

# Jaar- verslag 2022

28 juli 2023

**Kober**  
kinderopvang

**we zien je graag.**

# Bestuurs- verslag

## Samen klaar voor de toekomst

1	Voorwoord	3
2	Maatschappelijke kinderopvang	6
3	Onze dienstverlening	8
4	Onze ambities	11
	a. De meest aantrekkelijke werkgever van West-Brabant	11
	b. Ons huis op orde door organisatieontwikkeling	18
	c. Maatschappelijke meerwaarde door maatwerk	22
	d. Klaar voor de toekomst door samenwerking en innovatie	24
	e. Kober gaat voor groen	27
	f. Op onze huisvesting kun je bouwen	30
5	Financieel	33
6	Van 2022 naar 2023	34

---

# 1. Voorwoord

**Er is veel gebeurd de afgelopen jaren. Dat begon met de coronapandemie, waardoor Kober geconfronteerd werd met aangescherpte protocollen en tijdelijke sluitingen. Alles wat vanzelfsprekend was, stond op z'n kop. We staan ook nu weer voor flinke uitdagingen, zoals personeelskrapte, toename van het ziekteverzuim, de economische en maatschappelijke gevolgen van de oorlog in Oekraïne en voorbereidingen op de kabinetsplannen rondom de herziening van het financieringsstelsel van kinderopvang. Kortom: De kinderopvangsector is behoorlijk in beweging. En wij bewegen mee. Dat doen we via een geactualiseerde strategie en zes concrete ambities.**

We blijven ons richten op kansengelijkheid voor kinderen, conform de in 2019 vastgestelde Kober-koers. Daar bouwen we verder op door. De kabinetsplannen rondom (bijna) gratis kinderopvang zijn een eerste belangrijke stap in het verbeteren van de toegankelijkheid van kinderopvang. In 2021 en 2022 hebben we de koers verder geactualiseerd. Onder andere sterk werkgeverschap, duurzaamheid en huisvesting hebben nu ook een plek in onze strategie.

### **Dit is onze strategische doelstelling**

Tegen het eind van 2024 hebben we onze positie als aanbieder van kinderopvang in de regio verder versterkt. Ons huis is op orde. Met onze pedagogische kennis en kunde leveren we maatschappelijke meerwaarde. Dat doen we in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners.

### **Onze zes ambities**

Om onze maatschappelijke meerwaarde te bevorderen en te borgen, hebben we zes heldere ambities geformuleerd, waaraan we in 2022 gewerkt hebben en waaraan we in 2023 en 2024 verder werken. Meer informatie hierover is te vinden op [kober.nl/koers](https://kober.nl/koers).

1

## **De meest aantrekkelijke werkgever van West-Brabant**

We houden ons personeelsbestand op orde. Naast het werven van nieuwe collega's, focussen we ons op het behoud van medewerkers.

2

## **Het huis op orde door organisatieontwikkeling**

We zorgen dat we de goede dingen doen door naar iedereen te luisteren en duidelijke onderlinge afspraken te maken over hoe we samenwerken. Binnen en buiten de muren. Daarbij blijven we werken aan ontwikkeling van ons beleid en onze dienstverlening.

3

## **Maatschappelijke meerwaarde door maatwerk**

We bieden opvang die past bij de vraag vanuit ouders en kinderen. Daarom werken we nauw samen met scholen, zorg en welzijn en cultuur en sport.

---

## **4 Kober gaat voor groen**

We zijn ons bewust van het belang van duurzaamheid en ieders rol hierin: medewerkers, ouders en kinderen.

## **5 Op onze huisvesting kun je bouwen**

Waar het fijn is om te zijn en om in te werken.

## **6 Klaar voor de toekomst door samenwerking en innovatie**

We zoeken continu naar manieren om ons aanbod te verbeteren. Data en innovaties helpen ons daarbij.

In de rest van dit verslag lees je meer over onze organisatie, dienstverlening en de activiteiten per ambitie.

**Samen gaan we ervoor!**  
**Ga jij ook mee?**

# 2. Maatschappelijke kinderopvang

**Kober is een maatschappelijke kinderopvang-organisatie in West-Brabant. Dagelijks zetten we ons in om ieder kind gelijke kansen te bieden.**

## **Kansen voor ieder kind**

Gelijke kansen voor ieder kind. Daar draait het om bij Kober kinderopvang. We zien kinderopvang als een plek waar spelen en leren bij elkaar komen. Een plek waar kinderen zich in alle vrijheid ontwikkelen. Wij begeleiden hen daarbij. Passend bij wie ze zijn en wat ze nodig hebben. Dat doen we met veel plezier. Want niets geeft meer voldoening dan zien hoe een kind groeit en verder komt.

## **Partner in opvoeding en ontwikkeling**

Kinderen wegwijs maken in de wereld, dat doen we samen. Als professionele partner in de opvoeding leggen we samen met ouders de basis voor een leven lang ontwikkelen. Onze pedagogische visie is daarbij het vertrekpunt. Die bepaalt hoe we denken en doen, onze locaties inrichten en ondersteuning bieden aan ouders.

---

## Pedagogische principes

Vanzelfsprekend vormen onze pedagogische principes het fundament voor onze manier van denken, doen en communiceren. De pedagogische principes zijn:



## Samen ontwikkelen

Om de kansen van kinderen te vergroten kijken we in de volle breedte naar onze omgeving. Hoe is de aansluiting op school? Welke faciliteiten biedt de gemeente? Zijn er sport en cultuurclubs in de buurt? Als voortrekker in het ontwikkelen van een doorgaande ontwikkel- en leerlijn zoeken we de samenwerking op met scholen, gemeentes en netwerkorganisaties. Daar hoort bij dat we deel uitmaken van brede scholen, multifunctionele accommodaties en integrale kindcentra.

## Onze uitgangspunten

**Wij zijn klein en groot tegelijk.**

**Wij zijn overal en altijd dichtbij.**

**Wij zijn bevlogen, verbindend en ondernemend.**

**Wij zijn ervaren en maatschappelijk.**

**Wij bieden constant ruimte voor ontwikkeling.**

# 3. Onze dienstverlening

**Kober biedt aan kinderen en ouders de volgende dienstverlening aan: kinderdagopvang (0-4 jaar), peuteropvang (2-4 jaar), voorschoolse educatie (2-4 jaar), buitenschoolse opvang en tussenschoolse opvang (4-12 jaar).**

Met ruim 200 locaties in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Etten-Leur, Goirle, Halderberge, Roosendaal, Rucphen en Zundert zijn we altijd dichtbij. Dicht bij kinderen. Dicht bij school. En altijd dicht bij huis.

## Aantal kinderen

In 2022 hebben we gemiddeld 14.000 kinderen per week op de buitenschoolse opvang, kinderdagopvang, peuteropvang (incl. VE) en tussenschoolse opvang opgevangen.

