



Bestuursverslag & Jaarrekening 2025

Stichting Muzerij

Datum concept gereed:	01-04-2025
Datum afronding accountantscontrole:	07-05-2026
Advies auditcommissie RvT:	13-05-2026
Vaststelling CvB:	03-06-2026
Goedkeuring RvT:	02-06-2026
Informeren OR:	04-06-2026

Voorwoord	3
Missie, visie en kernactiviteiten	4
Onze kinderen	4
Onze excellente leiders	4
Gezamenlijke verantwoordelijkheid	4
Samenwerking	5
Verankering	5
Besturingsfilosofie	5
Strategisch beleidsplan	6
Contactgegevens	8
Bestuur	8
Samenstelling Raad van Toezicht (RvT)	8
Kinderopvanglocaties	12
Bestuursmodel	13
Onderzoek toekomstbestendigheid	13
Ondernemingsraad	15
Bijeenkomsten	15
Algemeen	15
Onderwerpen	16
Oudercommissies (OC's)	16
Kwaliteit en kwaliteitszorg	17
Vanuit ons grote verlangen naar een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0-13 jaar	23
Vanuit de wens om onze kinderen maximaal uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen	25
Vanuit de wens om te functioneren als een lerende organisatie	25
Toekomstige ontwikkelingen	26
Opbrengsten bij het reguliere- en VE-aanbod 2025	28
Inspecties	31
Organisatiestructuur	33
Functiehuis	33
Organisatiecultuur	33
Sociale veiligheid en welbevinden	34
Banenafpraak	35
Overige toekomstige ontwikkelingen	36
Resultaat 2025	37

Toekomstige ontwikkelingen	37
Fiscale eenheid	38
Allocatie van middelen	38
Staat van baten en lasten	39
Toelichting op resultaat 2025	40
Inzicht baten	40
Overige overheidsbijdragen en subsidies	40
Overige baten	40
Personele lasten	41
Afschrijvingen	42
Huisvestingslasten	42
Overige lasten	42
Toelichting op de balans	43
Materiële vaste activa	43
Vorderingen	43
Liquide middelen	43
Eigen vermogen	43
Vorzieningen	43
Kortlopende schulden	43
Kengetallen	44
Weerstandsvermogen	44
Meerjarenbegroting 2026-2029	45
Risicoparagraaf	47
Belangrijkste risico's	48

Voorwoord

Dit is het jaarverslag van Stichting Muzerij, waarin we terugblikken op een jaar vol groei, betrokkenheid en uitdagingen. Onze peuterspeelgroepen, kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang bieden een veilige en stimulerende omgeving voor kinderen, waar zij zich met plezier kunnen ontwikkelen. De kwaliteit en continuïteit van ons aanbod blijven hoog en we zien dagelijks hoe kinderen, ouders en medewerkers zich thuis voelen binnen onze organisatie.

Het afgelopen jaar stond in het teken van een belangrijke uitdaging: het landelijke personeelstekort binnen de kinderopvang. Dit heeft ertoe geleid dat we vaker extern personeel hebben moeten inzetten, wat hogere personele kosten met zich meebracht. Desondanks hebben we dankzij de inzet en flexibiliteit van ons team de zorg en begeleiding kunnen bieden die onze kinderen verdienen.

Per 1 augustus is vanwege het vertrek van de bestuurder een bestuurder a.i. gestart. De bestuurder a.i. had de opdracht voor het einde van dit verslagjaar tot een advies te komen over de toekomstbestendigheid van Stichting Muzerij samen met Stichting Nuwelijn. Dit heeft ertoe geleid dat een onderzoek is opgestart om de gevolgen van een eventuele fusie met Het Groene Lint in kaart te gaan brengen.

Wij zijn dankbaar voor de toewijding van onze medewerkers, die met passie en deskundigheid bijdragen aan de ontwikkeling van ieder kind. Ook willen we de ouders bedanken voor hun vertrouwen en betrokkenheid. Samen blijven we werken aan een warme en inspirerende opvangomgeving.

Met vertrouwen kijken we uit naar het komende jaar, waarin we ons blijven inzetten voor de beste zorg en opvang voor onze kinderen.

Met vriendelijke groet,

Lex Polman, bestuurder a.i.
Stichting Muzerij

1. Muzerij

1.1 Profiel

Missie, visie en kernactiviteiten

Stichting Muzerij is een maatschappelijke kinderopvangorganisatie met peuterspeelgroepen, kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang. Onze stichting werkt nauw samen met stichting Nuwelijn, die basisonderwijs aanbiedt. Hiermee willen we een doorgaande ontwikkelingslijn te realiseren. Vanuit dit kader bieden we onze kinderen in de leeftijd van 0-13 jaar een geborgen en veilige omgeving zodat ze zich in een doorgaande lijn kunnen ontwikkelen passend bij hun levensfase.

- Op het kinderdagverblijf en in de peuterspeelgroepen ligt de focus om in een huiselijke en vertrouwde omgeving spelend en ontdekkend te leren.
- Een gevarieerd en breed aanbod van hoge onderwijskwaliteit in een eigentijdse leeromgeving binnen onze basisscholen;
- Ontspan- en vrijetijdsbesteding na een schooldag binnen de BSO.

Onze kinderen

Er is positieve aandacht voor talenten en persoonsvorming in de wereld om ons heen. We geloven erin dat als je je bewust bent van je eigen talenten, dit bijdraagt aan de motivatie om te leren en om jezelf verder te ontwikkelen. Een breder begrip over wie je bent draagt daardoor ook bij aan het ontwikkelen van een eigen identiteit en burgerschapsontwikkeling.

Onze excellente leiders

Onze medewerkers staan centraal in onze organisatie als professional en zien we als leiders die zorgen voor hoogwaardige en eigentijdse kinderopvang en onderwijs.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

We zien onze kinderen, medewerkers en ouders als pedagogisch en educatief partner, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid met de gezamenlijke focus op het welbevinden en de brede ontwikkeling van het kind, de groep, het team en de organisatie.

Leren en ontwikkelen

Onze medewerkers krijgen ontwikkelkansen en we benutten expertise en delen kennis met elkaar.

Daarin geloven we in kansen, groei en ruimte voor talent in een professionele cultuur.

Samenwerking

Om te kunnen komen tot een optimale ontwikkeling van onze kinderen werken we nauw samen met onze omgeving zoals gemeente, samenwerkingsverband, jeugdzorg en andere betrokken partners in de regio.

Verankering

We zijn lokaal verankerd en zijn er voor alle inwoners in onze regio die belang hebben bij goede kinderopvang, voorschoolse educatie en onderwijs voor onze kinderen. Wij hebben hierin een goede naam en zijn leidend in de regio Gilze-Rijen.

Besturingsfilosofie

De bestuursfilosofie bevat de manier waarop de geledingen met hun specifieke taken en verantwoordelijkheden samenwerken, verantwoording afleggen en sturing geven. Hierbij volgen we de actuele code van goed bestuur KOV en PO.

De bestuursfilosofie van Muzerij en Nuwelijn wordt gekenmerkt door een onderzoekende houding: er worden vragen gesteld vanuit de missie en visie, er wordt ruimte geboden om te ontdekken, ontwikkelen en verbeteren (pdca) en er wordt gestuurd als het moet. Vanuit een socratische bevraging, zonder oordeel, stellen wij elkaar kritische vragen en zoeken verschillende perspectieven bij een vraagstuk. Wij durven door onderzoek nieuwe wegen in te slaan, stimuleren kritisch vermogen om onderbouwd en gezamenlijk tot besluiten te komen.

Diversiteit is uitgangspunt: iedereen is anders en we vullen elkaar aan. Wij houden de blik naar binnen en naar buiten. We leren van en met elkaar. Het is belangrijk om vanuit de onderzoekende houding elkaar aan te vullen en talenten op het juiste moment op de juiste wijze te betrekken om onze doelstellingen te realiseren. Vanuit goed werkgeverschap bieden we ruimte voor diverse rollen en taken en talenten. Verantwoordelijkheden worden decentraal geregeld, tenzij het leerproces van de kinderen in het gedrang komt, zoals contact met leeftijdsgenoten, continuïteit in leer- en leefomgeving.

Wij zijn een lerende organisatie, die gericht is op leren en ontwikkelen, met hoge verwachtingen ten aanzien van onszelf en onze kinderen, om samen de missie en visie tot leven te brengen

Strategisch beleidsplan

Op 1 januari 2023 zijn we gestart met onze nieuwe strategische koers 2023-2026. Met onderstaande strategische wegwijzers zetten we de koers uit binnen onze prachtige speel-leergemeenschappen. De stip op de horizon is gezet, we zijn samen op reis gegaan en we kijken uit naar de mogelijkheden en kansen die we gaan zien op onze weg.

WE KENNEN ONZE KINDEREN

Door de nauwe samenwerking van kinderopvang en onderwijs leren wij de kinderen vroegtijdig kennen en daardoor kunnen we optimaal inspelen op hun ontwikkeling. We halen het beste uit onze kinderen en laten kinderen elke dag groeien. We blijven met elkaar in gesprek over de wijze waarop we een veilige en uitdagende omgeving aan kinderen bieden, waarin elk kind met zijn/ haar behoeften, kwaliteiten en mogelijkheden zich op speelse wijze ontwikkelt. Wij realiseren eerlijke kansen voor alle kinderen in Gilze-Rijen door kinderen te bieden wat ze nodig hebben.

BIJ ONS IS WAT TE KIEZEN !

Iedere locatie heeft een duidelijk eigen pedagogisch en onderwijskundig profiel. Zo hebben we een goed VE-aanbod en bieden we de kinderen een stevig fundament in de basisvaardigheden. Tegelijkertijd kun je bij ons terecht als je meerbegaafd bent of graag onderzoekend leert. Wij zien en horen kinderen en ouders en zoeken samen naar een passend aanbod.

WE DOEN HET GOED EN WORDEN STEEDS BETER

Wij maken binnen onze stichtingen gebruik van de kwaliteiten van onze medewerkers. We werken samen. Onze medewerkers zijn bevlogen in hun werk, wat maakt dat ze elke dag een stukje beter worden en daarmee de kwaliteit van ons aanbod verder versterken. Vanuit een onderzoekende houding en lerend leiderschap worden talenten en expertise van collega's optimaal benut. Hierdoor voelen we vertrouwen en verkrijgt iedereen eigenaarschap over de eigen ontwikkeling. Dit leidt tot werkgeluk.



