



SOCIAAL JAARVERSLAG 2025



VOORWOORD

Wat wij doen, doet ertoe.

Voor kinderen. Voor ouders. Voor de samenleving.

Kinderopvang is al lang niet meer alleen een praktische oplossing voor werkende ouders. Het is een plek waar kinderen zich ontwikkelen, waar opvoeding en professionaliteit samenkomen en waar elke dag wordt gewerkt aan vertrouwen, veerkracht en gelijke kansen. Dat vraagt om vakmanschap. Niet voor niets is dit jaar in de cao de stap gezet van pedagogisch medewerker naar pedagogisch professional. Een benaming die beter past bij de verantwoordelijkheid en expertise die dit werk vraagt.

Onze organisatie werkt al 33 jaar aan een onvergetelijke ontwikkelingsreis voor kinderen. Als middelgrote kinderopvang onderscheiden wij ons door rust en herkenbaarheid, door doordachte activiteiten, maar vooral door onze collega's. Het merendeel van hen werkt al meer dan tien jaar bij ons; dienstverbanden van 25 jaar zijn eerder normaal dan uitzonderlijk. Die continuïteit ontstaat niet vanzelf. Ze vormt de basis onder kwaliteit, vertrouwen en stabiliteit voor kinderen en ouders.

Dat ervaren ouders ook. In het meest recente klanttevredenheidsonderzoek waarden zij ons gemiddeld met een 8,5, een score die ruim boven de benchmark ligt. Dat zijn geen cijfers op papier, maar ervaringen uit de praktijk. Van aandacht, nabijheid en samenwerking. Wij zien onszelf als medeopvoeders en zoeken bewust de verbinding met ouders en partners. Zo delen we kennis met ouders tijdens EHBO-avonden en werken we samen met de bibliotheek binnen het programma BoekStart, om kinderen al jong een rijke leesomgeving te bieden en plezier in lezen te stimuleren.

Het afgelopen jaar markeerde ook een overgangsfase. Met de pensionering van de vorige directeur en financieel manager zijn we een nieuwe periode ingegaan. Dat bracht beweging en heroriëntatie met zich mee. Organisatiebreed hebben we gewerkt met DISC-inzichten om elkaar beter te begrijpen en onze samenwerking te versterken. Daarnaast zijn we gestart met het herschrijven van onze kernwaarden: niet om ze opnieuw uit te vinden, maar om scherper te verwoorden wie we zijn en waar we voor staan.

De komende periode bouwen we verder op wat al goed is. We willen onze trots zichtbaarder maken, meer dezelfde taal spreken en duidelijk laten zien wie we zijn, naar elkaar én naar buiten.

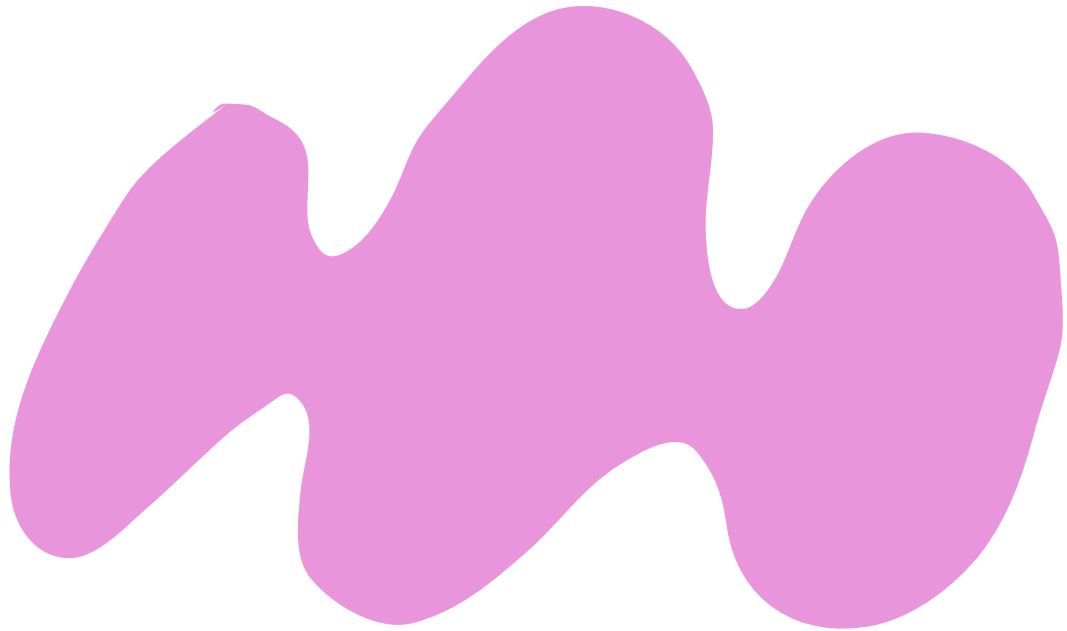
Tegelijkertijd bevinden we ons midden in bredere maatschappelijke ontwikkelingen. De overheid benadrukt steeds sterker het belang van kinderopvang en werkt toe naar een nieuw financieringsstelsel, waarbij werkende ouders vanaf 2029 nog ongeveer 4% van de totale kosten betalen. Dat vraagt om zorgvuldige voorbereiding en bewuste keuzes. Financieel, maar zeker ook pedagogisch en organisatorisch.

Opvoeden en opgroeien in deze tijd is niet eenvoudig. De wereld verandert snel, verwachtingen zijn hoog en verschillen worden zichtbaarder. Juist daarom is het belangrijk dat kinderen opgroeien op plekken waar zij zich veilig voelen, waar ruimte is om te groeien en waar professionals met aandacht en deskundigheid naast hen staan. Dat is waar wij ons elke dag voor inzetten, met overtuiging, betrokkenheid en vertrouwen in de toekomst.

Want 't Kickertje is er voor iedereen!

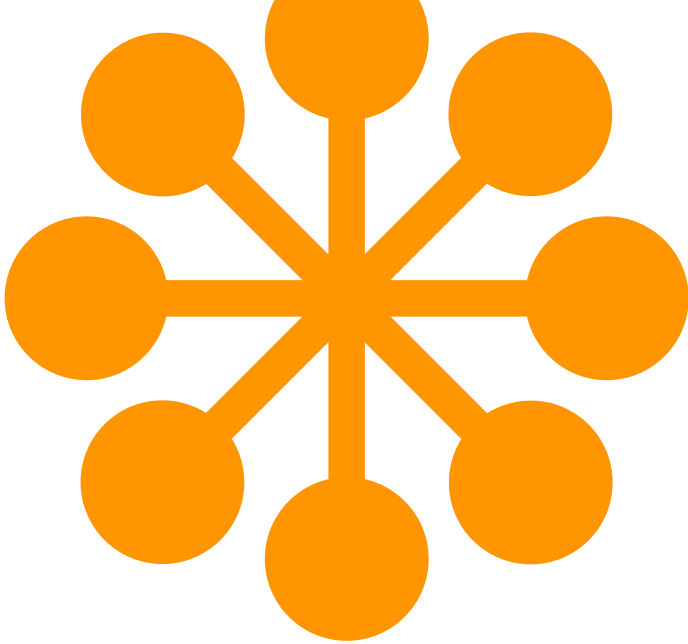
Ester de Leeuw, Directeur





INHOUDSOPGAVE

1.	Missie & Visie	4
2.	Strategische koers voor 2025 – 2027	5
3.	Personeelsbeleid	6
	Arbeidsvoorwaarden kinderopvang	7
	Medewerker-betrokkenheid en informatievoorziening	8
	Medewerker tevredenheidsonderzoek	8
	Livegang Kicker Campus	9
4.	De arbeidsmarkt	11
5.	Personeelsbestand	13
	Externe inhuur	13
	Vacatures	13
	Sollicitanten en instroom	13
	Verhouding leeftijd	14
	Verhouding man/vrouw	14
	Uitstroom	14
	Exitinterviews	15
6.	Gerealiseerde uren in fte 2022-2025	17
	Opleidingen 2025	17
	Ontwikkelgesprekken	19
	Pedagogische coaching	19
8.	Opleiden van (toekomstige) medewerkers	20
	Stagiaires	20
	Werken-Leren (BBL)	20
9.	Arbo en Verzuim	21
	Arbeidsomstandigheden (Arbo)	21
	Ziekteverzuim	21
10.	Acties voor 2026	23



1. MISSIE & VISIE

't Kickertje is dé partner in opvoeding, ontwikkeling en verzorging voor ouders en verzorgers, scholen, verenigingen en instanties die betrokken zijn bij kinderen.

