

Bestuursverslag 2024

**Stichting Trema Holding
Stichting Trema Kinderopvang
Stichting Trema Welzijn
Stichting Beheer en exploitatie dorpshuizen Werkendam**

Inhoudsopgave Trema Holding en alle stichtingen.....	2
Voorwoord.....	4
1. Algemeen.....	5
2. Trema Holding.....	6
3. Trema Kinderopvang.....	6
4. Trema Welzijn.....	8
5. Stichting Beheer & Exploitatie	8
Jaarrekeningen	

Voorwoord

In dit bestuursverslag lichten we die punten toe die kenmerkend zijn voor Trema en haar stichtingen in het jaar 2024.

Er vinden binnen de stichtingen Welzijn en Beheer & Exploitatie vanaf 1 januari 2024 geen welzijnsactiviteiten of beheersactiviteiten meer plaats. We hebben daarom voor deze stichtingen gekozen voor een samenstelverklaring.

In 2024 heeft Trema nog wel aandacht besteed aan het administratief, financieel en organisatorisch afhechten van de werkzaamheden van deze stichtingen Welzijn en Beheer en Exploitatie.

Tegelijkertijd is er gefocust op het financieel en toekomstbestendig maken van Stichting Kinderopvang. Dit heeft geleid tot een ingrijpende reorganisatie, met forse noodzakelijke bezuinigingen.

Het was voor iedereen een intens jaar. En met name voor die mensen op wie de reorganisatie direct of indirect effect had. Het omgaan met het verlies én het onbekende, heeft veel gevraagd van iedereen.

Het jaar was te typeren als een ingrijpende verbouwing, waaronder het leggen van nieuw fundament, terwijl de winkel open is.

Want hebben tegelijkertijd hard gewerkt aan nieuwe mogelijkheden. Een belangrijk resultaat is de lancering van onze vernieuwde strategie: 'Jij bent Welkom!'. Daarnaast hebben we verschillende kwaliteitsimpulsen geïmplementeerd, gericht op het versterken van onze locaties en het omvormen van de organisatie van centraal gestuurd naar meer decentrale aansturing. Om deze koers te ondersteunen, hebben we gekozen voor een nieuwe besturingsfilosofie. Dit betekent voor onze medewerkers dat er altijd een leidinggevende dichtbij is. Zo is er meer ruimte voor professionele groei, teamontwikkeling en een sterke bedrijfsvoering. Medewerkers voelen zich hierdoor meer gezien en gewaardeerd. Voor ouders en kinderen betekent dit dat de leidinggevende op de locatie nauw betrokken is bij de kinderen, hen goed kent en hen dagelijks kan begeleiden. Zo blijft de focus steeds gericht op onze missie: 'Kinderen spelenderwijs toerusten voor de uitdagingen van het leven en hen stimuleren in hun ontwikkeling.

We zijn trots dat de impact van onze nieuwe besturingsfilosofie zichtbaar is in de praktijk. We hebben onze financiële en kwaliteitsdoelen behaald en staan er financieel goed voor. Uiteraard liggen er nog flinke uitdagingen en strategische ambities voor ons. De wereld om ons heen verandert immers voortdurend, van politieke keuzes die invloed hebben op onze werkwijze, tot de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. In 2025 blijft het voor ons essentieel om vast te houden aan de ingezette professionalisering, zodat we toekomstbestendig blijven. Het versterken van de veerkracht van onze medewerkers, de kinderen en de organisatie is in 2025 de rode draad.

Alles draait uiteindelijk om onze missie: 'Samen impact maken op de toekomst van kinderen!'

Hartelijke groet,
Natasja Feijen
Bestuurder Stichting Trema Holding

1. Algemeen

Entiteiten

Dit bestuursverslag heeft betrekking op boekjaar 2024 van de volgende entiteiten:

- Stichting Trema Holding, statutair gevestigd te Nieuwendijk (KvK nr. 18090777).
- Stichting Trema Kinderopvang, statutair gevestigd te Nieuwendijk (KvK nr. 18090780) - met als merknaam Tremakids.
- Stichting Trema Beheer en Exploitatie dorpshuizen Werkendam statutair gevestigd te Nieuwendijk (KvK nr. 69169454).
- Stichting Trema Welzijn, statutair gevestigd te Nieuwendijk (KvK nr. 18090781).

Samenstelling bestuur en directie voor alle entiteiten

In het boekjaar 2024 waren de volgende bestuurders en toezichthouders aangesteld:

Directeur/bestuurder:	Mw. drs. N. Feijen
Voorzitter RvT:	Mw. drs. C.J.Th. Raben
Lid RvT:	Dhr. drs. ing. R.K.J.M. Latten MBA (tot 1 mei 2024)
Lid RvT:	Dhr. drs. D.J. Han RA
Lid RvT:	Dhr. drs. J.J.M. van Dungen

De Raad van toezicht (RvT) heeft in 2024 vanaf 1 mei met drie leden gefunctioneerd.

