



Bestuursverslag 2021 kinderopvang

Samen zichtbaar sterker!

Definitief
vastgesteld na
goedkeuring RvT
d.d. 20-4-2022



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Het bestuur.....	4
1.1 Organisatie	4
1.2 Profiel	7
1.3 Dialoog.....	9
2. Verantwoording kinderopvang beleid	11
2.1 Kinderopvang & kwaliteit.....	11
2.2 HRM.....	14
2.3 Bedrijfsvoering	16
2.4 Risico's en risicobeheersing	19
3. Verantwoording financiën kinderopvang	22
Bijlagen	25

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de stichting CKC Drenthe Kinderopvang over 2021. Dit verslag is tekstueel gelijk aan het bestuursverslag van de stichting CKC Drenthe (onderwijs) over 2021, maar de financiële verslagen kunnen we helaas (nog) niet integreren. Wel zijn we er trots op dat er grote stappen zijn gezet richting samenwerken, samen werken en integraliteit. De ingezette koers zullen we in 2022 vervolgen.

Deze rapportage informeert u over de stand van zaken rondom inhoudelijke en financiële resultaten van CKC Drenthe Kinderopvang. De verslagen weerspiegelen de praktijk van kinderopvang en van onderwijs. Hierin hebben we gezocht naar een evenwicht tussen 'harde' getallen en 'zachte' resultaten. We hebben gekeken naar de ontwikkeling in onze organisatie. Halen we onze doelstellingen, lopen we in de pas m.b.t. cijfers en financiën? Dat zijn de harde aantallen en resultaten. Deze vinden we belangrijk. Maar we hebben ook oog voor andersoortige resultaten en verhalen. Daarom leest u ook het verhaal achter de cijfers. In de bestuursverslagen wordt duidelijk dat we beide kanten, de harde en de zachte, nodig hebben om in de praktijk van kinderopvang en onderwijs een verschil te maken.

Een belangrijke stap in 2021 was het vaststellen van ons Koersplan 2021-2025 met grote betrokkenheid van o.a. directies, toezichthouders en medezeggenschapsorganen. Met dit Koersplan 2021-2025 hebben we onze visie herijkt en onze strategische doelen voor de komende 4 jaar bepaald. Doelstellingen waarmee we onze prachtige organisatie ontwikkelen naar nog duurzamer, inclusiever, integraler en professioneler. Samen zichtbaar sterker!

Een van de uitgangspunten binnen de vastgestelde gewenste professionele cultuur is gedeeld leiderschap. Alle directies en experts binnen onze organisatie worden daarom actief betrokken bij de ontwikkelteams voor de realisatie van de doelstellingen van het Koersplan en bij de klankbordgroepen ter ondersteuning van de afdelingen HRM, bedrijfsvoering, onderwijs & ondersteuning en kinderopvang.

Om het integrale karakter van CKC Drenthe te bevorderen en qua verantwoordelijkheden mogelijk te maken hebben we in 2021 een statutaire aanpassing gedaan voor beide stichtingen. Deze statutaire aanpassing was ook nodig voor de benoeming van een nieuwe bestuurder. Met het vertrek van Albert Velthuis als bestuurder op 31 juli 2021 heeft de Raad van Toezicht besloten om de topstructuur te wijzigen in een collegiaal College van Bestuur en dus af te stappen van de benaming 'voorzitter' en 'lid'. Per 1-8-2021 is Eric Rietkerk benoemd als de nieuwe bestuurder van CKC Drenthe.

Zoals hierboven te lezen valt is integraliteit een van de uitgangspunten van CKC Drenthe. In dat opzicht is het fijn te kunnen vertellen dat de OR, COC en de GMR een verkenning zijn gestart om gezamenlijk te komen tot een integrale CKC-raad op bestuursniveau, wat hopelijk op termijn ook gaat leiden tot integrale raden op de kindcentra zelf.

Tot slot willen we zeker niet ongenoemd laten dat we als bestuur erg trots zijn op al onze medewerkers die zich in de afgelopen periode weer bijzonder hebben ingezet om in tijden van Corona de goede dingen voor kinderen te doen in onderwijs en opvang. Het zijn intensieve en onzekere tijden. Dagelijks merken we de gevolgen van Corona door besmettingen en quarantaines. Dagelijks proberen de medewerkers de didactische en pedagogische gevolgen van deze crisis zo klein mogelijk te houden. En midden in deze hectische werkelijkheid is men ook in staat geweest om vooruit te denken door het opstellen van plannen van aanpak voor het NPO. Wij zijn alle medewerkers dankbaar voor hun enorme inzet en ouders en kinderen voor hun flexibiliteit. We zijn erg blij dat we aan het einde van het jaar iets konden versoepelen, zodat kinderen weer aan leuke activiteiten konden deelnemen.

Eric Rietkerk en Bianca Poede

College van Bestuur CKC Drenthe

1. Het bestuur

CKC Drenthe bestaat uit de Stichting Christelijke Kindcentra Drenthe voor christelijk primair onderwijs en de Stichting CKC Drenthe Kinderopvang. Waar gesproken wordt over CKC Drenthe bedoelen we in dit verslag de hele organisatie voor opvang en onderwijs. CKC Drenthe verzorgt christelijk basisonderwijs en kinderopvang op 30 kindcentra in Assen, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Tynaarlo, Noordenveld en Midden-Drenthe. Onze kindcentra hebben elk hun eigen karakter, maar delen de ambitie om toonaangevend te zijn. Naast reguliere kindcentra heeft CKC Drenthe een kindcentrum voor speciaal basisonderwijs, een Leonardo-afdeling voor hoogbegaafde leerlingen, Taalklassen voor nieuwkomers, UnIQ voor hoogbegaafde leerlingen met ernstige gedragsproblemen en twee samenwerkingsscholen met het openbaar onderwijs in Noordenveld; De Schans onder verantwoordelijkheid van OPON en SPEEL en LEER onder verantwoordelijkheid van CKC Drenthe. Samen doen we er alles aan om ieder kind zo optimaal mogelijk te begeleiden in de ontwikkeling van talenten en een stabiele basis te leggen voor de toekomst.

Op 1-1-2021 bezochten 1390 kinderen de kinderopvang op onze locaties. In totaal 154 medewerkers zetten zich binnen de kinderopvang in om naast het bieden van kwaliteit een prettige en veilige sfeer te creëren op de kindcentra.

1.1 Organisatie

Contactgegevens

- Naam: stichting CKC Drenthe Kinderopvang
- Adres: Groningerstraat 96, 9402 LL Assen
- Telefoonnummer: 0592-409865 (kinderopvang)
- Email: kinderopvang@ckcdrenthe.nl
- Website: www.ckcdrenthe.nl

Contactpersoon

Mocht u naar aanleiding van het lezen van dit bestuursverslag willen reageren, dan kunt u contact opnemen met Eric Rietkerk of Bianca Poede van het College van Bestuur via tel. 0592-346801 of info@ckcdrenthe.nl.

Overzicht kindcentra

In bijlage 1 treft u een lijst aan met de adresgegevens van alle 30 kindcentra van CKC Drenthe, aangevuld in bijlage 2 met een factsheet van het (opvang)aanbod per locatie. U vindt de gegevens ook bij elkaar op onze website: <https://www.ckcdrenthe.nl/locaties/>.

Juridische structuur

De organisatie CKC Drenthe bestaat uit twee verschillende stichtingen: kinderopvang en onderwijs. Er is een gezamenlijk bestuursmodel voor beide stichtingen op basis van het model Raad van Toezicht en College van Bestuur. Beide stichtingen hebben bij wet twee verschillende juridische verantwoordelijkheden. De stichting CKC Drenthe Kinderopvang is ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer 64509907. CKC Drenthe (onderwijs) is sinds 2008 aangesloten bij de sectororganisatie voor primair onderwijs, de PO-raad. CKC Drenthe is sinds december 2019 aangesloten bij de NVOI-NVTK, een vereniging voor Toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. En tenslotte is CKC Drenthe Kinderopvang sinds september 2021 aangesloten bij de branchevereniging voor maatschappelijke kinderopvang (BMK).

Organisatiestructuur

Bestuur en toezicht

Het besturingsmodel van de stichtingen bestaat uit elk een College van Bestuur (CvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Leden en voorzitter van de RvT respectievelijk het CvB van CKC Drenthe Kinderopvang kunnen slechts zijn de leden en voorzitter van de RvT respectievelijk CvB van CKC Drenthe Onderwijs. Het College van Bestuur vertegenwoordigt de stichting in en buiten rechte. Deze vertegenwoordigingsbevoegdheid komt mede toe aan ieder lid van het College van Bestuur afzonderlijk. De wijze van besluitvorming is vastgelegd in de statuten van de stichtingen. De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur en stelt de arbeidsvoorwaarden van de leden van het College vast. De verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn vastgelegd in het bestuursstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang.

Directies

De verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het College van Bestuur en de directies van de kindcentra zijn vastgelegd in het managementstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang. De directeuren worden aangestuurd door het CvB. De directeuren werken voornamelijk samen in (regionale en centrale) directieoverleggen en klankbord- en ontwikkelgroepen.

VERWIJZING

Hier kunt u het bestuurs- en managementstatuut van CKC Drenthe downloaden.

[bestuursstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang](#)

[managementstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang](#)

n.b. naar verwachting komen er voor beide documenten aangepaste versies in mei 2022.

Ondersteuningsbureau

De verschillende beleidsterreinen - te weten bedrijfsvoering, HRM, kinderopvang, onderwijs en onderwijsondersteuning zijn op terrein onderverdeeld in afdelingen onder leiding van 4 afdelingsdirecteuren. Aan het eind van het jaar is de afdeling kinderopvang gedeeltelijk opgegaan in respectievelijk de afdeling bedrijfsvoering en HRM. De afdelingsdirecteuren werken samen op organisatieniveau en zijn aanwezig bij het centrale en het regionale directie-overleg.

Medezeggenschap

Iedere locatie voor kinderopvang heeft een ouderraad (OC) waarin de ouders vertegenwoordigd zijn. De OC's hebben een deel van hun taken gedelegeerd aan de centrale ouderraad (COC). Daarnaast is er een centrale ondernemingsraad voor het personeel van CKC Drenthe Kinderopvang.

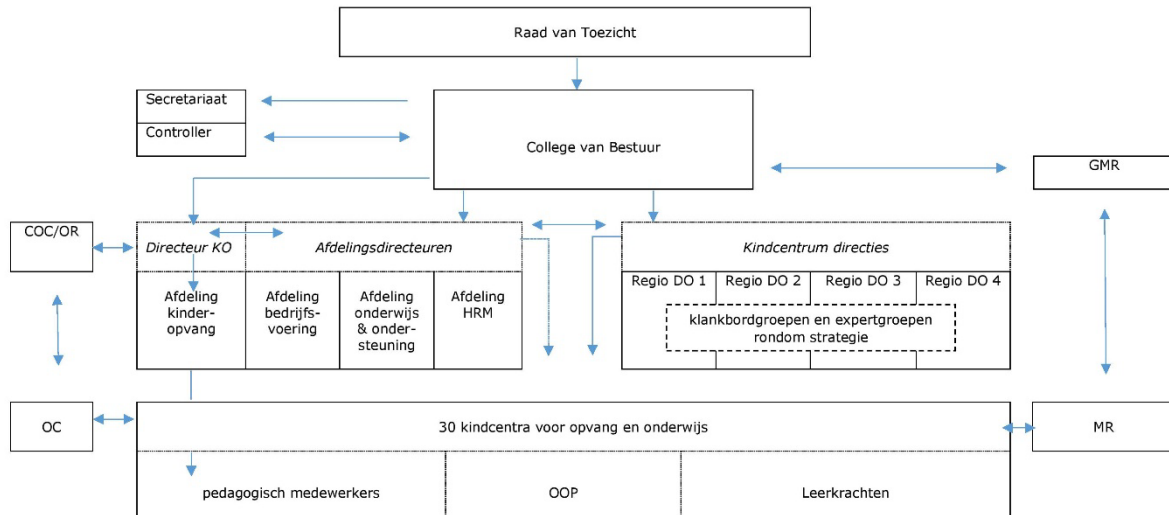
Eind 2021 zijn de eerste verkennende gesprekken gevoerd rondom het opstarten van een centrale CKC-raad, waarin de Ondernemingsraad (OR) en Centrale OuderCommissie (COC) vanuit de kinderopvang en de GMR vanuit onderwijs vertegenwoordigd zullen zijn. Deze ontwikkeling zal in 2022 worden vervolgd met een beoogde start van een integrale CKC-raad in het vierde kwartaal van 2022. Vervolgens kan deze integratie ook op lokaal niveau plaatsvinden.