Wij bieden, kinderen en ouders, zichtbaar kwalitatief de beste kinderopvang, pedagogische ondersteuning en uitdagende activiteitenprogramma's. Daarnaast delen wij ook actief ervaringen in lokale en nationale maatschappelijke netwerken.

Bij ons is ieder kind in beeld en wij laten hen spelenderwijs ontdekken én leren. De pedagogische cirkel inspireert en ondersteunt ons in de vertaling van onze pedagogische visie naar de praktijk van alledag. Dat geldt voor alle disciplines binnen de organisatie. Onze dienstverlening kenmerkt zich door een snelle en adequate reactie. We nemen het initiatief en staan open om het gesprek aan te gaan als dit nodig of gewenst is. Dit geldt zowel voor ons primaire proces als de ondersteunende diensten.

Wij bieden de hoogste kwaliteit tegen een aantrekkelijke en te verantwoorden prijs. Vanzelfsprekend wordt de kwaliteit continue gemeten en waar mogelijk verbeterd. Hiermee zorgen wij voor een fundamentele bijdrage in de onvergetelijke ontwikkelingsreis van kinderen. Met medewerkers maak je kwaliteit mét en voor kinderen en daarmee zijn zij van kapitaal belang voor 't Kickertje, ouders en maatschappij. 't Kickertje wil voor de medewerkers een stimulerend sociaal werkklimaat scheppen waarin de kernwaarden vertrouwen, persoonlijke ontwikkeling, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en plezier en humor centraal staan en zichtbaar zijn in het dagelijks werk.

't Kickertje is een lerende organisatie waarin onze medewerkers niet alleen leren door bij- en nascholing, maar ook door met elkaar de dialoog aan te gaan, vragen te stellen en samen te werken. Zo leren we van en met elkaar. Van deskundigheidsbevordering naar vakmanschap! Dit om gemeenschappelijke doelen te bereiken en te werken aan verbetering en vernieuwing van de organisatie.

2. STRATEGISCHE KOERS VOOR 2025 – 2027

Door het Management Team is een strategische koers voor de jaren 2025 – 2027 uitgezet. Met deze koers, waarbij de ontwikkeling van kinderen voorop staat, wordt ingezet op vier strategische pijlers:

- 1) Onze medewerkers, 't Kickertje is dé aantrekkelijkste werkgever in Midden-Delfland en nabije omgeving
- 2) Onderscheidende kinderopvang, 't Kickertje biedt kwalitatief de beste opvang door pedagogisch handelen, onze locaties en uitdagend spelmateriaal
- 3) Middelen, 't Kickertje biedt de hoogste kwaliteit voor een te verantwoorden prijs
- 4) 't Kickertje en haar omgeving, 't Kickertje bouwt aan een netwerk met ouders, scholen, gemeenten en organisaties waarbij de ontwikkeling van het kind voorop staat. 't Kickertje is een organisatie met ambitie

Op basis van de strategische pijlers van 't Kickertje is er ook in 2025 weer aan projecten gewerkt om de strategische doelen te behalen.

Per strategische pijler is er een pijlerregisseur vanuit het Management Team aangesteld bij 't Kickertje. Pijlerregisseurs hebben projecten ingezet en de vooruitgang gemonitord:

- Aanstellen projectleider
- Projectleider verzamelt juiste mensen voor project
- Project gaat volgens planning van start
- Ter afronding wordt een resultaatformulier ingediend

Pijlerregisseurs hebben tijdens een project regelmatig een voortgangsgesprek met de projectleider en bespreken het eindresultaat van projecten in het Management team.

In 2025 is er door de gehele organisatie aan de volgende projecten gewerkt (een aantal projecten lopen nog door in 2026):

Projecten 2025
Optimale inrichting en spelmateriaal
Actueel pedagogisch beleid en werkplan
Zorgstructuur
Langdurig inzetten stagiaires
Onboarding op maat
(Ontwikkel)behoeften in kaart brengen (deelprojecten waaronder LMS, ontwikkelcyclus)
Werving nieuwe medewerkers (doelgroepen)
Verzuim
Preventie en/of behoefte aan (extra) begeleiding in kaart brengen (ARBO)
Warme maaltijd in de dienstverlening
Kickerwerkplaatsen
Huisvesting
ICT
Managementinformatie
Implementeren nieuwe indeling KMS (Kwaliteitsmanagementsysteem)

3. PERSONEELSBELEID

't Kickertje wil voor de medewerker een stimulerend sociaal werkklimaat scheppen, waarin onze kernwaarden Vertrouwen, Verantwoordelijkheid, Betrokkenheid, Persoonlijke ontwikkeling en Plezier & Humor centraal staan en zichtbaar zijn in het dagelijkse werk. In november 2025 is gestart met het herschrijven van de kernwaarden, de kernwaarden zijn hetzelfde gebleven echter is per kernwaarde beschreven welk gedrag hierbij past en waar we deze aan kunnen herkennen.

» Kernwaarden

Dit is de norm. Zo doen we het, altijd!

VERTROUWEN

Hier kan je op elkaar bouwen

- » We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.
- » We gaan uit van de goede intenties van de ander.
- » Wij communiceren eerlijk, open en transparant.

VERANTWOORDELIJKHEID

We wachten niet af, maar pakken op wat nodig is

- » We vragen elkaars hulp als het even niet lukt.
- » We doen wat we beloven, we komen onze afspraken na.
- » We staan achter onze keuzes en kunnen dit uitleggen en uitdragen.

BETROKKENHEID

Samen kom je verder

- » We luisteren, kijken en handelen met oprechte interesse.
- » Samen gaan we uitdagingen aan en vieren we successen.
- » We helpen en versterken elkaar als één team.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

We geven ruimte aan vakmanschap

- » We stimuleren groei en sluiten aan bij ieders tempo en manier.
- » We blijven ons ontwikkelen, leren van elkaar en door te doen.
- » We zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe ideeën en andere inzichten en inspireren elkaar.

PLEZIER & HUMOR

Samen maken we er een leuke dag van

- » Ons werk is serieus, uitdagend en leuk; daar zorgen we zelf voor.
- » We zorgen samen voor een fijne sfeer met respect voor elkaars verschillen.
- » Door met plezier en humor te werken, maken wij het verschil.



Het leveren van een hoogwaardige dienstverlening vergt een bepaalde organisatiecultuur.

't Kickertje geeft hier vorm aan doordat zij een continu lerende organisatie is, die werkt aan een professionele leercultuur. Bij 't Kickertje werken wij met PASSIE:

Professioneel

Aandacht

Samenwerken

Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid

Initiatief

Enthousiasme

GEDRAGS-KOMPAS



't Kickertje heeft een gedragskompas ontwikkeld waar de cultuuromschrijving in is vastgelegd. Alle medewerkers hebben dit gedragskompas ontvangen en nieuwe collega's ontvangen het gedragskompas direct bij aanstelling zodat ook zij na kunnen zien waar 't Kickertje voor staat en hoe we met elkaar wensen om te gaan.

ARBEIDSVOORWAARDEN KINDEROPVANG

De cao Kinderopvang 2025-2026 is van toepassing voor alle medewerkers van 't Kickertje. In 2025 waren de belangrijkste wijzigingen:

- Per 1 januari 2025 een verhoging van de eindejaarsuitkering van 4% naar 5,5%.
- Per 1 januari 2025 wordt de volledige reisafstand woon-werkverkeer vergoed á €0,23 per kilometer (ongeacht het vervoersmiddel). Hiermee is de fietsregeling vervallen.
- Per 1 juli 2025 een salarisstijging van 2,5%.
- Per 1 september 2025 een verhoging van de stagevergoeding van €300,- naar €350,- per maand bij 5 stagedagen per week.
- 5 mei is een jaarlijkse vrije (feest)dag geworden.
- Verhoging van het aantal uur dat de werkgever verdubbelt in het levensfasebudget (bij een voltijd dienstverband worden de eerste 16 uur die door de werknemer worden ingelegd door de werkgever verdubbelt)

Naast de primaire arbeidsvoorwaarden zoals vastgesteld in de cao Kinderopvang biedt 't Kickertje ook nog een aantal aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, deze worden hieronder beschreven.

