

# Bestuursverslag 2025

*Trema Holding en alle stichtingen*

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
1. Algemeen .....	5
2. Trema Holding.....	6
3. Trema Kinderopvang.....	7
4. Trema Welzijn.....	12
5. Stichting Beheer & Exploitatie .....	13

## **Jaarrekeningen**

## Voorwoord

In dit bestuursverslag lichten we de punten toe die het meest kenmerkend zijn voor stichting Trema Holding en de hieronder vallende stichtingen (Welzijn, Kinderopvang en Beheer & exploitatie). De jaarrekeningen voor Holding, Kinderopvang en Welzijn zijn als bijlage opgenomen. Stichting Beheer & Exploitatie is in 2025 ontbonden. Voor deze stichting is daarom geen jaarrekening opgemaakt.

Binnen onze maatschappelijke Kinderopvang (merknaam TremaKids) is in 2025 hard en slim gewerkt. Onze pedagogisch professionals en alle ondersteunende functies hebben zich ervoor ingezet dat onze strategie: 'Jij bent Welkom!', zichtbaar wordt in de praktijk. Zichtbaar voor kinderen, ouders, medewerkers en samenwerkingspartners. Met ambities die zich richten op samenwerking vanuit het kindperspectief, trotse en professionele medewerkers, het uitbouwen van onze pedagogische expertise en een gezonde bedrijfsvoering.

2025 is een jaar geweest waarin we opnieuw stappen hebben gezet in de professionalisering en de bedrijfsvoering. Een efficiënte bedrijfsvoering betekent voor ons, als maatschappelijke organisatie, dat er meer geld beschikbaar komt voor kindontwikkeling. We hebben hier in 2025 veel middelen voor vrijgemaakt. Zodat onze professionals goed toegerust blijven voor hun werk.

We hebben in 2025 aandacht gegeven aan het verstevigen van het leiderschap. We geloven erin dat het voor zowel medewerkers, kinderen als ouders belangrijk is dat er een leidinggevende nabij en aanspreekbaar is. Een leidinggevende die de medewerkers en de kinderen echt ziet en waardeert. Een leidinggevende die verschillen omarmt bij zowel medewerkers als kinderen, en bijdraagt aan het gevoel 'Jij bent Welkom!'

Om te kunnen doorgaan op de ingeslagen weg van efficiënte bedrijfsvoering en onderscheidende pedagogische expertise, hebben we groeiambities voor 2026 en verder vastgesteld. Binnen deze ambities past dat we juist ook voor 10+ kinderen een plek zijn waar ze graag komen. Een plek waar zij hun autonomie op een veilige en inspirerende manier kunnen versterken. En waar we hen voorbereiden op de periode na de basisschool. Onze groeiambities zorgen ervoor dat we voorbereid zijn op de (bijna) gratis kinderopvang in 2029. Dat er meer kinderen gebruik kunnen maken van kinderopvang, dat juichen wij natuurlijk alleen maar toe. We zien namelijk dat kinderopvang (in ieder geval vanaf ca. 1 jaar) bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen. Dat gunnen we ieder kind. De volgende stap is dan ook dat alle kinderen hiervoor in aanmerking komen. Want dan spreken we pas echt van gelijke kansen.

Voor ons is en blijft de rode draad het versterken van de ontwikkeling, veerkracht, gezondheid en weerbaarheid van kinderen. Zodat zij hun talenten ontwikkelen en beter voorbereid zijn op de uitdagingen van het leven. Alles draait uiteindelijk om onze missie: 'Samen impact maken op de toekomst van kinderen!'

Hartelijke groet,  
Natasja Feijen  
Bestuurder Trema

## 1. Algemeen

### Entiteiten

Dit bestuursverslag heeft betrekking op 2025 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 Welzijn, statutair gevestigd te Nieuwendijk (KvK nr. 18090781).
- Stichting Beheer en Exploitatie dorpshuizen Werkendam (KvK nr. 69169454)

Voor de jaarrekeningen van de stichting Kinderopvang en stichting Holding zijn door de accountant controleverklaringen verstrekt, voor de stichting Welzijn is een samenstelverklaring opgesteld.