Het ondersteuningsbureau heeft ook een eigen medezeggenschapsorgaan. Hierin zitten twee medewerkers van onderwijs en één medewerker van kinderopvang. In de ontwikkelingen die er zijn om in 2022 te komen tot een CKC raad is speciale aandacht voor de positie van deze groep medewerkers.

Kindcentra

In onderstaande afbeelding wordt zichtbaar dat de afzonderlijke stichtingen in de organisatie onderdeel zijn van een geheel. De organisatie is op weg naar een situatie waarbij onderwijs en opvang, binnen de wettelijke kaders, zo optimaal mogelijk integraal samenwerken. Dit heeft geleid tot de volgende wijzigingen (al gerealiseerd of gepland) in de CKC-brede organisatie:

- Integrale afdelingen HRM en Bedrijfsvoering, zodat de afdelingen Onderwijs en Kinderopvang zich kunnen richten op de inhoud. Het voornemen is om van de afdelingen Onderwijs en Kinderopvang in 2022 één afdeling kwaliteit te maken.
- De COC/OR en de GMR zullen in 2022 één CKC raad gaan vormen. De horizontale lijn met de OR/COC ligt sinds de statutenwijziging op 9-7-2021 net als de GMR op het niveau van het CvB.
- De controller krijgt in 2022 een plaats in de afdeling bedrijfsvoering, met ook een zelfstandig lijntje naar het CvB.
- Het lijntje tussen de directeur kinderopvang en de pedagogisch medewerkers vervalst door de integrale verantwoordelijkheid van kindcentrum directeuren voor onderwijs én opvang.



Governance

In de Statuten en in het Bestuurs- en Managementstatuut is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht vormgegeven. CKC Drenthe houdt zich aan de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#), de [Governance Code Kinderopvang 2019](#) en aan de [code-goed-toezicht van de vtoi-nvtk](#). In deze codes zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders en toezichthouders in het primair onderwijs en de kinderopvang. Per 1-1-2021 is er door de PO-raad een nieuwe code Goed Bestuur Primair Onderwijs vastgesteld, die nog meer is toegespitst op integrale kindcentra.

Functiescheiding

De [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Bij CKC Drenthe is sprake van functionele scheiding (two-tier)¹.

College van Bestuur

Het CvB bestaat in januari 2021 uit Albert Velthuis (voorzitter) en Bianca Poede-Steenbeek (lid). Per 1 augustus 2021 is dhr. Albert Velthuis afgetreden en opgevolgd door dhr. Eric Rietkerk. In de nieuwe samenstelling is gekozen voor een collegiaal bestuur. Om dit mogelijk te maken zijn op 9-7-2021 de statuten van beide stichtingen gewijzigd.

¹ Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

Naam	(Neven-)functies
Dhr. A. Velthuis (tot 1-8-2021)	-
Mw. B.K.P. Poede-Steenbeek	Lid RVT SCOG Groningen (voortgezet onderwijs)
Dhr. E.A. Rietkerk (vanaf 1-8-2021)	- Voorzitter raad van Toezicht S.G. (V)SO Leijpark, Tilburg; - Auteur Werken met Kwaliteit versie (V).S.O. van Gorkum; - Voorzitter Landelijk Onderwijs netwerk ChristenUnie.

Intern toezichtsorgaan

Voor het jaarverslag van de Raad van Toezicht verwijzen wij graag naar bijlage 3. In dat verslag is ook de samenstelling van de Raad van Toezicht weergegeven.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden. Het maximumbedrag van de totale vergoeding is de helft van de normvergoeding van de WNT klasse A, in 2021 nog gebaseerd op 5 leden maar sinds 1-1-2022 gebaseerd op 6 leden. De voorzitter ontvangt ten opzichte van de leden een toeslag van 25%.

Gemeenschappelijke medezeggenschap

Overkoepelende thema's binnen de kinderopvang zijn ook in 2021 met de COC besproken in formele vergaderingen en informele overlegmomenten met de voorzitter van de centrale oudercommissie. De OR is in 2020 gestart met het oprichtings- en trainingstraject en begint in 2021 vorm te krijgen.

1.2 Profiel

Zoals in het voorwoord beschreven is in 2021 een nieuw Koersplan gerealiseerd, waarin de visie, missie en waarden van CKC Drenthe opnieuw en meer integraal worden beschreven, samen met de ontwikkelopdrachten voor de periode 2021-2025. Dit proces van ophalen en beschrijven van onze koers is in de zomer van 2021 afgerond en in oktober tijdens een CKC-event gepresenteerd aan alle medewerkers. De titel van het Koersplan, Samen zichtbaar sterker, geeft direct al aan wat we het belangrijkste vinden, dat we het samen willen doen!

Concept

Samen met de kinderen die ons zijn toevertrouwd, vormen we als open christelijke kindcentra van CKC Drenthe met ouders, CKC-professionals en sociale partners een hechte leef- en leergemeenschap. Een integrale en inclusieve gemeenschap, steeds op zoek naar verbinding met de wereld om ons heen. Waar kinderen zich, in een veilige omgeving, kansrijk ontwikkelen binnen een aantrekkelijk, breed en kwalitatief sterk aanbod. Waar kinderen spelend en lerend stappen zetten en plezier maken. Wij creëren met passie deze inspirerende omgeving waar professionaliteit dé leidraad is.

Ambitie

CKC Drenthe wil kinderen stimuleren in hun ontwikkeling tot gelukkige, zelfstandige en zelfbewuste wereldburgers. Mensen die bijdragen aan een waarde(n)volle en duurzame maatschappij. Deze ambitie willen we waar maken door ons op vier gebieden te ontwikkelen:

- Christelijk & duurzaam:*
Onze christelijke identiteit helpt ons, ons te gedragen als waarde(n)vol mens en als gemeenschap. Zij geeft richting aan het ambitie, ons concept en ons gewenste handelen.
- Integraal & breed aanbod*
CKC Drenthe treedt op als eenheid: wij bieden op onze kindcentra onderwijs én kinderopvang aan vanuit één organisatie, één team, onder één aansturing, met één visie en vanuit één pedagogisch

klimaat.

- *Inclusief & kansrijk*
Kinderen krijgen binnen CKC Drenthe een gelijke kansrijke start van hun leven, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Ongeacht ondersteuningsbehoefte, achtergrond en/of identiteit.
- *Inspirerend, professioneel & lerend*
Wij zijn een professionele, lerende organisatie. We streven naar persoonlijk meesterschap door zelfkritisch te zijn en door het geven en ontvangen van feedback.

Doelstellingen

Voor de komende vier jaar zijn onze belangrijkste doelstellingen:

1. CKC Drenthe wordt door kinderen en CKC-professionals ervaren als een organisatie waar men zich met plezier kan ontwikkelen en/of werken.
2. De kindcentra van CKC Drenthe hebben een integraal karakter: één organisatie, één team, onder één aansturing, met één visie en vanuit één pedagogisch klimaat.
3. De kindcentra van CKC Drenthe hebben pedagogische en educatieve doorgaande lijnen, zowel in opbouw door de tijd, als tussen momenten van formeel en informeel leren.
4. Kinderen en CKC-professionals zijn reflectief op hun eigen handelen en hebben de kennis en de vaardigheden ontwikkeld om feedback te geven en te ontvangen, waardoor ze hun ontwikkeling en/of professionaliteit versterken.
5. CKC Drenthe kent heldere, kwalitatieve besluitvorming met oog voor draagvlak.
6. De kindcentra van CKC Drenthe bieden een kwalitatief aanbod tijdens het informele leren.
7. De kindcentra van CKC Drenthe bieden kwalitatief onderwijs bij de vakken rekenen en taal.
8. Kinderen en CKC-professionals worden gezien en uitgedaagd in hun talenten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

CKC Drenthe staat midden in de samenleving en hecht daarom veel waarde aan sociale en milieuaspecten. Daar waar mogelijk proberen we met onze gebouwen een bijdrage te leveren aan de energietransitie. Zo worden er zonnepanelen en warmtepompen aangebracht, waarmee de nieuwe gebouwen (bijna) energieneutraal zijn. Nieuwe gebouwen gaan van het gas af en oude gebouwen worden beter geïsoleerd. Ook de kinderen worden bewust gemaakt van duurzame keuzes, zoals bijvoorbeeld met behulp van projecten op het gebied van afvalvermindering, meedoen aan de dag van de duurzaamheid of het aangaan van een energy challenge.

In ons Koersplan zijn de van toepassing zijnde Sustainable Development Goals (SDG's) opgenomen, nl. doel 4: Kwaliteitsonderwijs, doel 10: Ongelijkheid verminderen en doel 11: Verantwoorde consumptie en productie. Via de managementrapportages maken we zichtbaar op welke manier deze doelen terug te zien zijn in onze bedrijfsvoering.

VERWIJZING

Hier kunt u het Koersplan 2021-2025 van CKC Drenthe downloaden.

[Koersplan 2021-2025 CKC Drenthe.](#)

Besturings-/werkfilosofie College van Bestuur

Wij nemen als bestuurders een leidende positie in. In ons leiderschap tonen wij voorbeeldgedrag en sturen wij op gedrag wat past bij onze leidende principes: vakmanschap, verbinding, vertrouwen, visie en verantwoording. Het Rijnlands denken zit daarmee verweven in ons handelen en de cultuur van onze organisatie. Hierdoor creëren wij een stimulerende ontwikkelomgeving voor onszelf en anderen.

Ons leiderschap sluit aan bij de context en is daardoor situationeel, maar in basis altijd dienstbaar en ondersteunend. Doordat onze organisatie een eenheid is en tegelijk met haar omgeving een complex

geheel van factoren erkennen wij onze afhankelijkheid van elkaar. Wij zoeken daarom binnen kaders samen met anderen voortdurend naar verbeteringen in ons werk en/of slimme(re) manieren van organiseren. Daarbij stellen wij onszelf en anderen de vraag: wanneer zijn we tevreden? We stellen ons bij het samenwerken open voor verschillende perspectieven en streven bij besluitvorming naar eenheid en consensus, waarbij we oog heb voor continuïteit.

Bovengenoemde ambitie, het koersplan en de zojuist beschreven werkfilosofie inspireert het CvB in zijn handelen. Daarbij stellen de bestuurders zichzelf en anderen voortdurend de volgende vraag: "Wat worden onze kinderen hier beter van?"

Toegankelijkheid & toelating

De kindcentra van CKC Drenthe staan midden in de samenleving. Dat betekent dat in principe alle kinderen van harte welkom zijn bij ons onderwijs en opvang te volgen. Kinderen inschrijven op onze kindcentra betekent meedoen aan alle activiteiten die plaatsvinden vanuit de christelijke identiteit.