Medewerkers kunnen onder bepaalde voorwaarden een lening afsluiten ten behoeve van de aanschaf van een nieuwe (elektrische) fiets. De **fietslening** bedraagt maximaal €2000,-.

Medewerkers die hun kind(eren) laten opvangen bij 't Kickertje ontvangen een **korting op de kinderopvangkosten**.

Er worden vanuit 't Kickertje, in samenwerking met de personeelsvereniging jaarlijks, meerdere leuke **personeelsactiviteiten** georganiseerd. Zowel medewerkers die lid zijn van de personeelsvereniging als medewerkers die geen lid zijn kunnen (tegen een kleine bijdrage) aan de activiteiten deelnemen.

Medewerkers die 's avonds na hun werk nog een training volgen, kunnen gebruik maken van de **(warme) maaltijdregeling** waarbij zij vooraf een maaltijd naar keuze kunnen bestellen.

Er is binnen 't Kickertje een **thuiswerkregeling** waarin medewerkers in bepaalde functies de mogelijkheid hebben om een gedeelte van de arbeidsduur, onder vastgestelde voorwaarden, werkzaamheden vanuit huis te verrichten.

Medewerkers kunnen, op kosten van 't Kickertje, gebruik maken van de dienstverlening van de Budgetcoach Groep om **hulp** te krijgen **bij financiële zorgen**.

Iedere medewerker van 't Kickertje is aangemeld bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Bij aanmelding voor de nieuwsbrief worden zij door het pensioenfonds op de hoogte gesteld van ontwikkelingen. Tevens houdt 't Kickertje haar medewerkers op de hoogte door informatie te delen via de personeelsmemo.



MEDEWERKER-BETROKKENHEID EN INFORMATIEVOORZIENING

't Kickertje streeft naar **excellent werkgeverschap** door collega's te faciliteren en ruimte te geven aan eigenaarschap. Betrokken medewerkers zijn belangrijk voor 't Kickertje, daarvoor is informatievoorziening en transparantie belangrijk. Naast de informatie die medewerkers krijgen via groepsoverleggen en/of locatie overleggen worden medewerkers ook centraal geïnformeerd via de personeelsmemo en de nieuwsbrief voor ouders.

In 2025 is de personeelsmemo 10 keer verschenen via de Kicker Campus. Voorbeelden van onderwerpen die daarin waren opgenomen zijn: in -en uitstroom, vacatures, voorstelstukjes van nieuwe collega's, branche ontwikkelingen, ziekteverzuim, cao en/of wetswijzigingen, informatie vanuit projectgroepen, ervaringen vanuit bezochte congressen, personeelsregelingen, beleid, nieuws vanuit de OR en de personeelsvereniging.

MEDEWERKER TEVREDENHEIDSONDERZOEK

Eind 2024 is het medewerkers tevredenheidsonderzoek gehouden. Het eindcijfer is hoger dan het vorige onderzoek, in 2024 is er een **7,8 gescoord**, waar er in 2022 een 7,6 is gescoord. 71% van de medewerkers verwacht over twee jaar nog bij 't Kickertje te werken, dit was 73% in 2022.



Speerpunten vanuit het MTO zijn qua ontwikkelpunten onder andere dat verlof/vrije dagen moeilijk te regelen is, de bijdrage van de locatievergadering aan het succes van een locatie en de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat hun inbreng serieus wordt genomen. Ook werden de regels omtrent nepnagels/gelnagels genoemd als punt waar medewerkers minder tevreden over waren.

Wat betreft positieve punten; Blijde kinderen, medewerkers voelen zich veilig, samenwerking met de collega's, maar ook de relatie met en waardering van leidinggevende en de dankbaarheid van ouders.

In 2025 zijn actieplannen per locatie opgesteld en opgepakt door de locatiemanagers. Vanuit HR is er gestart met het onderzoeken en aanpassen van het protocol Vakantie-en meeruren; het aangepaste protocol is eind 2025 aangeboden aan de OR ter instemming.

Wat betreft de nagelversiering is vanuit een werkgroep met vertegenwoordiging van de branche-organisaties kinderopvang, de GGD en het RIVM nagedacht en gesproken over de gestelde norm en richtlijn. Dit heeft geleid tot een herziening van de richtlijn. Het RIVM blijft uitdragen dat nagelbedekking dragen in de kinderopvang niet wenselijk is maar neemt dit voorlopig op als streven in de richtlijn in plaats van als harde norm. De norm 'draag geen nagellak (schilfers) en/of kunstnagels' verandert daarmee in de norm dat nagels, kort, schoon, glad en onbeschadigd zijn.

In 2026 vindt opnieuw een medewerker tevredenheidsonderzoek plaats.



LIVEGANG KICKER CAMPUS

Begin 2025 is, na een implementatieperiode waaraan diverse werkgroepen hebben meegewerkt, het online leerplatform de Kicker Campus (van de Kinderopvang Academie) live gegaan.



“Nieuwe werkwijzen zijn meestal even wennen, je moet je draai erin vinden maar uiteindelijk kan het je veel opleveren.”

De functionaliteiten waar medewerkers van 't Kickertje in dit jaar gebruik van hebben kunnen maken staan hieronder beschreven.

Ontwikkelcyclus (Profiel360 en online formulieren)

De ontwikkelcyclus van 't Kickertje is gewijzigd en heeft dit jaar via de Kicker Campus plaatsgevonden. De ontwikkelcyclus bestaat uit het Goede Gesprek en minstens één Vervolggesprek per jaar.

Het Goede Gesprek is een jaarlijks gesprek tussen de leidinggevende en een medewerker, waarin een medewerker een gelijkwaardig en open gesprek kan voeren over het werk en de loopbaan. Hoe ervaart de medewerker het werken bij 't Kickertje? Is de balans tussen werk en privé nog goed? Hoe wil de medewerker zich ontwikkelen? Heeft de medewerker ambities? Wat ziet de leidinggevende? Voorafgaand aan het Goede Gesprek vullen zowel de medewerker als de leidinggevende in de Kicker Campus het Profiel360 in, dit zijn stellingen welke in verschillende categorieën zijn verdeeld met een ranking van 1 tot en met 5. Aan de hand van vragen op het online gespreksformulier komen de gespreksonderwerpen aan bod.

In het Vervolggesprek wordt aan de hand van vragen op het online gespreksformulier geëvalueerd hoe de afgelopen periode is gegaan, op welke wijze er aan de acties en ontwikkeling is gewerkt, welke resultaten er zijn bereikt en wat de medewerker nog nodig heeft. Het kan voorkomen dat er meerdere Vervolggesprekken volgen, dit is afhankelijk van de situatie en hetgeen gewenst is.

De eerste geluiden over de nieuwe ontwikkelcyclus:

“Wat is het fijn om het Goede Gesprek te doen, echt een enorme verbetering!”

Communicatie

Nieuwsberichten waaronder de personeelsmemo zijn dit jaar in de Kicker Campus verschenen, maar ook het inschrijven voor events vanuit de personeelsvereniging en trainingen vindt nu via de Kicker Campus plaats. Daarnaast kan iedereen gebruik maken van het Prikbord, onder andere om kennis met elkaar te delen. Ook vacatures worden intern op het Prikbord gedeeld.

“Het aantal mailberichten in de persoonlijke mailbox is enorm afgenomen door de communicatie mogelijkheden in de Kicker Campus”

Opleidingen & cursussen

De Kicker Campus biedt de mogelijkheid om online cursussen toegankelijk te maken voor individuele of groepen medewerkers. Het inschrijven op cursussen kan ook via de online leeromgeving. Daarnaast kunnen medewerkers interessante artikelen en video's raadplegen in de mediatheek.



