



B

gro-up

K

K

Kom je buurten?

Jaarverslag 2022



**'Als we communiceren,
vertellen we een
groeiverhaal.'**

gro-up

Inhoud

Voorwoord	5
In het kort	6
Meerjarenoverzicht	11
Bestuursverslag	12
Terugblik 2022	16
Vooruitzicht 2023	24
Bedrijfsvoering en governance	27
Jaarrekening	34
Verklaring RvB en RvT	37
Bijlagen	39

Marieke van den Dulk is locatiemanager kinderopvang in Rotterdam en projectleider proeftuinbuurt Het Oude Westen

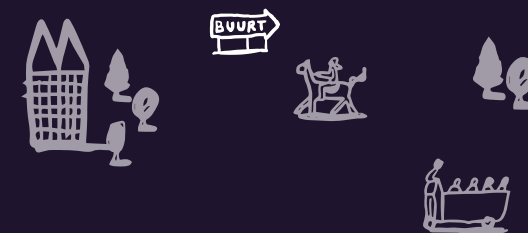
‘In een prachtige, krachtige buurt met ogenschijnlijk veel tegenstellingen, brengen we mensen en organisaties met diverse achtergronden bij elkaar. Waar in de wijk het Oude Westen in Rotterdam nu nog sprake is van gescheiden werelden, vormen wij een verbindende schakel. We willen er zijn voor alle kinderen en de omgeving (gezin/buurt), met als doel kinderen zich optimaal te laten ontwikkelen.’

Lees hier meer over:



Voorwoord

Kom je buurten?



In het jaarverslag 2022 kijken we natuurlijk terug op wat gro-up het afgelopen jaar heeft gedaan. We hebben nieuwe initiatieven genomen, we zijn tegenslagen te lijf gegaan en hebben kansen opgepakt. Daarnaast kijken we ook graag vooruit. Zo komen we samen verder in wat we met gro-up beogen. Niet voor niets draagt dit jaarverslag dan ook het thema **Kom je buurten?**

Vanaf februari 2022 heten we gro-up. Die naam betekent natuurlijk meer dan opgroeien alleen. De naam moet ook inhoud gaan geven aan onze groei. Dat kost tijd. En die tijd nemen we ook. We hebben eerste stappen gezet met het verder in de praktijk brengen van onze (groei)visie en strategie. We zijn elkaar gaan leren kennen, over de schutting van ons eigen domein gaan kijken. Op allerlei plekken zijn we bij elkaar op bezoek geweest, gaan buurten. En natuurlijk hebben we ook met andere partijen en stakeholders kennis uitgewisseld. Regelmatig zijn we letterlijk de buurt ingegaan. Bijvoorbeeld met ons project proeftuinbuurten. We zochten onze gezinnen, partners, en vergevers op. Om kennis te maken, nieuwe verbindingen te leggen en kunde uit te wisselen. Door met elkaar in gesprek te gaan, eerste ideeën uit te wisselen en te ontwikkelen. Dat is uiteindelijk wat we willen. Dat we als buurten in elkaar grijpen als dat nodig is. Want daar wordt het kind, het gezin en de buurt beter van. Door nieuwe verbindingen met elkaar aan te gaan, worden wij sterker. Het maakt ons werken als individu slimmer. We kunnen hulpvragen sneller en beter bij de domeinen krijgen. Daar waar ze de antwoorden weten. En ook daar wordt het kind, het gezin en de buurt weer beter van. We gaan komend jaar en natuurlijk ook daarna door met elkaar bezoeken. Langer en meer. Waar dat vorig jaar misschien nog **even** buurten was, wordt dat nu **regelmatig** buurten. Daarom is onze boodschap enkel en alleen: Kom je buurten?

KOPJE
KOFFIE?



In het kort



Aantal medewerkers
2.900



FTE gemiddeld
1.900



Verzuim
+2,4%



Rendement
0,6%



Omzet
+18%



Aantal locaties
285





Investeringen
€ 8.000.000



**'Onze communicatie
is niet bedacht, we
communiceren gewoon
wat we in het echt doen.'**

Totaal

-  248
-  5
-  29
-  1
-  4

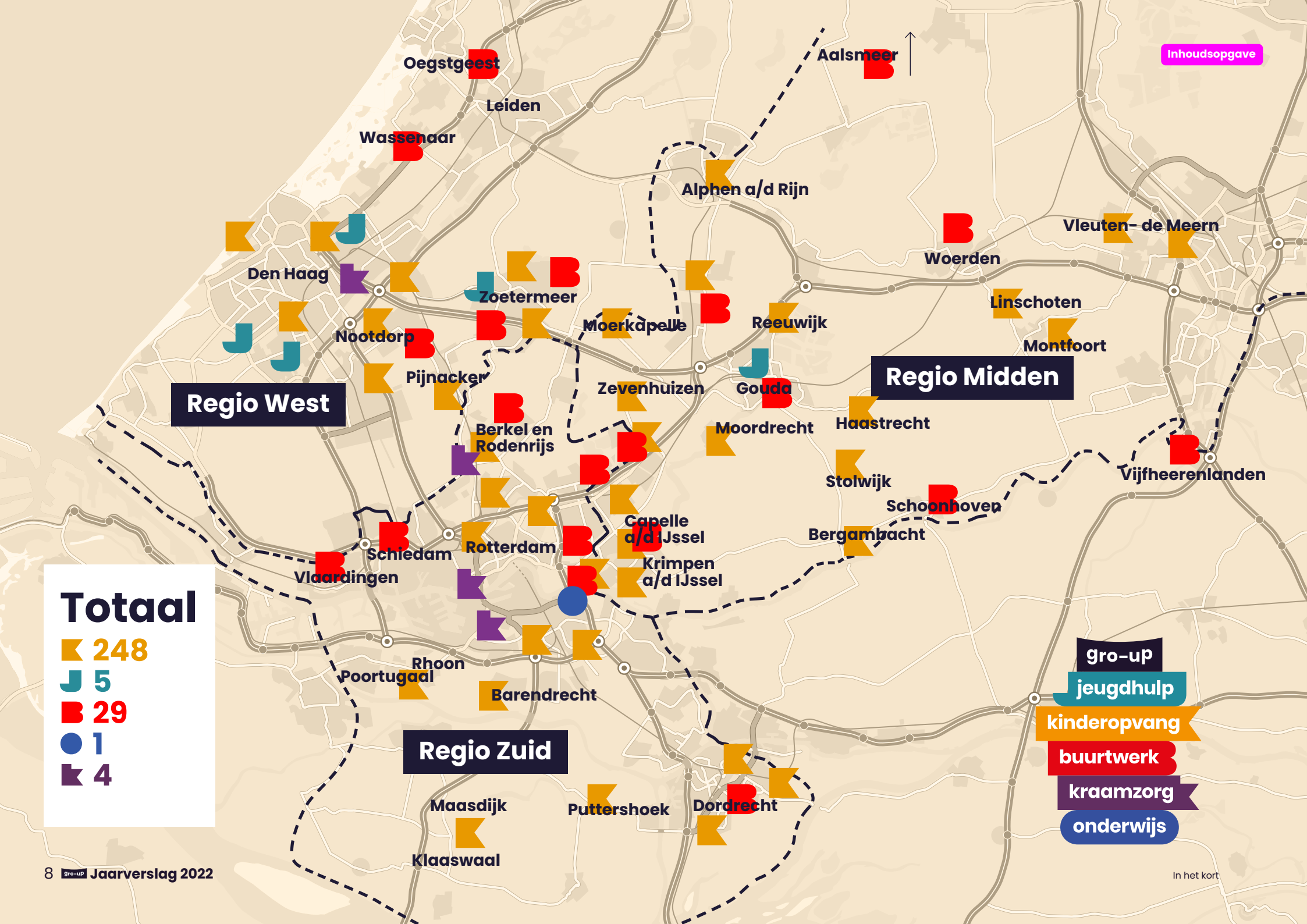
gro-up

-  jeugdhulp
-  kinderopvang
-  buurtwerk
-  kraamzorg
-  onderwijs

Regio West

Regio Midden

Regio Zuid





Aantal
collega's
onderwijs
38



Aantal
collega's
jeugdhulp
62

gro-up-breed
hebben wij

248
kinderop-
vanglocaties



17.997
kinderen
worden er
opgevangen

Aantal
collega's
kinderopvang
2.134

Aantal
collega's
buurtwerk
172



Aantal
collega's
hoofdkantoor
206



Facts & Figures

In oktober
2022 startten
er in totaal

1.270
nieuwe
kinderen



8
Huizen van
de Wijk



Aantal
collega's
totaal
2.854



Buurtwerk
is actief in
15
gemeenten



Er zijn
150
jongerenwerkers. Er zijn
ook ouderenwerkers en
buurtverbinders



Per schooljaar zijn er
± 420
basisschool leerlingen



Meerjarenoverzicht

	* € 1.000	2022	2021	2020	2019	2018
Totale opbrengsten		162.500	137.200	125.400	113.800	101.100
	subsidies	38.100	34.100	29.000	23.200	20.400
	kinderopvang	116.700	102.500	95.900	90.200	80.300
	zorgverzekeraars en overige	7.700	600	500	400	400
Exploitatieresultaat excl. bijzondere baten en lasten en belastingen		1.000	4.200	4.300	2.800	2.500
Totaal vermogen		30.600	32.300	28.400	25.000	22.800
	bestemd vermogen	5.900	4.800	3.200	2.900	2.900
Solvabiliteit		40,20%	46,40%	47,50%	46,20%	45,20%
Werkkapitaal		5.600	10.000	7.900	5.900	6.600
Investerings		8.000	6.300	4.600	5.700	3.100
Aantal medewerkers (fte)		1.898	1.718	1.648	1.473	1.331
Aantal merken		17	16	14	14	13

Anya van Hees, is teamleider buurtwerk in Zoetermeer.

“Maak een praatje en heb aandacht voor elkaar. Dat was het doel van ‘Kom naar Buiten’, een initiatief van Gemeente Zoetermeer en gro-up buurtwerk om de draad van het dagelijks leven en sociale contacten, na de coronaperiode weer op te pakken. “Het steunen van initiatiefnemers zorgde voor contact en een fijne plek in de wijk”, vertelt Anya van Hees, teamleider buurtwerk. “Door aandacht te hebben voor elkaar en te ondersteunen waar nodig. Help elkaar waar mogelijk. Zorg voor elkaar. Want samen maken we de wijk.”

Lees hier
meer over:



Bestuursverslag

Visie

gro-up staat midden in de samenleving. Wij weten daarom wat nodig is voor de groei van het kind binnen gezin en buurt: van zes maanden voor geboorte tot zelfstandigheid. Die kennis hebben wij vertaald in een unieke groeivisie. Die is erop gericht de ontwikkeling van het kind zo evenwichtig mogelijk te laten verlopen. Daarom zeggen wij:

‘In de ideale wereld krijgt iedereen de ruimte om het mooiste uit zichzelf te halen. Die wereld bouwen wij voor kinderen samen met gezin en buurt.’