1.3 Dialoog

Belanghebbende organisatie/groep

Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog

INTERN

- *Kinderen*
Het kind staat centraal! Op onze kindcentra leren we kinderen niet alleen basiskennis, maar ook om samen op te trekken, waardering te tonen voor de ander en verantwoordelijk te zijn voor hun eigen gedrag. Er is sprake van brede ontwikkeling, socialisatie en persoonsvorming. Oudere kinderen geven de kindcentra feedback middels tevredenheidspeilingen, sociale veiligheidsonderzoeken en door het voeren van een dialoog binnen de leerlingenraad. Daarnaast zijn de pedagogisch medewerkers en leerkrachten gefocust op het ontvangen van signalen rondom welbevinden en ontwikkeling tijdens hun dagelijkse werk en anticiperen hierop.
- *Personeel*
Informatievoorziening aan personeelsleden verloopt in 2021 via de directies. Belangrijke mededelingen worden wekelijks verspreid via het weekbericht. Medewerkers geven de kindcentra en de organisatie feedback middels tevredenheidspeilingen en overige vragenlijsten. Afdelings- en locatiedirecteuren en het CvB zijn daarnaast gefocust op het ontvangen van signalen en verhalen rondom welbevinden, professionaliteit en ontwikkeling van medewerkers en anticiperen hierop. Het CvB haalt deze signalen ook actief op, o.a. door één keer per jaar in gesprek te gaan met alle teams. Waar nodig wordt dit binnen de gremia van toepassing gedeeld.
- *GMR/MR'en en OR/(C)OC*
Op kindcentrumniveau worden de medezeggenschapsorganen betrokken bij het beleid en bij de realisatie van de inzet van middelen. De CKC-brede middelen en het CKC-brede beleid worden besproken met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de Ondernemingsraad of de Centrale Oudercommissie. Afhankelijk van het onderwerp geven deze commissies gevraagd of ongevraagd advies aan de directies of het CvB, of maken ze gebruik van hun instemmingsbevoegdheid.
- *Raad van Toezicht*
Het bestuur legt aan de RvT verantwoording af over het gevoerde beleid en de inzet van middelen. Dit gebeurt via frequent geplande vergaderingen en verder o.a. via de kwartaalrapportages. Afhankelijk van het onderwerp voert de RvT een dialoog met het

CvB, geeft de RvT gevraagd of ongevraagd advies aan het CvB, of verleent ze goedkeuring aan besluiten zoals vermeld in de statuten.

EXTERN

- *Ouders / verzorgers* Naast de communicatie op kindcentrumniveau worden de ouders/-verzorgers twee keer per jaar op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen CKC Drenthe middels 'CKC in Beeld'. Bij uitzondering worden de ouders/verzorgers rechtstreeks schriftelijk geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Alle communicatie verloopt via de directies. Ouders geven het kindcentrum feedback middels tevredenheidsspeilingen. Directeuren, overige kindcentrum-medewerkers, backoffice kinderopvang en het ondersteuningsteam zijn daarnaast gefocust op het ontvangen van signalen van ouders rondom de ontwikkeling van hun kind(eren) en tevredenheid over de dienstverlening en organisatie, en anticiperen hierop.
- *De gemeenten in ons werkgebied* Vanuit het bestuur is er intensief overleg op allerlei niveaus met de zes gemeenten in het werkgebied. Dat kan gaan over huisvesting, de lokale educatieve agenda, het VVE-beleid etc. etc.
- *Inspectie GGD* Minstens één keer per jaar voert de GGD onverwachte inspecties uit op de kinderopvanggroepen binnen onze kindcentra. Onderzocht wordt of het pedagogisch klimaat, de werkwijze en de inzet van personeel qua uitvoering en beleid voldoen aan de actuele wet- en regelgeving.
- *Beroepsopleidingen* De kinderopvang werkt intensief samen met het Drenthe College en het Alfacollege (MBO). De samenwerking is gericht op de praktische beroepsontwikkeling van de huidige studenten en het gezamenlijk anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen.
- *Jeugdzorg* Op kindniveau wordt er door de kindcentra samengewerkt met partners uit de jeugdzorg, waarvoor kinderen op basis van de jeugdwet geïndiceerd worden door indicatiestellers van de gemeente en huis- of jeugdarts.
- *Collega-organisaties* Structureel worden bijeenkomsten en netwerkrelaties onderhouden om op verschillende thema's met elkaar van gedachten te wisselen. Op bestuurlijk en lokaal niveau vindt er overleg plaats met de organisaties voor kinderopvang waarmee wordt samengewerkt op de kindcentra, waar we de kinderopvang niet in eigen beheer uit voeren.
- *Branchevereniging* In 2021 zijn we aangesloten bij de branchevereniging maatschappelijke kinderopvang (BMK).

Klachtenbehandeling

De afdeling Kinderopvang maakt gebruik van een eigen regeling via het landelijke klachtenloket voor Kinderopvang. Hier is in 2021 geen gebruik van gemaakt. Al onze locaties hebben daarom over 2021 het certificaat 'geschillenvrij' ontvangen.

VERWIJZING

Hier kunt u het klachtenbeleid van CKC Drenthe Kinderopvang downloaden.

[klachtenbehandeling CKC Drenthe kinderopvang](#)

2. Verantwoording kinderopvang beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Het is opgedeeld in vier paragrafen over de verschillende beleidsterreinen: Kinderopvang & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, het behaalde resultaat en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Kinderopvang & kwaliteit

De visie van CKC Drenthe vanaf de start van de kindcentra omvat het integraal aanbieden van onderwijs en opvang op kwalitatief goede, vertrouwde en plezierige wijze voor kinderen en hun ouders. Binnen de opvang ontwikkelen de kinderen van 0-13 jaar zich spelenderwijs met leeftijdsgenoten.

De [vier pedagogische basisdoelen \(Riksen en Walraven, 2000\)](#) vormen binnen de opvanggroepen het uitgangspunt voor het aanbod en de werkwijze. CKC Drenthe Kinderopvang is een jonge organisatie, opgericht op 1 januari 2016. In de afgelopen jaren was er continue sprake van sterke groei en een passende mate van verdieping. Voor de verschillende processen wordt er nu aan gewerkt om vanuit de fase van beheersing te ontwikkelen naar de fase van meer standaardisering, managen en/of optimaliseren. Het ontwikkelen van een intern kwaliteitssysteem was één van de speerpunten voor 2021.

Doelen en resultaten in 2021

Op het gebied van kwaliteit zijn voor 2021 de volgende doelen gesteld.

	Doelen	Status
	Goede opvang:	
1.	Er wordt gewerkt volgens "Handelingsgericht werken" (HGW).	HGW staat op de agenda van ieder IB-overleg en iedere intervisiebijeenkomst. Het is onder de aandacht gebracht door samen te werken met en uit het boek "Handelingsgericht werken" van Noëlle Pameijer. Iedere intern begeleider (IB-er) heeft voor het eigen kindcentrum de stand van zaken m.b.t. HGW ingeschat en daar doelen aan verbonden. Conclusie n.a.v. inventarisatie van de stand van zaken was dat in alle kindcentra de basis eigenlijk staat, maar ook dat ieder HGW-uitgangspunt kansen biedt tot het uitbouwen van de kwaliteit. Tijdens de IB-overleggen bieden we daarvoor input. Binnen het ondersteuningsteam is HGW en HGD (handelingsgerichte diagnostiek) besproken. Er is een werkwijze afgesproken m.b.t. de begeleiding van de kindcentra waarin HGW beter wordt ondersteund. Het OT heeft daartoe kennis opgedaan m.b.t. het nieuwe toezichtkader en zicht op ontwikkeling op schoolniveau. Locatieondersteuners, pedagogische coaches (PC) en IB-ers hebben scholing van Timpaan gevolgd m.b.t. dezelfde cycli in de kinderopvang, m.n. binnen het VE-aanbod in de peuteropvang. Mede vanuit het wettelijk kader van waaruit er vanaf 1 januari 2022 een VE-coach betrokken moet zijn bij VE-geïndiceerde kinderen, gaan een PC-er en IB-er vanaf 1 januari aan de slag met de kwaliteit van VVE. Dit moet resulteren in een raamwerk voor het aanbod van VVE voor alle kindcentra en een beschrijving van hoe de ondersteuning daarop het beste kan worden vormgegeven.

2.	Er is een breed gedragen beleidsdocument "Het jonge Kind". Binnen kindcentra is er aandacht voor de ontwikkeling van jonge kinderen en wordt er gewerkt aan de kwaliteit van het aanbod. Dit zien we terug in de managementrapportages.	De werkgroep "Het jonge kind" heeft een vragenlijst uitgezet en heeft voldoende input gekregen voor het schrijven van een conceptvisie. Vanwege wisselingen binnen de werkgroep, beperkingen vanuit de maatregelen aangaande Covid en in combinatie/samenwerking met de gestarte ontwikkelgroepen is deze echter nog niet afgerond. Tijdens de werkmiddagen NPO is aandacht voor het jonge kind op de kindcentra gevraagd. Waar nodig zetten kindcentra hier een gedeelte van de NPO gelden op in. Waar mogelijk zetten ze ontwikkelingen vanuit NPO integraal in.
3.	Binnen kindcentra wordt ICT ondersteunend aan het aanbod gebruikt. Binnen kindcentra wordt ICT ingezet om te creëren. Leerkrachten en PM'ers maken gebruik van het trainingsaanbod. OICT-ers maken gebruik van het netwerk om verder te ontwikkelen.	Vanwege de geldende maatregelen zijn er geen trainingen gegeven. Er wordt gewerkt aan een ontwikkellijn digitale geletterdheid. De vraag "Hoe gaan we ICT neerzetten in het kindcentrum" staat centraal. In noordelijke provincies onderzoeken we of er een samenwerking kan zijn om van elkaar kan leren. Daarnaast worden integratiemogelijkheden met STEAM en STO onderzocht.
4.	Kindcentra maken gebruik van Makerspace. Professionals hebben scholing ontvangen. De Makerspace is 52 weken in het jaar geopend.	Vanwege de geldende maatregelen zijn er beperkt trainingen gegeven. De Makerspace is vanwege de maatregelen beperkt open geweest. I.v.m. de nabijheid ligt dat voor Het Krijt anders, voor hen is de Makerspace in de gehele periode open geweest.
5.	Kindcentra maken gebruik van het aanbod van techniek en beoordelen dit aanbod met "goed". Op den duur zien we een stijging van 5% in de deelname op MBO Techniek.	Vanwege de geldende maatregelen hebben de activiteiten minimaal doorgang gevonden.
6.	Deelname aangeboden scholing: Streefaantal deelnemers Cafés > 550 Acad. > 150 Deelnemers scholing beoordelen de kwaliteit daarvan met "goed" (aanbod en relevantie).	De CKC-academies zijn voor een groot deel online doorgegaan, een aantal waarbij fysieke aanwezigheid een vereiste is zijn doorgeschoven naar het volgende schooljaar. De CKC-café's hebben een meer dan 100% deelname. Doordat ze digitaal waren konden ook medewerkers die op de wachtlijst waren geplaatst deelnemen. Vanaf schooljaar 2021-2022 vragen we na ieder café of academie aan deelnemers een beoordeling. De cafés en academies voor schooljaar '21-'22 zijn voorbereid en verspreid. De voorbereiding heeft integraal plaatsgevonden met onderwijs, kinderopvang en HRM.
7.	Er zijn, naast IB, ICT, CT en Het jonge kind, twee leergemeenschappen opgericht. De kwaliteit ervan wordt beoordeeld met "Goed" (aanbod en relevantie).	In het laatste kwartaal hebben we vacatures uitgezet voor de coördinatie van de leerkringen Taal, rekenen en pedagogisch klimaat. De vacatures voor taal en pedagogisch klimaat zijn daarop vervuld. Voor rekenen hebben we een OT-lid bereid gevonden dit tot de zomer op zich te nemen. In het eerste kwartaal van 2022 zullen de coördinatoren i.s.m. de kwaliteitsmedewerkers de netwerken opzetten en voor het tweede kwartaal een eerste bijeenkomst van de netwerken voorbereiden. Voor het netwerk rekenen zal in de eerste helft