Onboarding

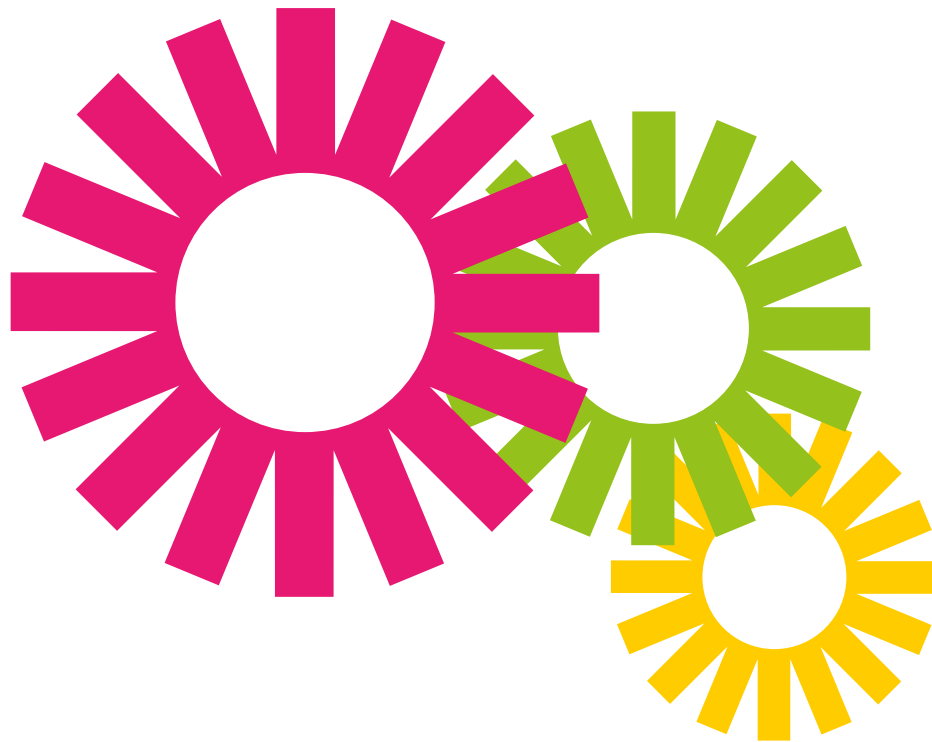
Het inwerktraject van 't Kickertje voor Pedagogisch Professionals is in 2025 deels gedigitaliseerd en met links gekoppeld aan documenten uit het kwaliteitshandboek. Hierdoor kan er tijd -en plaats onafhankelijk aan het online gedeelte van het inwerkprogramma worden gewerkt.

Voor de overige functiegroepen wordt er in 2026 verder gewerkt aan digitalisering van het inwerkprogramma.

“Het online gedeelte van het inwerkprogramma is een hele verbetering in vergelijking met hoe het was, heel fijn dat het nu deels digitaal kan”.

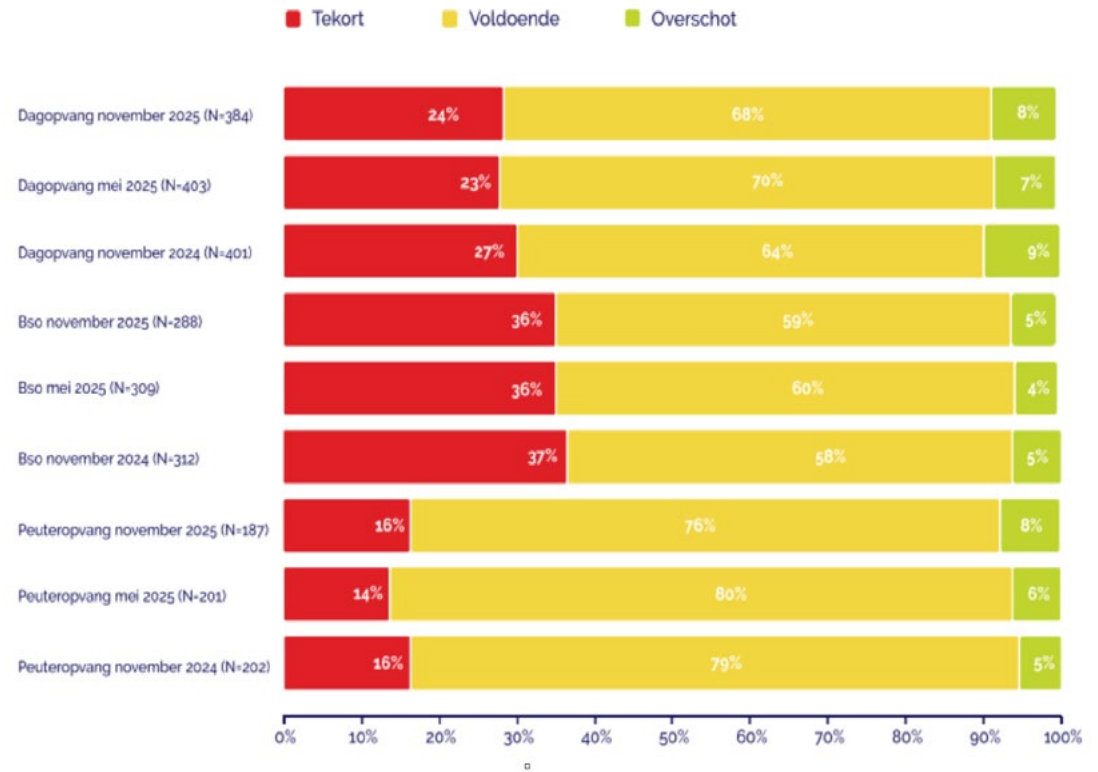
Logboek & Coaching meter

De coaching uren kunnen conform de kwaliteitswetgeving in de Kicker Campus geregistreerd worden zodat altijd een actueel overzicht te raadplegen is. Tevens kunnen medewerkers en coaches met elkaar communiceren in de Kicker Campus door gebruik te maken van het logboek van de medewerker en kunnen coachmomenten ingepland worden in de kalender.



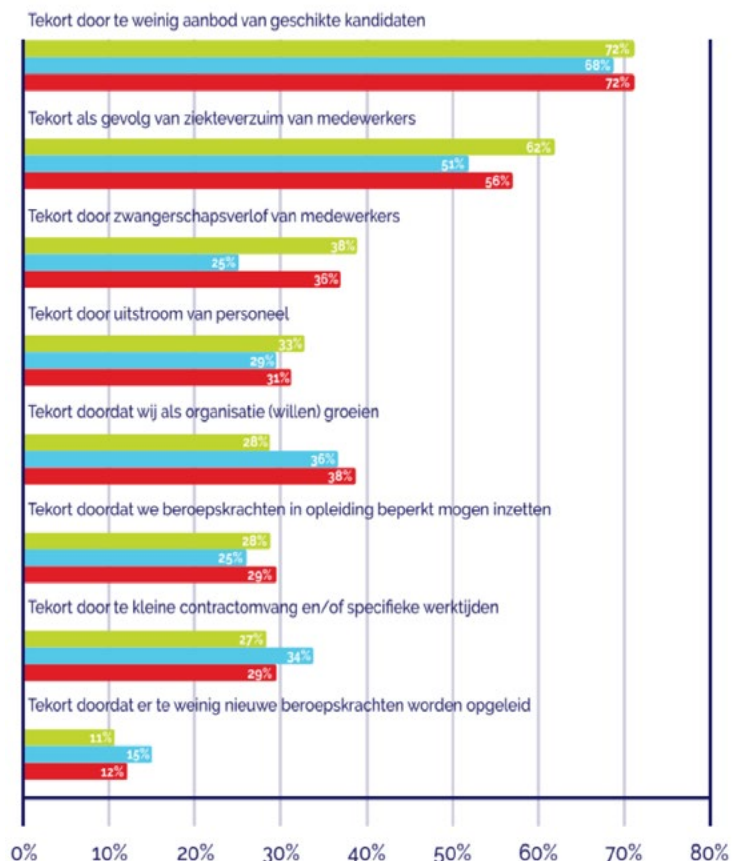
4. DE ARBEIDSMARKT

Volgens cijfers van Kinderopvang Werkt is het personeelstekort binnen de kinderopvang branche in de loop van 2025 afgenomen, dit geldt met name voor de hele dagopvang, het personeelstekort in de BSO is nagenoeg gelijk gebleven (zie figuur hieronder).