WE ZIJN EEN DESKUNDIGE EN BETROUWBARE PARTNER IN DE REGIO

Wij waarborgen optimale ontwikkelkansen voor alle kinderen en toekomstige professionals. Om kwalitatief goed thuis nabij kinderopvang en onderwijs te bieden zijn we continu in gesprek met onze omgeving. We werken samen met onze pedagogische, educatieve en sociale partners om gelijke kansen voor kinderen te creëren voor alle kinderen binnen onze gemeente. We zijn zichtbaar in de gemeenschap zodat onze partners weten wat we te bieden hebben en ons kunnen vinden.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Naam: Stichting Muzerij
 Adres: Schoolstraat 5, 5124 RM Molenschot
 Telefoonnummer: 0161-722104
 E-mail: administratie@muzerij.nl
 Website: www.muzerijnuwelijn.nl

Bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
M.P.E. van Krevel	Voorzitter College van Bestuur tot 01-08-2025	
A.G.. Polman	Voorzitter College van Bestuur a.i. vanaf 01-08-2025	Lid Raad van Toezicht: Stichting voor Openbaar Verenigd Onderwijs (OVO) Gorinchem en Hardinxveld-Giessendam

Samenstelling Raad van Toezicht (RvT)

Naam	Dhr. M.C.M. Staats
Functie en commissies RvT	Voorzitter; remuneratiecommissie
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-04-2025
Functie	Manager Mens en Organisatie SDW Roosendaal
Nevenfuncties	Lid RvT Ruud's Rugzak; vz BAC Willem II vz Special Golfcommissie Prise d'Eau Golf
Naam	Mevr. M. Beck-Soeliman
Functie en commissies RvT	Lid; commissie kwaliteit
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-01-2019 Tweede termijn: 01-01-2023
Functie	Docent recht (jurist), hogeschool Inholland; auteur Noordhoff en Boom uitgevers
Nevenfuncties	Geen
Naam	Mevr. T. Jansen
Functie en commissies RvT	Lid; commissie kwaliteit
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-07-2022
Functie	Eigenaar coaching- en adviesbureau ECO
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Salto
Naam	Dhr. J. de Jong

Functie en commissies RvT	Lid; auditcommissie
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-01-2018 Tweede termijn: 01-01-2022 Afgetreden: 31-12-2025
Functie	Directeur DGA Reymerink BV
Nevenfuncties	Geen
Naam	Dhr. L. van Loon
Functie en commissies RvT	Lid; auditcommissie
Zittingstermijnen	Ingetreden: 14-04-2020 Tweede termijn: 15-04-2024
Functie	Hoofd HR stichting Lowys Porquin
Nevenfuncties	Geen
Naam	Dhr. A. Slijkhuis
Functie en commissies RvT	Lid vanaf 01-05-2024 tot 01-07-2024 Voorzitter RvT vanaf 01-07-2024
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-05-2024 Uitgetreden: 15-01-2025 in verband met overlijden
Functie	Global Head FEC FLR Risk & Control Partners
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Delta onderwijs

De functies binnen de Raad van Toezicht en genoemde nevenfuncties zoals ze zijn per 31-12-2025.

Vormgeving van het toezicht

De leden van de Raad van Toezicht zijn tevens lid van de Raad van Toezicht van stichting Muzerij.

De Raad van Toezicht stichting Muzerij-Nuwelijn heeft de volgende kerntaken:

- ★ de Raad van Toezicht ziet toe op naleving van wettelijke verplichtingen van het bestuur en de 'Governance Code Kinderopvang' en mogelijke afwijkingen daarop;
- ★ de Raad van Toezicht conformeert zich aan de actuele Code goed bestuur van de PO-Raad
- ★ de Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur;
- ★ de Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van de taken en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en geeft adviezen over aangelegenheden die voor het te voeren bestuur van belang zijn. De Raad van Toezicht fungeert bovendien als klankbord voor het College van Bestuur;
- ★ de Raad van Toezicht beoordeelt de besluiten van het College van Bestuur met name op strategisch niveau en ten aanzien van de bedrijfsvoering;
- ★ het goedkeuren van de strategische koers in het licht van de maatschappelijke doelstelling van de stichting;

- ★ het toezicht op de financiën van de stichtingen en het toezien op rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming van de middelen;
- ★ het aanwijzen van een accountant.

De Raad van Toezicht kent een drietal commissies:

- ★ Remuneratiecommissie die de werkgeversfunctie van het College van bestuur vervult.
- ★ Auditcommissie financiën
- ★ Commissie kwaliteit

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vijf keer vergaderd, daarnaast zijn de verschillende commissies een aantal keren bijeengekomen. De kwaliteitscommissie is, evenals de auditcommissie, vier keer samengekomen. Er is een werving geweest voor een voorzitter in het voorjaar van 2025.

Tijdens deze vergaderingen zijn verschillende onderwerpen besproken. Meer specifiek is daarbij aan de orde geweest;

- afscheid bestuurder en opvolging middels een aanstelling van een interim-bestuurder
- aanstellen nieuwe accountant
- opdracht interim-bestuurder gericht op een onderzoek naar de toekomstbestendigheid Muzerij-Nuwelijn

Voorts heeft de Raad van Toezicht actief toezicht gehouden op het financieel beheer en de financiële positie van beide stichtingen. Via financiële (kwartaal)rapportages worden de financiën voortdurend besproken.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in het kader van haar formele taak en bevoegdheid de begroting 2026 goedgekeurd, de meerjarenbegroting en het bestuursformatieplan besproken, de jaarverantwoording van 2024 goedgekeurd en een bespreking gehad met de accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening en de management letter. Tot slot zijn ook de jaarverslagen besproken.

Om als Raad van Toezicht naast rapportages een goed beeld te krijgen van de stichtingen zijn er twee keer gesprekken gevoerd met de GMR en één keer met de voltallige OR. Tot slot vonden er twee locatiebezoeken plaats, in juni 2025 bij de St. Jozef en in september 2025 bij de De Anna.

Molenschot, 02-06-2026

M. Staats
Voorzitter Raad van Toezicht



M. Beck-Soeliman
Lid Raad van Toezicht

L. van Loon
Lid Raad van Toezicht

T. Jansen
Lid Raad van Toezicht

M. Groenen
Lid Raad van Toezicht (vanaf 01-01-2026)

Kinderopvanglocaties

Stichting Muzerij exploiteerde in 2025 vijf locaties.. De locaties zijn verdeeld over de drie dorpskernen van de gemeente Gilze en Rijen. Het bestuurskantoor is gevestigd aan de Schoolstraat 5 in Molenschot.

Locaties	Beschikbare plaatsen	Locatie	Adres
PSG Harlekijn KDV Harlekijn BSO Harlekijn	32 16 80	KOC de Brakken	Burgemeester Sweensplein 7 5121 EM Rijen
PSG de Vlinder KDV de Vlinder BSO de Vlinder Dreumesclub	48 16 50 12	KBS St. Jozef	Tuinstraat 15 5121 EG Rijen
PSG 't Peuterbos Dreumesclub	8 12	Het Fonkelbos	Catsstraat 2 5121 HT Rijen
PSG de Anna	16	Kindcentrum de Anna	Schoolstraat 5 5124 RM Molenschot
PSG Kiem BSO Kiem	80 44	CC de Schakel Kindcentrum Kiem	Kerkstraat 5 5126 GD Gilze

Bestuursmodel

Muzerij kent een two-tier board (dualistisch bestuursmodel). Hierbij is er een scheiding tussen bestuur en toezichthouders. Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over Muzerij. Een aparte raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het bestuur. De bestuurder geeft leiding aan de adviseurs en de kind centrum directeurs. De directeurs geven leiding aan de teams op hun locaties.

Onderzoek toekomstbestendigheid

“Naar een stevige regionale positie ingebed in de lokale gemeenschap”

Aanleiding en context

De bestuurder a.i. is in het najaar in opdracht van de raad van toezicht van Muzerij & Nuwelijn tot een advies gekomen met als doel een onderbouwd advies te geven over de versterking van de strategische positie en toekomstbestendigheid van beide stichtingen. De analyse is breed ingestoken en omvat zowel interne als externe analyses, financiële risicoanalyses en een verkenning van mogelijke fusie- en samenwerkingspartners.

Belangrijkste bevindingen

De context waarin Muzerij & Nuwelijn opereren is ingrijpend en dynamisch. Op diverse beleidsdomeinen is grote slagkracht vereist, terwijl de financiële fundamenteën, vooral bij Muzerij, kwetsbaar zijn. De ambitie om onderwijs en opvang inhoudelijk te verbinden vraagt veel van het bestuur, het management, staf en medewerkers op de opvang en onderwijslocaties. De beperkte en kwetsbare financiële ruimte en schaalgrootte maken het lastig om zelfstandig voldoende beleidskracht te ontwikkelen. Externe factoren zoals concurrentie, demografische ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving (o.a. stelselwijziging kinderopvang 2029) vergroten de druk op de continuïteit en toekomstbestendigheid.

De interne analyse laat zien dat Muzerij & Nuwelijn beschikken over een sterke basis en betrokken medewerkers, maar dat er op domeinen als personeel & arbeidsmarkt kracht, digitalisering & innovatiekracht en huisvesting & voorzieningen duidelijke uitdagingen liggen. De slagkracht op eigen kracht is onvoldoende om de gewenste ontwikkeling en innovatie te realiseren. Samenwerking en schaalvergroting zijn noodzakelijk om de ambities waar te maken en risico's te beheersen.

Fusie verkenning en strategische overwegingen

Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat fusie, respectievelijk samenwerking met onderwijs- en opvang partners essentieel zijn voor een stabiele en toekomstbestendige organisatie. De verkenning heeft geleid tot een voorkeur voor Het Groene Lint (vestigingsplaats Chaam) als te fuseren onderwijspartner en samenwerking met Kober als kinderopvang partner. Beide organisaties delen een lokale focus, een integrale visie op opvang en onderwijs, en bieden schaalvoordelen en beleidskracht die Muzerij & Nuwelijn zelfstandig niet kunnen realiseren.

Fusie en samenwerking zijn noodzakelijk om de ambities en potentie van Muzerij & Nuwelijn voor kinderen, ouders en de lokale gemeenschap te waarborgen en uit te bouwen. Het momentum is nu: door tijdig te handelen en samen te werken met de beoogde partners, wordt een stevige basis gelegd voor een toekomstbestendige organisatie.

Het einddoel van de samenwerking is dat Muzerij & Nuwelijn, Het Groene Lint en betrokken Kober locaties tot een zodanige samenwerking komen dat genoemde entiteiten zich in gezamenlijkheid hebben voorbereid op de mogelijk per 2029 in te voeren stelselherziening in de kinderopvang.

Vlak voor de kerst is aan de bestuurder a.i. opdracht gegeven samen met de bestuurder van Het Groene Lint de voorbereidingen te treffen om het onderzoek naar de gevolgen van een fusie met Het Groene Lint op te starten.

Ondernemingsraad

Sinds 01-01-2024 is de PVT van Muzerij omgezet naar een ondernemingsraad (OR). Aanleiding hiervoor is dat Muzerij op deze datum meer dan 50 medewerkers heeft. De OR vertegenwoordigt het personeel ten aanzien van personele kwesties op stichtingsniveau. De OR bestaat uit minimaal vijf medewerkers. De OR streeft naar een vertegenwoordiging uit de verschillende onderdelen (KDV-PSZ-BSO).

Locatie	Naam	Datum van aftreden/toetreden
Voorzitter Kinderdagverblijf en BSO De Vlinder	Mevr. A. Soomers	Toegetreden 07-02-2023
BSO Harlekijn	Mevr. K Saan	Toegetreden 01-01-2024
KDV De Vlinder	Mevr. N. Osendarp	Toegetreden 01-12-2024
BSO KIEM	Mevr. C. Brekelmans	Toegetreden 01-06-2025

Bijeenkomsten

Er is in het afgelopen jaar vijf maal overleg geweest met de bestuurder. In dit overleg zijn, indien nodig, ook andere medewerkers van Muzerij aangeschoven zoals adviseurs en de bestuurssecretaris. Het overleg vindt plaats op het bestuurskantoor in Molenschot of op een van de opvanglocaties

Algemeen

- In 2023 is er een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld voor het jaar 2023 - 2026. Om de doelstellingen te kunnen behalen uit het SBP heeft dit geleid tot een verandering van de inrichting van de organisatiestructuur en de cultuur. De nieuwe structuur is vanaf 01-08-2024 ingericht en in praktijk.
- Muzerij is in 2023 gegroeid en hierdoor hebben we er veel nieuwe collega's bij. Muzerij heeft ondertussen al meer dan 50 medewerkers. Per 01-01-2024 heeft de PVT de overstap gemaakt naar ondernemingsraad.