		van 2022 gekeken worden naar talent dat in de tweede helft de coördinatie op zich kan nemen.
	Integraal:	
8.	Kinderen die aanvullende ondersteuning nodig hebben doorlopen daarin een doorgaande lijn binnen het kindcentrum.	Hoewel we hiernaar bleven streven heeft dit jaar, met de maatregelen en de scholensluitingen, de doorgaande lijn onder druk gestaan. We zien dat professionals binnen het kindcentrum, ouders en kinderen grote inzet hebben gepleegd dit goed mogelijk vorm te geven.
9.	Uitgaande van de bevindingen is het percentage kindcentra dat werkt met een "parel" met 25 % gestegen.	Parel <i>gezinsklas</i>: Gemeente Assen subsidieert de komende tijd zes gezinsklassen uit het preventiefonds. Daarnaast kan in ons gehele werkveld er gestart worden met gezinsklassen op basis van indicaties. Daarom is er op inschrijving een presentatie over gezinsklassen geweest door stichting Madelies. Kindcentra De Boei, Uniq, De Scharmhof en Het Octaaf zijn geïnteresseerd en hebben contact opgenomen met stichting Madelies om een presentatie te laten verzorgen op hun locaties voor medewerkers. Volgende stap in het proces is dan het benaderen van ouders waarmee stichting Madelies in gesprek gaat. Op Uniq en Het Octaaf is deze vervolgstap reeds genomen en wordt er in het najaar 2021 gestart met een gezinsklas. Parel <i>Handen in een</i>: op verschillende kindcentra in Assen wordt de werkwijze "Handen in een" verder uitgerold. Assen is van de pilot-fase naar uitwerking op alle locaties gegaan. In de pilot-fase kon er volop geëxperimenteerd worden en werden daar extra uren aan besteed. Dat kan nu niet meer. Op sommige locaties zat de succesfactor in de extra uren en in het maatwerk. Daarnaast verloopt verdere invoer en invulling vertraging op door wisselingen in bemensing. Dat bijt met de succesfactor "elkaar kennen en elkaar vinden". We zijn met Vaart Welzijn in gesprek om te komen tot oplossingen. Ook op dit doel zien we dat de uitvoering vertraging heeft opgelopen, omdat fysiek samenkomen niet altijd mogelijk was. We streven naar eenzelfde werkwijze binnen het gehele kindcentrum.
	Kwaliteitszorg:	
10.	Het bevorderen van een kwaliteitscultuur is onderdeel van het beschreven strategisch beleid.	De ambities zijn in het koersdocument opgenomen.
11.	Er is een document waarin de kwaliteitszorg is beschreven.	Hieraan is nog geen uitvoering gegeven dat volgt in de komende maanden als onderdeel van het ontwikkeltraject, de klankbordgroep kwaliteit en de directie tweedaagse van februari 2022.

Toelichting:

Ondanks de Coronacrisis zijn we er trots op dat de opvang binnen de geldende maatregelen op een verantwoorde wijze is gecontinueerd. In grote lijnen valt te concluderen dat in 2021 binnen de mogelijkheden die er waren daarnaast verder is gewerkt aan de versterking van het aanbod op de terreinen die vooraf waren geduid.

Uiteraard heeft de Coronacrisis ook gezorgd voor vertraging of uitstel op sommige terreinen. Niet alles was mogelijk binnen de geldende maatregelen en de volle focus was nodig voor het

continueren van het primaire proces en het behouden van de verbinding 'op afstand' in deze bijzondere omstandigheden.

Inspecties

In 2021 zijn er vanwege de maatregelen betreffende COVID 19 landelijk minder inspectierapporten uitgebracht. Dat beeld zien we voor onze locaties ook.

We gaan heel secuur om met de uitkomsten van de in- en externe bevindingen. Deze worden zowel in de teamoverleggen op de locaties, als binnen de backoffice van de kinderopvang besproken en waar nodig voorzien van vervolgacties. Ook binnen de vergaderingen van de verschillende oudercommissies en de centrale oudercommissie worden thema's met betrekking tot de kwaliteit van de opvang geagendeerd.

We kunnen tevreden zijn dat er inhoudelijk geen tekortkomingen zijn geconstateerd op beleidsniveau. In 2021 was er sprake van continuering van de ingezette dialoog met de inspectie teneinde een doelmatige, actuele en uniforme werkwijze te realiseren om het inspectiekader invulling te geven.

2.2 HRM

Doelen en resultaten in 2021

	Doelen	Status	
1.	Het verzuim bij CKC Drenthe is structureel lager dan 5%.	Het verzuim was in 2021 bij kinderopvang gemiddeld 8,30 %. Op de korte termijn worden interventies uitgevoerd om het verzuimcijfer naar beneden te brengen.	
2.	Vernieuwing salarispakket.	De vernieuwing van het salarispakket is niet optimaal verlopen. Dit hebben we met ons administratiekantoor geëvalueerd en dit heeft tot verschillende acties geleid. Onder andere het feit dat er wekelijks afstemming is tussen ons administratiekantoor en een afdelingsdirecteur en daarnaast tussen ons administratiekantoor en een groep gebruikers van kantoor. We hebben de dienstverlening van ons administratiekantoor geëvalueerd waarbij de conclusie is dat we niet tevreden zijn. Dit zal leiden tot een pro forma opzegging van de contracten en aanbesteding van de dienstverlening en inkoop applicaties per 2023.	
3.	De afdeling HRM voert een medewerkertevredenheids-onderzoek uit in 2021.	Voor het medewerkertevredenheidsonderzoek zouden de plannen nog worden ontwikkeld in het tweede kwartaal. Dit is niet gedaan vanwege onverwachte drukte op andere HRM gebieden. In het vierde kwartaal van 2021 zijn de plannen uitgewerkt en in het eerste kwartaal van 2022 wordt het onderzoek uitgevoerd.	
4.	De afdeling HRM voert een onderzoek uit naar de meest geschikte vorm voor duurzame inzetbaarheid in 2021.	Het doel van dit onderzoek was door theoretisch onderzoek, interviews en enquêtes zicht te krijgen op de behoeftes van de medewerkers en de organisatie omtrent duurzame inzetbaarheid, zodat op basis hiervan een duurzaam inzetbaarheidsbeleid geformuleerd kan worden. Er zijn 204 enquêtes ingevuld waarbij de verschillende leeftijdscategorieën goed vertegenwoordigd zijn. Van de 204 respondenten zijn er 182 vrouw (89%) en 22 man (11%). De respondenten gaven hun eigen duurzame inzetbaarheid gemiddeld een 7,7. Landelijk gezien wordt	

		dit procentueel vastgelegd: daar is gemiddeld 76,5% tevreden met de arbeidsomstandigheden. Dit is vergelijkbaar met de uitkomsten van CKC Drenthe. Bij dit onderzoek is gekeken naar duurzame inzetbaarheid vanuit de factoren werkvermogen, vitaliteit en employability. Onder werkvermogen wordt de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. Onder vitaliteit wordt verstaan de energie, veerkracht en fitheid om door te kunnen werken. Onder employability wordt verstaan het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies in te kunnen blijven vullen, voor zowel het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector. Op basis van de onderzoeksresultaten is een aantal aanbevelingen gedaan welke mee worden genomen in het nieuw te ontwikkelen beleid rondom duurzame inzetbaarheid in 2022.	
5.	De afdeling HRM voert een strategische verkenning uit op het gebied van combifuncties.	Op dit moment wordt er gewerkt met combifuncties. Dit wordt actief aangeboden aan huidige en nieuwe medewerkers, zowel bij onderwijs als bij kinderopvang.	
6.	Verbeteren introductie en begeleiding starters.	In het 2e kwartaal is het beleid ten behoeve van de introductie en begeleiding van nieuwe collega's in onderwijs, kinderopvang en op het ondersteuningsbureau / backoffice kinderopvang beschreven. Er is een 'wegwijzer' gemaakt met informatie en er zijn stappenplannen gemaakt waarin duidelijk wordt wie wat wanneer moet doen om de nieuwe collega welkom te heten en te begeleiden. Het beleid is voor de zomer besproken in de klankbordgroep HRM. De feedback is in het vierde kwartaal verwerkt waarna het geheel ook voorgelegd zal worden aan de collega's uit onderwijs en kinderopvang die meegedacht hebben in het rondetafelgesprek. In het eerste kwartaal van 2022 wordt het document aangeboden aan de medezeggenschap.	
7.	De afdeling HRM ontwikkelt plannen voor de inzet van strategisch talentmanagement.	De plannen voor strategisch talentmanagement worden in het derde kwartaal ontwikkeld. Door onderbemensing is dit onderwerp uitgesteld tot 2022.	
8.	De afdeling maakt een plan voor de professionele ontwikkeling van medewerkers.	Er wordt in samenwerking met de afdeling kwaliteit een plan voor (de inzet van middelen voor) professionele ontwikkeling ontworpen. Dit wordt in 2022 uitgevoerd.	
9.	De afdeling HRM heeft alle procedures rondom HRM in zicht.	De afdeling zal in september 2021 een scan uitvoeren m.b.t. alle HRM procedures bij CKC Drenthe. Door onderbemensing is dit uitgesteld tot 2022.	

Ontwikkelingen

Na de eerste besmettingsgolf in 2020 en het veelgehoorde sentiment van 'schouders eronder', trots op de organisatie en inspanningen om het werk zo goed mogelijk te blijven doen, is er nu een andere fase aangebroken. De coronacrisis zorgt ervoor dat een derde van de Nederlandse medewerkers moe is. Ook voor CKC Drenthe staat goed werkgeverschap en medewerkertevredenheid hoog op de agenda. Blijve en vitale medewerkers zorgen er voor dat de kinderen waar we verantwoordelijk voor zijn, met plezier naar het kindcentrum komen en zich optimaal kunnen ontwikkelen. Goed werkgeverschap houdt onder andere in dat we zorgen voor een goed begeleidingstraject voor alle starters, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, ontwikkelmogelijkheden, steeds meer aandacht voor preventie van verzuim, autonomie en een goede sfeer. Voor 2022 is dit een belangrijk speerpunt op de HRM agenda.

Los van de corona gerelateerde stijging in het benodigd aantal uren en medewerkers voor de kinderopvang, blijven er ook steeds vacatures vanuit een toename in de vraag naar opvang. Met name de toename in de opvangvraag voor baby's maakt dat er ook bij dezelfde kind aantallen meer personeel nodig is vanwege de leeftijdsgerelateerde BKR (Beroepskracht-KindRatio).

Strategisch personeelsbeleid

De voortdurende groei van de vraag naar kinderopvang in combinatie met de sterke fluctuaties en dynamiek en de krappere wordende arbeidsmarkt vragen om gedegen strategisch personeelsbeleid vanuit integraal perspectief.

Een gedegen meerjaren analyse van werkzaamheden, processen, kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen in de benodigde personeelscapaciteit is van essentieel belang, om van daaruit strategisch beleid en actieplannen te kunnen opstellen. Ook het integraal organiseren van de benodigde flexibiliteit is een belangrijk ontwikkelpunt.

Zowel onderwijs als opvang heeft te maken met een aantal invloedrijke externe factoren die hoe dan ook een wissel zullen trekken op de personele capaciteit en die een proactieve, vernieuwende en strategische blik vereist.