Leeswijzer bestuursverslag

In dit verslag zijn in het kort de meest relevante onderwerpen voor 2024 teruglezen. De jaarrekeningen, controleverklaringen en samenstelverklaringen van de verschillende entiteiten vindt u toegevoegd.

2. Trema Holding

Stichting Trema Holding was tot 2024 de overkoepelende organisatie voor drie stichtingen: Stichting Trema Kinderopvang, Stichting Trema Welzijn en Stichting Trema Beheer & Exploitatie. Vanuit de holding werden organisatie brede taken uitgevoerd, zoals de directie, ICT, Finance en P&O. De kosten voor deze taken werden verdeeld over de drie stichtingen.

In 2023 zijn de werkzaamheden voor Trema Welzijn en Trema Beheer & Exploitatie gestopt. Sindsdien werden de organisatiebrede taken alleen nog uitgevoerd voor Stichting Trema Kinderopvang, en werd de financiering daarvan uitsluitend vanuit deze stichting geregeld. Als onderdeel van de reorganisatie hebben we besloten dat Stichting Trema Holding zich voortaan alleen nog richt op het vastgoed en de directievoering. Alle andere taken zijn overgeheveld naar Stichting Trema Kinderopvang.

Het pand aan de Rijkstraatweg is eigendom van de Holding. Er is in 2023 een forse dotatie toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening, dit naar aanleiding van het in 2023 opgesteld concept Strategisch meerjaren Onderhoudsplan. In 2024 is dit plan definitief gemaakt en zijn we gestart met het verder uitwerken van de onderhoudsplannen. We hebben een externe deskundige partij die ons hierbij adviseert en ondersteunt.

Financieel

Stichting Trema Holding heeft in het boekjaar 2024 een nettowinst geboekt van € 408.991 (2023: € -173.691). Het resultaat van de Holding wordt gerealiseerd door het verlenen van diensten en verhuur aan Stichting Trema Kinderopvang.

3. Trema Kinderopvang

Reorganisatie

In 2024 lag de focus sterk op de reorganisatie, gedreven door de financiële urgentie. We hebben ervoor gekozen om niet alleen fors te bezuinigen, maar meteen het fundament te leggen voor een toekomstbestendige organisatie.

Bij het opstellen van de reorganisatieplannen hebben we rekening gehouden met enkele belangrijke uitgangspunten:

- Financieel gezond en duurzaam
- Professionalisering van de organisatie
- Groei, profilering en versterking van samenwerkingen
- Uitbreiding van pedagogische expertise
- Meer aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en leiderschap op de locaties

Onze keuzes zijn gebaseerd op twee lijnen:

1. Een kleine overhead, die sterk verbonden is met onze kerntaak: *de ontwikkeling van kinderen*. We doen alleen centraal wanneer dat toegevoegde waarde heeft in lijn met onze kerntaak en passend binnen de financiële kaders. Centraal vindt beleidsontwikkeling plaats, de verantwoordelijkheid voor de uitvoering is decentraal belegd. Al het andere is uitbesteed of doen we niet meer.
2. Het verbeteren van de financiële resultaten van de locaties en kwaliteitsimpulsen op locaties.

De reorganisatie heeft geleid tot een forse krimp van de overhead, wat helaas betekende dat we afscheid moesten nemen van gewaardeerde collega's. Tegelijkertijd hebben we de focus gelegd op het verbeteren van de exploitatieresultaten van onze locaties. Dit resulteerde in de sluiting van een locatie die een aanzienlijk verlies draaide. Deze veranderingen hebben veel van onze medewerkers gevraagd. De impact op hen en op het werk van degenen die bleven hebben we soms onderschat, wat bij een aantal collega's heeft geleid tot verdriet en pijn.

Strategie: 'Jij bent welkom!'

We hebben een krachtige en inspirerende strategie ontwikkeld, maar het echte verschil wordt pas gemaakt door deze in de praktijk te brengen. Het zijn onze medewerkers die de strategie waarmaken. Onze kernwaarden – Samen, Professioneel en Inspirerend – vormen hierbij de basis voor ons dagelijks handelen. We zien al mooie voorbeelden van hiervan op locaties. Bijvoorbeeld hoe onze pedagogisch medewerkers bewust kiezen voor een positieve benadering van het gedrag van kinderen, juist in situaties waarin dat niet vanzelfsprekend is. Dit leidt tot een fijnere sfeer, meer groeimomenten voor de kinderen en uiteindelijk meer werkplezier.

Strategische ambitie: veerkracht en weerbaarheid

Bij BSO Esdoornlaan is een pilot gestart die gericht is op het vergroten van de veerkracht en weerbaarheid van alle kinderen, op een speelse en toegankelijke manier. Deze pilot, *Sportiheld*, wordt uitgevoerd in samenwerking met NBSS. Na een jaar evalueren we of we dit programma op meer locaties kunnen implementeren.