Daarin maken we gebruik van onze expertise en ervaring binnen onze verschillende domeinen: kraamzorg, kinderopvang, buurtwerk, jeugdhulp en onderwijs. Zo kunnen we kinderen en jongeren beter begeleiden in hun ontwikkeling naar zelfstandigheid. Wie ze ook zijn en waar ze ook vandaan komen. Iedereen verdient dezelfde kansen. Tevens kunnen we ouders beter ondersteunen en buurten beter toerusten. Daarin is lokaal onze basis. Ook al lijkt de hele wereld dichtbij, wij zijn van de menselijke maat. Wij weten wat opgroeien in gezin en buurt betekent en spelen daarop in. Lokaal versterken we de identiteit en geven we vertrouwen aan het kind. Herkenning en erkenning, omdat we altijd dichtbij zijn met onze diensten en producten.

Besturingsfilosofie

De nieuwe naam gro-up heeft in het jaar 2022 steeds meer kleur gekregen. Klanten, medewerkers en professionals waarderen ons als één organisatie waar verschillende disciplines in zijn ondergebracht. Diensten die op elkaar aansluiten en/of vaak zelfs met elkaar zijn verweven. Die toenemende bekendheid komt mede door de uitstraling van de merkidentiteit. Die is te vinden op de bedrijfskleding, de auto's en ook op de 300 locaties van gro-up. Daarbij zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatie en de aansturing daarvan. Gezamenlijk betekent op alle managementniveaus: directie, regio management en lokaal management. Op deze niveaus zijn de managers in 2022 verschillende keren bij elkaar geweest. Dat was nodig om met elkaar de kanteling in te zetten. We zijn een optelsom van organisaties die nog meer naar een

gedeelde cultuur kan groeien. Naar een nog sterker gro-up-gevoel.

Managers willen weten wat ze bij anderen kunnen ophalen om zo buurten, gezinnen en uiteindelijk het kind beter te bedienen. De ontmoetingen zijn er om elkaar te leren kennen en in gezamenlijkheid invulling te geven aan die cultuuromslag. Kennis delen en die van elkaar gebruiken. Dat gaat niet van de een op de andere dag. Dat vraagt tijd. Daarom blijven de ontmoetingen plaatsvinden. Tegelijkertijd is er ook een management development programma in gang gezet. Waar de informatie niet intern is te halen, doen we dat bij andere professionals, zoals onze stakeholders. Een mooi voorbeeld dat past binnen de visie van gro-up zijn de proeftuinbuurten. Het zijn de 'vrijplaatsen' voor conceptontwikkeling. In de proeftuinbuurten verdwijnen grenzen en worden schotten geslecht. Alle benodigde partijen worden opgezocht en meegenomen om gezamenlijk de buurt te versterken. Een voorbeeld van een geslaagde proeftuinbuurt is Sport. Deze gaan we verder ontwikkelen onder de naam Sport & Bewegen en krijgt een vaste plek in het aanbod van gro-up. Niet alle proeftuinbuurten zijn succesvol. Daaruit trekken we lessen om daarna weer nieuwe proeftuinbuurten op te zetten. Daarin zijn ook stakeholders en andere professionals vertegenwoordigd, weliswaar met een sterke afbakening in verantwoordelijkheden. De proeftuinbuurten zijn een onderdeel van de gehele organisatie. Uiteindelijk willen we naar een integraal concept waarin buurt en de gro-up-locaties een eenheid vormen.

Stakeholders

Vergevers zijn (gemeentelijke) organisaties, belangrijke partners die hetzelfde willen als wij. Daarin steunen zij ons, zodat wij ons doel waar kunnen maken. Zij steunen ons in onze groeivisie. In het algemeen is er een groeiende vraag naar meer samenhang tussen al die terreinen waarop het kind en het gezin zich bewegen. De toenemende herkenbaarheid van onze naam op al die domeinen maakt dat nu nog makkelijker. We zijn nu lokaal, regionaal en landelijk beter zichtbaar. Dat maakt het ook makkelijker om aan tafel, waar we praten over de dagelijkse praktijk, impact te maken. We ontvangen erkenning omdat we meer expertise brengen. Het zijn andere gesprekken geworden, gericht op samenhang op de terreinen waar wij actief zijn. Die integrale aanpak wordt verder verfijnd.

Maatschappelijk is er nog meer flexibiliteit nodig om de schotten weg te nemen, zoals de financiering. Die komt vaak vanuit verschillende bronnen: ouders, gemeenten, regio's, zorgverzekeraars en DUO.

Maatschappelijke trends en behoeften

We hebben vijf maatschappelijke ontwikkelingen geselecteerd die van invloed zijn op het individu. Ze vormen het kader waarbinnen we keuzes maken voor de toekomst van ons beleid:

Duurzaamheid

- Inspanningen moeten een blijvend resultaat hebben. In een duurzame wereld is er balans tussen mens, milieu en economie, zodat we de aarde niet uitputten. gro-up kiest daarom bewust voor duurzaamheid. We dragen niet alleen zorg voor een leefbare planeet, we zorgen ook voor onze medewerkers, de betrokken kinderen, gezinnen en alle mensen met wie we samenwerken. Alleen zo willen we verantwoord groeien.

Lokaal

- Door de mondialisering trekken mensen zich terug in kleinere verbanden. De kracht van lokaal wint daarin terrein. Het is vertrouwd, persoonlijk en herkenbaar. Daarom zijn mensen loyaler aan hun eigen buurt. Als gro-up maken we gebruik van één sterke organisatie, maar blijven we klein aanvoelen. Wij begrijpen daarom wat speelt in de buurt, weten wat nodig is en investeren in relevante oplossingen. Deze menselijke maat maakt ons uniek. Wij zijn altijd dichtbij.

Inclusief

- Een inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen, is een sterke samenleving. Aandacht en zorg voor alle kinderen en gezinnen, waarbij gelijkwaardigheid de norm is. Dat is niet vanzelfsprekend. Door polarisatie wordt veel nadruk gelegd op de verschillen in de maatschappij. Wij, als gro-up, vinden een inclusieve samenleving van groot belang. Daarom investeren wij in een omgeving

waarin iedereen zichzelf mag zijn. En omdat ieder kind anders is, zorgen wij voor maatwerk in zorg, ontwikkeling, inspiratie en uitdaging.

Beleven

- We leven in een wereld waarin het draait om ervaring, omdat die ons altijd bijblijft. Het gaat om kleur aan het leven geven. Dat draagt bij aan wie we zijn. Daarom hechten mensen meer waarde aan herinneringen dan aan producten en diensten. Deze maatschappelijke ontwikkeling is nog steeds relevant. Wij willen als gro-up die ervaringen bieden aan kinderen en gezinnen. Soms is dat klein, soms groot, maar het zijn altijd momenten die bijblijven.

Ontzorgen

- In het drukke huidige leven zoeken mensen vaker naar gemak, ondersteuning en comfort. Het leven lijkt zich te versnellen en dat wordt versterkt door technologische ontwikkelingen. Er moet meer gebeuren in minder tijd. Ontzorgd worden is een manier om het leven op de rails te houden. Als gro-up begrijpen wij dat. Wij willen gezinnen ondersteunen, zonder dat we alle verantwoordelijkheden wegnemen. Wij helpen waar nodig en waar behoefte aan is. Daarom bieden we diensten aan die het leven van kinderen en ouders makkelijker maken. Zo is er voor hen meer tijd voor kwalitatieve aandacht aan de eigen omgeving.

Strategie

Het jaar 2022 is gebruikt om de organisatie opnieuw in te richten, om gro-up nog slagvaardiger, daadkrachtiger en meer in samenhang de toekomst in te brengen. Dat betekent dat nu ook alle entiteiten van de organisatie juridisch onder de nieuwe naam bij elkaar zijn gebracht en als zodanig staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Om op allerlei manieren klanten beter te bedienen worden de ontwikkelingen over alle domeinen heen inzichtelijk gemaakt. In samenhang worden de krachten gebundeld om betere methodieken te ontwikkelen, meer impact te maken en andere gesprekken met stakeholders te voeren. Die samenhang is het unieke van gro-up. Daarin zijn we onderscheidend en dat moeten we dan ook vooropzetten in wat we doen.

In de strategie is te zien dat we ieder jaar weer verder komen in onze doelen. Ook vorig jaar zijn weer stappen gezet.

'In de strategie is te zien dat we ieder jaar weer verder komen in onze doelen.'



Identiteit: Er is inmiddels een bredere merkuitstraling: op gro-up.nl, aan de buitenzijde van de locaties, op de auto's en de bedrijfskleding.



Structuur: De topstructuur is geïmplementeerd. De laatste hand wordt gelegd aan de stafstructuur. De juridische structuur is inmiddels ook afgerond.



Onze mensen: Het management development programma loopt, net als het project werkgeversmerk.

Onze cultuur: Er komt steeds meer inzicht in wat speelt in de organisatie. Dat betekent dat we in 2023 gaan starten met het bouwen van de gezamenlijke cultuur.



Communicatie: Er zijn initiatieven gestart om de interne organisatie te verbinden zoals de bijeenkomsten voor de verschillende managementlagen. Volgend jaar wordt dit uitgebreid en starten we met de externe communicatie.

Het aanbod, de kwaliteit en de kunst van het netwerken:

In 2022 is de groeispecialist gestart, de groeivisie volledig uitgewerkt en de afdeling Maatschappelijke omgeving & impact staat. Komend jaar ligt de focus vooral op de strategische pijler 'sterk aanbod'.

De manier van werken: De besturingsfilosofie is opgesteld. Er is ruimte voor nieuwe initiatieven. De proeftuinbuurten zijn gestart. Deze zijn in november geëvalueerd en er zijn vervolgkeuzes gemaakt.





Duurzaamheid

Duurzaamheid is bij gro-up meer dan alleen een elektrisch wagenpark en lichtsensoren in de kantoorruimtes. Duurzaamheid ligt bij ons vooral in de relatie met alle betrokkenen: vergevers, medewerkers en klanten. In dat kader doen we veel om die relatie op te bouwen en te verstevigen. Soms verhoudt die zich tot de behoefte van de klant. Een andere keer denken we na over gezonde voeding. Ook dat is duurzaamheid. De relatie met medewerkers gaat veel verder dan werken en een salaris krijgen. Zo organiseren we

allerlei activiteiten, zoals sportlessen, powerwalken en yoga, pakken we met elkaar Sinterklaascadeaus in of gaan we bloemschikken. Daarnaast begeleiden we mensen die daar behoefte aan hebben met hun financiële zaken. Alles is gericht op die duurzame relatie. En omdat we ontmoeten belangrijk vinden is ook onze huiskamer op het hoofdkantoor daarop ingericht. Zo verbinden wij mensen graag met elkaar. Mensen solliciteren graag bij ons, omdat ze onze (groei)visie delen. Maar ook wij ontkomen niet aan de werkelijkheid van de krapte op de arbeidsmarkt. Die is

overal; in de zorg, onderwijs en kinderopvang. Mensen duurzaam aantrekken blijft een uitdaging. Om groener te worden gaan we in gesprek met al onze verhuurders om de locaties duurzaam te krijgen. Dat lukt om allerlei redenen bij de een beter dan bij de ander.