In 2022 is dit dan ook een van de meest essentiële speerpunten op organisatieniveau.

2.3 Bedrijfsvoering

Doelen en resultaten in 2021

	Doelen	Status	
1.	Optimaliseren managementinformatie (kwaliteit en doorlooptijd).	Hiermee is een aanvang gemaakt waarbij er in het eerste kwartaal een aangepast format is gehanteerd waarbij integraliteit en doelgerichtheid meer tot uiting komt. De doorlooptijd is niet verbeterd, de capaciteit op de afdeling is verbeterd maar de dienstverlening van ons administratiekantoor is een knelpunt op zowel kwaliteit als doorlooptijd. Dit doel zal doorlopen en samenvallen met de jaardoelen van 2022.	
2.	Investeren in capaciteit op financiën.	De vacature voor Stafmedewerker financiën heeft geen enkele geschikte sollicitant opgeleverd. Als nood/tussenoplossing hebben we een externe controller ingehuurd voor ca. 12 uur per week. In het 4 ^e kwartaal hebben we de sollicitatieprocedure uitgevoerd voor een financial controller. Dat heeft een geschikte kandidaat opgeleverd die start per 1 februari 2022.	
3.	Verbeteren interne beheersing (m.n. op projecten en contracten)	Er is een stap gezet in bewustwording en meer overzicht, het nauwer volgen van (inzet op) projecten zouden we in Q3 oppakken. Daar is wel actie op gezet, maar door piekdruk m.b.t. de begrotingen en de rapportages is de aandacht voor projecten niet meer geborgd. Wel is er een checklist voor interne controle opgezet (breder dan alleen projecten) en is er	

		in Q4 een start gemaakt met het werken volgens deze checklist. Dit zal een verdiepingsslag krijgen in 2022 onder aandacht van de nieuwe controller.	
4.	Verkenning opstarten op gebied van beleggen tijdelijke overtollige middelen.	We hebben een verkennend gesprek gevoerd over het beleggen van tijdelijk overtollige private liquide middelen. De verwachting is dat we op termijn onze middelen nodig hebben om te investeren in (ver)nieuwbouw. Een concreet besluit op dit vlak krijgt vorm in 2022.	
5.	Opzet inkoop/aanbesteding (wat doen we zelf en wat besteden we uit).	Dit doel heeft in 2021 nauwelijks aandacht gekregen maar krijgt vorm en inhoud in 2022.	
6.	Verkenning nieuwe applicatie financiële administratie.	Het doel was om zo efficiënt en effectief mogelijk onze gegevens te verwerken en beheren. De ervaring met de implementatie van Visma Talent maakt dat we de verkenning voor Visma voor financiën voorlopig on hold zetten. We hebben de dienstverlening van ons administratiekantoor geëvalueerd waarbij de conclusie is dat we niet tevreden zijn. Voor 2022 hebben we concrete prestatie afspraken gemaakt om op die manier maximale invloed uit te oefenen op kwaliteit van dienstverlening. In het jaarplan van 2022 is vervolgens opgenomen hoe we de diensten die we inkopen anders kunnen organiseren om in lijn van koersplan kwaliteit en professionaliteit te kunnen bieden.	
7.	Duidelijke planning/structuur van activiteiten bedrijfsvoering neerzetten.	De structuur binnen het onderdeel financiën is duidelijk en heeft meer vorm gekregen (waarbij de datakalender een van de vormen is). Voor Huisvesting en ICT is een start gemaakt met de inventarisatie en zal de uitwerking ervan plaatsvinden in/vanaf 2022.	
8.	AVG-aandachtspunten uitwerken.	Vanuit de oude structuur is een aantal projecten in gang gezet. Beveiligd printen en twee-staps-verificatie. De achterliggende visie en wijze van implementeren sluiten niet aan op ons koersplan en hebben een dermate effect op het werken van onze medewerkers dat is besloten om de implementatie on hold te zetten. In 2022 zal er een evaluatie volgen en passend maatwerk geboden worden, waarbij AVG geen doel op zich is maar geïntegreerd zal worden in beleid en cultuur. Ook de rol van de Functioneel Gegevensbeheerder zullen we zuiverder en gepaster invullen.	
9.	Duidelijk trainingsaanbod en goede informatiestructuur voor ICT-vernieuwingen zijn beschikbaar voor alle collega's.	Dit onderdeel is niet gerealiseerd zoals gepland. Het materiaal dat beschikbaar is staat al wel online, maar is niet voor alle CKK Professionals beschikbaar. Het oorspronkelijke kanaal is niet geschikt gebleken. In 2022 zal hier in het licht van het koersplan invulling aan gegeven worden.	
10.	Het evalueren van de effectiviteit van de ICT investeringen van de afgelopen jaren om zo meer maatwerk te kunnen bieden.	Dit is afgerond en meegenomen in de opzet voor het nieuwe ICT-plan. Er is op twee manieren informatie verzameld: via een gesprek tijdens een OICT-middag en via een enquête die verspreid is onder de OICT-ers. Beide geven een vergelijkbaar beeld. De kindcentra zijn overal het algemeen tevreden over de hardware en software, maar willen graag de visie beter neerzetten. Denk hierbij aan een meer geïntegreerde verbinding	

		van ICT met andere vakken. Ook is er vraag naar meer training. Deze punten komen terug in het ICT-plan 2022-2024.	
11.	Een communicatiesysteem inrichten binnen de werkgroep ICT zodat we beter invulling kunnen geven aan het ICT-beleid en met name de afhandeling van storingen.	Er is een aantal mogelijkheden bekeken en er zijn twee goede opties. De een sluit aan bij ons Microsoft365 pakket. Er moet nog bekeken worden of deze variant in de praktijk ook het gemak en overzicht biedt dat we zoeken. Dit wordt verder opgepakt na de zomer. Dit is in gang gezet en de afronding vindt binnenkort plaats, in de eerste maanden van 2022. De planning is niet gehaald omdat we ervoor gekozen hebben niet alleen het product te laten maken maar om ook te leren hoe dit gemaakt kan worden. Dat heeft het proces vertraagd, maar heeft als voordeel dat we het ook kunnen gebruiken binnen andere processen in onze organisatie, bijvoorbeeld binnen huisvesting.	
12.	Uitvoeren risicoanalyse (in brede zin) voor optimalisatie risicomanagement.	De risico analyse is uitgevoerd en de uitkomst in financiële zin is meegenomen in de begroting. De kwalitatieve output op kindcentrumniveau geeft input voor marap gesprekken en de risico's op strategisch niveau zijn vertaald in de jaarplannen van de afdelingen.	

Toelichting

We hebben een stap gezet in professionalisering en kwaliteit op gebied van bedrijfsvoering, hier zal in 2022 een vervolg aan worden gezet met het doel om per 2023 een strak georganiseerde basis te hebben voor het ondersteunen, begeleiden en adviseren van onze kindcentra.

Verbonden partijen

Stichting CKC Drenthe Onderwijs

Er hebben in 2021 transacties plaatsgevonden tussen de Stichting CKC Drenthe Onderwijs en de Stichting CKC Drenthe Kinderopvang. Deze zijn zowel tussentijds als aan het eind en na afloop van het kalenderjaar verrekend.

2.4 Risico's en risicobeheersing

Interne risicobeheersingssysteem

Raad van Toezicht en College van Bestuur

CKC Drenthe is een stichting met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. In de Statuten en in het Bestuurs- en Managementstatuut is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht vormgegeven. CKC Drenthe houdt zich aan de governance code Kinderopvang.

Managementrapportages onderwijs en kinderopvang

Met een vaste frequentie worden er vanuit het ondersteuningsbureau integrale managementrapportages voor onderwijs en opvang opgesteld waardoor het CvB inzicht heeft op de ontwikkelingen en hier adequaat op kan sturen. De Raad van Toezicht kan middels deze rapportages haar toezichthoudende rol vervullen. De managementrapportages worden ook ter informatie aangeboden aan de directies van de kindcentra en de centrale medezeggenschapsorganen.

Interne beheersing

Naast de inbedding van interne beheersing vanuit de lijn, vindt monitoring van het niveau van interne beheersing en de naleving ervan vanuit de directie plaats en vanuit het externe administratiekantoor, onder meer door het uitvoeren van onderzoeken op de naleving van maatregelen en procedures op gebied van de personeelsadministratie.

Aanbevelingen externe accountant en overige partijen

Het College van Bestuur, ondersteund door afdelingsdirecteuren en overige interne stafmedewerkers, bewaakt tevens de opvolging van de door de externe accountant en eventuele overige partijen gedane aanbevelingen op het gebied van interne beheersing en rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht.

Toetsing beleidsafspraken

Het College van Bestuur toetst of beleid tot stand komt in lijn met de visie en het daaruit ontstane koersplan en controleert de uitvoering van beleidsafspraken op de kindcentra en binnen de organisatie. Zij monitort hierbij op risico's. Deze toetsing en monitoring vindt op verschillende momenten en manieren plaats:

- Binnen de organisatie en op de kindcentra vindt dataverzameling plaats voor analyse en bijstelling van beleid;
- De kindcentrumbesturendes directies schrijven twee keer per jaar een managementrapportage met een beschrijving van de ontwikkelingen in het kindcentrum;
- Het College van Bestuur bezoekt de locaties minimaal twee keer per jaar tijdens de bespreking van de managementrapportages van de kindcentra. Dit wordt gecombineerd met een teambijeenkomst en een functioneringsgesprek;
- Daarnaast vinden de maandelijkse vergaderingen plaats van de directies (centraal of in regio's) waar ook het College van Bestuur deels of geheel bij aanwezig is;
- Het College van Bestuur vergadert maandelijks met de afdelingsdirecteuren over organisatieontwikkelingen;
- De stafmedewerkers van financiën en HRM hebben een paar keer per jaar een overleg met de individuele directies. Daarnaast bestaan er klankbordgroepen voor financiën, kinderopvang, onderwijs en HRM en zijn er in 2021 ontwikkelgroepen gestart op het gebied van integraal samenwerken, doorgaande lijn, reflectie & feedback en besluitvorming & plezier.
- De afdelingsdirecteuren monitoren vanuit beschikbare data of er zich risico's binnen kindcentra of in de organisatie voordoen en attenderen directeuren en het CvB hierop.

Het College van Bestuur is van mening dat het gehele stelsel van interne beheersing voldoende garanties geeft voor het rechtmatig en doelmatig realiseren van de doelstellingen van de stichting. Dit wordt bevestigd door de externe toezichthouder.

Belangrijkste risico's

Arbeidsmarktkrapte

In Nederland is er in het algemeen sprake van een tekort aan leerkrachten en pedagogisch medewerkers dat naar verwachting ook verder oploopt. In Drenthe is het tekort vooralsnog minder groot dan in andere delen van het land. Maar ook wij moeten rekening houden met een verdere afname van het beschikbare aantal leerkrachten vanwege de vergrijzing en ontgroening. Een tekort aan pedagogisch medewerkers, ib'ers en directeurs is al wel merkbaar en leidt tot (tijdelijk) openstaande vacatures. CKC Drenthe zal daarom ook voor de toekomst ideeën gaan uitwerken om middels goed werkgeverschap, talentontwikkeling en gecombineerde functies zoveel mogelijk medewerkers te (blijven) binden aan onze organisatie.

In 2021 is onder meer een nieuwe opleiding 'medewerker kinderopvang, onderwijs en bewegen' gestart aan het Alfa College, die niet alleen antwoord biedt op de kwantitatieve uitdagingen van de toekomst, maar ook voorziet in de kwalitatieve versterking van het integrale aanbod op de kindcentra. Studenten vanuit deze opleiding lopen inmiddels bij ons stage. We denken mee in de ontwikkeling van de opleiding en CKC Drenthe ondersteunt het Alfa College in het accreditatieproces.