### Samenstelling bestuur en directie voor alle entiteiten

In het boekjaar 2025 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. D.J. Han RA
Lid RvT:	Dhr. drs. J.J.M. van Dungen

## 2. Trema Holding

Stichting Trema Holding is de overkoepelende organisatie voor de stichtingen: Stichting Trema Kinderopvang (merknaam TremaKids), Stichting Trema Welzijn en de stichting Beheer & Exploitatie (welke ontbonden is in 2025).

Stichting Trema Holding richt zich primair op het vastgoed en de directievoering.

De stichting heeft een pand aan de Rijkstraatweg in Werkendam in eigendom, en verhuurt dat aan de stichting Kinderopvang.

### **Financieel**

Stichting Trema Holding heeft in het boekjaar 2025 een nettowinst geboekt van € 82.426 (2024: € 408.991). Het resultaat van de Holding wordt gerealiseerd door het verlenen van diensten aan andere (Trema) entiteiten, met name verhuur van het pand aan de Rijkstraatweg.

### 3. Trema Kinderopvang

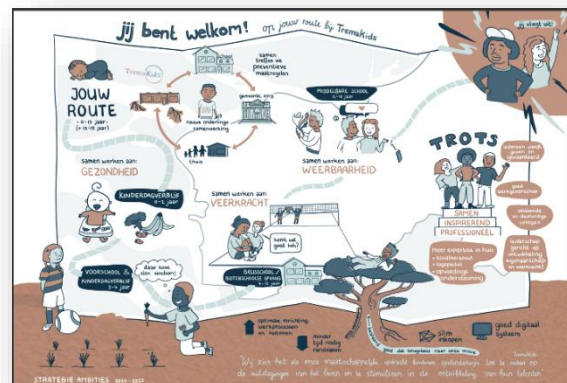
#### Strategie: 'Jij bent welkom!'

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 dagelijks waarmaken. Onze kernwaarden – Samen, Professioneel en Inspirerend – vormen hierbij de basis voor ons dagelijks handelen.

We zien hiervan al mooie voorbeelden op onze 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.

Onze strategie vertalen we jaarlijks naar een jaarplan en een praatplaat.



#### Samenwerking vanuit kindperspectief

In 2025 hebben we geïnvesteerd in duurzame samenwerkingen met onderwijs. Belangrijke pijlers zijn voor ons de doorgaande lijn en meer inclusief onderwijs en kinderopvang. 2025 heeft in het teken gestaan van het elkaar vinden op de gedeelde ambities.

#### Leiderschap

Er is in 2025 opnieuw geïnvesteerd in de ontwikkeling van het leiderschap van alle leidinggevenden. Dit hebben we gedaan middels een leiderschapstraject en individuele coaching. Deze investering heeft geleid tot een nieuwe manier van samenwerken, waarin vertrouwen, openheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Er is duidelijkheid aangebracht in rollen en verantwoordelijkheden, die passen bij een professionele organisatie. De basis is stevig, het team is sterk en de richting is helder. Nu gaat het erom de gemaakte afspraken na te leven en de ontwikkeling voort te zetten met dezelfde inzet en professionaliteit als tot nu toe. Waarbij we de balans tussen warme relaties en professionaliteit blijven koesteren.

#### Versterking structuur

We hebben in 2025, vanuit continuïteit en kwaliteitsoverwegingen, gekozen voor twee regiomanagers. Ons werkgebied is groot, en we vinden het belangrijk dat we in iedere gemeente goede relaties hebben met het onderwijs en de samenwerkingspartners. Daarbij vinden we het cruciaal dat de regiomanager ook op de locaties zichtbaar is, voldoende aandacht en sturing geeft aan de locatiehoofden en het locatiehoofd ondersteunt in bijvoorbeeld de contacten met de oudercommissie.

## Cultuur

Er is een cultuuronderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. Cultuur gaat over hoe we met elkaar samenwerken en dingen doen.