Kwaliteitsimpulsen vanuit de reorganisatie

We hebben een nieuw besturingsmodel geïntroduceerd, met als doel de leiding op de locaties dichter bij de dagelijkse praktijk te brengen. Hiervoor zijn meewerkende locatiehoofden aangesteld. Zowel de locatiehoofden als het MT zijn gestart met een leiderschapstraject. Er is veel geïnvesteerd in de kwaliteit van ons werk, met opleidingen, nieuwe werkwijzen en verbeteringen aan de locaties. Ook hebben we twee nieuwe functies geïntroduceerd: de *BSO-professional* en de *Ve-professional*.

De BSO-professionals zijn speciaal opgeleid om te werken met de 10+ jongeren en fungeren als aanjagers op het gebied van Sport & Spel, Techniek, Cultuur, Dans & Theater, Muziek en Media. De Ve-professionals brengen extra expertise in voor het werken met kinderen met een Ve-indicatie in de voorschoolse groepen.

Financieel

Het nettoresultaat over 2024 van Stichting Trema Kinderopvang bedraagt -€ 85.728 (2023: € -73.520).

De begroting voor 2023 ging uit van een negatief resultaat, en de werkelijke resultaten van 2023 kwamen overeen met deze begroting. In de begroting voor 2024 zijn echter forse maatregelen gepland om te komen tot een toekomstbestendige, positieve meerjarenbegroting.

In het transitiejaar 2024 is een negatieve begroting van ongeveer €180.000,- afgegeven. Dit negatieve resultaat was het gevolg van verschillende bijsturingmaatregelen, waarvan de effecten pas in de tweede helft van 2024 merkbaar zouden zijn, en door eenmalige kosten in verband met de reorganisatie.

Omdat de reorganisatieplannen grotendeels volgens plan zijn uitgevoerd in 2024, er actief gestuurd is op de exploitatieresultaten van de locaties, en de omzet hoger uitviel dan begroot, is het resultaat van 2024 uiteindelijk iets beter dan verwacht.

In 2025 zullen er geen eenmalige kosten meer zijn, en zullen de financiële effecten van de genomen maatregelen volledig zichtbaar zijn voor een heel jaar.

4. Trema Welzijn

Binnen Stichting Welzijn hebben in 2024 geen welzijns- of andere activiteiten plaatsgevonden.

Trema Kinderopvang en welzijn

Binnen de strategie van Trema past een verdere verkenning op het aanbieden van laagdrempelige individuele en groepsbegeleiding, met als doel de veerkracht en weerbaarheid van kinderen te vergroten. Onze pedagogen zijn goed toegerust voor deze taak en kennen de kinderen goed. We willen onderzoeken hoe we onze rol op het gebied van opvoedingsondersteuning verder kunnen versterken en welke financiering we daarvoor kunnen verkrijgen. Op deze manier kunnen we kinderen laagdrempelig en preventief ondersteunen, zodat ze steviger en goed voorbereid de toekomst in gaan. Dit helpt ook om de instroom in de jeugdzorg te beperken tot de gevallen die echt aanvullende expertise vereisen.

In 2025 besluiten we of we Stichting Welzijn willen behouden voor deze nieuwe initiatieven op het snijvlak van welzijn, zorg en kindontwikkeling. Een andere optie die we overwegen, is het aanvragen van de ANBI-status voor Stichting Kinderopvang, zodat we deze initiatieven daaronder kunnen onderbrengen.

Financieel

Stichting Trema Welzijn heeft over 2024 een resultaat geboekt van € 7.861. In 2023 werd een resultaat genoteerd van € -130.865).

5. Stichting Beheer & Exploitatie

Per 31 december 2023 heeft Stichting Beheer & Exploitatie, via een activa-passiva overeenkomst, alle resterende werkzaamheden op het gebied van beheer en exploitatie overgedragen aan de gemeente Altena. In 2024 hebben er geen werkzaamheden meer plaatsgevonden binnen deze stichting, behalve de juridische, financiële en organisatorische afhandeling van de overdracht.

Financieel

De afspraak met gemeente Altena is dat de gemeente middels een subsidie een eventueel exploitatietekort aanzuivert. Het exploitatietekort wordt bepaald op basis van de door Trema bij de gemeente in te dienen jaarrekening. Deze jaarrekening dient door een accountant te zijn beoordeeld. De jaarrekening 2023 is bij de gemeente ingediend.

Met de gemeente is de aanvullende afspraak gemaakt dat Trema in 2023 wel alle feitelijke uren en organisatiekosten, in rekening kan brengen bij de gemeente. Deze afhandeling is begin 2025 afgerond.

De stichting heeft in 2024 een resultaat behaald van € -11.742 (2023: € 0,=)