- Met een interim bestuurder zijn we vanaf augustus 2025 aan de slag gegaan aan zijn opdracht te kijken naar de toekomstbestendigheid van MuzerijNuwelijn.

Onderwerpen

- Vaststellen reglement OR
- Elk jaar staan beleidsstukken op de agenda, die door de directie of beleidsadviseurs opgesteld of gewijzigd zijn. In 2025 waren dat: Pedagogisch beleidsplan, werkplannen locaties ,protocol gescheiden ouders,verlofregeling, plaatsingsbeleid, werkwijze Kijk!, leveringsvoorwaarden, werkurentoeslag
- Begroting en meerjarenbegroting
- bezetting OR
- coaching OR
- oordopjes voor personeel , uiteindelijk allemaal Loops oordopjes gehad.
- Gezamenlijke bijeenkomst met GMR Nuwelijn en Rvt
- Evaluatie MKBasics?
- Signalen van de werkvloer zoals onder andere het inwerken van nieuwe medewerkers, wijzigingen CAO, personele bezetting, peuter naar kleuter project, communicatie aangaande de nieuwe organisatiestructuur enz.

Oudercommissies (OC's)

Op locatieniveau functioneert een lokale oudercommissie (LOC). Een lokale oudercommissie stelt zich ten doel namens ouders te participeren en adviseren in het beleid van de kinderopvanglocatie, door een goede invulling te geven aan de adviesrechten om op deze wijze de kwaliteit van de opvang te waarborgen en/of te verbeteren. De LOC bestaat uit ouders die deze betreffende locatie bezoeken. Bij vergaderingen van de LOC is de locatieleider aanwezig. Op verzoek kan de directeur van het kindcentrum aanschuiven. Bij afwezigheid van een LOC, zal advies gevraagd worden via ouderraadpleging indien nodig.

2. Verantwoording van het beleid

2.1 Opvang en Kwaliteit

Kwaliteit en kwaliteitszorg

Het bieden van uitstekende pedagogische kwaliteit is onze missie en dus het belangrijkste aspect van Muzerij. De domeinen HR, bedrijfsvoering, huisvesting, governance en financiën zijn voorwaardelijk aan het bieden van deze kwaliteit. De doelen en activiteiten op bovengenoemde domeinen zijn gekoppeld aan het continueren en verbeteren van de kwaliteit van ons pedagogisch aanbod in een veilige, uitdagende en fijne omgeving.

De kwaliteit van onze opvang is de mate waarin stichting Muzerij vanuit missie, visie, normen en waarden en wettelijke kaders erin slaagt de pedagogische doelen te bereiken naar tevredenheid van kinderen, ouders en zichzelf. Kwaliteitszorg maakt integraal deel uit van alle processen binnen onze opvang. Het heeft betrekking op het geheel aan maatregelen waarmee Stichting Muzerij op systematische en cyclische wijze de kwaliteit van onze opvang in brede zin bepaalt, bewaakt en verbetert. Hiervoor wordt het PDCA-model ingezet.

Onderdeel van de PDCA-cyclus is het monitoren van de kwaliteit door de bestuurder en de adviseur opvang/onderwijs & kwaliteit op de locaties. We richten ons hierbij specifiek op het waarderingskader voorschoolse educatie en de kwaliteitseisen van de Wet op de Kinderopvang en hanteren uiteraard ook de overige wetgeving waaronder IKK, Besluit Kwaliteit Kinderopvang. Wat betreft het waarderingskader VE betreft het de volgende thema's:

OP Ontwikkelingsproces

- Op 1: Aanbod
- Op 2: Zicht op ontwikkeling
- OP 3: Pedagogisch – educatief handelen
- OP 4: (Extra) ondersteuning
- OP 6: Samenwerking
- Veiligheid (niet verplicht, vanuit eigen ambitie opgenomen)

RV Ontwikkelingsresultaten voorschoolse educatie

- RV 1: Ontwikkelingsresultaten
- Sociale en maatschappelijke competenties (niet verplicht, vanuit eigen ambitie opgenomen)

KA Kwaliteitszorg en ambitie

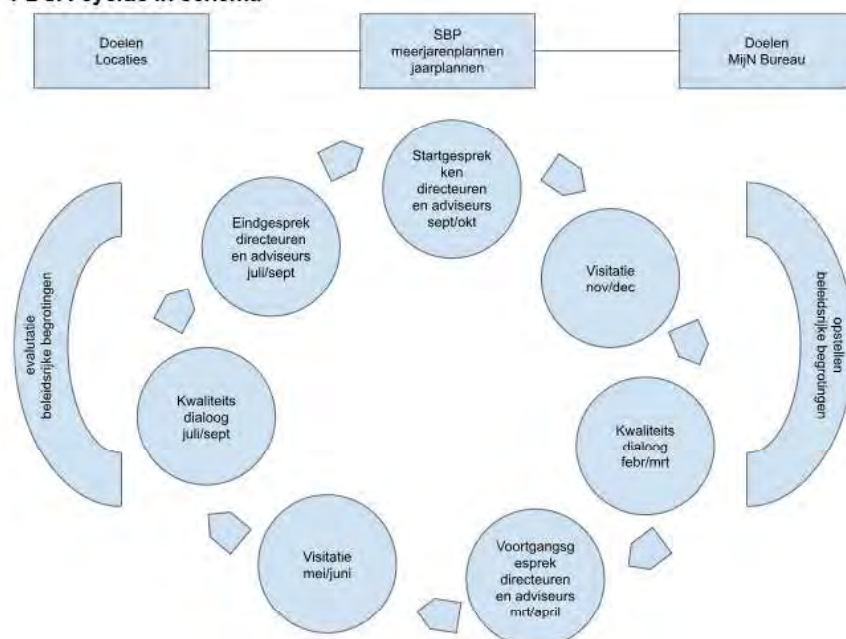
- KA 1: Kwaliteitszorg
- KA 2: Kwaliteitscultuur
- KA 3: Verantwoording en dialoog

De kwaliteitsactiviteiten, die in de PDCA-cyclus plaatsvinden, worden beschreven in de kwaliteitskalender. De kwaliteitskalender is onderdeel van de jaarlijkse integrale planning met de gebieden HR, financiën, governance, kwaliteit, ICT en 0-13 lijn. Hierin staan alle aspecten rondom de kwaliteitszorg beschreven.

Onderdeel van de PDCA-cyclus is het monitoren van de kwaliteit van de pedagogische praktijk door de bestuurder en de adviseur opvang-onderwijs & kwaliteit op de opvanglocaties door middel van visitaties en kwaliteitsdialogen. Deze kwaliteitsactiviteiten hebben als doel de kwaliteit van de pedagogische praktijk te verifiëren en te beoordelen, professionele ontwikkeling te stimuleren, inspireren en feedback te geven ter verbetering van het pedagogisch aanbod en het handelen van de medewerkers. Andere activiteiten die hiertoe behoren zijn onder andere ontwikkelgesprekken met KC directeuren, beleidsmedewerkers. Vanaf januari 2025 worden kwaliteitsdialogen gevoerd met de beleidsmedewerkers van MijNbureau. Doel van deze kwaliteitsdialogen is het bespreken van het jaarplan van de beleidsmedewerkers en de voortgang hierop.

Model stroom 1 kwaliteitszorg

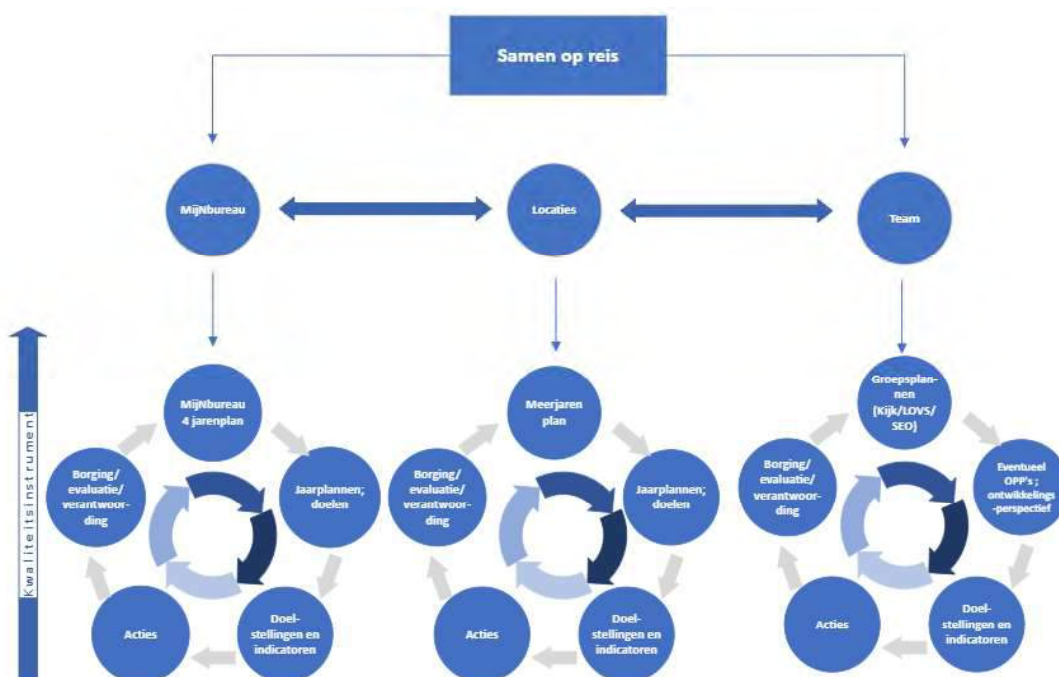
PDCA-cyclus in schema



Voor de structurele verbetering van kwaliteit en de kwaliteitscultuur (stroom 2) zet Muzerij-Nuwelijn het [trapmodel](#) in (Fuite en Bolk, 2013) om stapsgewijs te komen in fase 4 op 31 december 2026: onze kwaliteitsactiviteiten worden strategisch ingezet voor het realiseren van verbeteringen, waarbij de hele organisatie (de kwaliteit van) de eigen werkwijze monitort en hierop reflecteert en beoordeelt.

De verbeterdoelen die in 2025 centraal hebben gestaan bij het uitvoeren van het verbeteren van de kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur zijn;

1. De kwaliteit van Muzerij is gewaarborgd.
2. Muzerij-Nuwelijn werkt volgens strategisch kwaliteitsmanagement om de kwaliteit continu te borgen en te verbeteren.
3. Alle locaties hebben een pedagogisch aanbod waarin onze kinderen zich breed en optimaal kunnen ontwikkelen en zijn als voldoende beoordeeld door de GGD inspectie.