Onderdeel van onze strategie is dat we werken aan een waarderende, professionele cultuur waarin iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt. Met aandacht voor leren en ontwikkelen op een positieve manier.

Er kwamen hele mooie resultaten uit het onderzoek, zo waarden veel collega's de werksfeer en voelen zij zich gezien en gewaardeerd. Er zijn ook verbeterpunten naar voren gekomen.

In ieder team wordt er voortaan het gesprek gevoerd over hoe we met elkaar samenwerken. We concretiseren steeds beter wat we bedoelen met bijvoorbeeld professioneel. Want we zien dat het kan schuren wanneer er geen gezamenlijke betekenisgeving is aan woorden en begrippen.



We geloven erin dat het met elkaar werken aan een warme, waarderende en professionele cultuur, een positief effect heeft op medewerkers en zo ook op de ontwikkeling van kinderen!

## Kwaliteit en professionalisering

Er is in 2025 opnieuw veel geïnvesteerd in de kwaliteit van ons werk, met opleidingen, nieuwe werkwijzen en verbeteringen aan de locaties. We hebben de lijn van, de in 2024 positief ontvangen, workshops (gericht op veerkracht en werkgeluk) in 2025 doorgezet. Aan de hand van de feedback van de locaties zijn er verschillende varianten ontwikkeld voor het vervolg. Zodat er goed ingespeeld kan worden op waar de behoefte ligt.

Op de volgende beleidsterreinen is in samenspraak met de OR nieuw beleid ontwikkeld:

- Introductiebeleid
- Beleid NGU (niet-groepsgebonden-uren)
- Klokkenluidersregeling
- Roosterbeleid

We hebben tevens vrijwilligersbeleid ontwikkeld. Daarnaast hebben ook de actualisaties op beleid plaatsgevonden zoals bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen en het attentiebeleid. Het kwaliteitshandboek is grondig herzien. Er is een analyse gemaakt van incidenten en ongevallen over 2024, evenals een analyse en jaarverslag van klachten van ouders. Dit is besproken met de centrale oudercommissie. Het doel is het continu verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening. Er is nieuw kwaliteitsbeleid opgesteld dat in 2026 verder wordt geïmplementeerd, waaronder het multimediebeleid, het beleid verzorgde ruimte en het protocol dagritme.

In 2025 hebben in totaal 20 GGD inspectiebezoeken plaatsgevonden op onze locaties. Deze inspecties hebben als doel het toetsen van de (pedagogische-) kwaliteit en het naleven van de geldende wet- en regelgeving. Naar aanleiding van vier inspectiebezoeken hebben wij een herstelaanbod ontvangen. Dit betrof administratieve aanpassingen. De pedagogische kwaliteit werd positief beoordeeld.

## **Bedrijfsvoering**

### *Personeelsinformatiesysteem*

We werken vanaf februari 2025 met het personeelsinformatiesysteem Nmbrs. Dit is een hele grote stap vooruit. Waar we voorheen handmatig arbeidsovereenkomsten en mutaties opstelden, deze in tweevoud moesten printen, versturen, ondertekend retour ontvangen (en bewaken of ze retour kwamen) en archiveerden, worden deze nu digitaal ondertekend en verwerkt. Ook de declaraties vinden digitaal via Nmbrs plaats. Deze worden ondertekend door de leidinggevende, die kan immers ook het beste beoordelen of het klopt (voorheen werden ze door M&O goedgekeurd).

### *Facturen*

Facturen worden sinds eind 2024 digitaal goedgekeurd door de leidinggevenden, omdat die het beste kan beoordelen of bijvoorbeeld de luiers ook echt geleverd zijn. Voorheen werd dat allemaal centraal goedgekeurd. De goedkeuring van facturen vindt plaats conform de bedragen van de procuratieregeling.

### *Salarisadministratie*

Vanuit continuïteitsperspectief hebben we gekozen voor het uitbesteden van de salarisadministratie.

