van Toezicht

De vergoeding van de leden van de RvT is vastgesteld op basis van de index honorering toezichthouders van beroepsvereniging NVTK/VTOI (per 1 januari 2026: VTO3). De vergoeding past bij de verantwoordelijkheden, tijdsbesteding en complexiteit van de organisatie. De vergoeding wordt jaarlijks geëvalueerd.

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2025

<i>Functie:</i>	<i>Naam:</i>	<i>Beroep:</i>	<i>Relevante nevenfuncties:</i>	<i>Termijn/herkiesbaar:</i>
<i>Voorzitter</i>	J.W. Stegeman	Directeur/bestuurder stichting SOCA – SBO de Welle	Bestuurslid Samenwerkingsver band Twente Noord	2 ^e termijn, aflopend 1 juli 2026
<i>Vice- voorzitter</i>	S.M. Bergman	Team- en programma manager, provincie Overijssel		1 ^e termijn, aflopend 1 januari 2027
<i>Lid</i>	A. van de Vondervoort	Studentendecaan Saxion Hogeschool		2 ^e termijn, aflopend 1 mei 2029
<i>Lid</i>	R. Weenk	Controller/ beleidsmedewerker Zinder Onderwijs	Eigenaar WeenkAdvies	2 ^e termijn, aflopend 1 juli 2026
<i>Lid</i>	M.M. Beltman -Lobeek	Taxateur WOZ Regionale Belasting samenwerking DOWR		2e termijn, aflopend 1 juli 2027

De RvT wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris, sinds 1 januari 2025 is dat mr. A. Reinders.

Susanne Bergman

Voorzitter RvT (met ingang van 6 maart 2026)

9. Jaarverslag Ondernemingsraad



Inleiding

De ondernemingsraad (OR) van KOOS blikt terug op een jaar waarin zowel interne als externe ontwikkelingen een belangrijke rol hebben gespeeld. Daarbij ging het onder andere om de samenwerking met partners van KOOS, de OR-verkiezingen, thema's als openheid en transparantie en het verder verduidelijken van processen binnen de organisatie.

In dit jaarverslag geeft de OR een overzicht van de belangrijkste onderwerpen, ontwikkelingen en acties van het afgelopen jaar.

Onderwerpen

Elk jaar kent de ondernemingsraad (OR) een aantal vaste onderwerpen die terugkomen op de agenda. Deze onderwerpen helpen de OR om de voortgang binnen de organisatie te volgen en ontwikkelingen kritisch te blijven monitoren. Hieronder worden deze thema's en de belangrijkste besprekpunten toegelicht.

- **Roosterproces**
Gedurende het jaar heeft de OR signalen ontvangen over het rooster- en verlofbeleid. Deze signalen zijn besproken met de directeur-bestuurder, waarna gezamenlijk is gekeken naar mogelijke vervolgacties.
- **Medewerkers**
De OR heeft gesprekken gevoerd met en/of kennisgemaakt met medewerkers van P&O, facilitair en de regiomanagers.
- **Vertrouwenspersoon**
De vertrouwenspersoon was aanwezig tijdens de vergadering van 6 oktober 2025. Hierbij is een toelichting gegeven op het jaarverslag, evenals op algemene trends en signalen binnen KOOS.
- **Werkbalans**
Tijdens de vergaderingen bespreekt de OR de verschillende locaties van KOOS. Signalen, knelpunten en aandachtspunten die hieruit naar voren komen, worden vastgelegd in de actielijst of signalenlijst.
- **Zichtbaarheid op locaties**
Om de zichtbaarheid van de OR te vergroten, is besloten om op locaties te vergaderen. Hieruit bleek dat dit onvoldoende bijdroeg aan het beoogde effect. Daarom is besloten de vergaderingen weer centraal op het hoofdkantoor te laten plaatsvinden.
- **Raad van Toezicht (RvT)**
De OR is aangesloten geweest bij een vergadering van de RvT, waarin onder andere de strategische koers van KOOS is besproken.
- **Verkiezingen**
Er zijn OR-verkiezingen uitgeschreven, waarvoor vijf medewerkers zich kandidaat hebben

gesteld. Uit deze verkiezingsronde zijn drie nieuwe OR-leden gekozen door de medewerkers van KOOS.