Bovenstaande doelen zijn specifiek uitgewerkt in meetbare doelstellingen in OnsBeleidsplan door de adviseur opvang/onderwijs & kwaliteit en pedagogisch beleidsmedewerker (in het kwaliteitssysteem MijnSchoolKwaliteit (MSK)) om

zicht te houden en te sturen op de voortgang. Om deze doelstellingen te realiseren is een werkgroep kwaliteit onder leiding van de adviseur opvang-onderwijs & kwaliteit gevormd. De pedagogische beleidsadviseur en coach is mede verantwoordelijk voor het behalen van de kwaliteit van het pedagogisch aanbod.

Onder leiding van de adviseur opvang-onderwijs & kwaliteit en ondersteuning van een externe kwaliteitsexpert zijn in de vorm van studiedagen, alle KC directeuren, kwaliteitscoördinatoren (jonge kind) en teamleiders opvang meegenomen in het verandertraject. Deze studiedagen richten zich op het verbeteren en continueren van het cyclisch systemisch werken op verschillende niveaus binnen onze stichting. Vanaf januari 2024 is het digitale kwaliteitssysteem MijnSchoolKwaliteit (MSK) ingericht. Door dit verandertraject wordt bij Muzerij de eenduidige kwaliteitstaal toegepast en gewerkt vanuit een visie op kwaliteit en kwaliteitszorg. In 2025 is het verandertraject voortgezet met als doel om de kwaliteit continu te borgen en te verbeteren en te werken volgens strategisch kwaliteitsmanagement. De adviseur opvang-onderwijs & kwaliteit vormt samen met een Kindcentrum directeur, twee kwaliteitscoördinatoren en de beleidsmedewerker van 0-13, zorg jonge kind, de werkgroep kwaliteit. Deze werkgroep is in de tweede helft van 2024 opgestart om inhoudelijk het kwaliteitstraject vorm te geven en te fungeren als klankbordgroep. Hierdoor worden de ingezette verbeteringen op het gebied van het cyclisch systemisch werken gecontinueerd en kritisch gevolgd.

	
Doel	Doelstelling
1	December 2025 In december 2025 is onderzocht of MijnSchoolkwaliteit voldoet en bijdraagt aan het monitoren van de kwaliteit van de kinderopvang of dat een aanvullend instrument voor het monitoren van de kwaliteit van de kinderopvang nodig is. Het doel is dat in januari 2026 de kwaliteit van de kinderopvang met behulp van een instrument gemonitord wordt, zodat de kwaliteit van

	de pedagogisch medewerkers en het aanbod gewaarborgd is en de kinderen het aanbod blijven ontvangen wat ze nodig hebben. Resultaat 2025 Het plan van aanpak is opgesteld, maar onderzoek heeft nog niet plaatsgevonden. Uiteraard wordt ondertussen de kwaliteit van de opvang gemonitord, maar de vraag is of het instrument voldoende ingericht is voor het monitoren van de kwaliteit.
Doel	Doelstelling
2.	In januari 2025 dragen de kwaliteitsactiviteiten bij aan het borgen en het verbeteren van de kwaliteit van Muzerij-Nuwelijn door de PDCA-cyclus te doorlopen en te koppelen aan beleidsrijk begroten. Er wordt uitvoering gegeven aan strategisch kwaliteitsmanagement, waarbij minimaal voldaan wordt aan de inspectiestandaarden BKA1, BKA2 en BKA3, SKA1, SKA2 en SKA3. Resultaat 2025 De doelstelling is behaald, maar het is belangrijk om kwalitatief sterker te worden voor wat betreft strategisch kwaliteitsmanagement en het duurzaam neerzetten van de ontwikkelingen en de PDCA cyclus. Voor wat betreft Muzerij zijn we niet tevreden aangezien we hier nog een slag kunnen slaan wat betreft het doelgericht monitoren van de kwaliteit.
Doel	Doelstelling
3	1. In 2025 is de pedagogische kwaliteit op de kinderdagverblijven en de peuterspeelgroepen in beeld gebracht met behulp van de kwaliteitskaart VE. Op basis van deze inzichten worden twee ontwikkelpunten geformuleerd. Adaptief wordt er per groep of medewerker gewerkt aan verbeteracties waarbij medewerkers bewust reflecteren op hun eigen handelen en de kwaliteit van het pedagogisch handelen wordt vergroot. Dit proces wordt structureel ondersteund door een coachingstraject en tijdens teamoverleggen. 2. De BSO's zijn uitgebreid in kindaantal en hebben een passend gedifferentieerd activiteitenaanbod aan de hand van een

	themaplanning voor kinderen in de leeftijd van 4 tot 13 jaar, afgestemd op hun leeftijd, talenten, interesses en ontwikkeling. 3. Er zijn nieuwe uitdagende buitenruimtes gerealiseerd op alle locaties met KDV en PSG, zodat er een rijke speelleeromgeving is, waardoor de kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen.
	Resultaat 2025 1. - Het VE-beleid is geactualiseerd en gedeeld, de kwaliteitskaart/competentiescan is opgehaald en verwerkt in een memo over de nieuwe VE-werkwijze en het coachingstraject. Zelfscans, coaching, werkpuntbesprekingen en evaluatiegesprekken hebben plaatsgevonden. - Eind december 2025 heeft een mondelinge evaluatie plaatsgevonden met directeuren en teamleiders over de waargenomen kwaliteit, de huidige stand van zaken en de gewenste ontwikkeling. Deze evaluatie fungeerde als basis voor de bestuurlijke analyse, gezamenlijke conclusie en verdere discussie over de gewenste vervolgstappen, waarbij sprake was van duidelijke overlap in visie en doelen. - Reflectie aan de hand van de Kwaliteitskaart 4D heeft plaatsgevonden en de TL opvang en KC'ers zijn meegenomen in de ontwikkelcyclus. De focus verschuift van opbrengstgericht naar handelingsgericht werken vanuit 4D. Op basis hiervan zijn het scholings- en borgingsplan, de coaching, het coachplan 2026 en het VE-beleid aangepast en wordt dit verder uitgewerkt in dit programma. - Ieder kwartaal vindt een overleg plaats tussen de pedagogisch coach/beleidsadviseur, directeur, TL opvang en KC'er, om gezamenlijk de kwaliteit te monitoren, ontwikkelingen te volgen en tijdig bij te sturen. 2. De BSO op Harlekijn is uitgebreid, het activiteitenaanbod is in de praktijk aangepast en verbeterd, maar hier ligt nog geen beleid onder. Er is gekozen om te beginnen bij de basis van de BSO; de visie. Dit proces zal volgend jaar (2026) doorlopen.
	3. Op locatie Fonkelbos is in 2025 een nieuwe speelplaats

	gerealiseerd waarbij rekening is gehouden met de leeftijden 0-13
--	--

Ontwikkelingen in 2025

In 2025 hebben Muzerij en Nuwelijn samen de reis van het vierjarige strategisch beleidsplan voortgezet. Onze gedreven en professionele medewerkers hebben hard gewerkt aan onze ambities en de bijbehorende doelstellingen voor 2025.

Vanuit ons grote verlangen naar een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0-13 jaar

Muzerij en Nuwelijn hebben samen een koers uitgezet om in 2026 volgens het 'all in one'-model (Oberon, 2016) te functioneren. Om de actuele situatie te kunnen bepalen is er een onderzoek uitgevoerd (Diepstraten, 2024). Hieruit zijn de volgende doelen voortgekomen, die passen bij onze ontwikkelthema's uit het strategisch beleid:

- Elk kindcentrum heeft een gezamenlijke visie op opvang en onderwijs op 1 januari 2025 en een onderscheidend profiel.
 - Fonkelbos heeft een gezamenlijke visie gebaseerd op het concept Fonk. De gezamenlijke visie van kindcentrum Kiem is gebaseerd op het concept OGO. De visie van kindcentrum De Anna is afgerond. Kindcentrum de Brakken en Jozef hebben het visietraject doorlopen en ronden de laatste fase van het visietraject af. Harlekijn en Brakken lanceren in januari 2026 de nieuwe naam. Vlinder en Jozef lanceren voor 01-07-2025 nieuwe naam en Peuterbos gaat samen met Fonkelbos medio 2026.
- Binnen de stichtingen werken de kindcentra nauw samen aan strategische doelen en de uitvoering hiervan. De medewerkers van Muzerij en Nuwelijn voelen zich verbonden.
 - Er zijn Muzerij-Nuwelijn activiteiten georganiseerd om samen te professionaliseren, inspireren en te vieren.
 - De Kindcentrum directeuren vormen gezamenlijk het directeursberaad en stemmen strategische en organisatorische plannen met elkaar af.
- Elk kindcentrum heeft een kwaliteitscoördinator voor het jonge kind 0-7 jaar voor vroegsignalering en het coördineren van de zorg voor kinderen met specifieke ondersteuningsbehoeften.
 - De KC-ers voelen zich gewaardeerd en gezien. Daarnaast vergroten

zij hun kennis en vaardigheden en is er een betere samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de KC-ers van de Muzerij & Nuwelijn.

- Begin dit schooljaar (2025-2026) is een T0 afgenomen met als doelen;
 - Benutten en verspreiden van de kennis die intern aanwezig is.
 - Opdoen van nieuwe kennis, ideeën en inspiratie.
 - Vergroten van de onderlinge afstemming tussen de locaties van Muzerij&Nuwelijn.

Eind van dit schooljaar (mei/juni 2026) wordt de T1 afgenomen om te bekijken of verbetering zichtbaar is en in overleg met de KC'ers wordt de nieuwe invulling voor het volgend schooljaar 2026-2027 bepaald.
- We hebben onze kinderen van 0-13 jaar in volle breedte in beeld en voldoen aan hun ontwikkelbehoeften;
 - Alle medewerkers hebben deelgenomen aan bijeenkomsten van de gemeente over kindermishandeling en het werken met de Meldcode of hebben de e-learning Werken met de Meldcode met goed gevolg afgerond. Hierdoor beschikken zij over kennis van kindermishandeling, grensoverschrijdend gedrag en de MOA, en zijn zij in staat de stappen van de Meldcode correct toe te passen. Het gestelde doel is hiermee behaald.
 - Om het onderwerp kindermishandeling, de Meldcode en grensoverschrijdend gedrag structureel te blijven borgen, moet nog worden bepaald op welke wijze dit vorm krijgt.
- De doelstellingen uit het convenant kinderopvang, de LEA en uit het ondersteuningsplan van RSV Breda e.o. worden uitgewerkt in een integraal plan van aanpak in samenwerking met de gemeente Gilze en Rijen, samenwerkingsverband en de besturen c.q. scholen uit de gemeente.
 - De uitwerkingen van de werkgroepen (gedrag, taal en praktische begaafdheid) zijn gestart in 2024. Eén van de speerpunten van de werkgroep taal is het versterken van het VE-aanbod op het gebied van taal voor kinderen van 2 tot 6 jaar.
 - **Werkgroep taal;**
 - Ambitie: Het creëren van optimale (taal) ontwikkelingskansen voor het jonge kind.
 - Actielijnen:
 - 1. Vergroten van ouderbetrokkenheid bij doelgroepkinderen (VVE)
 - 2. Vergroten deelname VVE programma door doelgroepkinderen
 - 3. NT2 expertise delen
 - Resultaten:
 1. Doel is het taalbad van kinderen te vergroten, ook in de thuissituatie. Hiervoor is ouderbetrokkenheid bij kinderopvang en

onderwijs essentieel. Er heeft op 3 scholen een pilot gedraaid 'voor jou en je kind'. Pilot is extern geëvalueerd en gedeeld met kinderopvang, onderwijs en gemeente.