We kijken kritisch naar ons inkoopbeleid. We willen het lokaal, dichtbij en duurzaam. Dat helpt ook bij de vorming van de kinderen. Zo brengen we het belang van lokaal kopen en educatie bij elkaar. Daarnaast is vorig jaar ons wagenpark voor 75 procent vergroend en rijden we dus grotendeels elektrisch. Daarnaast zijn onze medewerkers door de energiecrisis van vorig jaar meer bewust geworden van het gebruik van gas, water en licht.

Diversiteit

Binnen gro-up zijn het onze mensen die het verschil maken. We hebben allemaal verschillende achtergronden en culturen. Door verder te kijken dan ons eigen vakgebied, verschillen te waarderen en inclusief en divers te zijn, werken we samen om het mooiste uit iedereen te halen.

Medewerkers met verschillende achtergronden brengen verschillende soorten kennis, ervaring en manieren van denken met zich mee. Dit werkt verfrissend en het komt ten goede aan de verbinding van de verschillende werksoorten.

Daarnaast is iedereen welkom binnen gro-up. We doen er alles aan om een organisatie te zijn die open staat en ruimte biedt aan enthousiaste mensen.

Terugblik 2022

Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van de naamsverandering naar gro-up en onze nieuwe visie. Dat was in de volle breedte in de organisatie merkbaar. Het bleef niet alleen bij een visuele naamswijziging. Ook mentaal was de verandering voelbaar. We hebben de eerste stappen gezet om naar een nieuwe gedeelde cultuur te groeien. Er waren ontmoetingen op verschillende managementniveaus. De collega's uit de verschillende domeinen in dezelfde buurt hebben met elkaar kennisgemaakt. De eerste verbindingen om met elkaar samen te werken en kennis te delen zijn gelegd. gro-up is immers een organisatie waar we kennis van elkaar meer en meer gaan gebruiken. Het kind, het gezin en de buurt worden hier beter van.

Daarom zijn we ook erg blij dat kraamzorg als nieuwe telg binnen de gro-up familie is opgenomen. Zo kunnen we onze unieke groeivisie verder ontwikkelen door er al voor de geboorte voor kinderen te zijn, op weg naar zelfstandigheid.

2022 was ook een jaar van hard werken om medewerkers te behouden en te zoeken. In alle domeinen was de arbeidsmarktkrapte aanwezig. Daardoor was het soms pittig om opdrachten te volbrengen. Maar het is gelukt. Tegelijkertijd zagen we allerlei nieuwe initiatieven vorm krijgen, zoals de proeftuinbuurten. Initiatieven die laten zien waar we voor staan: midden in de samenleving, met kraamzorg, kinderopvang, buurtwerk, jeugdhulp en onderwijs.

Beweging in de buurt brengen

De proeftuinbuurten zijn een voorbeeld van de strategie van gro-up. Vijfzeventig medewerkers uit de verschillende domeinen zijn vorig jaar direct betrokken geweest bij de proeftuinbuurten. Hierdoor hebben medewerkers elkaar beter leren kennen en is de onderlinge samenwerking verbeterd. Ook zijn acht externe partijen/stakeholders bijgehaald.

In de uitvoering van de projecten is commitment belangrijk geweest voor de voortgang. Door diverse uitdagingen, zoals corona en arbeidsmarktkrapte, is de inzet van het aantal uren gedurende het jaar afgenomen. Belangrijke lessen zijn geleerd. De projectopdracht bleek niet in alle gevallen passend te zijn bij de proeftuinbuurt. Om het gezamenlijk belang sneller zichtbaar te maken, zijn medewerkers vanuit het hoofdkantoor belangrijk om te betrekken bij de projecten. Alleen op die manier zijn we beter in staat de opbrengsten op te nemen in bestaande processen. Een van de succesvolle proeftuinbuurten is Sport. Met een Sportbus rijden we vanaf juni op meerdere plekken in plaats van alleen in Krimpenerwaard, waar die vorig jaar startte. In de bus liggen allerlei sport- en spelmaterialen waarmee kinderen en jongeren worden uitgedaagd te gaan bewegen. Daar is onder hen ook behoefte aan. Gemeenten vragen al langer naar dit soort activiteiten voor de jeugd. Het zorgt niet alleen voor vermaak, maar ook voor verbinding onderling.





Nieuwe afdeling die bijdraagt aan onze verbinding

Er is een nieuwe stafafdeling die de groeivisie van gro-up verder gaat vormgeven, zowel intern als extern. De afdeling stimuleert en ondersteunt verschillende afdelingen in de volle breedte van de organisatie om nieuwe concepten te ontwikkelen die in de basis de groeivisie in zich hebben. Extern gaan we ons gedachtegoed verder onder de aandacht brengen bij verschillende maatschappelijke organisaties en gemeentes. We willen zo nieuw aanbod creëren en die opdrachten uitvoeren. Daarin is de groeivisie altijd de rode draad.

Nieuwe telg binnen de familie

Sinds vorig jaar is gro-up een nieuwe naam in de wereld van de kraamzorg geworden. Hierdoor kunnen we verder invulling geven aan de visie die we voor ogen hebben. Door al vanaf de prenatale fase zorg te bieden aan het kind en het gezin. We kunnen dan nog beter bouwen aan de toekomst voor het kind, het gezin en de buurt. Een wereld waarin iedereen de ruimte krijgt om het mooiste uit zichzelf te halen. De kraamzorg die nu onder de naam gro-up verder gaat was voorheen georganiseerd onder de naam Kraamzorg Rotterdam e.o. en KraamzorgNU. De 250 medewerkers werken in de kraamzorg thuis en in de geboorte-/kraamzorghotels. De hotels zijn een uniek concept dat wij verder willen ontwikkelen. Daarvoor gaan wij onder andere in gesprek met ziekenhuizen.



De vraag naar kinderopvang van 0 tot 4-jarigen groeit door. Er ontstaan weer wachtlijsten. Bij de 4 tot 12-jarigen is een lichte daling in vraag te zien. De concurrentie op de kinderopvangmarkt is in 2022 niet veranderd. De impact van de Wet Kwaliteit Kinderopvang was groot. De uitvoering was moeizaam door de werkdruk, het tekort aan medewerkers en het hoge ziekteverzuim van gemiddeld 10 procent.



Er gaat nu veel aandacht uit naar het behoud van medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Hierdoor is er meer werkdruk ontstaan. Dit is deels ondervangen door verschillende opleidingstrajecten uit te breiden. De gediplomeerden krijgen direct een baan. Opvallend is het verloop van medewerkers in het middenmanagement en medewerkers op de groep. Jobhoppen is een trend. Ook de gevolgen van de pandemie, de oorlogsdreiging en de mentale belastbaarheid trokken in 2022 een zware wissel op de beroepsgroep.



Onze managers worden getraind om te gaan werken vanuit de gro-up gedachte.

Door de organisatie van vijf domeinen rondom kind, gezin en buurt merken we een toenemende aantrekkingskracht als werkgever. Het zoeken naar innovaties, nieuwe kansen en verbindingen met de omgeving rondom het kind is geprofessionaliseerd. Voortdurend wordt gemonitord of onze corebusiness, het opvoeden en begeleiden van kinderen in gezin en buurt, nog beter of slimmer kan. Het contact met de inspraakorganen van medewerkers en klanten is goed, net als de sfeer binnen de organisatie.



Het vinden van passende huisvesting en het behouden van bestaande huisvesting is een steeds grotere uitdaging. Vastgoedmanagement is een belangrijk onderdeel van het werk geworden. Steeds meer gemeenten gaan over tot verkoop van maatschappelijk vastgoed aan commerciële partijen met dito huurprijzen. Alle locaties zijn in de loop van 2022 omgekat naar locaties met de naam gro-up. Het gaat dan om naamborden en bewegwijzering.



Mijlpalen zagen wij in individuele kind- en ouderbegeleiding, zoals de opening van een viertal integrale kindcentra: twee in Rotterdam, één in Zoetermeer en één in Den Haag. Heel bijzonder was de opdracht vanuit de gemeente Dordrecht die ons vroeg in de wijk Stadspolders te starten met wijkactiviteiten in het kader van de wijkaanpak.



De subsidieportefeuille in de peuteropvang is in 2022 gestabiliseerd.

Door de COVID-periode kwamen er minder peuters naar de opvang. Het aantal peuters lijkt niet overal meer op het oude niveau terug te zijn gekomen. In 2022 is de groei niet meer zoals die eerder bestond. Per regio zijn maatregelen genomen, zoals het afstoten van locatie(s) en het geheel of deels sluiten van groepen. Het aantal kindplaatsen in de hele dagopvang is in de breedte gestabiliseerd en op de BSO gedaald. Het bepalen van de juiste prijsstijging was moeilijk, omdat de inflatie en prognoses dagelijks werden gewijzigd. Tegelijkertijd had de overheid haar tabellen in april 2022 vastgezet.

kinderopvang



Het buurtwerk is in 2022 gegroeid naar veertien opdrachtgevers.

In Rotterdam zijn we werkzaam in Prins Alexander. We zijn uitgebreid in de gebieden Hilligersberg-Schiebroek en Kralingen-Crooswijk. In Schiedam hebben we de aanbesteding jongerenwerk gegund gekregen. Daar zijn we halverwege het jaar samen met de YETS Foundation (succesvol in gedragsverandering bij jongeren) gestart. Hierdoor is de meerderheid van onze medewerkers nu jeugd- of jongerenwerker. In het buurtwerk zijn we vooral preventief bezig. In het jongerenwerk richten we ons op talentontwikkeling. Opdrachten hebben we ook gekregen in Gouda, Zoetermeer en Schiedam. Daar gaat het meer om grenzen stellen richting jongeren.



Met de naamswijziging naar gro-up hebben we de nieuwe strategie samen voor kind, gezin en buurt versterkt. Vanuit buurtwerk zijn vervolgstappen gezet richting samenwerken binnen gro-up. We zijn actief in de proeftuinbuurten geweest. Jongerenwerkers worden ingezet bij de nieuwe opdracht Jeugdhulp Rotterdam. BSO-groepen komen naar onze pleinprogrammering en jongerenwerkers krijgen ondersteuning van gedragswetenschappers als de casus daarom vraagt. In Prins Alexander hebben alle leidinggevenden bij elkaar 'gebuurt'. Dit resulteerde in meer inzicht in elkaars werk om ideeën en kansen te verrijken.



In Rotterdam is enthousiast gestart met de nieuwe opdracht in drie gebieden.

Onze vaste samenwerkingspartner daar is DOCK, maar we werken ook met diverse andere organisaties. In Rotterdam ligt de nadruk op impactgedreven werken. Samen met de gemeente ontwikkelen we een systeem van monitoring en sturing. In 2023 verwachten we daar de eerste resultaten van.