## Diensten en tarieven

Ouders konden in 2022 kiezen voor een 40- of 52-weekenpakket. Daarnaast was het mogelijk om losse vakantiedagen in te kopen. De tarieven zijn in 2022 met 3,0% geïndexeerd, conform de in 2021 verwachte kostenontwikkeling voor 2022. De overheid heeft het normtarief met 0,5% geïndexeerd.

	2021		2022	
	Kober	normtarief	Kober	normtarief
<b>kdv (52 weken)</b>	€8,55	€8,46	€8,81	€8,50
<b>bsv (52 weken)</b>	€7,77	€7,27	€8,00	€7,31
<b>pto (40 weken)</b>	€9,07	€8,46	€9,34	€8,50



---

## **Voorschoolse educatie (VE)**

Als maatschappelijke kinderopvangorganisatie kiest Kober ervoor om voorschoolse educatie voor kinderen van 2/2,5 tot 4 jaar met een hoger risico op (taal)achterstand aan te bieden en verbindt Kober zich met de bijbehorende educatieve opdracht. Hierbij werkt Kober nauw samen met het onderwijs, de partners welke de toeleiding van VE verzorgen, zoals consultatiebureaus en de gemeenten. Ook wordt er samengewerkt met partners die ouders en kinderen ondersteunen in de thuissituatie. Zodat het educatieve aanbod ook wordt voortgezet in de thuissituatie.

Naast inhoudelijke kwaliteitsverbeteringen van ons VE-aanbod door opleiding en scholing van medewerkers is het afgelopen jaar nadrukkelijk ingezet om meer uniforme financiële afspraken te maken met de diverse gemeenten.

De eisen voor de uitvoering van VVE in de gemeenten zijn niet erg verschillend, terwijl de financiële afspraken voor de uitvoering hiervan dat wel waren. In 2022 zijn daar goede stappen in gezet. Kober neemt hier een proactieve rol in.

Daarnaast zijn we in 2022 actief betrokken geweest bij de agenda-overleggen vanuit de gemeenten met de diverse partners die een rol hebben bij ontwikkeling van kinderen van 0-12 jaar.

Het aantal zorgvragen van en rondom kinderen in de VE-groepen neemt de afgelopen jaren toe. Kober heeft nadrukkelijk het initiatief genomen om met de diverse partners, zoals Jong JGZ, GGD West-Brabant, TWB Roosendaal, gemeenten, CJG en Jeugdprofessionals, hierover in gesprek te gaan en een plan van aanpak te maken. Voorbeelden zijn proces- en verantwoordelijkheidsafspraken zorgstructuur 0-4 jaar Breda, herijking toeleidingsafspraken en zorgstructuur Etten-Leur en het toeleidingsproces gemeente Roosendaal. Vanuit de maatschappelijke opdracht pakt Kober hier een rol in. Vanuit de overtuiging dat we optimaal bijdragen aan de voorwaarden om een kind tot ontwikkeling te laten komen; ook en zeker als het niet vanzelf gaat. Meer informatie over VVE bij Kober is te vinden op [kober.nl/vve](https://kober.nl/vve).

## **Overblijven**

Kober biedt een passend aanbod aan bij het **overblijven** (Kober kinderlunch), waarbij intensief samengewerkt wordt met de basisscholen. Scholen hebben de keuze uit ondersteuning bij het "traditionele" overblijven door de inzet van pedagogisch medewerkers en vrijwilligers of ondersteuning bij een continuooster, waar pedagogische medewerkers vanuit Kober gedetacheerd worden.

Het overblijven valt buiten de Wet Kinderopvang. De manier waarop het overblijven georganiseerd wordt, hangt samen met het niveau van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Het basisonderwijs is wettelijk verplicht om het overblijven op school te organiseren. Kober verzorgt het overblijven in opdracht van én samen met het onderwijs.

## **Detachering pedagogisch medewerkers**

Een andere vorm van dienstverlening is het detacheren van medewerkers van Kober. Op een aantal scholen worden bijvoorbeeld pedagogisch medewerkers ingezet als onderwijsassistent.

## Klantonderzoek

Eind maart 2022 is het **klantonderzoek** uitgestuurd naar 7.100 personen. Het jaarlijkse onderzoek is ingevuld door 2.227 personen. De algemene beoordeling van Kober is een 8,1. Het laagste gemiddelde cijfer voor een locatie is een 6,2 (2 locaties). De medewerkers worden als het meest positieve punt van Kober gezien. Er is veel begrip voor hoe Kober met corona en personeelwisselingen omgaat, maar dit komt tevens als verbeterpunt naar voren, met name de communicatie over vaste gezichten, tegoeden en sluitingen.

De personen die een erg lage beoordeling hebben gegeven en die hebben aangegeven dat ze benaderd mochten worden, zijn gebeld. Het doel hiervan was luisteren naar de klanten. Uit deze gesprekken is waardevolle feedback naar voren gekomen.

## De medewerkers van Kober worden als meest positieve punt gezien.

## Centrale Oudercommissie en Lokale Oudercommissies

Kober vindt het contact met ouders erg belangrijk. Binnen Kober werken we met een **Centrale Oudercommissie** (Centrale OC) en **Lokale Oudercommissies** (Lokale OC's). De Centrale Oudercommissie (Centrale OC) vertegenwoordigt alle ouders binnen Kober kinderopvang en adviseert op algemeen beleid, zoals het pedagogisch beleid, voedingsbeleid, beleid rondom voorschoolse educatie en het prijsbeleid. De Lokale Oudercommissies (Lokale OC's) adviseren de locaties over locatiespecifieke zaken en helpen bij het organiseren van activiteiten.

In 2022 zijn o.a. de volgende punten besproken met de Centrale OC: de gevolgen van de personeelskrapte, diensten en tarieven 2023 (adviesaanvraag), de compensatieregeling in geval van een tijdelijke sluiting (adviesaanvraag), het profiel van de nieuwe bestuurder, de incidenten- en klachtenrapportage 2021, resultaten klantonderzoek en daaruit voortvloeiende klantafspraken en wijzigingen in haal- en brengmomenten.

De Centrale OC informeert de Lokale OC's actief door middel van nieuwsbrieven en de vastgestelde notulen.