In het figuur hieronder staan de voornaamste redenen voor personeelstekorten waarbij verzuim een belangrijke rol speelt en een tweede plek inneemt.

■ November 2025 (N=151) ■ Mei 2025 (N=167) ■ November 2024 (N=173)



Voor 't Kickertje geldt dat de meeste vacatures in 2025 zijn ontstaan in de BSO en deze blijken ook het meest lastig vervulbaar. 't Kickertje zet zich in voor het opleiden van Pedagogisch professionals door het aanbieden van stages en BBL-trajecten. Tevens is er in sommige situaties de mogelijkheid om als Groepsopvoeder opgeleid te worden naar de functie van Pedagogisch professional. Hbo-studenten waarvan de opleiding na afronding kwalificeert voor het werken in de kinderopvang, kunnen soms, afhankelijk van de opleidingsrichting, in hun 3e leerjaar (BSO) of 4e leerjaar (Hedo) al aan de slag binnen de kinderopvang.

Daarentegen heeft 't Kickertje in het laatste kwartaal van 2025 nagenoeg geen uitzendkrachten hoeven in te huren om personeelstekorten op te vangen.



KINDERCENTRUM
'TKICKERTJE 
kickertje.nl

5. PERSONEELSBESTAND

Ondanks de aanhoudende personeelskrapte in de branche heeft 't Kickertje de vacatures in 2025 grotendeels in weten te vullen en nieuwe medewerkers aangetrokken. De instroom van 37 nieuwe collega's was groter dan de uitstroom van 33 collega's.

EXTERNE INHUUR

Er is in 2025, in vergelijking met 2024, minder uur aan extern personeel ingehuurd voor de hele dagopvang en de BSO. In onderstaande tabel is het aantal uren externe inhuur voor BSO en kinderopvang en het gemiddelde aantal fte per week te zien. 't Kickertje heeft tevens haar eigen medewerkers gedetacheerd om hun kwaliteiten elders in te zetten ten behoeve van samenwerkingsverbanden.

	Uren externe inhuur in uren	Fte per week*
Externe inhuur in 2023	1856,08	0,99
Externe inhuur in 2024	1763	0,94
Externe inhuur in 2025	958,75	0,51

*Fte staat voor Full-Time Equivalent ofwel aantal medewerkers o.b.v. 36 werkuren per week.

Vanwege de aangescherpte wetgeving met betrekking tot ZZP'ers in de Kinderopvang, heeft 't Kickertje vanaf 2025 geen ZZP'ers meer ingehuurd, wel is er nog gebruik gemaakt van de inzet van uitzendkrachten en detacheerders voor de functie van Pedagogisch professional. Dit in combinatie met een lichte daling in verzuimpercentage en een terugloop van het aantal kinderen op bepaalde locaties heeft ervoor gezorgd dat 't Kickertje minder extern personeel heeft ingehuurd.

VACATURES

Het behoud van bestaande medewerkers en het werven van nieuw personeel blijft één van de belangrijkste speerpunten. Vooral op de BSO en de invalpool blijft het invullen van vacatures de grootste uitdaging.

Vacatures worden altijd intern gedeeld (tenzij deze direct op de eigen locatie vervuld kunnen worden) via het prikbord en via de personeelsmemo in de Kicker Campus.

Vacatures die extern worden uitgezet worden geplaatst op de website van 't Kickertje, vacatureplatform Indeed, Facebook, Instagram, LinkedIn en soms ook in lokale (banen)kranten en/of op lokale vacaturewebsites.

't Kickertje kent een aanbrengpremie voor medewerkers die een nieuwe collega hebben aangebracht, deze aanbrengpremie bedraagt €250,-, verspreid over twee betaalmomenten, te weten bij voortzetting na de proeftijd en na 12 maanden bij de eerste contractverlenging.

SOLLICITANTEN EN INSTROOM

In 2025 is het personeelsbestand bij 't Kickertje gegroeid van 137 medewerkers op 31 december 2024 naar 140 medewerkers op 31 december 2025.

Het aantal fte (op basis van contracturen per week) is in 2025 licht gestegen van 94,33 fte op 31 december 2024 naar 95,38 fte op 31 december 2025.

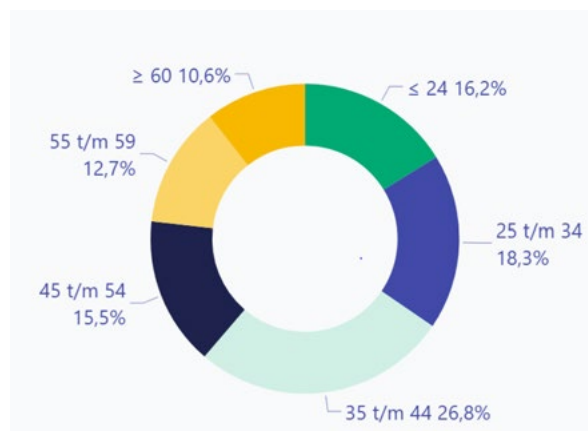
In 2025 hebben 82 externe kandidaten bij 't Kickertje gesolliciteerd. Dit waren 48 sollicitaties voor de functie van Pedagogisch professional, 7 sollicitaties voor een BBL-traject dan wel een leertraject, 3 sollicitaties voor de functie van Groepsondersteuner, 4 sollicitaties voor de functie van Assistent locatiemanager, 1 sollicitatie voor de functie van Peuter/dreumessport en 19 sollicitaties

voor ondersteunende -en staffuncties waaronder Technische dienst, HR adviseur, Facilitair coördinator, Beleidsmedewerker Activiteiten en Stafmedewerker kwaliteit.

In 2025 zijn er 37 nieuwe collega's in dienst getreden (periode van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025). Nieuwe pedagogische collega's worden begeleid door de locatiemanager en alle collega's op de betreffende groep. Zij hebben de taak om te zorgen dat collega's zich thuis voelen in de organisatie en op de hoogte zijn van het beleid en procedures. Door middel van een inwerk checklist monitort de locatiemanager of nieuwe collega's de juiste stappen in het inwerktraject doorlopen. De pedagogisch coach verzorgt driemaal een groepsbezoek met aansluitend een gesprek met de nieuwe collega.

VERHOUDING LEEFTIJD

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij 't Kickertje is in 2024 gedaald van 42 jaar in 2024 naar 41 jaar in 2025, dit komt mede doordat een aantal oud-collega's met (vervroegd) pensioen zijn gegaan. Het grootste deel van de medewerkers bij 't Kickertje (27%) valt in de leeftijdscategorie 35 – 44 jaar.



VERHOUDING MAN/VROUW

Van alle medewerkers bij 't Kickertje is in 2025 de verdeling 96% vrouw en 4% man.

UITSTROOM

In 2025 zijn er 33 collega's uit dienst getreden:

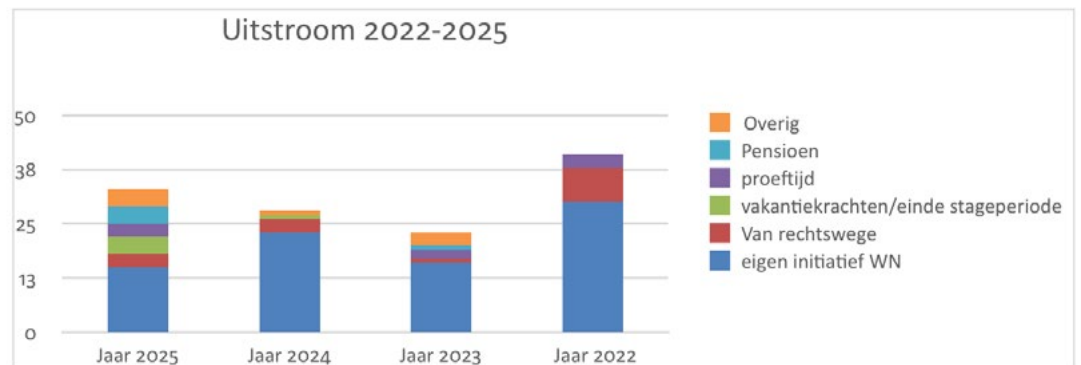
Functie	Aantal
Pedagogisch professionals	18
BBL-medewerkers	4
Pedagogisch professionals in ontwikkeling	4
Groepsondersteuners	2
Overige functies (waaronder kantoorfuncties)	5