2. Doel is een 100% deelname aan voorschoolse voorzieningen. Hiervoor is aansluiting van gastouders van belang, goede monitoring op bereik en deelname, afstemming van voor en vroegschoolprogramma's en warme overdracht. Gastouders zijn inmiddels aangesloten bij deze werkgroep, de peutermonitor wordt geïmplementeerd. Op basis van deze monitor bepalen welke acties nodig zijn voor een groter bereik c.q. deelname.
Vervolg: VE-overleg, uitrol peutermonitor en bepalen doelstellingen en acties.

Vanuit de wens om onze kinderen maximaal uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen

Onze kinderen verdienen een goed pedagogisch aanbod in een fijne omgeving waar ze zich goed kunnen ontwikkelen. Om te bepalen of ons aanbod passend is voor onze kinderen willen we de kwaliteit continu monitoren en verbeteren. Om hierop te kunnen sturen is een visie op kwaliteit en kwaliteitszorg opgesteld. De afspraken over de praktische invulling van de kwaliteitszorg en de afspraken zijn verwerkt in het kwaliteitshandboek.

- Het kwaliteitshandboek is in 2025 geüpdatet volgens nieuwe afspraken rondom de kwaliteitscyclus en kwaliteitsactiviteiten.

Vanuit de wens om te functioneren als een lerende organisatie

Volgens onze bestuursfilosofie hebben we een grote ambitie om te functioneren volgens de kenmerken van een lerende organisatie. We willen ons vermogen versterken om routinematig en systematisch te ontwikkelen en te innoveren. Muzerij wil zich kunnen aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en omstandigheden, doordat teamleden (zowel individueel als samen) leren om hun visie en ambities te ontwikkelen, bij te stellen en te realiseren (Kools, 2020). Hiermee is de organisatie wendbaar en opgewassen bij interne en externe ontwikkelingen.

We baseren onze indeling op een model voor lerende organisaties van Kools (2020). De acht afgeleide mechanismen (Ros, A., 2022) uit het model gebruiken we als leidraad voor ontwikkeling. Hieronder onze ontwikkelingen op de 5 mechanismen waarop we hebben gefocust vanaf 2023.

- Ontwikkelen van een gedeelde visie en ambitie;
 - Op bestuurlijk niveau is een strategisch beleid uitgewerkt in 2023.

- Op vier locaties hebben de teams een gezamenlijke visie uitgewerkt in ontwikkelthema's in 2024. De andere locatie stelt zijn visie op in 2026.
- Stimuleren van het leren van onze pedagogische professionals:
 - Elke directeur of teamleider voert ontwikkelgesprekken met de medewerker en gezamenlijk worden de individuele professionaliseringsbehoeften in kaart gebracht.
 - De directeur of teamleider maakt het daarnaast ook mogelijk om op team en/of stichtingsniveau gezamenlijk te professionaliseren naar aanleiding van de ontwikkelingen binnen de organisatie en/of locatie. Bij Muzerij zijn er teamtrainingen en begeleidingstrajecten gestart rondom interactief voorlezen, Ve-aanbod, baby specialisme.
 - Alle medewerkers worden gecoacht op het pedagogisch handelen door onze pedagogisch coach.
 -
- Samenwerking met partners in de (brede) omgeving:
 - Gemeente (Convenant kinderopvang en de LEA), samenwerkingsverband Breda e.o., kinderopvang en scholen werken samen aan een dekkend aanbod in onze gemeente. De gevormde werkgroepen hebben het eerste conceptplan gepresenteerd.
 - Ook is de samenwerking met gemeente en besturen gestart voor het opstellen van een toekomstbestendig IHP. De concept visie op huisvesting is onderschreven door de schoolbesturen waaronder het streven naar een vaste plek voor kinderopvang binnen de schoolgebouwen. In 2025 is het IHP vastgesteld. .

Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit ons strategisch beleidsplan met de daaraan gekoppelde ontwikkelthema's willen we in 2026 de volgende doelstellingen bereiken om de kwaliteit van onze opvang te borgen en te verbeteren. Het doorontwikkelen van de samenwerking tussen Muzerij en Nuwelijn om een doorgaande ontwikkellijn te realiseren op stichtingsniveau en binnen de kindcentra staat hierbij centraal.

- Vanaf **april 2026** is onderzocht of het kwaliteitssysteem voldoende ingericht is om de kwaliteit van de kinderopvang goed te monitoren, zodat de kwaliteit van de pedagogisch medewerkers en het aanbod gewaarborgd is en de kinderen het aanbod blijven ontvangen dat ze nodig hebben.
- **Juni 2026**

De teamleiders opvang hebben voldoende kennis over kwaliteit, zodat zij onderbouwd en gericht de kwaliteit op de kinderopvang kunnen monitoren en verantwoorden.

- **Juli 2026**

De KC-ers voelen zich gewaardeerd en gezien. Daarnaast vergroten zij hun kennis en vaardigheden en is er een betere samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de KC-ers van de Muzerij & Nuwelijn.

- **September 2026**

De kwaliteitsactiviteiten dragen bij aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van Muzerij-Nuwelijn door de PDCA-cyclus te doorlopen en te koppelen aan beleidsrijk begroten en de ontwikkelgesprekken van de medewerkers.

- **December 2026**

Het activiteiten aanbod van de BSO is uitgebreid aan de hand van een opgestelde kwaliteitskaart.

- **December 2026**

In december 2026 is een plan van aanpak opgesteld voor verdere stappen, zodat de locaties in 2027 voldoen aan de criteria van 'all in one' van het Oberon model

- **December 2026**

In december 2026 dragen de kwaliteitsactiviteiten bij aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van Muzerij-Nuwelijn door de PDCA-cyclus te doorlopen en te koppelen aan beleidsrijk begroten en de ontwikkelgesprekken van de medewerkers, zodat gewerkt wordt volgens strategisch kwaliteitsmanagement waardoor een sterke kwaliteitscultuur ontstaat die zorgt voor hoge kwaliteit van onderwijs en opvang.

- **December 2026**

De strategische positie van Muzerij is versterkt en Muzerij maakt strategische keuze voor de opvang in Rijen voor de nabije toekomst (uitbreiden/stoppen).

- Uk & Puk 2.0 of Startblokken is volledig geïmplementeerd, alle medewerkers zijn geschoold en Uk & Puk 1.0 is definitief uitgefaseerd. Opbrengstgericht werken via de 4D-cyclus is structureel ingebed in de dagelijkse praktijk en er is een duurzame, structurele afstemming tussen directeuren, teamleiders, kwaliteitscoördinatoren en de pedagogisch beleidsmedewerker/coach gerealiseerd, waardoor borging en continue kwaliteitsverbetering gewaarborgd zijn. Dit traject van scholing en

begeleiding wordt over twee jaar verspreid met als einddoel **november 2027**.

- De doelstellingen uit het convenant kinderopvang, de LEA en uit het ondersteuningsplan van RSV Breda e.o. worden uitgewerkt in een integraal plan van aanpak in samenwerking met de gemeente Gilze en Rijen, samenwerkingsverband en de besturen c.q. scholen uit de gemeente.

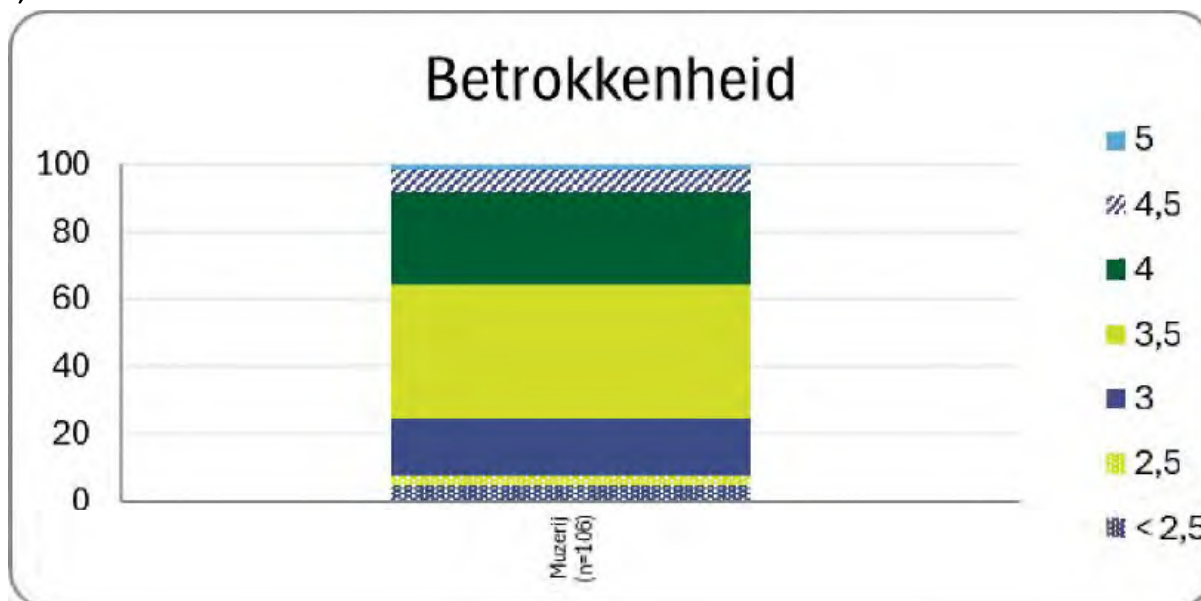
Opbrengsten bij het reguliere- en VE-aanbod 2025

Het hoofddoel van ons pedagogisch aanbod, regulier en VE, is om kinderen vanuit alle achtergronden te begeleiden naar een zo optimaal mogelijke ontwikkeling en eventuele onderwijsachterstanden te voorkomen of verminderen. Dit willen we bereiken bij alle kinderen van 0- 4 jaar binnen onze stichting op de ontwikkelingsgebieden: spraak-taalontwikkeling, sociaal-emotionele ontwikkeling, motorisch-zintuiglijke ontwikkeling en de ontluikende rekenontwikkeling. Op deze manier willen we de kinderen goed voorbereiden op een succesvol en gelukkig leven binnen onze maatschappij.