In Zoetermeer hebben we het project 'Even Buurten' voltooid. We ontwikkelden per wijk activiteiten met bewoners en organisaties om elkaar te leren kennen. We zagen bij onze opdrachten de vraag toenemen om meer aan preventie te doen en de samenwerking met (in)formele organisaties te versterken.

buurtwerk



De krapte op de arbeidsmarkt is een risico voor de bezetting.

Voor onze opdrachten is het een uitdaging om buurtwerkers en jeugd- en jongerenwerkers te vinden. Dit was in 2022 al het geval; voor 2023 zal het niet anders worden. Voor de nieuwe opdracht in Rotterdam heeft het enige maanden geduurd om op volledige sterkte te komen. Na 2 jaar kon de Buurtwerkacademie-week weer fysiek plaatsvinden. Deze opleidingsweek wordt twee keer per jaar voor alle buurtwerkers georganiseerd en wordt als positief ervaren door de (nieuwe) medewerkers.



De kwaliteit van de Van Brienoordschool in Oud-IJsselmonde zijn we in 2022 gaan verbeteren. De tijdelijk aangestelde directeur heeft zich het afgelopen jaar beziggehouden met het verbeteren van de kwaliteit in de school. En om die ook vast te houden. Het gaat dan om de ontwikkeling van het team en teamleden alsook de leerprestaties. De leerresultaten van de kinderen zijn voldoende, maar het op peil houden en verbeteren van de kwaliteit is nog als onvoldoende bestempeld.



Het was een moeilijk jaar waar het ging om het behouden en werven van nieuwe onderwijskrachten. Sommige teamleden hebben de school verlaten omdat ze zich niet konden vinden in de wijze van kwaliteitsimpuls waar de schoolleiding mee bezig is. Of ze vinden de druk te hoog. Het werven van nieuwe medewerkers is een echte uitdaging geworden. Dat is nog moeilijker voor onze school, omdat die in een uitdagende wijk van Rotterdam ligt. Dat vraagt wel wat meer van onderwijskrachten. Wel is er een betere aansluiting gevonden met de opleidingsorganisaties waardoor meer stagiaires een plaats in ons team hebben gekregen.

onderwijs

‘Samenwerkingspartners hierin zijn onder meer Feyenoord Foundation, SKVR en Dynamic Activities.’



De school heeft vorig jaar een extra ingroiegroep ingesteld. Deze is bedoeld voor kinderen die in de loop van het schooljaar 4 jaar worden. Zo kunnen ze alvast wennen aan een goede start van het onderwijs dat komen gaat. Aanvullend is het dagprogramma voor de kinderen van de groepen 1 tot en met 8 uitgebreid. Dat is een samenwerking met het Pact op Zuid/ Gemeente Rotterdam. Alle kinderen zijn verplicht daaraan mee te doen. Naast taal, rekenen, sociaal-emotionele ontwikkeling en oriëntatie op beroepen zijn er onder andere lessen in natuur, gezondheid, sport, bewegen, cultuur en techniek. De extra lessen dragen bij aan de brede ontwikkeling van een kind. Het vergroot de toekomstkansen van leerlingen. Samenwerkingspartners hierin zijn onder meer Feyenoord Foundation, SKVR en Dynamic Activities.

Eind juni is duidelijk geworden dat de Van Brienoordschool geen continuïteit van onderwijs kan garanderen. Bij de overname in 2019, was bekend dat de onderwijsresultaten onder druk stonden. Er is sindsdien veel gedaan en geïnvesteerd om de uitdagingen het hoofd te bieden en de onderwijsresultaten te verbeteren. Op advies van Beteor, het adviesbureau voor onderwijs, is gro-up in gesprek gegaan met Stichting PCBO Rotterdam-Zuid. Zij hebben de intentie uitgesproken om de school over te nemen op voorwaarde dat er voldoende gekwalificeerde leerkrachten zijn om de school weer op te bouwen. Ondanks alle medewerking van Ministerie van OCW, onderwijsinspectie, Beteor en de Rotterdamse schoolbesturen is dit de school niet gelukt. In juli 2023 zijn de leerlingen van de Van Brienoordschool ondergebracht bij andere scholen. Dit heeft financieel een beperkte impact voor gro-up.



Het werkveld van de jeugdhulp is volop in beweging.

Het proces van de landelijke Hervormingsagenda Jeugd laat zien dat het moeilijk is om het huidige jeugdstelsel te verbeteren. De agenda is bedoeld om met nieuwe afspraken en maatregelen kinderen en gezinnen betere hulp te bieden. Tegelijkertijd moeten de kosten van de jeugdhulp worden beheerst. Samen met onze opdrachtgevers en samenwerkingspartners zoeken we naar mogelijkheden om de jeugdhulp te verbeteren.



Tegelijkertijd ervaren we ook hier druk op de arbeidsmarkt. Het is moeilijk SKJ-geregistreerde jeugdhulpverleners (Kwaliteitsregister Jeugd) te vinden. Daardoor is ons medewerkersbestand met 10 procent afgenomen. Als gevolg daarvan hebben we weer minder kinderen en gezinnen kunnen helpen. De omzet is dan ook gedaald. Ook hierbij zoeken we naar passende oplossingen. Daar waar we voorheen vrijwel alleen met SKJ-geregistreerde jeugdhulpverleners werkten, benutten we nu de expertise van niet-geregistreerde professionals beter. Om zo weer meer kinderen en gezinnen passende jeugdhulp te bieden.

Onze medewerkers zijn de spil van onze jeugdhulp.

Voor de kinderen, jongeren en gezinnen is het van belang dat zij hun werk met plezier doen en de expertise hebben om goede hulp te bieden. Van ouders krijgen we regelmatig complimenten over de betrokkenheid van de jeugdhulpverleners en de positieve resultaten van de begeleiding en behandeling.



jeugdhulp



Naast de 'gewone' jeugdhulp zetten we actief in op het versterken van de sociale basis. Dat doen we binnen en buiten gro-up. In de kinderopvang zijn vaste jeugdhulpverleners werkzaam. Zij geven advies over de ondersteuning die kinderen nodig hebben. Zij coachen ook collega's. Tegelijkertijd werken jongerenwerkers en jeugdhulpverleners steeds beter samen. En bieden we onze expertise aan in het onderwijs. Deskundigheidsbevordering vindt steeds vaker plaats, waarbij collega's van jeugdhulp trainingen en webinars geven aan collega's van de andere domeinen. Zo vloeit specifieke kennis in de domeinen steeds vaker over in de andere domeinen.

Op de inhoud heeft er een doorontwikkeling plaatsgevonden. Het integraal werken is nog steviger verankerd. De functie van een trainer (voor kinderen) en een hulpverlener (voor gezinnen) zijn samengevoegd tot één nieuwe functie: die van jeugdhulpverlener. Hierdoor kunnen we vaker één jeugdhulpverlener per gezin inzetten: één professional die zowel de opvoedondersteuning thuis bij de ouders als de behandeling van het kind invulling geeft.



We bieden naschoolse behandelgroepen voor kinderen van 5 tot 12 jaar, ambulante jeugdhulp voor kinderen en jongeren, opvoedondersteuning thuis en schoolbegeleiding.

Met enkele scholen hebben we een intensieve samenwerking in de vorm van Raatsamen, onderwijs-jeugdhulparrangementen en een gespecialiseerde opvang. Hiermee zorgen we er samen voor dat kinderen zich goed kunnen blijven ontwikkelen op school. Daardoor helpen we schooluitval te voorkomen. En we helpen kinderen met gedrags- of sociaal-emotionele problemen beter te functioneren in de klas. Zo voorkomen we vaak de inzet van zwaardere zorg.

gro-up jeugdhulp heeft in Rotterdam het dagprogramma 'jonge kind' en het onderwijsgerichte dagprogramma gegund gekregen.

Het is één van onze mijlpalen afgelopen jaar. Het dagprogramma 'jonge kind' is voor kinderen van 2 tot 6 jaar met een ontwikkelingsachterstand.





Het aantal geboortes is na het covid-jaar 2020 afgenomen. Dat heeft geleid tot minder geboortebegleidingen in 2022 en ook tot minder kraamzorg.

De kraamzorgmedewerkers in de kraamhotels en het geboortecentrum zien de effecten van de coronaperiode. Ouders kiezen nog steeds voor een eerder vertrek uit de hotels (in of dicht bij een ziekenhuis) dan in de jaren voor 2020. Dit heeft invloed gehad op de omvang van onze dienstverlening in 2022. In toenemende mate wordt kraamzorg door kwetsbaren gevraagd in het grootstedelijk gebied.



Om de strategische ambitie en doelstellingen te realiseren is intensieve samenwerking nodig met externe partijen. Zo kan ook een gunstige positie binnen het totale zorgpakket ontstaan. Wij werkten in 2022 samen met Erasmus MC, Franciscus Gasthuis, Haga Ziekenhuis en Maasstad Ziekenhuis. Zo ook met diverse verloskundige praktijken en -samenwerkingsverbanden. Sinds het voorjaar 2022 is de fusie met gro-up een feit en ontstaan meer mogelijkheden tot externe profilering.



In januari 2022 heeft een externe audit plaatsgevonden door CIO. Kraamzorg Rotterdam e.o. (huidig gro-up kraamzorg) is voor drie jaar het ISO 9001-certificaat verleend.

In oktober is een interne audit op 65 onderdelen uitgevoerd. Op 59 onderdelen was de toets in orde. Voor de afwijkingen en aanbevelingen is een Plan van Aanpak opgesteld. Daaruit voortkomende plannen zijn opgepakt en worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Voldoende instrumenten zijn ingezet om de kwaliteit te borgen, te leren en te verbeteren.

kraamzorg



Tijdens de zomer is onverminderd doorgewerkt aan het integratieplan met gro-up. De start van de integratie vond plaats op 9 november 2022 door de verhuizing van het hoofdkantoor van Kraamzorg Rotterdam e.o. naar het hoofdkantoor van gro-up in Berkel en Rodenrijs. De overgang van zelforganisatie naar een meer centraal gestuurde organisatie is in 2022 afgerond.



Ook binnen kraamzorg is de krapte op de arbeidsmarkt voelbaar. Veel medewerkers vonden afgelopen jaar buiten de branche een nieuwe baan, vaak tegen betere voorwaarden. De werving van medewerkers in 2022 stagneerde. Meer mensen stappen uit het vak dan er toetreden. Hoewel een verbetering is te constateren ten opzichte van 2021 is het verzuim nog steeds te hoog. Hierdoor kunnen niet alle gevraagde diensten in volle omvang worden geleverd. Elk jaar starten minimaal twintig leerlingen met de opleiding tot kraamverzorgende. In 2022 is er extra aandacht voor de medewerkers geweest door ze onder meer teamtraining te geven. Dat kraamzorg nu onderdeel is van gro-up biedt de medewerkers mogelijkheden om zich door te ontwikkelen binnen de organisatie.



Vooruitzichten 2023

Externe organisatie

Komend jaar blijft de arbeidsmarkt krapte een belangrijke factor voor gro-up. De schaarste aan medewerkers zorgt voor hogere kosten, door de inzet van losse krachten. Tegelijkertijd lopen we inkomsten mis, omdat er minder kinderen worden geboren. En die effecten zijn te zien in alle domeinen.