Reden beëindiging	Aantal
Op eigen initiatief opgezegd	15
(Vervroegd) pensioen	4
Beëindigd in proeftijd	3
Van rechtswege beëindigd (niet verlengd)	3
Beëindigd vanwege langdurig verzuim	2
Overige redenen	6

Van het aantal collega's dat is uitgestroomd, was het grootste deel werkzaam op BSO Het Lint, gevolgd door de invalpool:

Locatie	Aantal mdw uit dienst
bso Burg. Van Gentsingel	2
bso DTB	1
bso Lint	10
bso Oranje Nassauplein	3
hedo Burg. Van Gentsingel	2
hedo Warmoesland	3
Invallers tbv alle locaties	7
Kantoor en algemeen	3
Kantoor Financieel	1
Loc Peuterwerkplaats Lint	1
Eindtotaal	33

In onderstaand diagram zijn de redenen van uitstroom af te lezen in de periode van 2022-2025:



EXITINTERVIEWS

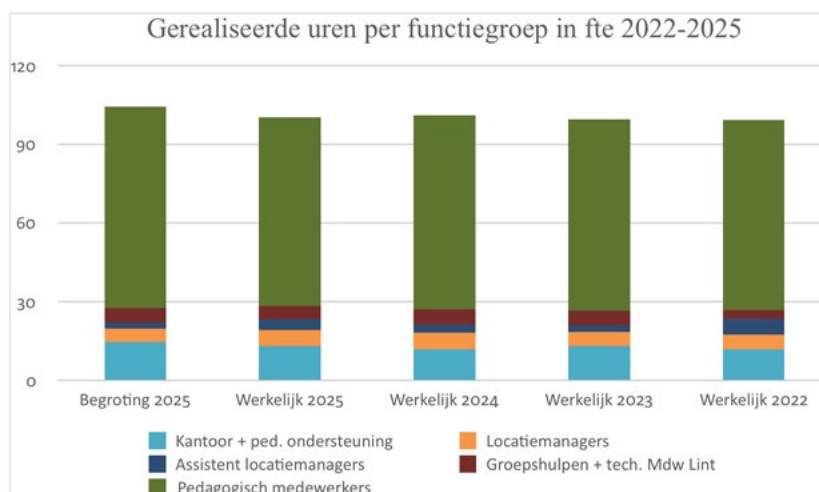
In 2025 zijn er 12 exitinterviews gehouden door de Officemanager, waarvan nog 1 in afwachting van akkoord. Van de 11 exitinterviews hebben 2 medewerkers geen cijfer gegeven en de anderen hebben een cijfer gegeven variërend tussen de 6 en 9. Medewerkers die tijdens de proeftijd uit dienst zijn gegaan, BBL-kandidaten die vroegtijdig hun dienstverband hebben beëindigd, stagiaires die tijdens hun stage ook een arbeidsovereenkomst hebben gekregen om te werken in vakanties en medewerkers die na 2 jaar ziekte uit dienst zijn gegaan hebben niet deelgenomen aan een exitgesprek omdat met hen een gesprek door de leidinggevende en/of praktijkopleider heeft plaatsgevonden. De uitgestroomde medewerkers die aan een exitinterview hebben meegewerkt geven 't Kickertje gemiddeld als eindcijfer een 7,7.

Als aandachtspunt is ook in 2025 het aanvragen en toegekend krijgen van verlof benoemd, daarnaast het blijven werken aan de spreek aan-, uit- en af cultuur. Als positieve feedback is meerdere keren het ontvangen van attenties vanuit 't Kickertje benoemd.

6. GEREALISEERDE UREN IN FTE 2022-2025

In onderstaande tabel en grafiek is per functiegroep de begroting van het aantal fte voor 2025 af te lezen en het werkelijk gerealiseerde aantal fte gedurende de jaren 2022 tot en met 2025.

	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
PERSONEEL					
Kantoor + ped. ondersteuning	14,75	13,3	11,87	13,12	11,79
Locatiemanagers	5,05	6,07	6,33	5,31	5,79
Assistent locatiemanagers	2,2	3,87	3,01	2,68	6,1
Groepshulpen + technische dienst	5,65	5,23	6	5,54	3,32
Pedagogisch professionals	76,73	71,71	73,85	72,74	72,24
OR	0,33	0,15	0,15	0,21	
TOTAAL	104,71	100,18	101,21	99,60	99,24



7. DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

In 2025 heeft 't Kickertje opnieuw sterk ingezet op deskundigheidsbevordering om professionele groei te stimuleren. Het opleidingsplan wordt jaarlijks herzien en opgesteld door een HR business partner in overleg met locatiemanagers, praktijkopleiders, pedagogisch beleidsmedewerker, beleidsmedewerker activiteiten en pedagogisch coach. Het is gebaseerd op te behalen beleids- en kwaliteitsdoelstellingen, wet- en regelgeving, geconstateerde behoeften uit ontwikkelgesprekken, evaluaties en vanuit overleg met verschillende disciplines. Het opleidingsplan wordt financieel vertaald in de begroting voor het volgende jaar.

OPLEIDINGEN 2025

Opleidingen met betrekking tot het beroep van Pedagogisch professional	Aantal / Beschrijving
Gestarte opleiding Gespecialiseerd Pedagogisch Professional	3 medewerkers
Positief afgerond EVC-traject	1 medewerker
BBL'ers bij aanvang 2025	6 medewerkers
Extra BBL-instroom in 2025	6 medewerkers
BBL'ers uit dienst in 2025	3 medewerkers
MBO Rijnland Zoetermeer	Nieuwe klas gestart in 2025

Training stagebegeleiding	Aantal / Beschrijving
SBB/Stagebegeleider	5 medewerkers Begeleiden, motiveren, feedback geven & beoordelen van stagiaires

VE trainingen/bijsholing	Aantal / Beschrijving
VE-training afgerond	4 medewerkers
Bijsholingsavond VE-gecertificeerden	Introductie Uk & Puk 2.0, nieuw materiaal, herziene instructies
Extra team-bijsholingen VE-groepen	3 sessies: taalontwikkeling, sociaal-emotionele ontwikkeling, basisprincipes VE

Diverse trainingen	Aantal / Beschrijving
Online babytraining	1 medewerker
Meldcode	Beschikbaar voor alle medewerkers in de Kicker Campus
Taaltoets IKK	1 medewerker
Rijstijl-analyse Kickerbus	4 medewerkers
Certificaat BSO-bus	3 medewerkers
Bijsholing Aandachtsfunctionaris	2 medewerkers
Kinder-EHBO/BHV behaald	36 medewerkers (verdeeld over 6 groepen)

Trainingen met betrekking tot Leiderschap & Cultuur	Beschrijving
DISC-certificering cultuurambassadeurs	Inzet van DISC binnen teamontwikkeling
Training Verzuim voor leidinggevenden	1,5 dag
Workshop Verzuim & Vitaliteit	Alle medewerkers tijdens studiedag
Podcasts Vitaliteit	Beschikbaar via Kicker Campus



Eendaagse trainingen/congressen	Aantal / Beschrijving
Eendaagse trainingen/congressen	15 medewerkers
Aanbod van overige trainingen	DoenKids, Muziekkwartier vervolg, Happy Kids, online webinars

Opleidingen lopend of afgerond	Status
AD PEP (Pedagogisch Educatief professional)	Gestart / lopend
Train de Trainer Knap Lastig*	Gestart
Train de trainer Gezonde kinderopvang*	Gestart
VIC (Video Interactie Coaching)	Gestart / lopend
Praktijkopleider	Gestart
HBO Manager Kinderopvang	Gestart

*Train de trainer opleidingen worden gevolgd door collega's van 't Kickertje zodat zij de training uiteindelijk zelf kunnen verzorgen binnen 't Kickertje. De uitrol zal plaatsvinden wanneer de training is afgerond en het trainingsmateriaal klaar is voor gebruik.



De jaarlijkse studiedag voor alle medewerkers van 't Kickertje heeft op 30 oktober 2025 plaatsgevonden met de volgende workshops:

- Muziekkwartier
- Leuk, we hebben Techniek
- Verzuim en Vitaliteit
- Superkrachten
- Hoe werkt het creatief proces en hoe prikkel je deze creativiteit?
- Lekker en Gezond

Daarnaast hebben op alle locaties pedagogisch groepsoverleggen plaats gevonden waarin verschillende onderwerpen aan bod zijn gekomen.