---

## 4. Onze ambities

### a. De meest aantrekkelijke werkgever van West-Brabant

**Om meer dan 200 vestigingen succesvol en met oog voor kwaliteit te runnen, moet ons medewerkersbestand professioneel en van de juiste omvang zijn. Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende vraag naar opvang is dat een uitdaging. Eind 2021 hebben we dan ook de taskforce personeel gestart. Deze taskforce kwam vrijwel wekelijks bij elkaar en heeft als focuspunt het boeien en binden van onze huidige medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers, waarbij aandacht is voor werving en selectie, arbo, vitaliteit, ziekteverzuimbegeleiding, werkplezier en werkdrukbeleving en aanscherping van HR-beleid. Een paar bijzondere resultaten uit 2022 worden hieronder verder toegelicht.**

## Groepshulpen

Om de werkdruk van de pedagogisch medewerkers te verlichten heeft Kober in 2022 de functie van **groepshulp** geïntroduceerd. In januari 2022 is een grootschalige wervingsactie voor groepshulpen gestart. En met succes! Alle ruim 65 vacatures zijn vervuld. Mede met dank aan de **samenwerking** met de gemeente Breda en het WerkgeversServicepunt West-Brabant.

Bij alle groepshulpen is, mede ook omdat het hier om een nieuwe functie gaat, extra aandacht besteed aan de introductie en het inwerkprogramma. De 22 groepshulpen die via de samenwerking met Gemeente Breda zijn aangenomen, volgden ook de training Zorgkracht bij Curio. Deze training is ontworpen om werknemers een betere basis te geven voor en tijdens hun werk in de zorg. Speciaal voor het traject met Kober is tijdens deze Zorgkracht de focus verlegd naar wat men tegenkomt in de kinderopvang.

Inmiddels is het eerste jaar succesvol geëvalueerd en de taken van de groepshulp zijn iets uitgebreid. Ook zijn meerdere groepshulpen doorgestroomd naar de BBL-opleiding voor pedagogisch medewerker.

## Deskundigheidsbevordering

Als maatschappelijke kinderopvang investeren wij in de deskundigheid van de medewerkers door diverse verplichte en niet verplichte opleidingen aan te bieden. We zijn ervan overtuigd dat dit ten gunste komt van de kwaliteit van onze dienstverlening en de verbinding en het werkplezier van onze medewerkers.

### BBL-opleiding pedagogisch medewerker

In februari 2022 is voor het eerst na corona weer een **BBL\*-groep** met 24 deelnemers voor de opleiding pedagogisch medewerker gestart. De deelnemers worden binnen 2 jaar opgeleid tot pedagogisch medewerker kinderopvang op mbo-3 of mbo-4 niveau met baangarantie bij Kober.

Vanwege de huidige arbeidsmarkt en de toegenomen vraag naar opvang is in september 2022 een tweede groep gestart met 25 deelnemers en is tegelijkertijd meteen de werving voor de start van een nieuwe groep per februari 2023 opgepakt.

## Regiobijeenkomsten

Van juli 2022 tot eind november 2022 hebben we voor alle medewerkers bijeenkomsten met de titel 'Tenminste houdbaar tot...' georganiseerd. De bijeenkomsten werden begeleid door Durven en Doen en stonden in het teken van zelf de regie nemen in je werk en je cirkel van invloed.

Er zijn 13 bijeenkomsten geweest. In totaal hebben 1067 medewerkers deelgenomen. 550 medewerkers hebben een enquête ingevuld en de bijeenkomst/voorstelling werd door de meesten als positief ervaren. Ongeveer de helft van de respondenten heeft laten weten een vervolg op prijs te stellen. Vanuit de werkgroep deskundigheidsbevordering en de werkgroep regiobijeenkomsten is besloten een vervolg aan te bieden op unit-/team-

\* BBL = Beroeps Begeleidende Leerweg

---

niveau, naar behoefte van de medewerkers in de unit en op vraag van de unitmanager. Durven & Doen is een vervolgaanbod aan het samenstellen voor 2023.

### **Interne trainingen**

Naast de verplichte trainingen voor EHBO, BHV, 3F-taaltrainingen, stagebegeleiding, examinering/teamtrainingen en (5) basistrainingen VVE zijn we in 2022 gestart met het maken van een trainingsaanbod voor verdieping en een vrije-keuze-aanbod voor pedagogisch medewerkers. De afdeling opleidingen en afdeling pedagogiek zijn samen aan de slag gegaan om het aanbod hiervoor verder te ontwikkelen. Veel van deze trainingen zijn ontwikkeld en gegeven door interne trainers. En er zijn ook trainingen ingekocht bij externen.

Daarnaast is het e-learningprogramma Good Habitz aangekocht en geïmplementeerd in 2022, voor alle medewerkers.

## **In 2022 hebben 946 pedagogisch medewerkers deelgenomen aan de extra ontwikkelde trainingen.**

### **Deze trainingen zijn ingedeeld in 3 groepen:**

- Pedagogisch aanbod voor KDV/PTO/VVE:  
68 trainingen van 1-12 bijeenkomsten, 689 deelnemers
- Pedagogisch aanbod voor BSO:  
14 trainingen van 1-4 bijeenkomsten, 173 deelnemers
- Workshops activiteiten (ten behoeve van aanbod op de groepen):  
17 workshops, 84 deelnemers

Het totaal aanbod van trainingen was in 2021 4-6 per week. In 2022 is dit uitgebreid naar 8-10 per week halverwege het jaar en 12 per week richting eind van het jaar, met uitschieters van 15 trainingen per week. Voor 2023 werken we aan verdere uitbreiding, ook voor bijvoorbeeld communicatietrainingen.

## Werken bij Kober

Kober is volop actief op de online kanalen met campagne's over 'werken bij Kober'. De resultaten van de laatste campagne zijn erg goed. Het aantal bezoekers op de website is gedurende de campagne met maar liefst 96% gestegen (ten opzichte van dezelfde periode daarvoor). Er wordt veel meer gezocht via Google naar werkenbijkober.nl. We zien dat dit met 76,7% is gestegen. Dit is te verklaren door mensen die na een social post via mobile, bijvoorbeeld via desktop direct naar onze site gaan. Naast de vele en diverse uitingen zijn ook de interne recruitment processen verbeterd. De resultaten hiervan laten zich zien in de toename van ons medewerkersbestand.

## Medewerkersreis

Bij Kober vinden we het belangrijk dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen en hun talenten maximaal kunnen benutten.

Graag houden we hierbij rekening met de wensen en behoeften van medewerkers in de verschillende levens- en loopbaanfasen. Lekker in je vel zitten, werkplezier, trots en groei-mogelijkheden zijn hierin belangrijke pijlers. Omdat we dit belangrijk vinden en we graag een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven, hebben we de medewerkersreis van Kober in kaart gebracht. Dit is de reis die medewerkers maken binnen Kober vanaf het moment dat ze voor het eerst contact hebben met ons tot en met het punt dat ze afscheid nemen van Kober. In deze reis staat de ervaring van de medewerker centraal. Wat is belangrijk om te weten? Wat is er allemaal mogelijk en van welke regelingen kan een medewerker gebruik maken?