### *Klantproces bij nieuwe aanmeldingen*

Onze strategie 'Jij bent Welkom' hebben we in 2025 vertaald naar een nieuw klantproces - bij aanmelding van nieuwe kinderen. Met als doel dat ouders direct bij aanmelding een persoonlijk en warm welkom ervaren. Daarnaast communiceren we actiever met ouders over wat er wél mogelijk is wanneer er sprake is van een wachtlijst. We zijn immers een organisatie met meerdere locaties en mogelijkheden.

### *Personele inzet en CPM*

In 2025 is de omzet achtergebleven bij de begroting. Onze medewerkers hebben veelal een vast dienstverband. Dit vinden we wenselijk vanuit goed werkgeverschap en voor de continuïteit van de vaste gezichten voor kinderen. Tegelijkertijd is het hierdoor wel een uitdaging om de personeelskosten op een verantwoorde te laten meebewegen met de schommelingen in de omzet. Dit vraagt veel flexibiliteit van onze medewerkers. We zijn gestart met het systeem CPM. Dit systeem monitort hoe onze personeelsinzet zich verhoudt tot de kind aantallen op de groep. De wettelijke vereisten, zoals de verhouding beroepskracht – kind, zijn binnen dit systeem ingebouwd.

### *Debiteurenbeheer*

Het debiteurenbeheer is in 2025 onder de loep genomen. Er is nieuw beleid opgesteld en achterstanden zijn grotendeels weggewerkt. Gezien de kwetsbaarheid van het proces en het afbreukrisico, is een gedeelte van het debiteurenbeheer bij een externe dienstverlening belegd.

## **Centrale oudercommissie en het belang van medezeggenschap**

TremaKids hecht veel waarde aan de centrale en lokale oudercommissies. We zijn ervan overtuigd dat dit tot betere kwaliteit leidt en tot betere besluitvorming.

In aanvulling op de reguliere overleg agenda, heeft de centrale oudercommissie in 2025 samen met het bestuur afgelopen jaar een bijeenkomst georganiseerd voor alle leden van de oudercommissies (lokaal en centraal), alle leidinggevenden en alle geïnteresseerde ouders. De doelstelling was informeren, verbinden en inspireren. En de samenwerking vanuit kindperspectief, naar een kwalitatief volgend niveau te brengen.

In 2025 is door de locatiehoofden gestart met de medezeggenschap op locatieniveau te verbreden en kwalitatief te versterken. Dit door aanvullende acties in te zetten op werving van nieuwe ouders en het aan elkaar verbinden van de centrale en lokale beleidsthema's.

### **Nieuwe locaties**

We zijn in 2025 de volgende nieuwe locaties gestart:

- Vanaf augustus een BSO in Veen.
- In september de 8+ BSO 't Honk voor kinderen van de basisscholen in Sleeuwijk. We willen voor deze doelgroep een andere sfeer realiseren dan de traditionele BSO-sfeer en hiermee voor deze doelgroep een aantrekkelijker aanbod te hebben.
- Vanaf oktober 2025 een nieuwe outdoor BSO-locatie 't Knooppunt in Geertruidenberg (Raamsdonkveer).

We hebben de keuze gemaakt om niet te 'concurreren' met andere maatschappelijk kinderopvangorganisaties die qua visie overeenkomen met onze visie. Wij willen ons vestigen waar we waarde kunnen toevoegen voor kinderen, ouders en samenwerkingspartners.

### **Pedagogische expertise**

#### *Bibliotheek en taalakkoord*

De bibliotheek heeft ons gevraagd om Taalakkoord-partner te zijn in Altena. Wij hebben namelijk dagelijks contact met jonge kinderen en hun ouders, waardoor we een belangrijke rol (kunnen) spelen bij het signaleren van taalachterstanden, het stimuleren van taalontwikkeling en het bespreekbaar maken van laaggeletterdheid in gezinnen. Als TremaKids sluiten we hier graag bij aan.

#### *Sportiheld*

Op dinsdag 15 april vierden we de succesvolle afronding van het tweede Sportiheld-traject op BSO Esdoornlaan in Sleeuwijk. Sportiheld is een weerbaarheidstraining voor kinderen van groep 2 t/m 8, gericht op thema's als zelfbewustzijn, grenzen aangeven en vertrouwen opbouwen. Door middel van vijf themalessen en een terugkomdag leren kinderen belangrijke sociale vaardigheden, wat bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling en het voorkomen van probleemgedrag op latere leeftijd. Sportiheld is een samenwerking met NBSS.