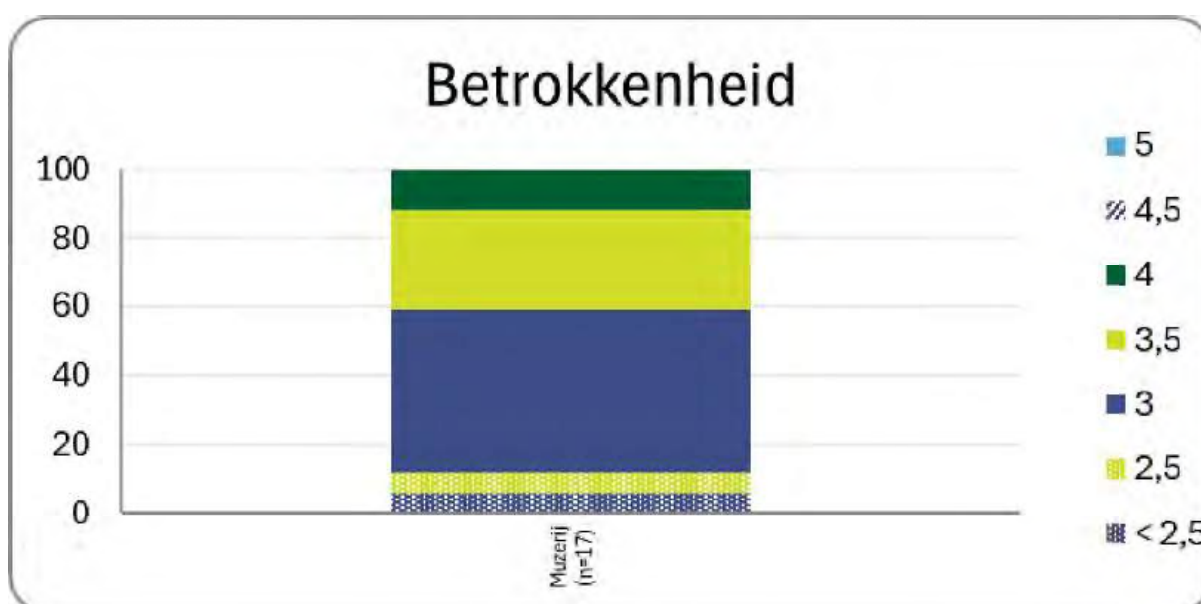
Voor deze vier ontwikkelingsgebieden zijn subdoelen geformuleerd waarbij een onderscheid is gemaakt per ontwikkel leeftijd (0 tot 1,5 jaar, 1,5 tot 2,5 jaar, 2,5 tot 4 jaar). Hierbij geldt in zijn algemeenheid dat de focus van de subdoelen voor de eerste leeftijdscategorie ligt op het opdoen van ervaringen, bij de tweede op het uitbreiden van ervaringen en oefenen van de vaardigheden en bij de laatste op het toepassen en uitbreiden van vaardigheden. Al deze subdoelen zijn geformuleerd op basis van de ontwikkelingslijnen van de CED en de SLO-doelen. Het VE-programma Uk & Puk werkt met thema's en bijbehorende activiteiten, die zijn uitgewerkt in een themakatern en worden aan alle peutergroepen aangeboden. Extra ondersteuning wordt geboden bij de doelgroepkinderen (VE). Bij elke activiteit staan de concrete subdoelen per leeftijdscategorie of ontwikkelingsfase voor alle vier ontwikkelingsgebieden beschreven.

In de onderstaande grafieken zijn de resultaten te zien op de verschillende domeinen van de eindmetingen schooljaar 2024-2025 van het leerlingvolgsysteem, KIJK!

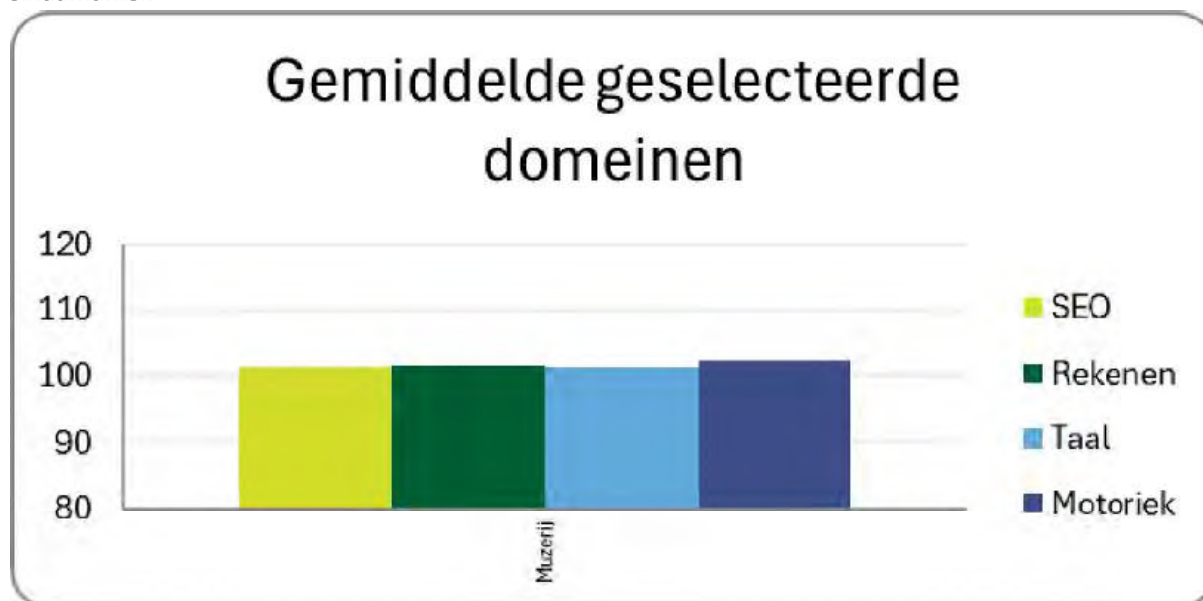
Tabel 1a: Basiskenmerken als voorwaarden voor een optimale ontwikkeling, baby's, dreumesen, peuter 1 en 2, 2024-2025 eindafname.



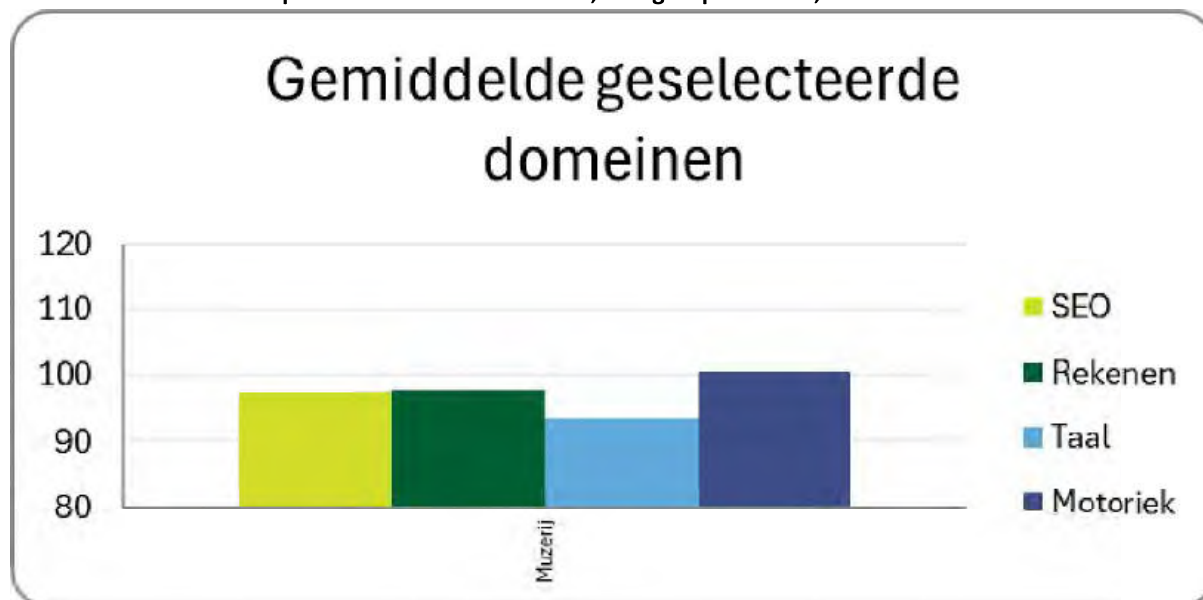
Tabel 1b: Basiskenmerken als voorwaarden voor een optimale ontwikkeling, doelgroepkinderen, 2024-2025 eindafname.



Tabel 2a: Gemiddelden op de ontwikkelde domeinen, baby's, dreumesen, peuter 1 en 2, 2024-2025 eindafnamen.



Tabel 2b: Gemiddelden op de ontwikkelde domeinen, doelgroepkinderen, 2024-2025 eindafname.



Inspecties

De inspecteurs van de GGD Hart van Brabant toetsen de kinderopvang van Muzerij jaarlijks op kwaliteitseisen. Dit gebeurt in opdracht van de gemeente Gilze en Rijen.

De volgende onderdelen worden beoordeeld:

- ★ het pedagogisch klimaat
- ★ het personeel en groepen
- ★ de veiligheid en gezondheid
- ★ de accommodatie en inrichting
- ★ het ouderrecht

Na de inspectie stelt de inspecteur een rapport op met eventuele herstelopdracht(en). De rapporten zijn te vinden via het Landelijk Register Kinderopvang. Alle locaties zijn in 2025 door de inspectie bezocht en hebben voldaan aan het waarderingskader, behalve bij kindcentrum De Anna. Er is niet voldaan aan alle getoetste kwaliteitseisen, namelijk;

- Pedagogisch klimaat; Er wordt niet voldaan aan de eis van een aanbod voorschoolse educatie van tenminste 960 uur.

Aan de volgende voorwaarde is niet voldaan;

- Het aanbod voorschoolse educatie is zodanig ingericht dat een kind vanaf de dag dat het tweeëneenhalf jaar oud wordt in anderhalf jaar ten minste 960 uur voorschoolse educatie kan ontvangen. Voor zover het gerealiseerde aanbod voorschoolse educatie meer dan zes uur per dag omvat, blijft dat daarbij buiten beschouwing.

De constatering uit het rapport van de inspectie wordt onderschreven. Formeel wordt er niet voldaan aan de urennorm voor VE. Echter, inhoudelijk wordt invulling gegeven aan kwalitatief sterke voorschoolse educatie en aan een stevige doorgaande peuter-kleuter lijn. Tijdens het inspectiebezoek vond intern bij de overleg plaats en bevonden zij zich in een veranderingsproces waarin de afweging gemaakt is of de locatie wil blijven functioneren als VE-locatie, in samenwerking met KDV Pinokkio, of dat de doorgaande lijn op de locatie zwaarder weegt en dat De Anna zich uit wil laten schrijven als Ve-locatie in het gemeentelijk register. Dit laatste is besloten. Kinderen die in aanmerking komen voor VE zullen intern doorverwezen worden naar een passende locatie binnen Muzerij. Deze wijziging is doorgegeven aan de GGD en de gemeente en opgenomen in het Landelijk Register Kinderopvang.

2.2 Personeel & Professionalisering

Algemeen

Stichting Muzerij ziet de medewerker als de sleutel tot de (duurzame ontwikkeling van de) kwaliteit van de kinderopvang. Bij Stichting Muzerij werkt gedreven personeel: mensen met hart voor kinderopvang die een intrinsieke drijfveer hebben om zich voor kinderen in te zetten of ondersteunende diensten te leveren. Medewerkers kunnen rekenen op aandacht en coaching voor de ontwikkeling van vakbekwaamheid en professioneel handelen. Doelen zijn bekend en haalbaar en medewerkers spreken elkaar op professionele en respectvolle wijze aan op resultaten, opbrengsten en werkwijze.

Om duurzaam de doelen te halen en te borgen is een gedifferentieerde opbouw van het functiehuis onontbeerlijk zodat er op ieder beleidsterrein een optimale inzet mogelijk is. Op die manier kunnen medewerkers ingezet worden naar hun talenten, wensen en mogelijkheden om daarmee een optimale bijdrage te leveren aan de gestelde doelen en op passende en kansrijke wijze gewaardeerd te worden. Stichting Muzerij ziet dit als de basis voor een stabiel medewerkersbestand waarin niet alleen boeien maar ook binden een plaats krijgt. In meerdere facetten van vooral de dagelijkse praktijk en in de individuele benadering ziet stichting Muzerij erop toe dat dit geconcretiseerd wordt en dat is terug te vinden in de wijze waarop omgegaan wordt met taakbeleid, coaching, (dreigend) ziekteverzuim, mobiliteit, werkdrukverlaging en het onderdeel scholing, professionalisering en ondersteuning.