---

## Deze medewerkersreis is gepubliceerd op de interne pagina KEET, ons sociale intranet. De reis bestaat uit de volgende fases:

1. Werven en solliciteren bij Kober
2. Beginnen bij Kober
3. Werken bij Kober
4. Veilig en gezond bij Kober
5. Groeien bij Kober
6. Vertrekken bij Kober

In 2023 wordt deze reis verder geoptimaliseerd met concrete actiepunten per fase. Een belangrijk onderdeel hiervan is het neerzetten van een sterk werkgeversmerk: Wat is de unieke waarde van Kober als werkgever?

### Aantal medewerkers

Door onze wervingsinspanningen zagen we het aantal medewerkers in de periode januari – december 2022 groeien met 178 (15,6 %) tot 1319. Het aantal fte groeide met 102,7 (14,6%) tot 801. Deze stijging is inclusief 71 groepshulpen. Ondanks de groei van het aantal medewerkers nam de ervaren werkdruk niet af. Dit heeft met name te maken met de toegenomen vraag naar opvang en het hoge ziekteverzuim. Incidenteel moesten groepen gesloten worden vanwege onvoldoende beschikbare medewerkers.

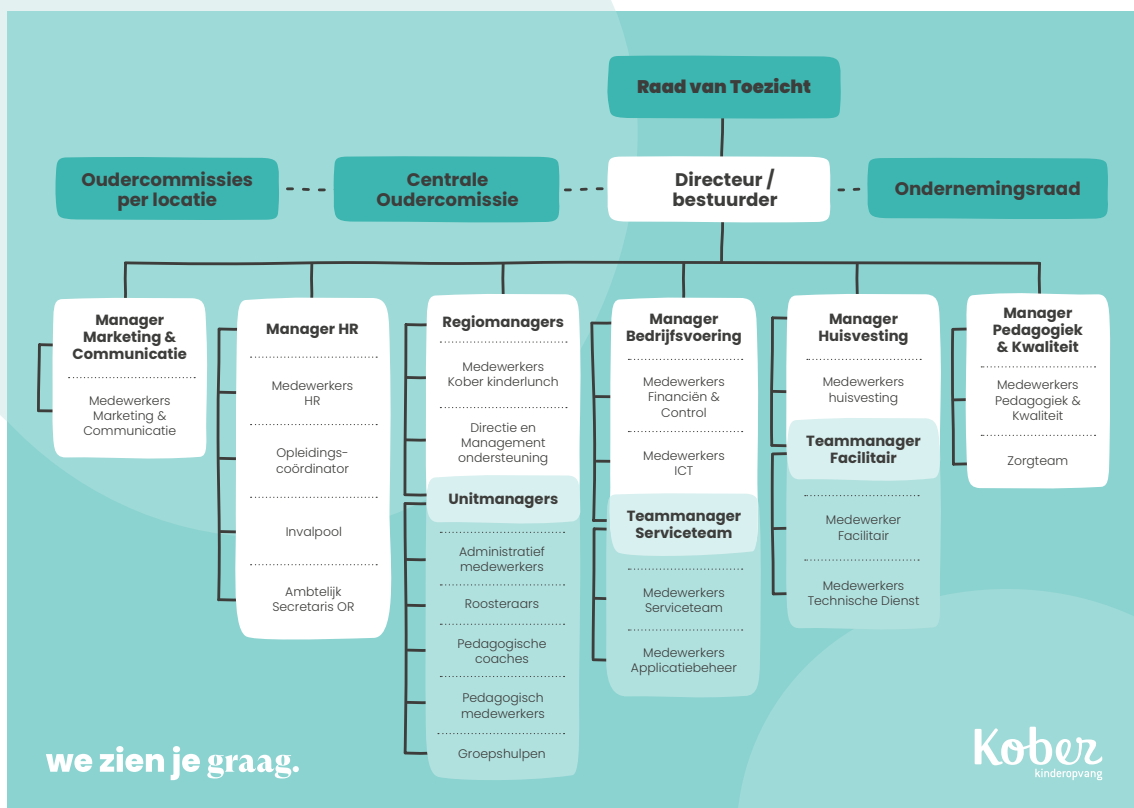
#### Verhouding man en vrouw per 31 december 2022

<b>Vrouw</b>	95,6%
<b>Man</b>	4,4%

#### Soort dienstverband per 31 december 2022

<b>Fulltime</b>	86
<b>Parttime</b>	1.115
<b>Oproepkrachten</b>	118
<b>Gemiddeld dienstverband</b>	21,89 uren (0,61 Fte)

Leeftijdsopbouw per 31 december 2022	
t/m 19 jaar	17
20 t/m 29 jaar	276
30 t/m 39 jaar	311
40 t/m 49 jaar	303
50 t/m 59 jaar	249
60+ jaar	163



## Ziekteverzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage in 2022 was 9,13%. Het jaartotaal 2021 was 6,86%. De taskforce personeel heeft inmiddels diverse acties uitgezet om het ziekteverzuim terug te dringen. Goed contact met en aandacht voor medewerkers en samenwerking tussen de leidinggevenden, de HR adviseurs en de arbodienst kunnen hierbij het verschil maken.

## CAO Kinderopvang

Voor 2022 was de CAO Kinderopvang voor de periode 1 juli 2021 – 31 december 2022 van kracht. De onderhandelingen voor de CAO Kinderopvang voor de periode 1 januari 2023 – 1 juli 2024 zijn in 2023 afgerond.



---

## Medewerkersonderzoek

In april 2022 hebben we een medewerkersonderzoek (MO) onder alle medewerkers van Kober gehouden. Het doel van het onderzoek was om feedback te krijgen over de werkbewoering en om meer inzicht te krijgen in wat er leeft, wat we kunnen verbeteren en of iedereen zich verbonden voelt met de visie en cultuur van Kober.

Van de medewerkers heeft 60% de vragenlijst ingevuld, dit is minder dan vorig jaar (67%) maar meer dan de twee keer daarvoor (51%). Met deze respons hebben we wel een voldoende betrouwbaar beeld om te beoordelen.

De algemene beoordeling over werken bij Kober kreeg een cijfer van 7,6. Een mooi resultaat. In 2021 was dit een 7,8 en in vergelijking met de branche (7,6) scoren we op hetzelfde niveau. We scoorden hoog op de vragen; "De relatie met mijn collega's" (8,2) en "De mate waarin je trots bent op je locatie/afdeling" (7,9) Hier zijn we trots op! Maar we zijn zeker ook kritisch wat betreft de verbeterpunten: "Hoe acceptabel vind je de werkdruk over het algemeen" (6,1) en "De hoeveelheid tijd om mijn taken goed uit te kunnen voeren" (6,2).

## De algemene beoordeling over werken bij Kober kreeg een cijfer van 7,6.

### RI&E

In 2022 zijn op verschillende locaties weer de Risico inventarisatie en Evaluatie (RI&E) geactualiseerd. Ook waren er in 2022 aanpassingen in de RI&E vanwege de toenmalige quarantainemaatregelen.