Desalniettemin zal dit geen afdoende maatregel zijn. De totstandkoming van strategisch integraal personeelsbeleid is essentieel. Hiermee kunnen we in beeld brengen hoe opvang en onderwijs de komende jaren anders georganiseerd kunnen worden, zodat we ten allen tijden over zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende personele capaciteit beschikken, met daarbij de nodige mogelijkheden tot flexibiliteit.

Mogelijke ontwikkelingen die de vraag naar kinderopvang nog extra zullen doen stijgen en waarmee de kloof tussen aanbod op de arbeidsmarkt en de vraag vanuit de opvang nog exponentieel zou kunnen groeien, zijn:

- voornemens tot verandering in de positionering en daarmee deelnamepercentage van de kinderopvang (zie ook 'afhankelijkheid politiek en conjunctuur');
- (tijdelijke) geboortegolf n.a.v. de Coronagerelateerde situatie.

Deze ontwikkelingen versterken de noodzaak tot strategisch integraal personeelsbeleid.

Politieke impact

Wanneer overheidssteun (zowel landelijk als regionaal) wegvalt is het aannemelijk dat dit een negatief effect op de vraag naar opvang heeft en dus indirect impact heeft op de bedrijfsvoering. Wanneer de overheid meer aandacht geeft aan de bekostiging van de opvang zal de vraag toenemen en zal dit zich uiten in een positieve impact op de bedrijfsvoering.

Ziekteverzuim

Hoog verzuim is ongunstig voor elke organisatie, ook voor CKC Drenthe. De continuering en kwaliteit van de opvang en de mogelijkheden op het gebied van vervanging staan hierbij onder druk. Tevens geeft te hoog verzuim financiële risico's. Binnen CKC Drenthe is ten opzichte van 2020 (5,19%) het gemiddelde verzuimcijfer gestegen naar 8.30% in 2021, en daarmee verder af van de streefwaarde van maximaal 5%.

Vervangingsproblematiek

Op dit moment speelt de vervangingsproblematiek een grote rol, uiteraard mede versterkt door het te hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt. Naast bovengenoemde maatregelen op gebied van het tekort aan pedagogisch medewerkers en het ziekteverzuim en de extra inspanningen die vele collega's momenteel leveren door groepen op te vangen, extra te werken, etc. zullen we ook steeds creatiever moeten kijken hoe we tekorten op gebied van vervanging kunnen opvangen.

Krimp

We zullen de personele bezetting en voorzieningen moeten blijven afstemmen op de demografische ontwikkelingen om financiële risico's te voorkomen. Het ontwikkelen van versterkt strategisch personeelsbeleid is hiervoor cruciaal. Tevens zullen we als CKC Drenthe voortdurend streven naar versterking van ons marktaandeel door het bieden van kwalitatief en aantrekkelijk onderwijs en opvang. Er bereiken ons overigens ook signalen dat er door de Coronacrisis mogelijk meer kinderen geboren worden dan verwacht. We zullen deze ontwikkeling zorgvuldig monitoren. Deze ontwikkeling zal wellicht het risico op krimp ombuigen en heeft als eerste effect op onze kinderopvang.

COVID-19

De pandemie heeft in 2021 grote gevolgen gehad voor onze kindcentra. We zien daarin de volgende risico's:

- Opvangkwaliteit en resultaten
- Personele bezetting
- Uitval van personeel vanuit algemene druk
- Ontwikkelkracht en veerkracht binnen de organisatie
- Verlies van kwaliteit omdat stafmedewerkers beperkt worden fysieke activiteiten uit te voeren
- Ventilatie-normen

Kansengelijkheid

Verwachtingen van leerkrachten en pedagogisch medewerkers en thuissituaties van kinderen hebben invloed op de ontwikkelkansen en het uitstroomniveau van kinderen. Binnen onze regio signaleren we dat kinderen niet altijd hun potentieel bereiken. COVID-19 heeft hier potentieel een aanvullend negatief effect op door afstandsonderwijs en spanningen in de thuissituatie.

Bedrijfsvoering algemeen

- Onderbezetting binnen de afdelingen HRM en bedrijfsvoering
- Kwetsbaarheid van systemen
- Inrichting en aansluiting van ICT-systemen (m.b.t. privacy en beveiliging)

Conflicten

Momenteel is CKC Drenthe verwikkeld in een rechtszaak waarbij de rechtbank op 16 maart jl. uitspraak heeft gedaan in het nadeel van CKC Drenthe. In welke mate dit financiële schade met zich meebrengt (naast de proceskosten) is niet duidelijk. CKC Drenthe beraadt zich over het vervolg van dit proces.

3. Verantwoording financiën kinderopvang

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van CKC Drenthe Kinderopvang in 2021. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen.

De balans (na resultaatverwerking) ziet er als volgt uit:

1 Activa	31-dec-21	31-dec-20
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	568.524	665.741
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>568.524</u>	<u>665.741</u>
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	427.750	133.144
1.7 Liquide middelen	2.174.205	1.654.114
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>2.601.955</u>	<u>1.787.258</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>3.170.479</u>	<u>2.453.000</u>

2 Passiva	31-dec-21	31-dec-20
2.1 Eigen vermogen	1.390.440	995.243
2.2 Voorzieningen	57.210	58.054
2.4 Kortlopende schulden	1.722.828	1.399.703
<u>Totaal passiva</u>	<u>3.170.479</u>	<u>2.453.000</u>

De balans laat een positieve ontwikkeling zien en dat blijkt ook uit de financiële kengetallen. Deze laten zien dat we in staat zijn om zowel op langere als op korte termijn aan onze verplichtingen te voldoen. Het weerstandsvermogen is voor het eerst voldoende om te voorzien in de risico's die we niet hebben verzekerd ofwel vermijden door beleid.

Financiële kengetallen	2021	2020
Solvabiliteit	45,8%	42,9%
Liquiditeit	1,51	1,28
Rentabiliteit	7,3%	8,2%
Weerstandsvermogen	25,8%	20,7%

Ontwikkelingen op het gebied van exploitatie en resultaat

	Realisatie		Begroot		Realisatie		Begroot					
Baten	2020		2021		2021		2022					
Overheidsbijdragen	€	264.203	€	258.806	€	218.971	€	197.310				
Overige baten	€	4.540.283	€	5.180.844	€	5.180.072	€	5.596.960				
Totale baten	€	4.804.486	€	5.439.651	€	5.399.043	€	5.794.270				
Totale lasten	€	4.301.599	90%	€	5.207.619	96%	€	4.927.034	91%	€	5.923.624	102%
Saldo baten en lasten	€	502.888	10%	€	232.032	4%	€	472.009	10%	€	-129.354	-2%
Belasting	€	-110.341			-41.008			-76.812			19.403	
Resultaat	€	392.547	8%	€	191.024	4%	€	395.197	7%	€	-109.951	-2%

De baten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met ca. 12% en liggen 1% lager dan de begroting. De negatieve afwijking van de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere peutersubsidies. De omzet ligt op het niveau van de begroting, ondanks de naar verwachting te hoog begrote omzet op de nieuw te starten locaties Het Stroomdal en de Menso Alting. De achterstand in de omzet is in het tweede halfjaar ingehaald, waarbij de omzet van Het Stroomdal een opvallend positief verloop heeft (ten opzichte van de verwachting).

De grootste veroorzaker van het positievere rendement over 2021 is de post personeelslasten. Hier was in de begroting gerekend met 75% van de baten, in werkelijkheid bedragen deze 69% van de totale baten. De loonkosten liggen ca € 300.000 lager dan begroot, waarbij de afwijking voornamelijk betrekking heeft op de indirecte loonkosten. Daarnaast is er ruim € 120.000 minder ingezet aan scholing/professionalisering dan was begroot. Tenslotte houden we rekening met een uitkering van onze ziekteverzuimverzekering ad € 45.000.

Toekomstparagraaf

In 2022 verwachten we een groei in omzet van 7 %. Deze groei is geraamd op basis van:

- het hanteren van de nullijn in de vraag met als uitgangspunt september 2021;
- uitbreiding van aanbod op een bestaande locatie;
- prijswijziging van 3 %.

De komende jaren zullen qua organisatieontwikkeling in het teken staan van verdere integraliteit en professionalisering vanuit een gezonde basis. Het koersplan is hierbij richtinggevend. De kwalitatieve speerpunten die hieruit zijn opgenomen zijn verwerkt in het jaarplan 2022 en de begroting biedt reële ruimte voor de daartoe noodzakelijke middelen. Financieel gezien hebben we voldoende weerstandsvermogen beschikbaar om de risico's die we niet vermijden door verzekering of in beleid te kunnen dekken.

Kasstroomoverzicht

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	395.197	392.547
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	202.530	187.438
Mutaties voorzieningen	-844	6.691
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen (-/-)	-294.606	10.835
Schulden	<u>323.125</u>	<u>428.163</u>
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties:	625.403	1.025.674
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten:</u>	625.403	1.025.674
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	<u>-105.313</u>	<u>-225.452</u>
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten:</u>	-105.313	-225.452
Mutatie liquide middelen	520.091	800.222
Beginstand liquide middelen	1.654.114	853.893
Mutatie liquide middelen	<u>520.091</u>	<u>800.222</u>
Eindstand liquide middelen	<u><u>2.174.205</u></u>	<u><u>1.654.114</u></u>

De liquide middelen laten een positieve ontwikkeling zien, met als voornaamste oorzaak het positieve resultaat in combinatie met de relatief lage investeringen (ten opzichte van de afschrijvingen). Het beheer van deze tijdelijke overtollige liquide middelen is een aandachtspunt in verband met de negatieve rente die momenteel wordt geheven. Dit zal in 2022 uitgewerkt worden zodat we optimaal omgaan met deze middelen.

Bijlagen

1. Lijst met de gegevens van alle 30 kindcentra van CKC Drenthe
2. Factsheet onderwijs- en opvangaanbod per kindcentrum
3. Jaarverslag van de Raad van Toezicht

Gemeente Assen

Kindcentrum De Regenboog

Tuinstraat 5b - 9404 KK Assen
Tel. 0592 - 316723

Kindcentrum De Kloostertuin

Aletta Jacobsweg 80 - 9408 AM Assen
Tel. 0592 - 350303

Kindcentrum Het Octaaf

Witterhoofdweg 1c - 9405 HX Assen
Tel. 0592 - 351506

Kindcentrum De Lichtbaak

Amstelstraat 14b - 9406 TH Assen
Tel. 0592 - 354150

Kindcentrum De Scharmhof

Scharmbarg 1 - 9407 EA Assen
Tel. 0592 - 343800

Kindcentrum De Borg

Dusselheugte 13 - 9403 GN Assen
Tel. 0592 - 370203

Christelijk Kindcentrum Het Kompas

Eindhovenstraat 26
Postbus 239 - 9400 AE Assen
Tel. 0592 - 354234

Kindcentrum De Boei (SBO)