Er zijn helaas ook geplande trainingen/opleidingen niet door gegaan. De (opfriscursus) Inspecteur Buitenruimte is in 2025 niet door gegaan, die wordt in 2026 opgepakt door assistenten die hier affiniteit mee hebben en de taken hier uit voortvloeiend ook voor de andere locaties zullen oppakken.

Voor 2026 ligt de focus op interactievaardigheden en wordt ook de training Oog voor Interactie opnieuw gegeven. Daarnaast is er de intentie alle leidinggevenden te trainen als aandachtfunctionaris.

Het streven is het opleidingsplan anders vorm te geven, waardoor het voor alle collega's in de organisatie helder en overzichtelijk is (qua kosten/tijdsduur en subsidie), maar het ook duidelijk is welke mogelijkheden er voor ontwikkeling zijn binnen 't Kickertje.

ONTWIKKELGESPREKKEN

Vanaf 2025 is 't Kickertje overgegaan op een vernieuwde ontwikkelcyclus via het Profiel360 in de online leeromgeving 'Kicker Campus'. De ontwikkelcyclus bestaat uit het Goede gesprek en het Vervolggesprek.

Van de 95 collega's welke minimaal 1 jaar in dienst zijn en op een opvanglocatie werken in de functie van Pedagogisch professional (in ontwikkeling), BBL-er, Student-medewerker, Assistent locatiemanager en Groepsondersteuner zijn 89 Goede gesprekken gevoerd en geregistreerd in de Kicker Campus. Dit houdt in dat 93% van de Goede gesprekken zijn gehouden, dit ligt boven de doelstelling van 85%

Collega's korter dan één jaar in dienst worden niet meegenomen in de ontwikkelcyclus omdat zij zich in het eerste dienstjaar richten op het inwerktraject.

De collega's in opleiding worden begeleid door de praktijkopleiders, hierbij dienen in ieder geval een ontwikkelscan en ontwikkelplan(nen) aanwezig te zijn.

PEDAGOGISCHE COACHING

In 2025 was er een samenwerking tussen coaching, PEB (Pedagogisch Educatieve Beeldcoaching) en PGO (Pedagogisch Groeps Overleg) om te werken aan de deskundigheidsbevordering van de medewerkers. Er was een gezamenlijke aftrap tijdens de Carrousel, waarbij de teams in groepjes roulerend met het onderwerp bezig zijn. Men nam deel aan een PGO- en PEB- bijeenkomst om van daaruit doelen op te stellen voor de coaching. De coaching was dit jaar vooral gericht op groepsdoelen/groepscoaching, waarin ook individuele punten aan de orde kwamen.

Het onderwerp was dit jaar in overleg met de locatiemanager per locatie afgestemd op de behoefte van het team. Voorbeelden van onderwerpen zijn 'Risicovol spel' en 'Zelfredzaamheid stimuleren'. Tijdens het PGO is er over dit onderwerp gesproken en gediscussieerd en tijdens de PEB is er op dit onderwerp gekeken naar de initiatieven van kinderen. Met deze informatie heeft iedere groep een ontwikkeldoel geformuleerd waarop twee keer coaching heeft plaatsgevonden en eenmalig PEB. Op deze manier is de informatie over het onderwerp vergroot, zijn initiatieven van kinderen bewust bekeken, is er ontwikkeling geweest in groei en expertise op het groepsdoel wat heeft geleid tot bewuste inzet van eigen werk, houding en gedrag aansluitend bij wat de groep nodig heeft en met het kind in beeld. Dit jaar zijn de coaches ook meer op de locaties aan het werk geweest om zichtbaar te zijn en makkelijker aanspreekbaar te zijn bij vragen.

Pedagogisch professionals die bij 't Kickertje in dienst kwamen volgden een ander traject. Nieuwe medewerkers wonen de Carrousel wel bij en zijn onderdeel van de groepscoaching maar zij richten zich het eerste jaar met name op het eigen maken van het pedagogisch beleid in de praktijk. Medewerkers in opleiding wonen de Carrousel wel bij en zij zijn onderdeel van de groepscoaching maar zij hebben geen individueel coachgesprek gericht op dit onderwerp, tenzij zij zelf met vragen komen wanneer wij aanwezig zijn op locatie. Zij worden wel meegenomen in de PEB. Binnen 't Kickertje ontvangen zij begeleiding vanuit de praktijkopleiders.

Voor de collega's in de invalpool hebben er aparte themabijeenkomsten plaatsgevonden. Zij hebben hierna waar mogelijk individuele gesprekken gehad. De invallers met een 0-uren contract hebben geen individuele coaching gehad, wel groepscoaching.

“Wanneer wij groeien, groeien kinderen met ons mee.”



8. OPLEIDEN VAN (TOEKOMSTIGE) MEDEWERKERS

't Kickertje hecht veel waarde aan het opleiden van (toekomstige) collega's. Zowel nieuwe als bestaande collega's, stagiaires en collega's in opleiding worden daarom begeleid door een Pedagogisch coach.

STAGIAIRES

Schooljaar 2024/2025	
Opleidingen	Aantal stagiaires
Pedagogisch medewerker (niveau 3)	2 stagiaires
Gespecialiseerd pedagogisch medewerker (niveau 4)	2 stagiaires
Sport & Bewegen (niveau 3)	2 stagiaires
Zorg en Welzijn (niveau 2)	4 stagiaires
HBO Pedagogiek	1 stagiaire

Schooljaar 2025/2026	
Opleidingen	Aantal stagiaires
Pedagogisch medewerker (niveau 3)	1 stagiaire
Gespecialiseerd pedagogisch medewerker (niveau 4)	6 stagiaires
Sport & Bewegen (niveau 3)	2 stagiaires
Zorg en Welzijn (niveau 2)	2 stagiaires
HBO Pedagogiek	1 stagiaire

Het hele jaar door wordt gekeken naar de bezetting van stagiaires, wanneer er voldoende capaciteit is worden maatschappelijke stages en snuffelstagiaires toegezegd.

De kennismakingen hebben fysiek plaatsgevonden met de praktijkopleider en vervolgens de kennismaking op de specifieke groep met de stagebegeleider en de praktijkopleider (vóór de start van de stage). Alle stagebegeleiders hebben een stagebegeleidersbijeenkomst bijgewoond om te kunnen sparren, ervaringen uit te wisselen en vragen te stellen. Dit werd als prettig ervaren.

De praktijkopleiders hebben ook in 2025 zorggedragen voor een nog grotere bekendheid van 't Kickertje als leerbedrijf door onder andere aanwezig te zijn bij het beroepenfeest Delft on Stage op

11 maart 2025 en het vervolg tijdens de Doe-Dag op 27 maart 2025 waarbij de studenten kennis maken met het werkveld. Ook in het Westland zijn de praktijkopleiders te zien geweest tijdens Westland on Stage op 5 maart 2025. De animo voor Kindercentrum 't Kickertje is elke editie weer groot: Mogelijk worden zij de toekomstige stagiaires, BBL kandidaten en/of nieuwe collega's.

WERKEN-LEREN (BBL)

In 2025 hebben de praktijkopleiders zich weer ontfermd over de begeleiding van BBL kandidaten (als onderdeel van de Beroepskrachten in Opleiding). In het overzicht Opleidingen zijn de aantallen BBL-kandidaten met de verschillende opleidingen aangegeven. In 2025 is de samenwerking met MBO Rijnland in Zoetermeer gestart, daarnaast is er gekozen voor opleidingen bij het Zadkine, Albeda Rotterdam. Nog 1 leerling volgt een thuisstudie bij het NTI. 't Kickertje geeft de voorkeur voor het opleiden via MBO Rijnland vanwege de samenwerking. Leerlingen kunnen zelf een andere voorkeur hebben, in overleg wordt besloten voor welk opleidingsinstituut wordt gekozen. Een thuisstudie is geen optie meer, gezien eerdere ervaringen met de studiebelasting en werk/privé balans.