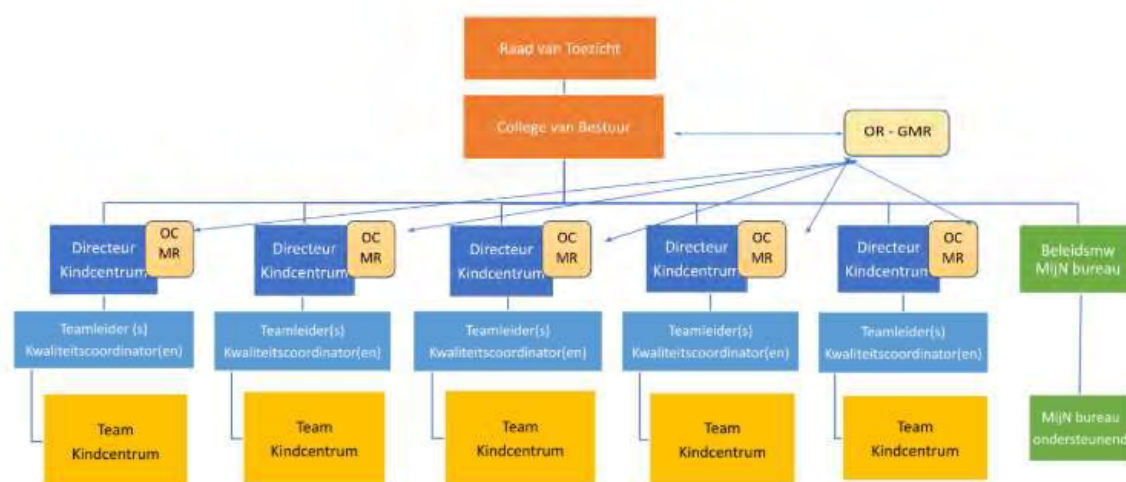
Strategisch personeelsbeleid

In 2022 is het strategisch beleidsplan 2023-2026 Muzerij-Nuwelijn tot stand gekomen. Naar aanleiding daarvan zijn in 2023 de bestuurder, adviseurs, directies en IB'ers onder begeleiding van een externe organisatieadviseur 'samen op reis' gegaan (zie 1.1) om te evalueren of de basis van de organisatie op orde is om de gezamenlijke doelen en ambities, zoals ze geformuleerd zijn in het strategisch beleidsplan 2023-2026, te kunnen realiseren. Hieruit bleek dat de organisatiestructuur en -cultuur onvoldoende dienend waren aan de professionele uitvoering van de bestuursfilosofie om de organisatiedoelen en ambities te kunnen realiseren. Voordat er strategisch personeelsbeleid passend bij het nieuwe strategisch beleidsplan kon worden opgesteld, dient de nieuwe

organisatiestructuur en bijbehorende gewenste organisatiecultuur te zijn beschreven.

Organisatiestructuur

In 2024 is in samenwerking met alle betrokken organisaties binnen Muzerij en Nuwelijn de onderstaande organisatiestructuur opgesteld.



Funciehuis

Stichting Muzerij hanteert [het funciehuis kinderopvang](#) zoals opgesteld in bijlage 12 van de CAO Kinderopvang 2024.

Organisatiecultuur

In het SBP 23-26 is de ambitie uitgesproken om een lerende organisatie te realiseren. Met de professionalisering van de (nieuwe) leidinggevendenden in 2025 wordt er geïnvesteerd in strategisch leiderschap en eigenaarschap wat de basis zal zijn voor de gewenste lerende organisatie. De beloften in het strategisch beleidsplan geven ook richting aan de gewenste cultuur. Het nieuwe strategisch personeelsbeleid zal er mede op gericht zijn om leidinggevendenden en medewerkers te faciliteren om de beloften te kunnen waarmaken.

Beloften strategisch beleidsplan 2023-2026

Gastvrij en professioneel

Onze medewerkers zijn gastvrij, warm in contact en professioneel in hun handelen.

Betrokken en bevlogen

We zijn bevlogen in ons werk en betrokken bij onze kinderen, hun ouders en bij onze collega's

Samen waar het kan, alleen waar het moet

We zoeken de verbinding met onze omgeving, werken graag en nauw samen maar durven eigen koers te varen vanuit onze kracht

Sociale veiligheid en welbevinden

In 2023 is de vierjaarlijkse Risico Inventarisatie & Evaluatie afgenomen onder alle locaties van opvang en onderwijs, waaronder een Quickscan die is afgenomen onder de personeelsleden. Deze Quickscan gaat niet alleen in op het onderwerp werkdruk, wat in de kinderopvang en het primair onderwijs een belangrijk arborisico is, maar ook pesten, agressie, geweld tegen personeel en discriminatie (psychosociale arbeidsbelasting). Op basis van de uitkomsten is per locatie een plan van aanpak opgesteld dat is getoetst door een extern deskundige en vervolgens wordt besproken met de medezeggenschap. De uitkomsten Muzerij-Nuwelij-n-breed geven o.a. aanleiding tot verbetering van de informatievoorziening naar personeel, het opstellen van bovenschools beleid voor psychosociale arbeidsbelasting en het bieden van een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) aan de medewerkers in 2024.

Begin 2023 is er medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers op de kinderopvanglocaties van Stichting Muzerij. De respons van dit onderzoek was 72,09% bestaande uit 25 pedagogisch medewerkers, 3 locatieleiders, 3 medewerkers van MijN bureau. In onderstaand schema is er per thema de mate van tevredenheid van de medewerkers in een 10-puntsschaal weergegeven, waarbij 0 staat voor zeer slecht en 10 voor uitstekend. Het totaalcijfer van werken bij Muzerij is op 8 gewaardeerd, waarbij 25,8% van de medewerkers een 9 heeft gegeven. Uit de waardering van meer dan 25% kan

geconcludeerd worden dat medewerkers het werken bij Muzerij als uitstekend ervaren.

	2023
Kennismaking	8
Sfeer en inrichting	7,2
Collega's en samenwerking	7,7
Primaire arbeidsvoorwaarden	7,7
Gevoel van veiligheid	8,3
Doorgaande lijn	7,3
Kwaliteit	7,5
Scholing en ontwikkeling	7,5
Totaalcijfer werken bij Muzerij	8
Gemiddeld cijfer	7,7

Banenaafspraak

In het afgelopen kalenderjaar heeft Muzerij geen specifieke acties ondernomen om nieuwe medewerkers uit de doelgroep banenaafspraak aan te nemen. In het verleden is echter wel een medewerker als groepshulp aangenomen via jobcoaching van het UWV. Deze medewerker is inmiddels al vier jaar in dienst en vervult haar functie naar tevredenheid.

Hoewel er op dit moment geen actieve werving plaatsvindt binnen deze doelgroep, hecht Muzerij veel waarde aan inclusief werkgeverschap. De banenaafspraak is dan ook geïntegreerd in het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. Dit beleid richt zich op het creëren van een werkomgeving waarin iedereen de kans krijgt om zijn of haar talenten optimaal te benutten.

Kengetallen

	Muzerij 2024	Muzerij 2025	Landelijk 2024*	Landelijk 2025*
Verzuimpercentage	7,8	8,8	7,3	7,5

Meldingsfrequentie	1,9	1.4		
* CBS, Ziekteverzuimpercentages; AZW branches, d.d. 24 februari 2026.				

In 2025 is het verzuimpercentage van Stichting Muzerij (8,8%) fors gestegen ten opzichte van het verzuimpercentage van 2024 (7,7%). Daarmee ligt het boven het landelijk gemiddelde (7,5%) volgens CBS voor de sector kinderopvang. De meldingsfrequentie is met 1,4. Een hoge meldingsfrequentie is een voorspellende factor voor langdurig verzuim, om die reden heeft dit de aandacht. De casemanager van de arbodienstverlener zorgt voor extra ondersteuning en advies.

De reguliere bezetting van Stichting Muzerij is 25,56 fte op peildatum 31-12-2025 en is daarmee in vergelijking met 25,20 fte in 2024 met 0,36 fte gestegen.

In totaal zijn er 14 nieuwe medewerkers in dienst gekomen in 2025. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers (40,3 jaar) is ten opzichte van 2024 iets omlaag gegaan.

Overige toekomstige ontwikkelingen

- ★ Door de organisatiestructuur is de directeur van iedere locatie verantwoordelijk voor de personeelsinzet van zowel opvang als onderwijs. De verwachting is dat daardoor personeelsleden van Stichting Muzerij vaker op basis van detachering voor Stichting Nuwelijn zullen gaan werken en vice versa.
- ★ Om de kwaliteit van opvang te kunnen blijven waarborgen en verbeteren, is verdere professionalisering nodig. Dit betreft niet alleen de medewerkers en de cultuur waarbinnen zij werken, maar ook de systemen waarmee gewerkt wordt.
- ★ De ontwikkelingen met betrekking tot betaalbare/ gratis kinderopvang in de toekomst worden nauwlettend in de gaten gehouden, zodat hier tijdig op geanticipeerd kan worden.

2.3 Financieel beleid

Resultaat 2025

De jaarrekening van 2025 geeft een negatief resultaat van € 52.650 na belastingen, een negatieve afwijking ten opzichte van de begroting 2025 ad € 60.874. Dit wordt met name veroorzaakt door een uitbetaling van saldo vakantie/overuren en hogere kosten personeelsverzekeringen. Dit wordt in Hoofdstuk 3 verder toegelicht. In 2022 is er een nieuw strategisch beleidsplan 2022-2026 opgesteld. Daarin is ingestoken op een beleidsrijke verantwoording van onze activiteiten, waarmee we meer verbinding willen maken tussen visie, beleid, acties, uitkomsten (plan-do-check-act) over de verschillende domeinen (kwaliteit, personeel, huisvesting).

Toekomstige ontwikkelingen

Directies, locatieleiders en beleidsmedewerkers hebben diverse doelen uit hun schoolplannen en jaarplannen vertaald naar doelstellingen, concrete acties en benodigde middelen (financieel en formatief) met als doel meer verbinding brengen tussen begroting en verantwoording en een concrete en brede vertaling geven aan de PDCA-cyclus. In 2025 is een eerste aanzet gemaakt om in MSK een verantwoording af te leggen over deze doelstellingen en benodigde middelen. Dit zal in 2026 een vervolg krijgen.

Alle scholen in Rijen (m.u.v. Het Fonkelbos) bieden ouders een totaalpakket aan voor kinderen van 0-13 jaar. Stichting Muzerij en Nuwelijn kunnen een totaalpakket aanbieden aan ouders dat op korte termijn bestaat uit:

- ★ brede openingstijden
- ★ verschillende opvangsoorten en onderwijs op één locatie
- ★ Het aantal huishoudens waarin beide ouders werken neemt toe. Voor deze huishoudens zijn de dagdelen van een peuterspeelgroep lastig te combineren. Een kdv biedt hier de uitkomst doordat kinderen voor meer dagdelen opgevangen kunnen worden. Tevens beogen stichting Muzerij en Nuwelijn op verschillende wijze kinderen te binden. Stichting Muzerij en Nuwelijn hebben in de businesscase voor het kind ontmoetingscentrum Rijen van 2018 (Diepstraten) een aantal 'kroonjuwelen' gedefinieerd, namelijk:
 - Breed taalaanbod, waaronder een aanbod Engelse taal.
 - Gezonde leefstijl.