### Personele regelingen

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven hebben we in 2022 diverse personeelsregelingen onder de loep genomen. Met ingang van 2023 zijn de volgende personele regelingen aangepast: de reiskostenregeling, de regeling fietsplan, de thuiswerkregeling en de attentieregeling.

### Ondernemingsraad

Ook in 2022 is er weer goed en constructief overleg met de ondernemingsraad gevoerd. Naast de vele advies- en instemmingsvragen die zijn afgehandeld is er ook veel met elkaar gesproken over de ervaren werkdruk bij medewerkers, het medewerkersbestand, incidentele sluitingen, huisvesting en met name ook de veranderende wereld na corona. De ondernemingsraad heeft deelgenomen in de adviescommissie voor de werving van de nieuwe bestuurder en positief geadviseerd wat betreft de benoeming van de nieuwe bestuurder.

# 4. Onze ambities

## b. Ons huis op orde door organisatieontwikkeling

**Kwaliteit staat centraal bij Kober. Dit is het directe resultaat van onze sterke organisatie. En van de zes pedagogische principes die het fundament vormen voor ons handelen richting kinderen en medewerkers. Ons streven naar kwaliteit uit zich onder meer in een ISO-certificering, die laat zien dat we organisatiedoelstellingen op de juiste manier vertalen naar de uitvoering. Het borgen en ontwikkelen van kwaliteit verdient echter onze voortdurende aandacht. Dit geldt ook voor onze organisatiecultuur- en structuur en specifiek om de verdeling van de taken, rollen en verantwoordelijkheden.**

---

## **In 2022 is de afdeling kwaliteit begonnen met het inrichten van een tweede kwaliteitsmeting, Kwaliteit in Beeld (KiB).**

### **ISO 9001**

Kober is ISO 9001 gecertificeerd. Het ISO-certificaat is geldig tot september 2024.

Om de ISO certificering te kunnen behouden, vindt er elk jaar een externe audit plaats. Een onafhankelijke deskundige kijkt dan of het kwaliteitsmanagement-systeem voldoet aan de eisen van ISO 9001. Dat gebeurt zowel per locatie, als op het niveau van de hele organisatie. In 2022 is de externe audit tussentijds afgebroken, omdat de auditor helaas vanwege ziekte uitviel.

Op basis van de toegestuurde stukken, zoals kwartaalrapportages en klachten- en ongevallenrapportages, heeft de auditor geconcludeerd dat er geen reden was om het ISO-certificaat voortijdig in te trekken. Een nieuwe ISO audit is gepland in 2023.

### **Kwaliteitsmanagement**

In 2022 heeft de afdeling kwaliteit zich gericht op het doorontwikkelen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Voorbereidingen zijn gedaan om in 2023 een proefcasus te presenteren waarbij voor 1 unit alle gegevens (kwantiteit & kwaliteit, strategie en operatie) in samenhang tot elkaar zullen worden bekeken en beoordeeld. Doelstelling is om sturing onderbouwd vorm te geven.

### **Kwaliteit in Beeld**

Naast de meting voor de pedagogische kwaliteit (Pedagogiek in Beeld) die we al kennen en uitvoeren bij Kober, is de afdeling kwaliteit in 2022 begonnen met het inrichten van een tweede kwaliteitsmeting, Kwaliteit in Beeld (KiB). Deze KiB meting is digitaal en zal door middel van auditgesprekken in de gehele organisatie worden uitgevoerd in 2023. Voor de interne auditoren is in 2022 een training van twee dagdelen ontwikkeld door de afdeling kwaliteit.

### **Relatie toezichthouder GGD**

In 2022 hebben we met de gemeente Breda afspraken gemaakt voor het bespreken van het GGD-toezicht op onze locaties. In 2023 hebben we iedere zes weken een kwaliteits-overleg met de gemeente en de GGD. Onderwerp van gesprek is steeds, hoe verhoudt het GGD-toezicht zich tot de kwaliteit op onze locaties. Dit is een breder perspectief dan alleen voldoen aan wet- & en regelgeving, zonder tekort te doen aan de geldende wettelijke eisen en onze verantwoordelijkheid daarin.

Daarnaast dragen we landelijk bij aan de evaluatie van de IKK eisen, als ook aan de verhoging van de kwaliteit van het GGD-toezicht via deelname aan expertgroepen van onze brancheorganisatie BMK. We halen hiervoor ook input op bij collega kinderopvang-organisaties met wie we nauw in verbinding staan in het Kwaliteit In Kinderopvang netwerk.

### **Ondersteuning unitmanagers**

In 2022 is de span of control & attention van de unitmanagers onder de loep genomen. Om de werkdruk van de unitmanagers te verkleinen is een tweetal units opgesplitst in twee kleinere units en gaat in 2023 de functie van roosteraar op de units geïntroduceerd worden. Deze functie komt naast de functie van administratief medewerker. In 2023 introduceren we de functie van klantadviseur om de kindplanning verder te optimaliseren.

### **Samenstelling MT**

Per 15 maart 2022 is de functie van adviseur externe relaties gewijzigd in manager huisvesting, dit ter (verdere) ondersteuning van de ambitie 'op onze huisvesting kun je bouwen'. Per 1 juni 2022 is een derde regiomanager gestart.

Eind 2022 bestaat het MT van Kober kinderopvang uit de directeur/bestuurder, drie regiomanagers, manager HR, manager pedagogiek & kwaliteit, manager marketing & communicatie, manager bedrijfsvoering en manager huisvesting.

**Kinderopvang Kober voldoet aan het wettelijke streefcijfer voor een evenwichtige man/vrouw verdeling in het bestuur.**

---

## Bestuur

Van 26 juli 2021 tot 1 september 2022 was Maudy Hylkema bestuurder a.i.

Per 1 september 2022 heeft zij het stokje overgedragen aan Robert Sanger, die per die datum als bestuurder is benoemd.

Pauline Schellart was sinds maart 2021 vanwege privéomstandigheden afwezig, per 1 mei 2022 is zij uit dienst gegaan.

In 2017 werd een wettelijk streefcijfer van kracht voor een evenwichtige man/vrouw verdeling in het bestuur van de 5.000 grootste ondernemingen van Nederland. Dit houdt in dat tenminste 30% van de zetels door vrouwen en tenminste 30% van de zetels door mannen wordt bezet in het bestuur en in de Raad van Commissarissen. Kober kinderopvang voldoet hieraan: de bestuurder is een man, in de Raad van Commissarissen hebben 3 vrouwen en 2 mannen zitting.