Wethouder Bergerweg 2a - 9406 XP Assen
Tel. 0592 - 353403

Kindcentrum Het krijt

Schoolstraat 29 - 9408 MB Assen
Tel. 0592 - 460370

Gemeente Borger-Odoorn

Christelijk Kindcentrum De Borgh

Molenstraat 3a - 9531 CH Borger
Tel. 0599 - 234254

Kindcentrum De Klister

Noorderdiep 123 - 9521 BC Nieuw-Buinen
Tel. 0599 - 613864

CKC School 59

Zuiderdiep 159 - 9521 AD Nieuw-Buinen
Tel. 0599 - 21 23 21

Kindcentrum De Wegwijzer

Harm Tiesingstraat 74 - 9571 AZ 2e Exloërmond
Tel. 0599 - 671206

Christelijk Kindcentrum Rehoboth

Rooilaan 154 - 7876 GW Valthermond
Tel. 0599 - 662367

Gemeente Aa en Hunze

Kindcentrum De Marke

Weegbree 21, Postbus 120 - 9460 AC Gieten
Tel. 0592 - 263113

Dalton Kindcentrum 't Kompas

Ceresstraat 6 - 9514 CA Gasselternijveen
Tel. 0599 - 512734

Gemeente Tynaarlo

Christelijk kindcentrum De Rietzanger

Borchsingel 39 - 9766 PP Eelderwolde
Tel. 050 - 2053399

Christelijk Kindcentrum Menso Altingschool

Brinkhovenlaan 3b - 9765 BH Paterswolde
Tel. 050 - 3093854

Kindcentrum De Holtenhoek

Holtenweg 5 - 9481 CN Vries
Tel. 0592 - 541644

Dalton Kindcentrum Jonglaren

Ludinge 6 - 9471 JD Zuidlaren
Tel. 050 - 4092079

Kindcentrum De Tol

De Hilde 1 - 9472 WH Zuidlaren
Tel. 050 - 4091804

Christelijk Kindcentrum Het Stroomdal

Esdoornlaan 1 - 9471 SH Zuidlaren
Tel. 050 - 4093170

Gemeente Noordenveld

Kindcentrum Speel en Leer, SWS onder CKC Drenthe

Kerklaan 3- 9341 AV Veenhuizen
Tel. 0592 - 388285

Kindcentrum De Schans, SWS onder OPON

Norgerweg 18 - 9342 PH Een
Tel. 0592 - 656308

Gemeente Midden-Drenthe

Kindcentrum Beatrix

Sportlaan 10 Postbus 147 - 9410 AC Beilen
Tel. 0593 - 522718

Christelijk Dalton Kindcentrum De Eshorst

Esweg 106 - 9411 AK Beilen
Tel. 0593 - 523159

Kindcentrum De Wegwijzer

Homaat 2 Postbus 44 - 9430 AA Westerbork
Tel. 0593 - 331305

Kindcentrum Drijber

Nijenkamp 29 - 9419 TM Drijber
Tel. 0593 - 562543

Kindcentrum De Schutkampen

Prins Hendrikstraat 2 - 9422 GJ Smilde
Tel. 0592 - 414010

Dalton Kindcentrum De Vaart

Prof. Dr. Obbinkstraat 3b, 9423 PR
Hoogersmilde Tel. 0592 - 459055

Dalton Kindcentrum De Wingerd

Floralaan 1a - Postbus 12
9420 AA Bovensmilde Tel. 0592 - 412991



Factsheet kindcentra

CKC Drenthe 2021-2022

September/oktober 2021

Aantal leerlingen: 5090

Aantal kinderen in de opvang: 1407

Het Octaaf, Assen Opvang: BSO, overig neutraal via Plateau. Onderwijs: Unit	De Scharmhof, Assen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	De Lichtbaak, Assen Opvang: neutraal via CKC: KDV, peuteropvang, BSO, TSO Onderwijs: regulier en Taalklassen
Het Krijt, Assen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	De Kloostertuin, Assen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Jenaplan, Leonardo, UniQ	De Boei, Assen Opvang: BSO via onze andere locaties Onderwijs: SBO
De Borg, Assen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	De Regenboog, Assen Opvang: neutraal via Plateau Onderwijs: Jenaplan	Het Kompas, Assen Opvang: peuteropvang Onderwijs: regulier
De Eshorst Beilen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs/Opvang: Dalton	De Beatrix Beilen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Jeelo	De Borgh, Borger Opvang: - Onderwijs: regulier
De Wingerd, Bovensmilde Opvang: peuteropvang neutraal via CKC Onderwijs: Dalton	Kindcentrum Drijber Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	De Rietzanger, Eelderwolde Opvang: peuters Onderwijs: regulier
't Kompas, Gasselternijveen Opvang: - Onderwijs: Dalton	De Marke, Gieten Opvang: peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton, Unit	De Vaart, Hoogersmilde Opvang: neutraal via CKC: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton
De Klister, Nieuw-Buinen Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	School 59, Nieuw-Buinen Opvang: Peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	Menso Alting, Paterswolde Opvang: Peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier
De Schutkampen, Smilde Opvang: KDV, peuteropvang, BSO, Onderwijs: regulier	De Wegwijzer, 2^e Exloërmond Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	Rehoboth, Valthoermond Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier
SPEEL en LEER, Veenhuizen Opvang: - Onderwijs: Dalton, samenwerkingsschool	De Holtenhoek, Vries Opvang: - Onderwijs: regulier, peuterkleutergroep	De Wegwijzer, Westerbork Opvang: Neutraal via KitsPrimair Onderwijs: ontwikkelingsgericht
De Tol, Zuidlaren Opvang: KDV, peuteropvang, BSO, Onderwijs: regulier, deels groepsoverstijgend	Het Stroomdal, Zuidlaren Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	Jonglaren, Zuidlaren Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton

Jaarverslag van de Raad van Toezicht

Inleiding

De stichtingen Christelijke Kindcentra Drenthe en CKC Drenthe Kinderopvang (tezamen: CKC Drenthe) hebben elk een Raad van Toezicht, welke door een personele unie uit dezelfde personen bestaan. Waar in dit verslag wordt gesproken over Raad van Toezicht (RvT) wordt bedoeld: de RvT van de stichting die het betreft. De RvT ziet erop toe dat de doelstellingen worden behaald die wettelijk en maatschappelijk van CKC Drenthe mogen worden verwacht. De RvT ziet erop toe dat de algemene gang van zaken plaatsvindt op een te verantwoorden wijze. Daarnaast ziet de RvT erop toe dat het College van Bestuur (CvB) de stichtingen op adequate wijze bestuurt op het gebied van onderwijs, opvang, kwaliteit, huisvesting, financiën en bedrijfsvoering, een en ander op een christelijke leest geschoeid. Ook bewaakt de RvT dat onder bestuur van het CvB geen beleid wordt gevoerd of praktijken plaatsvinden die onwettig zijn, in strijd zijn met de statuten, in strijd zijn met de gangbare ethische opvattingen of het gezond verstand. De RvT gebruikt een toezichtkader en de codes Goed Bestuur van de PO-Raad, de Governance code Kinderopvang en de Code Goed Toezicht als leidraad voor zijn toezichthoudende taak.

Omvang en samenstelling

De leden van de RvT nemen zitting voor een termijn van vier jaar. Zij treden af volgens een door de RvT vastgesteld rooster. Ze zijn herbenoembaar na de eerste termijn van vier jaar en vervolgens - indien gewenst - een uitloop van twee jaar, uit oogpunt van continuïteit, expertise en/of diversiteit. Leden van de RvT kunnen niet langer dan tien jaar aaneengesloten zitting hebben in de RvT. De samenstelling van de RvT is zodanig dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar en het CvB. Leden van de RvT vertegenwoordigen verschillende expertisegebieden: financieel, ondernemerschap, juridisch en inhoudelijk.

De Raad van Toezicht bestaat uit de personen genoemd in onderstaande tabel.

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie in 2021	Nevenfuncties	Aftredend
Dhr. J. Koster	Voorzitter (vanaf 1-1-2022 vice-voorzitter)	Stafadviseur/Projectmanager Organisatie, Kwaliteit, Ontwikkeling, Materiaal & Huisvesting, Beatrix Kinderziekenhuis; Universitair Medisch Centrum Groningen	- Vennoot vof Hartfunctie bijscholing - Bestuurslid (secretaris) The Schepel Foundation, Curaçao	2022, 2 ^e termijn
Mw. M.B. Barbosa do Nascimento-Poelman MBA	Vice-voorzitter (tot 31-12-2021)	Directeur bij Alfa Accountants en Adviseurs Hoogeveen-Emmen	- Mts. Erven J. Poelman, akkerbouwbedrijf, maat - Stichting Ondernemersfestival Noord Nederland, Stadskanaal, bestuurslid (secretaris)	2021, 3 ^e termijn

Mw. dr. ir. D.F. Jansen	Lid (tot 31-12-2021)	Beleidsmedewerker UMC-staf, UMCG		2021, 3 ^e termijn
Dhr. Ing. A. Goudkuil	Lid	Commercieel Directeur bij Itannex b.v.		2021, 2 ^e termijn
Dhr. F.R. Buisman	Lid	Manager Zorg bij zorggroep Meander		2022, 3 ^e termijn
Dhr. mr. J. de Groot	Lid	Bestuurssecretaris bij Coöperatie Univé Noord-Nederland te Assen		2022, 1 ^e termijn
Dhr. A. Bruins Slot	Voorzitter (vanaf 1-1-2022)	-	• Voorzitter RvT Drentse landschap • Raad van Toezicht Landschappen NL • Voorzitter stichting Grote of Maria Kerk te Meppel • Eigenaar ABS Advies BV	2025, 1e termijn
Mw. B.M.T.G. Pelgrum	Lid (vanaf 1-1-2022)	-	• Bestuursfunctie Dr. Douwe Tietemalen te Leeuwarden • Eenmanszaak Imparare; advies en coaching in het onderwijs	2025, 1e termijn

De RvT heeft in 2021 definitief besloten tot een omvang van zes personen. Per 1-1-2022 zijn mevrouw Nascimento en mw. Jansen afgetreden en zijn dhr. Albert Bruins Slot en mw. Bernadette Pelgrum respectievelijk als voorzitter en lid benoemd in de Raad van Toezicht. Dhr. Johan Koster is per 1-1-2022 benoemd als vicevoorzitter.

Eric Rietkerk is benoemd als bestuurder met ingang van 1 augustus 2021 en volgde daarmee dhr. Albert Velthuis op, die met pensioen is gegaan. Samen met mw. Bianca Poede vormt dhr. Eric Rietkerk het College van Bestuur.

Werkzaamheden en beoordeling

In 2021 kwam de RvT zes keer bijeen voor een reguliere vergadering en één keer voor een buitengewone vergadering op 12 april 2021. De vergaderingen vonden plaats op basis van een vooraf vastgestelde inhoudelijke jaarplanning, met specifieke agendapunten, themabesprekingen en presentaties. Tijdens delen van deze vergaderingen zijn geregeld functionarissen vanuit de organisatie uitgenodigd om hun visie op bepaalde thema's te geven.

Daarnaast hadden de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT regelmatig bilateraal (voor)overleg met het CvB. De vergaderingen en (informele) overleggen vonden, vanwege COVID-19, veelal online plaats.

De RvT heeft in 2021 (online) werkbezoeken uitgevoerd aan de meeste kindcentra. De laatste 9 bezoeken vinden in 2022 plaats. Daarnaast heeft de RvT tweemaal formeel overleg gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de Centrale Ouder Commissie (COC), één keer in aanwezigheid van het CvB en één keer zonder het CvB. Deze gesprekken zijn vooral van belang om

ouders, medewerkers en directeuren hun vragen aan de RvT te laten stellen en om de RvT op de hoogte te houden van de ideeën en vragen die daar leven.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de RvT in het verslagjaar tweemaal een zelfevaluatie gehouden onder leiding van een externe adviseur om te komen tot een visie op toezicht en een toezichtkader (23-6-2021 en 22-9-2021).

Puntsgewijs kwamen, naast de jaarlijks terugkerende ijkpunten, verschillende onderwerpen in de vergaderingen van de RvT aan de orde. Hierbij liep COVID-19 als rode draad door alle agenda's.

Besproken zijn onder andere:

- strategische ontwikkeling;
- versterking organisatie en functioneren;
- de gevolgen van het aankomende en reeds gevoelde lerarentekort;
- het ziekteverzuim;
- de dalende leerlingaantallen;
- de stijgende vraag naar kinderopvang;
- passend onderwijs.