Wij zijn een dienstverlenende organisatie en hebben medewerkers nodig met de juiste papieren. In al onze domeinen zijn door de krapte deze medewerkers moeilijk te vinden. Tegelijkertijd zien we een groeiend aantal zzp'ers op de arbeidsmarkt opereren. Die leveren een bijdrage aan het oplossen van de schaarste. Dat brengt meer kosten met zich mee. De vooruitzichten voor de arbeidsmarkt in 2023 lijken zich iets gunstiger te ontwikkelen. Wij blijven ernaar streven medewerkers aan ons te binden. Dat doen we onder meer met gerichte opleidingsprogramma's, maar ook door aanvullende activiteiten en mogelijkheden.

De geboortes lopen sinds 2020 in onze regio's gestaag terug. Dat heeft invloed op onze organisatie. Minder geboortes zorgt voor minder vraag naar kraamzorg, maar ook naar minder kinderopvang. Wij zien hiervan de eerste tekenen.

Jeugdhulp blijft een lastige markt, de financiering is door bezuinigingen en tekorten bij gemeenten ieder jaar anders. De beschikbare budgetten voor jeugdhulp zijn in Nederland nog steeds ontoereikend. Voor 2023 zijn voor het grootste deel van het werkgebied

maatwerkafspraken gemaakt die een betere basis voor een gezondere exploitatie bieden. In onze visie is en blijft jeugdhulp een belangrijke pijler. Wij streven dan ook naar uitbreiding. We maken deel uit van een consortium dat een aanbidding voor een grote aanbesteding in onze regio's aan het voorbereiden is.

Ook buurtwerk speelt hierin een rol en is betrokken. Dit biedt een mooie kans om onze visie op de groei van het kind binnen de buurt samen vorm te geven.

Bij de kinderopvang zien we steeds meer initiatieven tot IKC's en wordt geïnvesteerd in verhoging van de kwaliteit. De kinderopvang is een overheid gestuurde markt. De invloed van de overheid op de financiering en bedrijfsvoering is behoorlijk. Voor 2023 is de zogenaamde koppeling gewerkte uren losgelaten. Voor ouders bestaat er daardoor meer vrijheid om deels de door de overheid gefinancierde kinderopvang te gebruiken.

Dit is een eerste stap naar 'gratis kinderopvang', zoals dat in het coalitieakkoord is verwoord. Wij spelen een rol in verschillende denktanks rondom de ontwikkeling van dit aanbod. We blijven daar actief.

Er is veel maatschappelijke aandacht voor de ontwikkeling van kinderen in het onderwijs, mede omdat door de coronaperiode leerachterstanden zijn ontstaan. Onze school is in 2023 door calamiteiten in zwaar weer terecht gekomen. Wij onderzoeken inmiddels de mogelijkheden om de kinderen zo goed mogelijk onderwijs op onze school te laten krijgen.

'Ook buurtwerk speelt hierin een rol en is betrokken. Dit biedt een mooie kans om onze visie op de groei van het kind binnen de buurt samen vorm te geven.'

Daarbij houden wij alle mogelijke opties tegen het licht.

De kraamzorgsector in Nederland heeft het zwaar: vergrijzing, afnemende zorgvraag en hoog verzuim hebben grote invloed op de exploitatie. In 2023 vindt branchebreed overleg plaats over de toekomst van de huidige vorm van kraamzorg en over de CAO en beloning van medewerkers. Wij zetten ons in om goede kraamzorg te verlenen. Hiervoor is een andere manier van denken nodig. Wij geloven in meer gecentraliseerde kraamzorg (in kraamzorg/geboortehotels) waardoor kwaliteit, continuïteit en de belastbaarheid van medewerkers worden verbeterd. Dit is een speerpunt voor 2023.

In 2020 zijn we gestart met het onderzoek naar hoe data en kunstmatige intelligentie kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen, jongeren en volwassenen. In 2021 en 2022 heeft dat in het handelen de eerste resultaten opgeleverd. We zullen in 2023 verder blijven inzetten op data, dataverzameling en data-analyse.



Interne organisatie

We hebben veel progressie gemaakt in 2022. Op die voet gaan wij dan ook verder in 2023. We werken met vijf hoofdthema's die voortborduren op de pijlers uit onze 3x3 strategie.

1



groeivisie

We gaan de groeivisie in de praktijk brengen. Deze is belangrijk omdat het de basis is voor hoe we dagelijks binnen alle domeinen van gro-up gaan werken. Concreet betekent dit in 2023 dat:

- we werken aan een veranderverhaal;
- we een trainingsprogramma gaan uitvoeren;
- we een pilot opzetten om die daarna uit te voeren;
- we goed communiceren en motiveren gedurende het hele project;
- dat we zorgen voor de organisatie van het hele programma, van begin tot eind.



2

sport en bewegen

Als een van de succesvolle proeftuinbuurten gaan we sport en bewegen verder uitrollen. Het is de verbindende tak tussen alle domein. Een nieuwe collega gaat dat onderdeel vormgeven. Doel is om dat eind van het jaar te hebben staan. Concreet betekent dit in 2023 dat:

- de nieuwe collega het project gaat aanjagen;
- het team voor dit initiatief is samengesteld;
- er een plan komt voor de rest van 2023 en de jaren die volgen.

4

efficiënt roosteren

In de werkroosters komt meer structuur. We kijken langer vooruit. Dit zorgt voor betere roosters en dat helpt ons bij krapte. Concreet werken we in 2023 aan:

- een goede opbouw van een flexpool voor het roosteren;
- data-analyse om problemen bij incidenten en capaciteitsproblemen te voorspellen en voor te zijn;
- onderzoek naar een alternatief planningssysteem, inclusief urenregistratie;
- het verlagen van het verzuim om de werkdruk te verminderen.



5

leiderschap en eigenaarschap

Verdere uitbouw van het Management Development (MD)-traject. De overgang naar gro-up en de bijbehorende groeivisie stelt andere eisen aan het leiderschap. Dat vraagt vooral om een meer gedeelde cultuur en een sterker wij-gevoel. Het MD-traject gaat hier mede voor zorgen. Nadat de teamleiders en locatiemanagers in 2022 dit traject volgden, gaat in 2023 het management dat doen. Concreet betekent dat:

- we werken aan een programma voor de managementlijn onder de directie waarin verschillende modules aan de orde komen die de managers ondersteunen in leiderschap;
- de gewenste cultuur via het MD-traject wordt uitgedragen en dat alle modules duurzaam zijn en dus beschikbaar zijn voor nieuwe leidinggevenden;
- dat er een eenduidige manier van leidinggeven is in een veranderende cultuur toegespitst op gro-up.

3



sterk werkgeversmerk

We bouwen aan een sterk werkgeversmerk. Dat is cruciaal om nieuwe medewerkers aan te trekken. Tegelijkertijd is het belangrijk om zo als werkgever voor onze medewerkers aantrekkelijk te blijven. Dat doen we door in 2023:

- de focus te leggen op het binnenhalen van nieuwe medewerkers en ze ook te integreren in de organisatie;
- te werken aan een eenduidige gro-up cultuur waar iedereen in past;
- een plezierige werkgever te zijn dat tot uiting komt in de manier waarop we leidinggeven aan de organisatie.



Bedrijfsvoering en governance

Financieel

Resultaat

De totale baten zijn in 2022 gegroeid met 18,4% ten opzichte van een stijging in 2021 met 9,3%. De stijging van de baten van ruim € 25 miljoen is voor € 14 miljoen toe te rekenen aan de omzet uit kinderopvangactiviteiten. Dit is het gevolg van de indexatie van de tarieven en een stijging van de bezetting bij zowel de dagopvang als de naschoolse opvang. Voor € 7 miljoen betreft dit omzet uit kraamzorgactiviteiten (vanaf 1 juni tot en met 31 december 2022) als gevolg van de overname van Kraamzorg Rotterdam e.o.

Het restant wordt verklaard door de groei van de subsidieomzet. De peuteropvang is gegroeid door meer beschikkingen, een hogere bezetting en tevens door de uitbreiding van het werkgebied met Stichting Peuterwerk Albrandswaard (SPA) per 1 juli 2021, die nu voor heel jaar in de subsidieomzet zit. Bij Buurtwerk is de subsidieomzet gestegen door uitbreiding van bestaande opdrachten, het verkrijgen van nieuwe opdrachten en door de uitbreiding per 1 augustus 2021 met voorheen Stichting Jeugd- en Jongerenwerk Midden Holland (JMJH), die nu voor een heel jaar in de subsidieomzet zit.

De omzet jeugdzorg is licht gedaald, voornamelijk als gevolg van lagere productiviteit per FTE onder andere het gevolg van ziekteverzuim. De omzet van

het onderwijs is gestegen doordat er meer gelden zijn ontvangen vanuit OCW (o.a. meer NPO-gelden).

Het resultaat na rente en voor belastingen bedraagt 0,6% van de omzet, ten opzichte van 3,1% in 2021.

De personeelskosten inclusief overige personeelskosten bedragen 74,1% van de omzet ten opzichte van 73,4% in 2021. De huisvestingskosten (inclusief afschrijvingen) bedragen 15,7% ten opzichte van 15,5% in 2021.

Bijzondere kasstroom-, prijs-, krediet- of liquiditeitsrisico's werden niet gelopen.

Balans

Het vermogen is gestegen door het resultaat 2022 en door de overname van Kraamzorg Rotterdam ingeteerd. Het vermogen bestaat per 31 december 2022 uit 80,7% vrij vermogen (2021: 85,7%). Het vastgelegd vermogen bestaat uit statutaire vermogens. De solvabiliteit is gedaald van 46,4% eind 2021 naar 40,2% per 31 december 2022 door een toename van het balanstotaal vanwege de overname van Kraamzorg Rotterdam. Het balanstotaal bedraagt 46,8% van de omzet 2022 (2021: 50,7%).