De huidige functie en nevenfuncties van de bestuurder luiden als volgt:

- **Hoofdfunctie:** directeur-bestuurder Kober B.V. en bestuurder Stichting kinderopvang zuid west Nederland
- **Nevenfuncties onbezoldigd:** bestuurslid Stichting Vrienden van Ansfridus (Amersfoort), bestuurslid (vice-voorzitter) Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (Utrecht)
- **Nevenfuncties bezoldigd:** lid Raad van Toezicht Meridiaan College (Voortgezet onderwijs, Amersfoort)

## Governancecode

Kober past de Governance Code Kinderopvang toe. Een kijkje achter de schermen bij Kober? Kijk op [kober.nl/governance](https://kober.nl/governance).

# 4. Onze ambities

## c. Maatschappelijke meerwaarde door maatwerk

**In elke wijk en ieder dorp bieden we opvang die past bij de vraag van ouders en kinderen. Dit doen we altijd vanuit onze pedagogische kracht. De basis voor dat maatwerk is een ontwikkelplan voor iedere locatie dat we opstellen in nauwe samenwerking met onze partners.**

---

## **De basis voor een locatie gericht ontwikkelplan dat we opstellen met onze partners is het specifieke maatwerk.**

### **Contextanalyse**

Om tot een goed ontwikkelplan te komen hebben we in 2022 gewerkt aan het opstellen van de contextanalyse van de wijken en dorpen in ons werkgebied.

### **IKC-vorming**

We hebben een vervolg gegeven aan de trainingsbijeenkomsten in het kader van IKC-vorming voor unitmanagers. Voor nieuwe unitmanagers was er een startbijeenkomst, waar zij zijn bijgepraat over landelijke IKC-ontwikkelingen en het nut en noodzaak van de mogelijkheden om met professionals in de vier kinddomeinen (onderwijs, opvang, zorg en welzijn) het aanbod (wellicht) anders te organiseren. Verder waren er werkbijeenkomsten, waarin unitmanagers met elkaar aan de slag zijn gegaan met de vraagstukken over de benodigde vervolgstappen, de duiding van de context, de behoeftes van kinderen en ouders en de samenwerking met partners. Zie ook: Kober blijft volop investeren in **integrale kindcentra** (IKC).

### **Kober zorgteam**

In september 2022 zijn we gestart met het **Kober zorgteam**. Het zorgteam heeft als taak pedagogisch medewerkers te ondersteunen in de toegenomen zorgvraagstukken van kinderen en hun omgeving. Het zorgteam is met alle acties in verbinding met kinderen, ouders en medewerkers en met eventuele zorgaanbieders. Het is de bedoeling dat we met alle partners duidelijke afspraken maken om de toegenomen zorgvragen goed te kunnen beantwoorden.

### **Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang**

Kober is destijds intensief betrokken geweest bij de oprichting van de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang. Kober voelt zich dan ook nauw betrokken bij de doelstellingen en zienswijze van deze branchevereniging. In 2022 is er intensief met hen samengewerkt op het gebied van communicatie rondom maatschappelijk thema's.

# 4. Onze ambities

## d. Klaar voor de toekomst door samenwerking en innovatie

**De opvangmogelijkheden die wij aanbieden en de wijze waarop we dat doen ademen mee met de manier waarop de maatschappij verandert. Daarom zoeken we voortdurend naar manieren om ons aanbod te verbeteren. We richten ons daarbij niet alleen op onze klanten, maar ook op de mogelijkheden voor ouders en kinderen die niet in ons bestand zitten. Om onze kansen en de witte vlekken in ons aanbod in kaart te brengen.**



---

## **Twee innovatie pilots waar we ons op voorbereiden zijn: 'bijna gratis kinderopvang' en 'productverbreding'.**

### **Samenwerking**

We investeren voortdurend in het versterken van de samenwerking met stakeholders, zoals gemeenten, primair onderwijs, welzijnswerk en diverse partners die zich bezighouden met kindontwikkeling. Huisvesting en personeelstekort zijn onderwerpen waarop de lijnen kort zijn en de kracht van de samenwerking benut zijn. We investeren flink in de verder intensivering van samenwerking, doorlopende leer- en ontwikkellijnen en (integrale) kindcentra.

Hieronder staan enkele voorbeelden van samenwerkingsprojecten die in 2022 hebben plaatsgevonden of die zijn opgestart. Dit is slechts een greep uit de vele mooie projecten en initiatieven die hebben plaatsgevonden.

- In 2022 zijn de eerder gestarte locaties feestelijk geopend: kindcentrum de Wisselaar in Breda (samenwerking met INOS) en het Talentencentrum Bavel (samenwerking met het Groene Lint en Markant).
- Met de Nieuwe Veste in Breda zijn we in gesprek over het ontwikkelen van een breed nieuw platform voor jong en oud.
- Om het lezen en de taalontwikkeling te bevorderen werkt Kober voor het BoekStart-programma intensief samen met de bibliotheek in de gemeenten Breda, Roosendaal, Rucphen en Zundert. Per locatie is een voorleesprogramma gemaakt en is een pedagogisch medewerker actief als voorleescoördinator. De voorleescoördinatoren hebben daarvoor een speciale BoekStart-training gevolgd.
- Kober is maatschappelijk partner van de NAC Street League. In 2022 hebben kinderen van de bso meegedaan aan de bekende maatschappelijke straatvoetbalcompetitie van NAC in Breda.
- Kober heeft zich verbonden aan het Pact van Breda en wil bijdragen aan de doelen die zijn gesteld om de komende jaren de kloof tussen kansenaar en kanserijk in Breda te verkleinen.
- Kober heeft deelgenomen aan de activiteit 'Baas van morgen' georganiseerd door JINC. Twee basisschoolleerlingen hebben ervaren hoe het is om een dag op de stoel van de directeur te zitten en de leiding te hebben over Kober.

- Met de gemeente Etten-Leur werken we aan vitaliteitsdoelen in en met de brede scholen. Kober verkent samen met schooldirecteuren hoe we een bijdrage kunnen leveren aan de gezondheid van de inwoners van Etten-Leur, waarbij we samenwerken met lokale initiatieven.
- De samenwerking met basisschool Ziezo (OBO) in Roosendaal is inhoudelijk verder geïntensiveerd.
- Kober heeft zich verbonden aan het project KunstUK, een tweejarig project van CultuurCompaan, theater de Kring en dansgezelschap de Stilte. De Kober-peuters mogen in dit kader een dansvoorstelling bijwonen. Rondom de voorstellingen worden dans-, muziek- en theaterworkshops georganiseerd. Het doel: van theaterbezoek een jaarlijks terugkerende activiteit maken en taalontwikkeling stimuleren. Kinderen die geen Nederlands praten, spreken immers wél de taal van dans.
- Om het vakantieaanbod voor de top bso in Roosendaal aantrekkelijker te maken hebben we met scouting Baden Powell afspraken kunnen maken over het gebruik van hun ruimte.
- In de gemeenten Roosendaal, Etten-Leur en Zundert wordt door Joki-C, Don Bosco en Jeugdprofessionals en met ons eigen nieuwe zorgteam verkend hoe we kunnen samenwerken en gezamenlijk bij kunnen dragen aan de ontwikkeling voor kinderen uit het speciaal onderwijs of kinderen met specifieke behoeftes.
- Kober zag het als haar maatschappelijke taak om kinderopvang voor Oekraïense vluchtelingen aan te bieden. Met diverse gemeenten zijn afspraken hierover gemaakt. Iets minder dan 10 Oekraïense kinderen hebben in 2022 gebruik gemaakt van dit aanbod.
- De gemeente Roosendaal gaat samen met haar partners een Integraal Huisvestingsplan (IHP) ontwikkelen. Om tot dit IHP te komen gaat de gemeente eerst aan de slag met het ontwikkelen van een visie op kindcentra. Kober draagt hier graag aan bij.