- **Beleid**
De OR heeft instemmingsrecht uitgeoefend op het verlofbeleid. Na verwerking van de feedback is het beleid aangepast en vervolgens goedgekeurd.
- **CAO**
De OR heeft de cao-onderhandelingen gevolgd en getoetst of de organisatie de cao correct toepast.
- **Scholingsplan OR**
Het scholingsplan voor de OR is goedgekeurd voor het aankomende jaar.
- **Ontwikkelingen binnen KOOS**
De directeur-bestuurder heeft de OR meegenomen in de belangrijkste ontwikkelingen binnen KOOS, waaronder de implementatie van een nieuw ICT-systeem en de introductie van een nieuw kind-volgsysteem. De OR heeft hierbij aandacht gevraagd voor de impact van meerdere gelijktijdige veranderingen binnen de organisatie.
Ook de ontwikkelingen rondom De Mare en mijnplein worden nauw gevolgd. De directeur-bestuurder heeft de OR hierover, waar mogelijk, bijgepraat. De OR heeft vertrouwen uitgesproken in de koers van KOOS en blijft hierover in gesprek met de bestuurder en het managementteam.
- **Arbo, RI&E, ziekteverzuim en opleidingsplan**
De OR heeft inzicht gekregen in het opleidingsplan. Daarnaast is het ziekteverzuim besproken, inclusief de acties die KOOS inzet om hier beter grip op te krijgen.
- **Werkkostenregeling**
De werkkostenregeling voor 2026 is door de OR goedgekeurd.
- **Financiële situatie van KOOS**
Via de kwartaal- en jaarcijfers heeft de OR inzicht gekregen in de financiële positie van KOOS. De directeur-bestuurder heeft toelichting gegeven op de geldstromen binnen de organisatie, de financiële situatie per locatie en de speerpunten voor het komende jaar.
- **Attentiebeleid**
De OR heeft geadviseerd om de bedragen voor attenties te verhogen. Dit advies is overgenomen door de organisatie.
- **Functieprofielen**
De volgende functieprofielen zijn door de OR goedgekeurd en toegevoegd aan het functieboek van de organisatie:
 - Beheerder functie kind centrum Olst
 - Casemanager Verzuim

Signalen

De OR is gestart met het bijhouden van een signalenlijst. Deze signalen worden verzameld via gesprekken met medewerkers en via vragenlijsten per locatie. Aan de hand van de 1-2-3 methode bepaalt de OR of er vervolgacties nodig zijn. Wanneer een signaal drie keer of vaker voorkomt, wordt dit meegenomen in het stappenplan van de OR om tot een advies richting het managementteam van KOOS te komen.

Behandelde signalen dit jaar:

- **Geluidsoverlast**
Naar aanleiding van signalen over geluidsoverlast zijn er metingen uitgevoerd. De OR heeft hierover contact gehad met de betreffende afdeling, rapporten bestudeerd en de situatie gevolgd en gemonitord.

- **Kledingvoorschriften**

Er zijn meerdere signalen binnengekomen over de kledingvoorschriften. Deze zijn besproken met de directeur-bestuurder en worden meegenomen in de jaarplanning van team P&O en Kwaliteit. Binnen dit team wordt bekeken welke beleidsmatige mogelijkheden er zijn.

- **Contractwijzigingen**

De OR heeft signalen ontvangen over de communicatie rondom contractwijzigingen. Deze zijn besproken met de directeur-bestuurder.

Naast aandachtspunten zijn er ook positieve signalen opgehaald. Medewerkers geven onder andere aan tevreden te zijn over de tijdige salarisbetaling, de georganiseerde personeelsactiviteiten en de mogelijkheden om activiteiten met de kinderen te ondernemen.

Instemmingsrecht

De OR heeft ingestemd met:

- het functieprofiel casemanager ziekteverzuim
- het verlofbeleid
- De Werkkostenregeling
- De beheerdersfunctie kind Centrum IJsselbron

Adviesaanvragen

De OR heeft geadviseerd over:

- het functioneren van de directeur-bestuurder
- de werkbalans
- kledingvoorschriften
- geluidsoverlast op de groepen
- het attentiebeleid