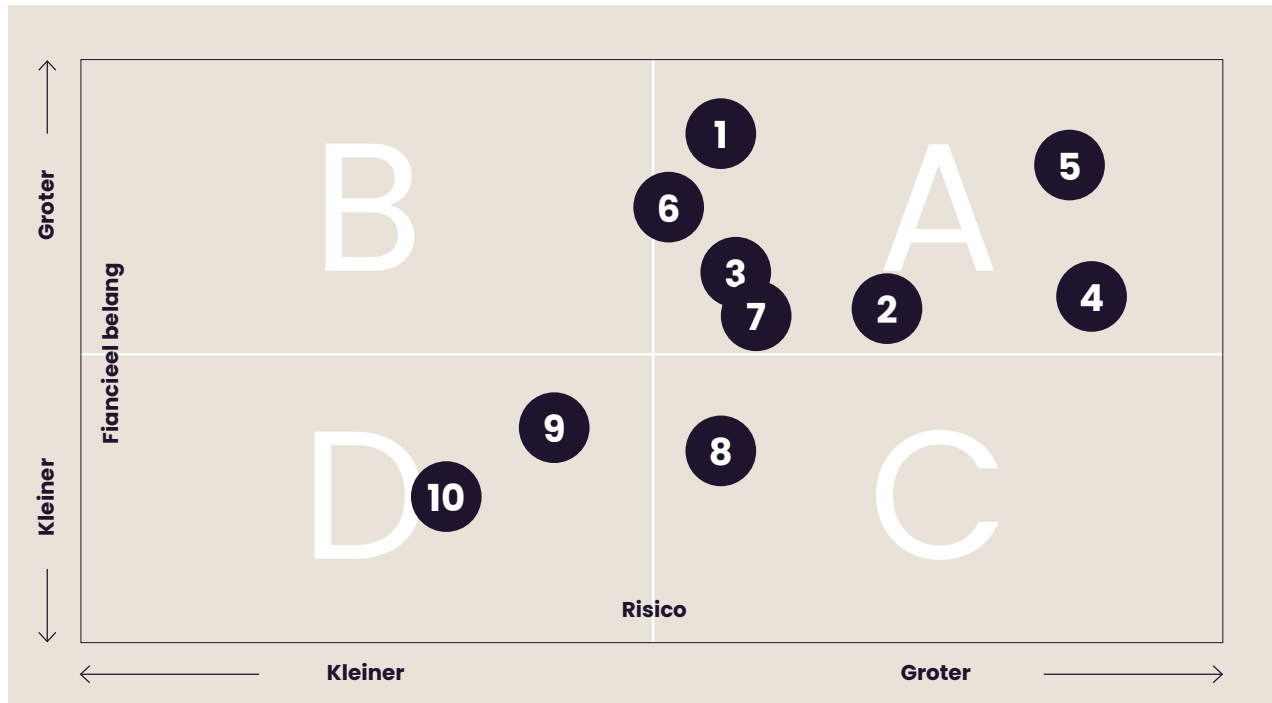
Het werkkapitaal is gedaald tot € 5,6 miljoen en de liquiditeit is met €0,6 miljoen gestegen tot € 34,2 miljoen. De verhouding materiële vaste activa/langlopende schulden is op 31 december 2022 4,03



en daarmee gedaald ten opzichte van 2021 (4,31). De wijzigingen worden alle met name verklaard door de investeringen in 2022 en de overname van kraamzorg Rotterdam.

Kasstroom en financiering

De kasstromen zijn in 2022 € 0,6 miljoen positief. De kasstromen uit resultaten en afschrijvingen zijn gebruikt voor investeringen en aflossingen. In de voorwaarden voor de ontvangen externe financieringen zijn in 2022 geen veranderingen opgetreden.



afhankelijk werk in de jeugdzorg en buurtwerk. De contracten zijn vaak voor relatief korte periodes. Hierdoor bestaat de kans dat dit werk wordt gegund aan een andere aanbieder;

5. hoge CAO-indexatie waardoor personeelskosten stijgen en de marge onder druk komt te staan;
6. de arbeidsmarkt, zoals een tekort aan gekwalificeerde medewerkers in al onze werksoorten. Er vindt een verschuiving plaats op de arbeidsmarkt naar meer zzp'ers in alle sectoren. Het aantrekken van huurkrachten leidt tot hogere kosten. De nieuwe werkgeneratie vindt flexibiliteit en vrijheid erg belangrijk waardoor zij minder uren in vast dienst willen werken. Dit leidt tot meer vraag naar inhuurkrachten met als gevolg dat de kosten stijgen. Daarom investeert gro-up in opleidingen, zowel intern als in samenwerking met ROC's. Door de nieuwe naam en werkwijze van gro-up biedt dit voor de werknemer meer interne carrière mogelijkheden waardoor gro-up aantrekkelijk wordt om voor te werken;
7. inzetbaarheid van medewerkers is in de Covid-19-periode door verzuim minder geworden. Het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers vraagt veel inspanning en kan daardoor minder snel verlopen met als gevolg dat de dienstverlening niet of in verminderde omvang moet worden uitgevoerd (sluitingen in kinderopvang, beperking van de zorgomvang bij kraamzorg). Dit heeft een effect op de omzet;

Risicomanagement op alle werkvelden

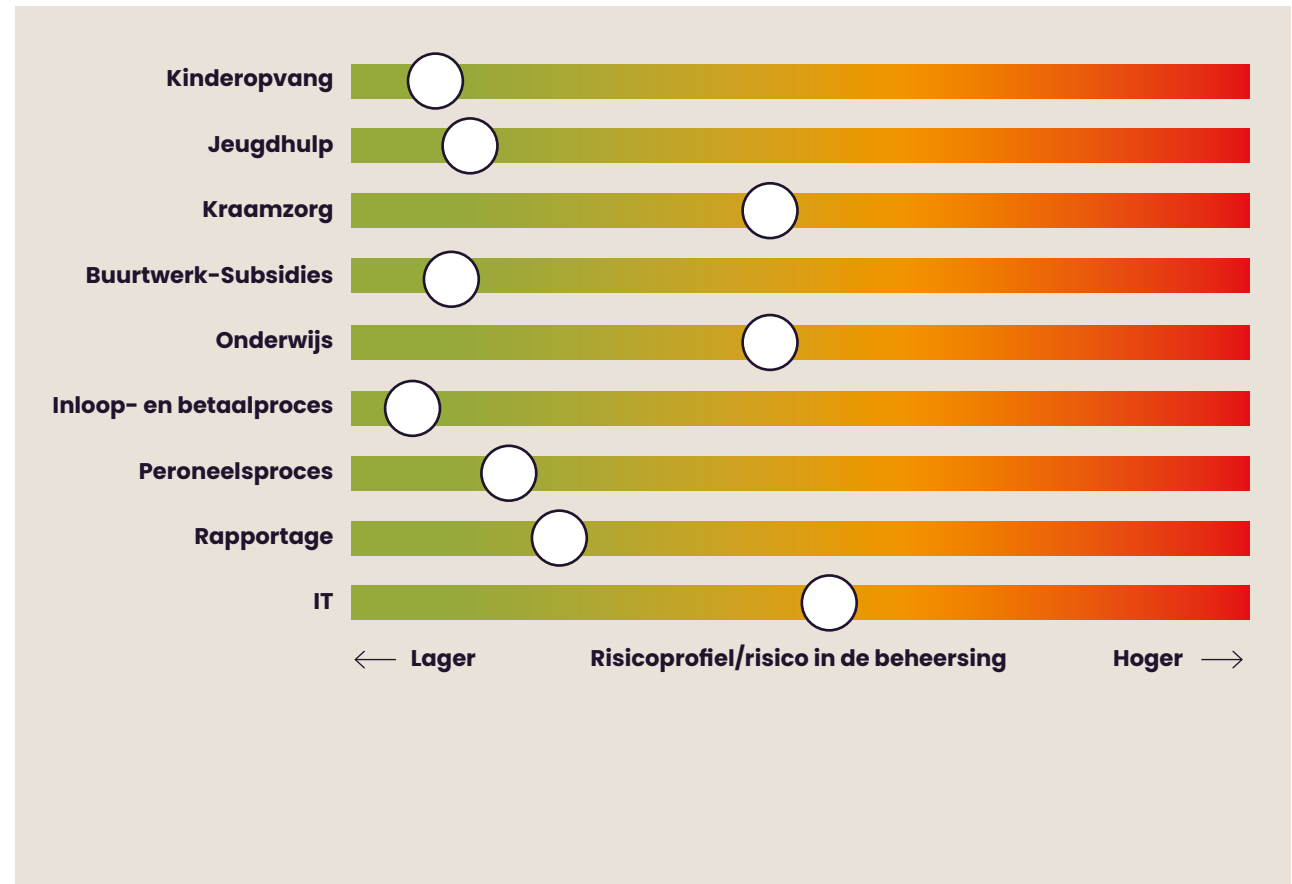
Het risicomanagement is bedoeld om de Raad van Bestuur in staat te stellen risico's in de markt te signaleren en te beheersen. Dat helpt ons om de doelstellingen op lange termijn te realiseren. Zo kunnen we beter sturen op ons beleid. Het gaat vaak om risico's die ontstaan door ontwikkelingen op allerlei terreinen in de samenleving, zoals:

1. de afnemende vraag in de kinderopvang (en met name de bso) vanwege de invoering van het continuurooster op basisscholen in combinatie met (meer) thuiswerkende ouders;
2. de vraag naar minder plekken in de kinderopvang door werkeloosheid en een afnemende economische situatie in onze werkgebieden. Het kan gaan om de naweeën van een hoge inflatie of tariefsverhogingen. De tariefsverhogingen van circa 8,0- 8,5% liggen hoger dan stijging van het plafondtarief van de overheid. Dit heeft impact op de koopkracht van onze klanten;
3. minder subsidie vanuit de gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden als gevolg van bezuinigingen of hoge inflatie;
4. het verlies aan inkomsten door procedures in aanbestedingen en inkoop in het subsidie-

- 8. een veranderende vraag naar hogere kwaliteit. Hierdoor worden meer hbo'ers op de groep ingezet. Ook kan een andere wijze van educatie van mbo'ers binnen de kinderopvang leiden tot een ander medewerkersbestand. Dat betekent hoge opleidingskosten en transitievergoedingen;
- 9. een verschil tussen de kostenbepaling van het Rijk en de werkelijke kosten. Daardoor is de aanpassing van de kinderopvangtoeslag ontoereikend om de toegenomen kosten te dekken. Daar waar er sprake is van de intentie om te komen tot gratis dagen kinderopvang neemt dit risico toe. Dit is een risico dat branche-breed bestaat en daarom ondersteunen we de branche direct en indirect in de beïnvloeding van de besluitvormers;
- 10. verminderde inzet van medewerkers door werkdrukbeleving, als gevolg van personeelskrapte en hoog ziekteverzuim.

Risicoprofiel

Het risicoprofiel geeft de mate van risico's in de beheersing weer:



Governance

Een governancecode ziet toe op een verzameling van normen en waarden rondom goed bestuur en toezicht. Het is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede dienstverlening en aan het realiseren van de (maatschappelijke) doelstellingen van de organisatie.

Binnen gro-up vigeren meerdere branchespecifieke governancecodes of gedragscodes, te weten:

- Governancecode Zorg;
- Governancecode Kinderopvang;
- Governancecode Goed Bestuur in het primair onderwijs;
- Governancecode Sociaal Werk.

Ook in 2022 zijn bovengenoemde codes door de verschillende domeinen nageleefd. Bij de herinrichting van de juridische structuur in 2022 is bovendien een check uitgevoerd in het kader van governance. Nieuwe of aangepaste statuten zijn thans volledig in overeenstemming met de daarvoor geldende governancecodes.

Fraude en onregelmatigheden

De Raad van Bestuur (RvB) van gro-up is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van de activiteiten.

De RvB heeft in 2022 een frauderisicoanalyse opgesteld waaruit naar bleek dat op geen van de onderdelen in de bedrijfsvoering sprake is van een hoger dan normaal risico op het niet naleven van maatregelen of dat er een noodzaak is om deze aan te scherpen.