### **Innovatie / pilots 'bijna gratis kinderopvang' en 'productverbreding'**

Om klaar te zijn voor de toekomst zijn, naast samenwerking met alle relevante partijen in het sociale domein, twee thema's extra van belang, nl. ons voorbereiden op de ontwikkelingen wat betreft 'bijna gratis' kinderopvang en de mogelijkheden rondom productverbreding. Voor productverbreding gaan we in samenwerking met de wetenschap ideeën voor het versterken van ons bso-aanbod, dienstverlening aan derden en passende kinderopvang onderzoeken.

---

# 4. Onze ambities

## e. Kober gaat voor groen

**Kober is een maatschappelijke organisatie en draagt bij aan een betere toekomst voor ieder kind. Die verantwoordelijkheid voelen we niet alleen op het gebied van opvoeding en ontwikkeling, maar ook op het gebied van duurzaamheid en ook richting ouders en kinderen. Zij zijn de toekomst. Daarom gaan we aan de slag met onze buitenruimtes en verduurzamen wij onze organisatie.**

### **Project buitenruimte**

In navolging van het project (binnen)inrichting zijn we in 2022 gestart met de pilot van het project *buitenruimte*. Er zijn in totaal vier pilotlocaties benoemd. Eind 2022 is de buitenruimte van de eerste pilotlocatie opgeleverd. De uitkomsten van de pilots worden in de eerste helft van 2023 geëvalueerd om vervolgens tot een volledige projectaanpak te komen voor het uitrollen van onze buitenruimtes.

Wij zien de buitenruimte als het verlengde van onze binnenruimte. Ze draagt bij aan het uitdragen van onze pedagogische visie, onze manier van werken, de ontwikkeling van kinderen en ze dient veilig te zijn.

## 1 Zelfvertrouwen en zelfstandigheid

Een gevarieerde buitenruimte met meerdere activiteitenplekken zorgt ervoor dat kinderen keuzes kunnen maken. Een eigen keuze maken zorgt voor zelfvertrouwen.

## 2 Ruimte voor ontwikkeling

Zonder ontdekken geen ontwikkelen. Ontdekken doe je met je zintuigen. Buiten worden die op een andere manier geprikkeld dan binnen.

## 3 Veilig en geborgen

De buitenruimte is een vertrouwde, warme omgeving, waar kinderen veilig hun grenzen kunnen verkennen. Letterlijk, door gebruik te maken van geschikt ontwikkelings- en spelmateriaal en beplanting waar aan gevoeld, geroken en van geproefd kan worden. Maar ook door het bieden van nabijheid in de vorm van een centrale, zichtbare stampplaats, waar pedagogisch medewerkers bereikbaar en beschikbaar zijn en van waaruit kinderen op eigen initiatief op onderzoek uitgaan.

## 4 Samen leven en leren

Een uitgebalanceerde buitenruimte biedt kinderen de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten, naast elkaar te spelen en samen te spelen. Maar samenleven betekent ook samen de ruimte gebruiken; als team, met ouders en de school. In een IKC of in de buurt.

## 5 Gezond en in balans

We zorgen voor gezonde voeding, dagelijkse beweging en gaan elke dag naar buiten. We zijn overtuigd van de meerwaarde van buiten zijn en buiten spelen.

## 6 Respect voor de ander en de wereld om je heen

We leren kinderen hoe ze anderen en de wereld om hen heen in hun waarde kunnen laten. We vinden het belangrijk kinderen mee te nemen in het belang van een gezonde leefomgeving. In onze buitenruimte ervaren kinderen niet alleen de seizoenen, de invloed van het weer, maar ook het respectvol omgaan met planten en dieren.

---

## Initiatieven duurzaamheid

Vanuit de afdeling facilitair zijn in 2022 diverse initiatieven rondom duurzaamheid opgepakt. Hieronder staan enkele voorbeelden.

- In overleg met de verhuurders is een aantal panden (verder) verduurzaamd door bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen en het vervangen van kozijnen.
- Er is op meerdere locaties overgegaan op led-verlichting. De komende periode pakken we dit bij vervanging verder op.
- We sturen op minder printen.
- De eerste elektrische Kober-auto is besteld.
- Er zijn laadpalen voor elektrische auto's bij het Kober kantoor geplaatst en fietsen voor kantoorpersoneel beschikbaar gesteld, zodat zij voor werk-werkverkeer een fiets kunnen gebruiken.
- Er is een refurbished koffieapparaat aangeschaft.
- We hebben afspraken gemaakt over verdere afvalscheiding.

Daarnaast is duurzaamheid een thema dat vol onder de aandacht is op alle Kober locaties en waar door alle groepen aan gewerkt wordt door o.a. de volgende acties.

- Het gebruiken van restmateriaal voor knutselen
- Het aanleggen en onderhouden van moestuintjes
- Knutselen met natuurlijk materiaal
- Aandacht voor afvalscheiding
- Activiteiten gericht op natuurbeleving

**Kober is een maatschappelijke organisatie en draagt bij aan een betere toekomst voor ieder kind.**

# 4. Onze ambities

## f. Op onze huisvesting kun je bouwen

**Om onze vijf merkbeloftes elke dag waar te maken in is het van belang dat we over de juiste huisvesting beschikken. Nu, en op de lange termijn. Daarom besteden we in 2022 en 2023 veel energie aan het realiseren van toekomstbestendige huisvesting.**

### **Strategisch huisvestingsplan**

In 2022 zijn we, onder begeleiding van een adviseur, gestart met het opstellen van de strategische huisvestingsvisie en het maken van een strategisch huisvestingsplan. We hebben factsheets per locaties en kansenkaarten van de gebieden gemaakt.