#### *Nieuwe VE-methodiek 'Verrijken met Kiki'*

In maart 2025 is gestart met de nieuwe VE-methodiek VErrijken met KIKI. De eerdere VE-methodiek sloot onvoldoende aan bij de praktijk. Na een succesvolle pilot van een half jaar op twee locaties is besloten organisatiebreed over te stappen op KIKI.

De methodiek KIKI kenmerkt zich door een overzichtelijke opzet en het werken met volledig uitgewerkte thema's, wat leidt tot een efficiëntere planning. Daarnaast is KIKI sterk visueel ingericht en daardoor goed toegankelijk voor kinderen, ouders en medewerkers. In februari 2025 hebben alle medewerkers een interne scholing ontvangen ten aanzien van het werken met de methodiek. In november is de uitvoer organisatie breed geëvalueerd met behulp van de VE-professionals en pedagogisch coaches.

### **Financieel**

Het nettoresultaat over 2025 van Stichting Trema Kinderopvang bedraagt € 23.997 (2024: € -/- 85.728).

De begroting voor 2025 ging uit van een positief resultaat. Doordat niet de omzet is gerealiseerd zoals beoogd, is het resultaat over 2025 weliswaar lager dan begroot, maar positief en gunstiger dan over 2024. In 2026 verwachten we de stijgende lijn door te zetten en uit te komen op een positief resultaat. De begrotingen van Holding en Kinderopvang zijn samengevoegd, waarbij de kosten voor lokaties (personeel, huisvesting en andere kosten) apart van de organisatiekosten (waaronder de kosten van Holding) worden gepresenteerd.

### Begrotingen 2025 en 2026

Stichting Trema Kinderopvang + Holding					
	Begroting 2026		Begroting 2025		
<b>Totale opbrengsten</b>	€	7.245.000		€ 7.054.355	
Totale personeelskosten	€	4.427.000	61%	€ 4.297.584	61%
Huisvestingskosten	€	782.000	10%	€ 737.439	10%
Andere kosten	€	246.000	4%	€ 271.689	4%
Toerekening organisatiekosten	€	1.645.000	23%	€ 1.601.339	23%
<b>Totale kosten</b>	€	<b>7.100.000</b>	98%	<b>€ 6.908.051</b>	98%
<b>Totaal resultaat</b>	€	<b>145.000</b>	2%	<b>€ 146.304</b>	2%

## 4. Trema Welzijn

Binnen Stichting Welzijn hebben in 2025 geen welzijnsactiviteiten plaatsgevonden.

### **Trema Kinderopvang en welzijn**

Binnen de strategie van Trema past 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.

Omdat er op dit moment de hervormingsagenda Jeugd speelt (met de daar uitvloeiende ontwikkeling van Stevige Lokale Teams), was het in 2025 nog te vroeg om te besluiten of we Stichting Welzijn willen behouden voor deze nieuwe initiatieven op het snijvlak van welzijn, zorg en kindontwikkeling. Trema heeft zich ingezet om te gaan deelnemen aan de pilot voor de Stevige Lokale Teams. Want juist dan kan met lagere kosten, laagdrempelig, systemisch en preventief ondersteuning en begeleiding plaatsvinden. In 2025 hebben hierover diverse gesprekken met Surplus en de gemeente Altena plaatsgevonden. Vooralsnog hebben hier vanuit de gemeente en Surplus geen toezeggingen op plaatsgevonden.

### **Financieel**

Over 2025 behaalde de stichting Welzijn een positief resultaat van € 75.544 (2024: € 7.861).

## **5. Stichting Beheer & Exploitatie**

De stichting is in 2025 administratief afgewikkeld, ontbonden en uitgeschreven bij de KvK. Er was een tekort van € 4.679. Dit is door de stichting Holding aangevuld.