Gedurende 2021 heeft de RvT geen signalen ontvangen, niet via de accountant en niet anderszins, dat zich integriteitsconflicten hebben voorgedaan. Niet bij de bestuurders, niet bij de directie en ook niet bij medewerkers van Stichting CKC Drenthe Onderwijs en CKC Drenthe Kinderopvang.

Als onderdeel van het verder professionaliseren van de RvT is er met ingang van 1 januari 2020 een drietal commissies ingesteld:

- kwaliteit
- financiën
- remuneratie

Commissie kwaliteit

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie kwaliteit:

- Margriet Nascimento, lid
- Bram Goudkuil, voorzitter

De commissie heeft conform het reglement 2x formeel overleg gehad. Daarnaast is er éénmalig een informeel overleg geweest om informatie over te dragen. De overleggen hebben tot doel gehad om de voorgenomen structuur van vergaderen en de vergaderonderwerpen in te richten. Dat is succesvol uitgevoerd.

De commissie heeft van een 3-tal hoofdtaken, te weten: Volgen, Monitoren/Evalueren en Sparringpartner, vastgesteld welke onderwerpen tijdens de vergaderingen over het jaar verspreid besproken gaan worden.

2021 was het eerste volledige jaar dat de commissie was geïnstalleerd vanuit de RvT. Gezien de wisseling van bestuurder is er feitelijk in het tweede deel van het jaar ook vanuit het bestuur invulling gegeven. De bestuurder heeft in een tweetal vergaderingen inzicht gegeven aan de commissieleden hoe het inspectiekader en de interne kwaliteitszorg van CKC Drenthe bij elkaar komen en hoe daar vorm aan gegeven wordt. Tevens is er inzicht gegeven in de resultaten van de eindtoetsen.

De commissie heeft zichzelf ten doel gesteld dat de borging van de kwaliteitszorg gemeten, getoetst en gemonitord moet kunnen worden. Daartoe wordt er gewerkt aan het inrichten van een dashboard waarmee het bestuur vanaf 2022 zichzelf inzicht geeft in de voortgang van de resultaten en zich tevens kan verantwoorden naar de organisatie.

Commissie financiën

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie financiën:

- Jouke-Jan de Groot, voorzitter
- Frank Buisman, lid

De commissie heeft in 2021 driemaal vergaderd. Beide leden van de commissie waren deze vergaderingen aanwezig. Bij vergaderingen van de commissie waren telkens ook de leden van het CvB

en de directeur bedrijfsvoering aanwezig. Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- de managementletters van de externe accountant over zowel 2020 als 2021, in aanwezigheid van de externe accountant;
- de concept-jaarverslagen van CKC Drenthe 2020 (zowel onderwijs als opvang) en het verslag van de externe accountant, in aanwezigheid van de externe accountant;
- de reservepositie van de onderwijsstichting, in het licht van de zgn. signaleringswaarde;
- doorleving van de te bespreken thema's tussen CvB en de commissie in relatie tot wat in de voltallige RvT wordt besproken;
- de impact van de corona-epidemie op het kunnen realiseren van de (financiële) doelstellingen, mede in verband met het relatief hoge ziekteverzuim en daarmee samenhangende vervanging problematiek (opvang en onderwijs) en mogelijk ander consumentengedrag (opvang);
- aandachtspunten voor de accountantscontrole over 2021;
- de organisatie-brede risicoanalyse;
- de begrotingen van 2022, inclusief de inhoudelijke hoofdlijnen van het treasuryplan.

De vergaderingen verliepen op een open en constructieve wijze. De commissie dankt het CvB en de directeur bedrijfsvoering voor de prettige manier van samenwerken in de commissievergaderingen. Ook de gesprekken met de accountant verliepen in een goede sfeer. Van de vergaderingen is schriftelijk verslag uitgebracht in de vergaderingen van de RvT.

De commissie heeft de RvT geadviseerd om:

- de jaarverslagen 2020 van CKC (zowel onderwijs als opvang) goed te keuren en
- de begrotingen 2022 van CKC (zowel onderwijs als opvang) goed te keuren.

In de vergaderingen van de commissie heeft de commissie het volgende benoemd:

Jaarwerk:

- De opzet van de bestuursverslagen van beide stichtingen is met elkaar in lijn gebracht. Er wordt uitgebreid verantwoording gegeven van de activiteiten van de stichtingen. De commissie heeft aandacht gevraagd om ten aanzien van de doelrealisatie meer op hoofdlijnen en meer in lijn met een strategisch plan te rapporteren. De verwachting is dat dit met het opleveren van het Koersplan in de komende jaren beter te realiseren is.

Auditplan accountant:

- Ten aanzien van het auditplan heeft de commissie aangegeven erop te vertrouwen dat de externe accountant op basis van eerdere inzichten en bevindingen bij CKC Drenthe een passend plan zal volgen. Aandachtspunt dat is meegegeven is de gewijzigde topstructuur; daarbij gaat het zowel om de wijziging in de samenstelling van het CvB als de inrichting van het ondersteuningsbureau.

Treasury:

- De commissie kan zich vinden in het gegeven dat het CvB geen concrete invulling heeft gegeven aan het eerder uitgesproken voornemen om de mogelijkheden te verkennen om te starten met beleggen. Er is gekozen voor het zgn. schatkistbankieren voor publieke gelden, waardoor in ieder geval het betalen van negatieve rente wordt voorkomen.

Risicomanagement en PDCA-cyclus:

- Na de fraude-risicoanalyse in 2020, heeft het CvB in 2021 met behulp van een externe partner een organisatie-brede risicoanalyse uitgevoerd, welke met de commissie is besproken. De indruk van de commissie is dat dit een heel mooie stap is voor de organisatie en dat nog gewerkt kan worden aan het abstraheren van de gescoorde risico's en het oppakken en prioriteren van de beheersing van die risico's. Het CvB heeft aangegeven hieraan te zullen gaan werken; het thema heeft blijvende aandacht van de commissie.
- Het CvB werkt aan een effectief en efficiënt rapportagemodel, wat niet alleen op CvB- maar ook op RvT-niveau passend is. De commissie heeft aangegeven behoefte te hebben aan een duidelijke(re) koppeling tussen de in het Koersplan omschreven ambities en doelstellingen en de financiële en inhoudelijke resultaten.

Begrotingen 2022:

- Onderwijs - De wijziging van de bekostigingssystematiek bleek meer impact te hebben op de begroting voor 2022 dan eerder in het jaar 2021 was voorzien. De oorzaak ligt in de regels die

hieromtrent zijn afgegeven door het ministerie. Hoewel deze incidentele kosten een systeemverklaring hebben, oogt en is het niet fraai; dit is onderwerp van gesprek geweest met het CvB, evenals wat hier mogelijk nog (aan beïnvloeding) valt te doen, bijvoorbeeld in samenspraak met de PO-Raad.

Commissie remuneratie

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie remuneratie:

- Desiree Jansen, voorzitter
- Johan Koster, lid

De remuneratiecommissie is in 2020 ingesteld ter ondersteuning van de RvT m.b.t. zaken betreffende de aanstelling, functioneren en beoordelen van het College van Bestuur en adviseert de RvT omtrent de besluitvorming van de RvT op dit gebied. In het afgelopen jaar heeft de commissie regelmatig overleg gehad over de verschillende werkgeverstaken, zoals geformuleerd in het reglement dat is opgesteld in opdracht van de RvT (vastgesteld op 9 juni 2020).

Tot de taak van de remuneratiecommissie behoort:

- a. Het fungeren als eerste aanspreekpunt voor het college van bestuur m.b.t. werkgeverszaken
- b. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de individuele leden van het college van bestuur
- c. Het voeren van werkgeversgesprekken met het college van bestuur (tenminste jaarlijks en zo vaak als dat nodig wordt geacht)
- d. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot de selectie en benoeming van leden van het college van bestuur
- e. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot het bezoldigingsbeleid van de Raad van Toezicht
- f. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot de selectie en benoeming van leden van de Raad van Toezicht
- g. De naleving van de code goed bestuur van de sector vanuit de rol als werkgever

Zo heeft de commissie een exitgesprek gevoerd en eervol ontslag verleend aan de voorzitter van het CvB vanwege (vroeg)pensioen, de benoeming van een nieuw lid CvB voorbereid, prestatiedoelen besproken en jaargesprekken gevoerd met beide leden van het CvB. Vanwege het nieuwe bestuursmodel is hierbij extern advies ingewonnen over de beloning. Naast het CvB is ook gesproken met de directeur HRM om de gesprekscyclus van het CvB aan te laten sluiten aan die van CKC Drenthe. Voor de bestuurders zal tevens een personeelsdossier aangemaakt worden waar de bestuurder zelf toegang toe heeft en de remuneratiecommissie.

Medio 2019 heeft de RvT besloten om over te gaan tot beloning van de leden van de RvT waarbij afgesproken is dat na 2 jaar de vergoeding geëvalueerd zal worden. Deze evaluatie heeft in 2021 plaatsgevonden na voorbereiding van de remuneratiecommissie. De bestuurders, de GMR en de ondernemingsraad zijn over het besluit van de beloning geïnformeerd.

Aan het einde van het jaar is de commissie gestart met de voorbereidingen voor de selectieprocedure van nieuwe leden van de Raad van Toezicht (profielschets, benoemingsprocedure en planning). Dit in goed overleg met het CvB, de RvT, GMR en OR. De selectieprocedure heeft plaatsgevonden in 2021 en werd ondersteund door een externe adviseur. In 2022 zal wederom een selectieprocedure gestart worden voor twee nieuwe leden RvT.

De toekomst

De RvT ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Uiteraard zal blijvend worden gewerkt aan verdere verbeteringen. De kinderopvang is qua omvang ook in 2021 significant gegroeid en nog groeiende. De uitdaging voor de komende tijd zal ook hier de verdere versteviging van de organisatie en integratie zijn.

Ook in de nabije toekomst zullen de aandachtsgebieden kwaliteit van onderwijs en kinderopvang, inzet van voldoende en deskundig personeel, krimp in de regio en het huis op orde steeds wederkerende agendapunten blijven. Het is van groot belang dat de organisatie beschikt over een stevig fundament; zowel financieel, organisatorisch als inhoudelijk. Daarnaast vindt de RvT een innovatieve grondhouding van groot belang.

Wij zien in de organisatie medewerkers die ervoor willen gaan. De leiding van de organisatie is in goede handen en de RvT heeft ook alle vertrouwen in de in 2021 aangestelde nieuwe bestuurder. Het zijn niet alleen de veranderingen die aandacht vragen. Ook aan het onderhoud en aan de verbetering van de organisatie wordt veel tijd besteed. Bij voortdurend zal worden gewerkt aan de verdere

optimalisering van de kwaliteit van het onderwijs en kinderopvang, het signaleren en inzetten van de talenten van onze medewerkers en het verantwoord omgaan met de huishoudportemonnee. Op basis van verkregen inzichten door toezicht afgezet tegen de huidige maatstaven beoordeelt de RvT nu dat er sprake is van een toekomstbestendige organisatie.

Ten slotte

De RvT heeft met tevredenheid geconstateerd dat CKC Drenthe het onderwijs en de kinderopvang op een verantwoorde wijze binnen haar bedrijfsvoering heeft geacommodeerd; primair in het belang van de leerlingen en kinderen, met behoud van de onderwijs- en opvangkwaliteit en met financiële soliditeit. De RvT complimenteert de bestuurders, de directie, de medewerkers en vrijwilligers van CKC Drenthe met dit resultaat.

Assen, 20 april 2022

Namens de Raad van Toezicht
Johan Koster – vicevoorzitter