Successen van de OR

- De OR is goed meegenomen in alle ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. We kunnen alle vragen stellen en mochten meedenken waar mogelijk.
- De OR is aangesloten bij de sollicitaties voor leden van de raad van toezicht. Hierdoor is er meer verbinding met de raad van toezicht.
- Tijdens een visie dag heeft de OR zijn eigen proces geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan is besloten om te gaan werken met portefeuillehouders. Ook zijn de rollen en taken herverdeeld binnen de OR.
- De OR heeft veel signalen uit de organisatie ontvangen door middel van de vragenlijsten en gesprekken met collega's vanuit de hele organisatie. Deze signalen zijn besproken en in actie gezet.
- De OR heeft geadviseerd om de bedragen te verhogen voor het attentiebeleid. De organisatie heeft dit overgenomen.
- Dit jaar zijn er OR verkiezingen georganiseerd. Hierbij heeft de OR mogen verwelkomen: Gertine Tijs, Ellen Marsman en Susan Bouwmeester.
- De OR bestaat nu uit: Gertine Tijs, Ellen Marsman, Susan Bouwmeester, Selinde Holterman, Marieke van der Heijden, Sjoukje Bargboer en Norbert van den Brink.

Vergaderingen

De OR is elke maand bij elkaar gekomen, daarnaast heeft de OR periodiek overleg met de directeur-bestuurder gehad. De overlegvergadering is maandelijks voorbereid met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de OR. De OR is op 12 november aangesloten bij de vergadering van de raad van toezicht.

Deskundigheidsbevordering

De trainingen die in 2025 door OR-leden zijn gevolgd zijn de stoomcursus wet op de ondernemingsraden en Marieke van der Heijden heeft de ARBO-cursus afgerond. Ook heeft de OR een visie dag met elkaar gehad waarin de volgende punten aan bod zijn gekomen: welke speerpunten gaan wij ons op richten volgend jaar, welke inhoud/informatie willen wij ontvangen als OR en wie willen wij spreken en wie heeft welke rollen en portefeuilles.

De OR heeft contact gelegd met de OR van kinderopvang KOSMO. Hieruit is een constructieve samenwerking ontstaan. De onderwerpen die besproken zijn: portefeuillehouders, werkgroepen, hoe kijkt de OR van KOSMO naar beleid en welke stukken bespreken zij, de vergaderstructuur en van wie krijgen zij trainingen. Door samen te werken hebben de OR-en elkaar versterkt.

Contactmomenten achterban

Door middel van gesprekken met medewerkers en vragenlijsten stond de OR goed in contact met de achterban. Er zijn ook vragen binnen gekomen via de e-mail, deze zijn zorgvuldig afgehandeld en besproken met de melder.

Vooruitblik volgend jaar

De missie en visie van de OR is niet veranderd voor het aankomende jaar. De visie is als volgt: Wij zijn een ondernemingsraad die opkomt voor belangen van de medewerkers en de organisatie, die verbinding legt tussen beide. Met andere woorden: Wij zijn er voor iedereen.

De OR heeft besloten om zich te gaan richten op drie speerpunten het aankomende jaar. Dat zijn de ontwikkelingen rondom de samenwerkingspartners, het personeel en rust en balans. Elk speerpunt krijgt zijn eigen individuele acties.

De OR gaat zich het aankomende jaar in ieder geval zichtbaar maken op de volgende manieren:

In de nieuwsbrief, via een contactpersoon voor de afdelingen van het centraal bureau, vragenlijsten aan locaties en de OR On Tour. Het managementteam wordt uitgenodigd tijdens een OR-vergadering, de directeur-bestuurder sluit iedere overlegvergadering aan en de OR sluit aan bij een locatiemanager overleg. Ook neemt de OR deel aan een overleg met de raad van toezicht.

De OR gaat werken met portefeuilles. Hierdoor worden de taken verdeeld over het jaar. De portefeuilles zijn: Financiën, Personeelszaken, CAO, Scholing/ deskundigheidsbevordering, Strategische koers/ jaarplanning, OR reglementen, Veiligheid/ARBO/Re-integratie/verzuim, Trends en ontwikkelingen, Beleidsstukken, Signalen locaties (1,2,3 methode), Signalen, de teams van het centraal bureau, PR/ Nieuwsbrief/ Kwibuss.

De OR heeft vertrouwen in de toekomst van KOOS en blijft zich ook het komende jaar inzetten voor een gezonde en toekomstbestendige organisatie. Heb je vragen of suggesties? Wij zijn te bereiken via or@kinderopvangkoos.nl