Risico's hebben in 2022 gewone aandacht gekregen. Externe partijen moeten er op kunnen vertrouwen dat gro-up en haar medewerkers op een betrouwbare, eerlijke en zorgvuldige manier zaken doen. Daarom heeft gro-up een gedragscode opgesteld. Het belang van de gedragscode en de naleving wordt periodiek benadrukt en is onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Er is een vertrouwenspersoon en meldpunt ingesteld en intern gecommuniceerd waarbij eventuele misstanden vertrouwelijk kunnen worden gemeld. De gedragscode is beschikbaar via onze website en wordt (daarmee) ook gedeeld met onze externe relaties.

Onze (financiële) processen kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding. Hiermee voorkomen we dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwikkelen en

toegang heeft tot liquide middelen.

Ondanks alle beheersingsmaatregelen bestaat het risico dat de directie maatregelen doorbreekt en/of samenspanning tussen medewerkers.

De transparante besluitvorming, de governance structuur, een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken, de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon, periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen moeten er aan bijdragen dat het doorbreken van interne beheers- en controlemaatregelen wordt gesignaleerd en voorkomen.

De afgelopen jaren zijn er regelmatig berichten in de media over cyberaanvallen, gevallen van ransomware en datalekken. Gezien de dienstverlening van gro-up heeft informatiebeveiliging vanuit de perspectieven continuïteit, fraude en privacy en daarmee samenhangende reputatie een hoge prioriteit. Dagelijks vinden controles op de bedrijfsvoering plaats om vast te stellen of gewerkt wordt volgens de daarover gemaakte afspraken, waaronder de diverse protocollen voor informatiebeveiliging. Daarnaast beoordelen de security en privacy officer de kwaliteit en naleving van de getroffen beheersingsmaatregelen. Periodiek wordt de beheersing van informatiebeveiliging getoetst, zowel intern via interne audits, als extern via een ISO 27001 audit. Eventuele verbeterpunten vormen de input voor verdere aanscherping en/of naleving van het informatiebeveiligingsproces.

**Conclusie**

De RvB van gro-up is van mening dat met alle analyses en getroffen beheersingsmaatregelen, de risico's met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering inzichtelijk zijn en indien nodig op een adequate wijze de noodzakelijke maatregelen kunnen worden getroffen.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vijf maal gezamenlijk met de Raad van Bestuur vergaderd en rondom specifieke onderwerpen onderling overleg gevoerd. De overleggen vinden plaats op het hoofdkantoor en gedurende het jaar ook een enkele maal/ malen op een van de locaties. Daarnaast is er een kennismaking geweest met de leden van het directieteam en sluit een vertegenwoordiging van de Raad eenmaal per jaar aan bij de Centrale Ondernemingsraad.

De Raad van Toezicht heeft in 2022 besluiten genomen (in de vorm van goedkeuring dan wel vaststelling) over:

- Financiën: jaarrapportage en jaarrekening 2021, kwartaalrapportages 2022, begroting 2023
- Herinrichting juridische structuur
- Beloningskader en beloning Raad van Bestuur
- Covid-19 gerelateerde maatregelen
- Bestuurlijke overname van de Stichting Beheer Geboortezorg Nederland
- Juridische fusie van Stichting Buurtwerk.nl en Stichting Jeugd- en Jongerenwerk Midden-Holland
- Invoering van wetswijzigingen

Voorts zijn in de Raad van Toezicht aan de orde geweest de voortgang van de (3x3) strategie- implementatie en de merkidentiteit, verkenning van samenwerking/fusie met andere organisaties met een maatschappelijke doelstelling en de ontwikkeling van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang.

De belangrijkste besluiten van de Raad van Bestuur zijn ter kennisname dan wel - indien vereist- ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

De honorering voor de leden van de Raad van Toezicht (inclusief eventuele btw) bedroeg in 2022 € 9.000 per jaar. De vergoeding voor de vicevoorzitter bedraagt € 12.500. De voorzitter ontvangt € 16.000.

Centrale Ondernemingsraad (COR)

De Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft tot de start van de de Ondernemingsraad (OR) van gro-up in september 2022 vier keer vergaderd met de Raad van Bestuur. In de overleggen zijn voornamelijk advies- en instemmingsaanvragen besproken die betrekking hadden op:

- De bestuurlijke overname van Stichting Beheer Geboortezorg Nederland (aanvraag afgerond in januari 2022);
- De nieuwe arbodienstverlener en de uitgangspunten voor de verzuimprocedure;
- Benoeming regio directeur West;
- Herinrichting directie- en stafstructuur;
- RI&E Instrument en inrichting van de positie van preventiemedewerkers;
- Aanstelling nieuwe directeur MMC.

Daarnaast is informatief gesproken over de verplaatsing van de zorgadministratie van kraamzorg. Op 4 juli 2022 is een afvaardiging van de Raad van Toezicht (deels) aangesloten bij de overlegvergadering van de COR. Er is gesproken

over de strategie, de nieuwe merkidentiteit en de ontwikkelingen rondom de OR gro-up.

Ter voorbereiding op de organisatie van de nieuwe OR gro-up is vanuit de ondernemingsraden van de diverse domeinen een afvaardiging gekozen die plaats heeft genomen in de OR gro-up. Zij hebben op 9 en 10 mei 2022 een tweedaagse training gevolgd die in het teken stond van de vormgeving van de nieuwe OR en het maken van werkafspraken.



Ondernemingsraad gro-up

Op 1 september 2022 is de nieuwe Ondernemingsraad (OR) van gro-up van start gegaan. Tegelijkertijd zijn de ondernemingsraden van de domeinen opgeheven. De nieuwe OR bestaat uit een afvaardiging van de leden uit deze voorgaande ondernemingsraden. Hiermee waren geen nieuwe verkiezingen vereist, omdat de leden van de voorgaande OR immers eerder al zijn gekozen.

De OR gro-up heeft in de periode september t/m december 2022 vier keer overleg gehad met de Raad van Bestuur. In deze overleggen is gesproken over de volgende onderwerpen:

- Adviesaanvraag toevoegen managementlaag (stJMH);
- Adviesaanvraag herinrichting juridische structuur;
- Adviesaanvraag herinrichting juridische structuur (t.b.v. OR Kraamzorg);
- Adviesaanvraag herinrichting team processen;
- Instemmingsaanvraag MTO;
- Herinrichting team Merkmakers;
- Instemmingsaanvraag Werkgroep werkdruk conform cao jeugdzorg;
- Instemmingsaanvraag instrument RI&E.

Naast bovenstaande onderwerpen heeft de OR zich gericht op een goede samenwerking onderling en met de Raad van Bestuur. Hier zal in 2023 verder vervolg aan worden gegeven.

Jaarrekening

Verkorte geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

gro-up is een onderneming vormgegeven als privaatrechtelijk rechtspersoon (stichting). Zij onderneemt met een maatschappelijke doelstelling. Het exploitatieoverschot of de winst worden niet uitgekeerd, maar geheel aangewend voor de maatschappelijke doelstelling die de onderneming nastreeft. Rendement maken is mogelijk en zelfs noodzakelijk om te kunnen blijven innoveren en ontwikkelen; maximalisering van het rendement past niet bij de maatschappelijke doelstelling en het karakter van gro-up.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening van gro-up omvat de financiële gegevens van gro-up zelf, samen met de organisaties waarin zij direct of indirect meer dan 50% van de stemrechten kan uitoefenen of waarin zij overwegende zeggenschap heeft danwel waarover de centrale leiding bestaat. De activa, passiva en resultaten van deze organisaties zijn volledig in de consolidatie opgenomen.

In de consolidatie 2022 zijn alle tot de gro-up behorende stichtingen en vennootschappen opgenomen.

Geconsolideerde staat van baten en lasten gro-up * € 1.000	2022 €	2021 €
BATEN		
Kinderopvang	116.635	102.458
Subsidies	38.109	34.133
Zorgverzekeraars, activiteiten en overige	7.721	578
Totaal Baten	162.465	137.169
LASTEN		
Lonen en salarissen	81.505	73.007
Sociale lasten en pensioenen	21.044	18.408
	102.549	91.415
Afschrijvingen	4.535	4.129
Overige bedrijfskosten	54.107	37.081
Totaal Lasten	161.191	132.625
Saldo van baten en lasten	1.274	4.544
Rentebaten	0	0
Rentelasten	263	283
	-263	-283
Resultaat voor belasting	1.011	4.261
Belastingen	-478	-1.168
Resultaat na belasting	533	3.093

Stichting Beheer Geboortezorg Nederland en Kraamzorg Rotterdam e.o. zijn in deze cijfers opgenomen voor de periode 1 juni 2022 - 31 december 2022.

Per 31 december (na resultaatbestemming) * € 1.000	2022 €		2021 €	
Vaste Activa				
Materiële vaste activa		35.128		31.554
Som der vaste activa		35.128		31.554
Vlottende activa				
Vorderingen en overlopende activa	6.633		4.383	
Liquide middelen	34.267		33.662	
Som der vlottende activa		40.900		38.045
Kortlopende schulden en overlopende passiva		35.310		28.280
Uitkomst vlottende activa min kortlopende schulden		5.590		9.765
Uitkomst activa min kortlopende schulden		40.718		41.319
Langlopende schulden	8.706		7.329	
Voorzieningen	1.432		1.717	
Totaal lang vreemd vermogen		10.138		9.046
Eigen vermogen				
Vrij vermogen	24.691		27.473	
Vastgelegd vermogen	5.889		4.800	
Totaal eigen vermogen		30.580		32.273
Totaal vermogen		40.718		41.319

**'Ga gewoon eens bij
iemand langs.'**



Verklaring van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht

De Raad van Bestuur is van mening dat het verslag dat u wordt voorgelegd een getrouw beeld geeft van het functioneren en de financiële positie van Stichting gro-up. Dit verslag geeft haar inziens dan ook reden om met vertrouwen naar de toekomst te kijken.

In overeenstemming met hetgeen opgenomen in de statuten van Stichting gro-up is de jaarrekening ter beoordeling aan de Raad van Toezicht van Stichting gro-up, na te zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur van Stichting gro-up op 21 maart 2023.

De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van de toelichting van de Raad van Bestuur en de bevindingen van BDO Audit & Assurance.

*De Raad van Toezicht heeft de geconsolideerde jaarrekening van Stichting gro-up, in haar vergadering van 13 juni 2023 goedgekeurd.**

Met dank aan al onze medewerkers en vrijwilligers voor hun inspanning, hun toewijding en hun bijdrage om de organisatie te verbeteren en voor de prestaties die naast de reguliere activiteiten in 2022 zijn geleverd.