9. ARBO EN VERZUIM

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN (ARBO)

Jaarlijks wordt een Arbo actieplan opgesteld met vaste onderwerpen zoals ziekteverzuim, MTO, RI&E, veiligheid, (fysieke) belasting, griepvaccinatie en projecten omtrent Arbo en verzuim.

In 2025 heeft de toetsing van de Arbo RI&E plaatsgevonden door een externe organisatie. Punten die hieruit naar voren zijn gekomen zijn opgenomen in het Plan van Aanpak RI&E, doorgenomen met locatiemanagers/facilitair coördinator/directie en OR.

In 2025 hebben zich in het kader van de RI&E aanpassingen voor gedaan zoals het inzichtelijk maken van ruimtes voor kolven; pauzeruimtes gecreëerd op het Lint door het toevoegen van een kantoorunit en op de Burg van Gentsingel zijn pipowagens gekomen. Het hinderlijk geluid op het Lint is in onderzoek welke mogelijkheden er zijn om dit te verminderen. De rol van preventie-medewerker is op papier gezet, ingestemd door OR en gecommuniceerd aan medewerkers in de personeelsmemo. Vanaf 2026 zal de volgende RI&E niet uitgevoerd worden in de Risicomonitor maar in het nieuwe instrument RIEwerkt!

In 2025 heeft geen evaluatie met de bedrijfsarts plaatsgevonden. Vanuit het project Verzuim is naar voren gekomen dat we geen verbetering zien met de huidige arbodienst en een nieuwe arbodienst gaan onderzoeken. Deels heeft dit plaatsgevonden in 2025, echter blijkt dit ook samen te hangen met de huidige verzuimverzekering en wordt in 2026 verder opgepakt.

De samenwerking met de Budgetcoach Groep is in 2025 voortgezet. Er is een telefonische helpdesk waar medewerkers anoniem hun (financiële) vragen kunnen stellen. Indien meer begeleiding gewenst is door een Budgetcoach kan tevens, op kosten van 't Kickertje, een individueel begeleidingstraject worden aangeboden. 't Kickertje hoopt hiermee (financiële) problemen bij medewerkers te kunnen voorkomen.

In 2025 is eveneens de samenwerking met organisatie Psion voortgezet. In afstemming met medewerker, leidinggevende en HR kan er gekozen worden om een traject bij Psion in te zetten; zij staan voor snelle en adequate interventies bij (dreigende) uitval door psychische klachten.

ZIEKTEVERZUIM

Het totale ziekteverzuimpercentage was in 2025 gemiddeld 7,24% ten opzichte van 7,9% in 2024. Er is dus sprake geweest van een daling in verzuimpercentage ten opzichte van het jaar ervoor.

In SDB HR is het aantal frequent verzuimmeldingen per medewerker inzichtelijk voor leidinggevend. Zij krijgen een melding wanneer een medewerker voor de 3e keer of meer in een periode van 12 maanden wordt ziekgemeld. Tevens kunnen leidinggevend op ieder moment de frequentie van het verzuim van de betreffende locatie raadplegen en hierop anticiperen door het volgen van het beleid omtrent frequent verzuim.

Eind 2025 was er bij 35 medewerkers sprake van frequent verzuim (3 of meer ziekmeldingen), dat is 25% van het personeelsbestand in tegenstelling tot 29% in 2024 en 31% in 2023.

In 2025 waren er 205 nieuwe verzuimmeldingen (exclusief vangnet situaties UWV), dit is een daling ten opzichte van het aantal verzuimmeldingen in 2024 namelijk 214 verzuimmeldingen.

De verdeling in kortdurend, middellang en langdurig verzuim was als volgt:

Kortdurend verzuim (minder dan 1 week) : 77%

Middellang verzuim (tot en met 6 weken) : 14%

Langdurig verzuim (langer dan 6 weken tot 104 weken) : 9%

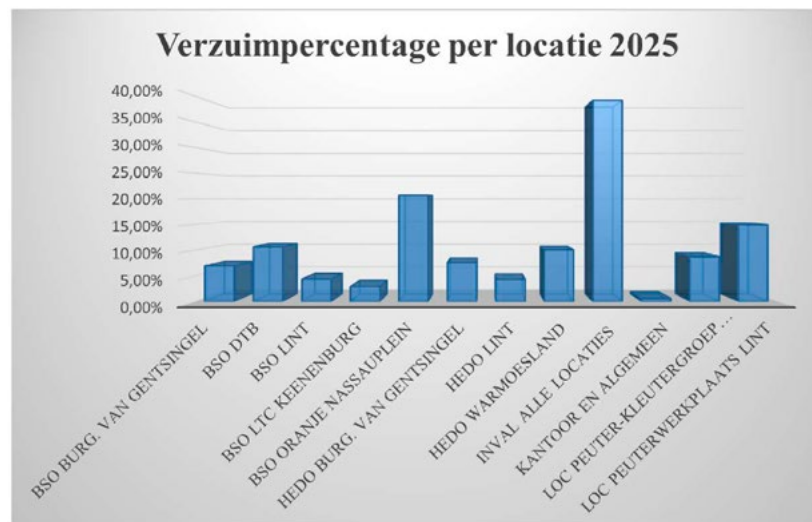
Ten opzichte van 2024 is het kortdurend verzuim afgenomen (circa 3%), het middellang verzuim iets toegenomen (circa 1%) en het langdurig verzuim toegenomen (circa 2%).

In de tabel hieronder is af te lezen hoeveel verzuimuren er in 2024 en 2025 geregistreerd zijn, dit komt in 2025 neer op een verzuim van gemiddeld 7,3 fte per week (exclusief zwangerschapsverlof en ziekte t.g.v. zwangerschap/bevalling) in vergelijking met gemiddeld 8,08 fte per week in 2024. Het verzuim wordt bovenal opgevangen door invalkrachten, externe inhuur en soms (wanneer het Beroepskracht-kindratio het toe laat) het samenvoegen van groepen.

	Verzuimuren	Fte per week
Verzuim in fte in 2024	15.134,57	8,08
Verzuim in fte in 2025	13.666,83	7,30

Het verzuimpercentage per locatie/afdeling kent verschillen en is ook mede afhankelijk van het totaal aantal medewerkers die op een locatie werken. Ofwel een locatie waar 3 medewerkers werken heeft over het algemeen een hoger verzuimpercentage als 1 collega ziek is dan een locatie met 10 medewerkers waarbij 1 collega ziek is.

Het gemiddelde percentage per locatie is zichtbaar in onderstaand diagram:



10. ACTIES VOOR 2026

De kinderopvangbranche is continue in beweging waardoor er regelmatig bijgestuurd moet worden. Voor 't Kickertje is het in ieder geval van belang om in 2026 met de volgende acties aan de slag te gaan (in de strategische koers 2025-2027 zijn de acties verder uitgewerkt):

- Strategische personeelsplanning; Medewerkers zo inzetten dat de doelstellingen van 't Kickertje worden behaald op de meest efficiënte manier. Dit geldt voor de alledaagse planning, maar ook met het oog op de toekomst.
- Deskundigheidsbevordering; medewerkers de mogelijkheid bieden om te werken aan hun persoonlijke & professionele ontwikkeling door in kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn voor deskundigheidsbevordering en loopbaanontwikkeling toe te voegen aan het beleid.
- Verder ontwikkelen en optimaliseren van de online leeromgeving de Kicker Campus.
- Organisatieontwikkeling; medewerkers hebben inzicht in hun eigen manier van communiceren. Samenwerken door communicatie en teamontwikkeling staat voorop, maar ook de beleving en naleving van de tools die hiervoor zijn opgesteld, waaronder het gedragskompas.
- Projecten; projecten vanuit de strategische pijlers uitwerken en de acties tot uitvoering brengen.
- MTO; het opstellen en uitzetten van het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) en actieplannen opstellen.
- Werving & selectie; blijvend werven van pedagogisch professionals en de volledige opleidingscapaciteit benutten.
- Oriënteren op een andere arbodienst en verzuimverzekering per 2027.
- Duurzame inzetbaarheid; aandacht voor vitaliteit en het benutten van mogelijkheden.
- Voorbereiden op de nieuwe Cao Kinderopvang die per 1 januari 2027 in werking zal treden.



KINDERCENTRUM
'TKICKERTJE