---

## Project inrichting

In 2017 is een mooie droom gestart. De droom om alle Kober groepsruimtes in te richten in aansluiting op onze pedagogische visie. De ruimte als derde pedagoog. In augustus 2022 is **het project** afgerond. In 4,5 jaar tijd zijn in totaal 230 groepsruimtes opnieuw ingericht. Een fantastische prestatie, waar we trots op zijn!

Dat het project is afgerond betekent niet dat werkzaamheden voor inrichting klaar zijn. Er blijven altijd vragen over en wijzigingen in de inrichting. Daarnaast staat er bij sommige locaties nieuwbouw in de planning. We blijven dus aan de inrichting werken, maar nu vanuit de afdeling huisvesting en niet meer vanuit een projectteam.

## Ontwikkelingen huisvesting

Een groot aantal van onze locaties is gevestigd in schoolgebouwen, die na (meer dan) 40 jaar toe zijn aan renovatie. In 2022 waren we dan ook betrokken bij diverse nieuwbouw-, levensduurverlengende en renovatieprojecten. Ondanks de langere leveringstijden en personeelskrapte, verliepen de renovatieprojecten nog redelijk volgens planning.

In 2022 werd (voorbereidend) gewerkt aan de volgende huisvestingsprojecten. Kober nam deel in diverse stuur- en projectgroepen. Een aantal van deze projecten lopen door in 2023.

- Renovatie basisschool de Hoogakker (Nuts, Wandelakker) in Breda
- Renovatie basisschool de Springplank (Markant) in Teteringen
- Renovatie basisschool St. Joseph (INOS) in Breda
- Renovatie basisschool Jacinta (INOS) in Breda
- Renovatie basisschool de Weerijds (INOS) in Breda
- Nieuwbouw basisschool Cortendijck-Saffier (KPO) in Roosendaal
- Nieuwbouw basisschool Jeroen Bosch (KPO) / kindcentrum Doppido (Kober) in Roosendaal
- Renovatie / uitbreiding basisschool Vinkenbos (Borgesius) in Sprundel
- Nieuwbouw basisschool Griffioen (INOS) in Prinsenbeek
- IKC Zundert (SPOZ) in Zundert
- Basisschool Heilinde (Borgesius) in St. Willebrord
- Basisschool Uniek (Borgesius) in Hoeven

Actuele innovatietrajecten zijn de renovatie van Nutschool de Hoogakker (Wandelakker) en basisschool St. Joseph in Breda (INOS).

## **We blijven aan de inrichting werken, maar nu vanuit de afdeling huisvesting.**

### **Openingen, sluitingen en verhuizingen**

In 2022 is de volgende locatie onderdeel van Kober geworden:

- Peuteropvang Hummelhoeve in Hoeven

In 2022 zijn de volgende locaties geopend:

- Top bso Buiten Roosendaal (vakantieopvang)
- Bso Dol-fijn in St. Willebrord
- Kindcentrum de Springplank in Teteringen
- Peuteropvang Jacinta in Breda

In 2022 zijn de volgende locaties gesloten:

- Kindcentrum de Stappen in Wouw
- Peuteropvang Rosmolen in Ulvenhout
- Bso Taxandriatuin in Chaam
- Bso de Appel in Roosendaal

In 2022 zijn de volgende locaties verhuisd:

- Peuteropvang 't Olifantje in Prinsenbeek (samengevoegd met een andere locatie)
- Bso en peuteropvang Groenstraat in Teteringen (tijdelijk vanwege een verbouwing, later terugverhuisd, start kindcentrum de Springplank)
- Bso Jacinta in Breda
- Top bso Vinkenbos in Sprundel (samengevoegd met een andere locatie)
- Peuteropvang Kastanjetuin in Breda
- Kindcentrum de Vleer in Etten-Leur (tijdelijk vanwege waterschade)



---

# 5. Financieel

**De cijfers die in dit jaarverslag worden gepresenteerd zijn cijfers van Kober B.V. De enig aandeelhouder van Kober B.V. is de Stichting kinderopvang zuid west Nederland. Verdere toelichting op de cijfers is te vinden in de jaarrekening.**

De cijfers die in dit jaarverslag worden gepresenteerd zijn cijfers van Kober B.V. De enig aandeelhouder van Kober B.V. is de Stichting kinderopvang zuid west Nederland.

- In 2022 is de omzet gestegen van € 51,9 miljoen in 2021 naar € 58,0 miljoen.
- Over 2022 is een resultaat behaald van € 3,0 miljoen (voor belasting). Dit resultaat is hoger dan begroot.
- De direct zichtbare effecten van de coronapandemie zien toe op de netto-omzet; de compensatieregeling van € 51,7 duizend.
- De financiële resultaten zijn periodiek geanalyseerd en gerapporteerd.
- De solvabiliteit is 53,5% (eigen vermogen/vreemd vermogen). Dit is lager dan begroot, omdat er een niet begrote dividenduitkering aan Stichting kinderopvang zuidwest Nederland is geweest.
- De liquiditeit is 1,2 (vlottende activa/kortlopende schulden). Dit is gelijk aan de begroting. De maandelijkse inkomsten uit de bedrijfsactiviteiten zijn voldoende om de bedrijfsvoering te kunnen bekostigen. We brengen periodiek in beeld wat de liquiditeitsprognose is voor de komende 12 maanden en sturen indien nodig bij.
- De kosten voor de bedrijfsvoering alsmede de investeringen worden uit eigen middelen gefinancierd.

Verdere toelichting op de cijfers is te vinden in de jaarrekening.

# 6. Van 2022 naar 2023

**In 2023 gaan we verder met de zes ambities,  
waarbij we de focus hebben op:**

- 1** Het verder ontwikkelen van goed werkgeverschap in combinatie met het versterken van ons werkgeversmerk en in samenwerking met onze partners.
- 2** Een sterke en duurzame visie op leiderschap.
- 3** Het laden van ons handelen volgens de pedagogische principes en kernwaarden.
- 4** Het monitoren en verbeteren van werkprocessen.
- 5** De samenwerking met partijen in het sociale domein.
- 6** Het delen van ervaringen en successen (intern en extern).

- 
- 7 Ons voorbereiden op de ontwikkelingen voor 'bijna gratis kinderopvang'. In samenwerking met wetenschap ideeën voor productverbreding onderzoeken (versterken bso-aanbod, dienstverlening aan derden en passende kinderopvang).
  - 8 Een projectplan voor de buitenruimtes formuleren.
  - 9 Het afronden van het strategisch huisvestingsplan.
  - 10 Kober sterk profileren als maatschappelijk partner voor (regionale) bedrijven en organisaties.

**Dit alles met als doel  
'samen klaar voor de toekomst'.  
Samen gaan we ervoor!**



**Kober kinderopvang**

Tuinzigtlaan 17  
4813 XH Breda

**Postadres**

Postbus 7482  
4800 GL Breda

**Kober.nl**