Namens de Raad van Bestuur

Namens de Raad van Toezicht

De heer M. van de Ruit

Mevrouw H. Möhring



Bijlagen

Bijlagen

Personalialia

Raad van Bestuur per 31 december 2022



M. (Martin) van de Ruit*
voorzitter Raad van Bestuur



G.A.P.M. Kannekens**
lid Raad van Bestuur

* Nevenfunctie Voorzitter Raad van Bestuur, de heer M. van de Ruit:
- Voorzitter Raad van Toezicht De Meent Groep

** Nevenfuncties lid Raad van Bestuur de heer G.A.P.M. Kannekens:

- lid Pensioenraad PFZW
- lid audit commissie Handicap.nl
- Bestuurslid Stichting Garantiefonds Kinderopvang i.o.
- voorzitter Stichting Triatlon Binnenmaas

*** Nevenfuncties Directeur Buurtwerk, mevrouw T. Jagtenberg:

- Voorzitter bestuur Quiet Rotterdam
- Bestuurslid Warm Rotterdam
- Voorzitter Win010

Directie



A.C. (Annemiek) de Jong
regiodirecteur



A. (Anouk) Hoenderkamp
regiodirecteur



M.S. (Monique) Baan
regiodirecteur & directeur
gro-up jeugdhulp



T. (Tanja) Jagtenberg***
directeur gro-up buurtwerk



M. (Miriam) Kuilman
directeur Processen



M. (Maud) de Wal
bestuurssecretaris



S. (Susanne) Peters
directeur merk, marketing en
communicatie



B. (Blerim) Mustafa
directeur HR

Personalia

Raad van Toezicht per 31 december 2022

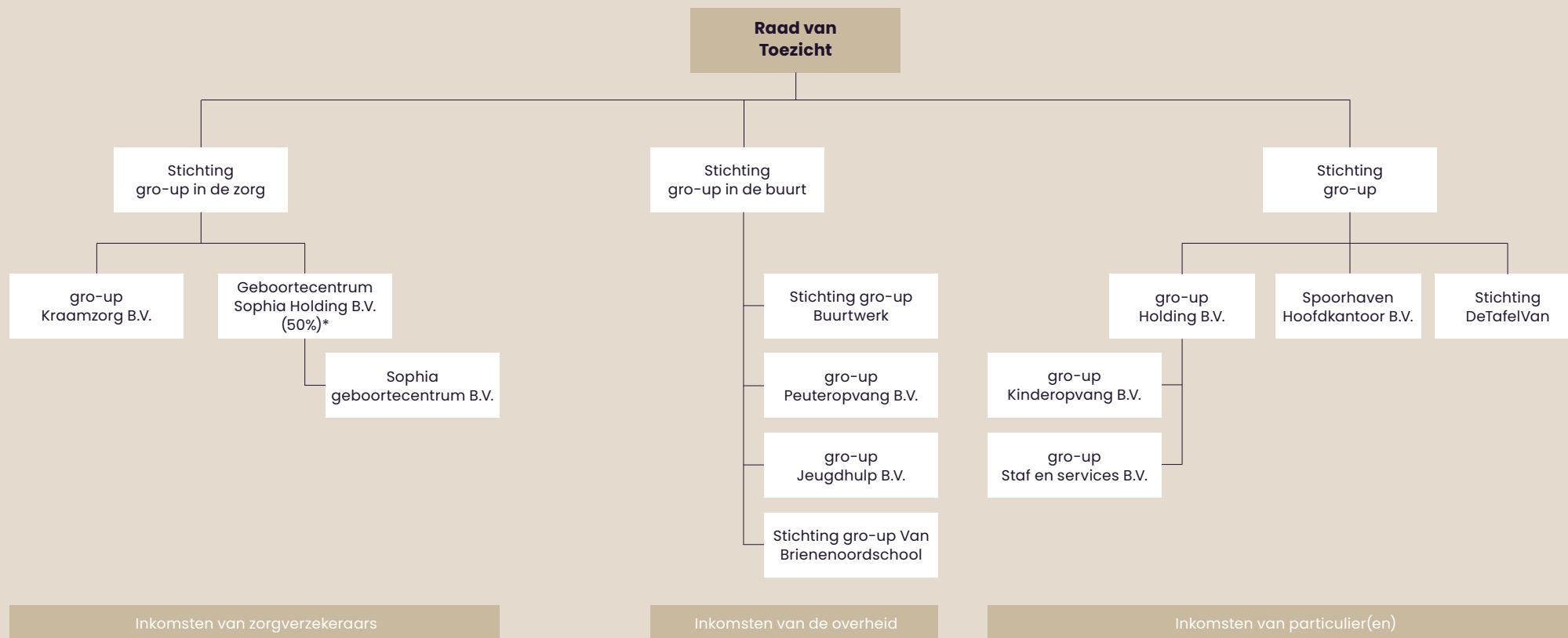
Naam	Functie	Aftredend in	Herkiesbaar	Geboorteaar	Beroep	Nevenfuncties
Mevrouw W.J. (Hanneke) Möhring	Voorzitter	2025	Ja	1963	Zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, interim-manager en toezichthouder	voorzitter RvC Lysias Consulting Group
De heer R.E. (Roland) van Geest	Vice-voorzitter	2023	Nee	1969	CEO Jump-square Group	
Mevrouw drs. R. (Roos) Leber	Lid	2023	Nee	1969	Lid raad van bestuur Isala ziekenhuis	Lid RvT Slingeland Ziekenhuis Bestuurslid St. Topklinische Ziekenhuizen Bestuurslid Vereniging Samenwerkende Chipsoft Ziekenhuizen
De heer mr. J.D. (Jan) de Rooij	Lid	2024	Nee	1956	Gepensioneerd	
Mevrouw M. (Margreet) Oostenbrink	Lid	2026	Nee	1964	Directeur eigenaar Movinc, directeur en bestuurder	Voorzitter bestuur Pensioenfonds SNS Reaal Voorzitter RvT bedrijfstakpensioenfonds van de Bouwnijverheid
Mevrouw V. (Vera) de Witte	Lid	2025	Ja	1972	Bestuurslid niet rechterlijke macht, portefeuille bedrijfsvoering	RvT lid Wereldkinderen Associate partner Van Luyken communicatie Eigenaar Communicatie-bureau Communicatie-Netwerk Docent Van der Hilst Communicatie RvT lid Welzijn Scheveningen

OR

Naam	Functie
Anouk van Vliet	lid
Nick Dorland	lid
Ilonka van den Berg	Voorzitter
Monique Boer	Vicevoorzitter
Younes El Mghari	lid
Thymo Kamu	(vervangend) Vicevoorzitter
Vince van de Kraak	lid
Susanna Klomp	lid
Sylvia Rozendaal	lid
Mascha de Heer	lid
Kim Verkade	lid
Peter Mulder	lid
Lieke van Gerdingen	Ambtelijk secretaris
Nicky Langeveld	Toehoorder vanuit OR kraamzorg
Marleen Dekker	Toehoorder vanuit OR kraamzorg

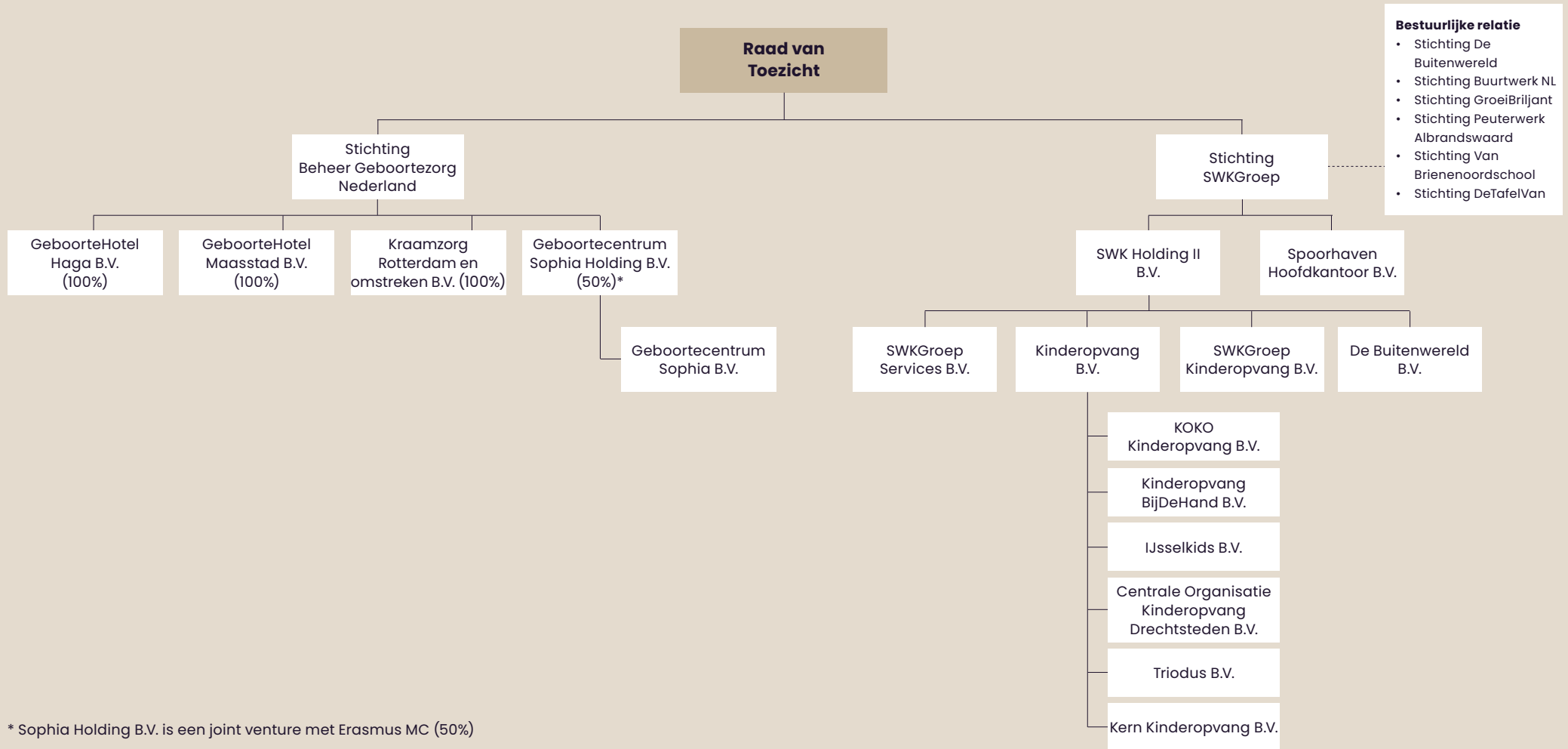
Bijlagen

Juridische structuur per 1-1-23



* Sophia Holding B.V. is een joint venture met Erasmus MC (50%)

Juridische structuur voor 1-1-23



* Sophia Holding B.V. is een joint venture met Erasmus MC (50%)



Colofon

Jaarverslag 2022

Uitgegeven

gro-up | statutair bekend als Stichting SWKgroep
Spoorhaven 10
2651 AV Berkel en Rodenrijs
Kamer van Koophandel Berkel en Rodenrijs
Registratienummer 24343622
Juli 2023

Voor verdere informatie

maricken.hengeveld@gro-up.nl
Manager corporate communicatie, PR en Sponsoring

Inhoud en organisatie

gro-up
Werk met Verkerk

Concept en ontwerp

gro-up

Fotografie

gro-up



gro-up