- Toekomstgericht onderwijs gericht op de 21e eeuwse vaardigheid, onderzoekend leren én op ict. In het bijzonder een voorziening voor meerbegaafde kinderen.
- Ontlasten van ouders door opvang en onderwijs gezamenlijk aan te bieden.

Deze kroonjuwelen sluiten aan bij de maatschappelijke thema's die in de kinderdagopvang sector te zien zijn: aandacht voor sportief en gezond, sociale en economische verschillen en het opleidingsniveau. Naast deze kroonjuwelen worden het onderscheidend aanbod van de verschillende locaties, de nauwe verbondenheid en samenwerking tussen de stichtingen en het VVE-aanbod gekenmerkt als sterke punten.

Per 1 februari 2025 biedt ook de school in Gilze een totaalpakket aan voor kinderen van 0-13 jaar.

De verwachting is dat per 2029 de invoering van bijna gratis kinderopvang doorgang zal krijgen. Ouders betalen dan nog maar 4% van de kosten zelf en de overheid betaalt 96% rechtstreeks aan de organisatie. De verwachting is dat door dit stelsel veel meer ouders gebruik zullen gaan maken voor opvang. Het is daarom belangrijk om nu al te anticiperen op deze stelselwijziging zodat op het moment dat dit plaatsvindt, we geen hinder ondervinden bij het plaatsen van extra kinderen.

Fiscale eenheid

Gezien de nauwe verbondenheid van stichting Nuwelijn en stichting Muzerij heeft het CvB in 2019 een verzoek gedaan aan de belastingdienst om beide stichtingen te beschouwen als een fiscale eenheid. De belastingdienst heeft hiermee ingestemd. Per 1 december 2018 zijn beide stichtingen, op basis van artikel 7, lid 4 van de Wet op de omzetbelasting 168, aangemerkt als fiscale eenheid voor de btw. Hiermee zijn stichting Nuwelijn en stichting Muzerij niet btw-plichtig naar elkaar. Het btw-identificatienummer van de fiscale eenheid is NL825795618B01.

Allocatie van middelen

Stichting Muzerij maakt organisatiebrede kosten zoals accountantskosten, loonkosten, beleidsadviseurs, licentiekosten en administratiekantoor kosten. Om deze kosten te kunnen voldoen vindt er een allocatie plaats op basis van een percentage op basis van de omzet per locatie. Hierdoor is een betere analyse naar

de resultaten per sector (PSG, BSO, KDV) mogelijk. Muzerij heeft een eigen administratie met kostenplaatsen per locatie in AFAS.

3. Verantwoording van de financiën

3.1 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	REA 2025	BUD 2025	REA 2024
BATEN			
Overige overheidsbijdragen en subsidies	426.906	384.405	409.222
Overige baten	2.120.047	2.052.430	1.852.135
TOTAAL BATEN	2.546.953	2.436.835	2.261.357
LASTEN			
Personeelslasten	2.117.831	1.956.726	1.964.618
Afschrijvingen	33.968	32.028	28.075
Huisvestingslasten	161.655	157.546	137.743
Overige lasten	286.012	280.311	252.027
TOTAAL LASTEN	2.599.466	2.426.611	2.382.463
Saldo baten en lasten	-52.513	10.224	-121.106
Saldo financiële baten en lasten	408	-2.000	-1.051
Vennootschapsbelasting	545	-	-919
TOTAAL RESULTAAT	-52650	8.224	-121.238

Toelichting op resultaat 2025

Inzicht baten

In onderstaande toelichting worden diverse soorten baten genoemd. Om inzicht te geven in jaarlijks terugkerende baten en eenmalige baten wordt hieronder een overzicht gepresenteerd van de jaarlijks terugkerende baten:

- ★ Subsidie gemeente VVE aanbod obv aantal kindplaatsen (hoogte van de subsidie kan jaarlijks afwijken obv het aantal kindplaatsen)
- ★ Subsidie organisatiekosten VVE
- ★ Subsidie voorschoolse coach
- ★ Subsidie Dreumesclub
- ★ Detacheringsbaten
- ★ Ouderbijdragen

Alle overige baten betreffen in beginsel eenmalige baten.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

	REA 2025	BUD 2025	REA 2024
Subsidie Gemeente VVE aanbod obv aantal kindplaatsen	334.566	327.351	247.577
Subsidie organisatiekosten VVE	37.654	30.124	30.124
Subsidie voorschools coach	15.680	15.680	8.599
Dreumes	11.200	11.200	11.200
Indexatie	17.281	-	82.698
Overige	10.525	-	29.024
TOTAAL	426.906	384.405	409.222

De totale vergoeding van de gemeente is hoger dan begroot. Dit komt met name door ontvangen lea gelden inzake train de trainer, één VE locatie meer dan waar in de begroting rekening mee was gehouden en meer VE aanbod gerealiseerd dan begroot.

Overige baten

De overige baten zijn € 67.617 hoger dan begroot.

Dit komt vooral door hogere detacheringsbaten. Daarnaast is er een subsidie vanuit RVO ontvangen in het kader van Praktijkleren. Met beide was in de begroting geen rekening gehouden. De ouderbijdragen komen iets lager uit dan

begroot ondanks dat BSO Kiem sterk achter is gebleven ten opzichte van de begroting. Met name de bso's en kdv's van de andere locaties hebben de plaatsingscapaciteit nagenoeg volledig benut. Dit heeft een positieve uitwerking op de hoogte van de ouderbijdragen.

Maand	PSG	BSO	KDV	TOTAAL
januari	29.031	59.885	65.339	154.255
februari	29.456	69.926	65.330	157.712
maart	29.458	64.283	66.474	160.215
april	29.787	73.600	69.301	172.688
mei	29.387	73.830	70.033	172.251
juni	29.521	72.946	71.390	173.857
juli	23.309	71.955	69.362	164.625
augustus	23.939	70.747	67.922	162.607
september	27.451	75.248	72.067	174.766
oktober	27.685	80.188	74.589	182.463
november	27.394	82.397	75.065	184.856
december	27.158	82.862	73.698	183.718
TOTAAL ACT 2025	333.576	870.866	840.570	2.045.013
BEGROTING 2025	410.855	851.866	789.709	2.052.430
VERSCHIL	-77.279	19.000	50.861	-7.417

Personele lasten

De personele lasten zijn € 161.105,- hoger dan begroot.

- ★ Loonkosten zijn € 135.178,- hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door cao ontwikkelingen welke hoger uitvallen dan waar in de begroting rekening mee was gehouden. Daarnaast was in de begroting rekening gehouden met een externe locatieleider. Deze is per februari 2025 vervangen door de aanstelling van een teamleider binnen de formatie van Muzerij. Ook is per eindejaar 2025 een deel van het saldo vakantie uren/overuren uitbetaald. Hiermee was geen rekening gehouden in de begroting.
- ★ De uitkeringen en loonkostensubsidies zijn € 15.180 hoger dan begroot. Dit betreffen uitkeringen vanwege ziekteverzuim.
- ★ De overige personeelskosten zijn € 41.107,- hoger dan begroot. Dit komt door:
 - Inzet van extern personeel: € 31.821,- Door onvoorziene ontwikkelingen in het personeelsbestand, ziekte en onverwachte

uitdiensttreding, is Stichting Muzerij genoodzaakt geweest om het personeelstekort op te vangen met extern personeel, zowel op de groepen als op Mijn Bureau. Op de groepen is voor € 75.000 meer externe inzet geweest ten opzichte van de begroting. Dit hebben we deels kunnen opvangen omdat de begrote teamleider opvang veel eerder is gestopt dan waar in de begroting rekening mee was gehouden.

- Hogere wervingskosten € 17.500 als gevolg van het betalen van een overname fee voor een medewerker welke overgenomen is van Zorgwerk.
- Lagere overige personele lasten € 19.000 doordat de reservering verlofuren gedaald is per eindejaar.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn € 1.940,- hoger dan begroot. De afschrijvingslasten immateriële vaste activa waren niet opgenomen in de begroting. Daarentegen blijven de afschrijvingslasten meubilair en ICT iets achter op begroting.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 4.109,- hoger dan begroot. Dit heeft met name te maken met gestegen huurkosten. De indexatie op de huurkosten is iets hoger uitgevallen dan begroot. Daarnaast zijn diverse onderhoudsposten net iets hoger dan begroot.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 5.701,- hoger dan begroot. Dit komt met name door:

- ★ De kosten voor het administratiekantoor zijn hoger dan begroot € 4.650. Met name de kosten voor vpb aangifte waren niet opgenomen in de begroting en de kosten voor PZ vallen iets hoger uit dan begroot.
- ★ De kosten voor deskundigenadvies zijn € 11.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door het extern laten uitvoeren van een financiële en frauderisico analyse. Dit was niet opgenomen in de begroting.
- ★ De kosten voor PR en marketing zijn lager dan begroot € 11.000.
- ★ ICT licenties zijn hoger dan begroot € 4.500. De licentiekosten voor Flexkids vallen hoger uit dan begroot € 2.500. Een aantal kleinere licenties waren niet opgenomen in de begroting wat het restant van het verschil verklaart.
- ★ Kosten voor beleidsprogramma's zijn lager dan begroot € 6.300. Dit komt doordat de kosten voor versterking leiding KOV meegefallen zijn.

Toelichting op de balans

Voor inzage in de balans wordt verwezen naar de bijgevoegde jaarrekening.

Materiële vaste activa

Er is in 2025 € 31.171 geïnvesteerd in immateriële vaste activa en er is voor € 4.676 afgeschreven. Dit betreft de investering van het kind- en personeels plansysteem Flexkids.

Er is in 2025 € 29.893 geïnvesteerd in materiële vaste activa en er is voor € 29.292 afgeschreven. In 2025 zijn de laatste investeringen gedaan voor BSO Kiem, er is geïnvesteerd in tablets voor de groepen en er is een investering gedaan stichtingsbreed van kwalitatief spel- en ontwikkelingsmateriaal wat voldoet aan de eisen VE.

Vorderingen

De vorderingen zijn met € 162.376 afgenomen, Dit heeft als voornaamste oorzaak dat de vordering op de gemeente fors gedaald is ten opzichte van 2024. Dit komt doordat de vooraf aangevraagde subsidie beter aansloot bij de werkelijkheid en de aanvraag voor aanvullende subsidie daardoor fors lager is ten opzichte van 2024.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn toegenomen met € 94.328. Dit komt met name door de hogere vooruitontvangen ouderbijdragen in december 2025.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen neemt af met het negatieve resultaat (-€ 52.650). Dit bedrag wordt volledig onttrokken aan de algemene reserve.

Voorzieningen

De voorziening voor jubileumuitkeringen neemt licht toe ten opzichte van 2024. Ook voor 2025 is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,5%.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn afgenomen met € 20.973,-. Dit ziet met name op de hogere vooruitontvangen bedragen (ouderbijdragen januari 2026) van € 25.000,-. De crediteuren zijn € 63.000 lager ten opzichte van 2024. De belastingen en premies sociale lasten zijn € 26.474 hoger dan in 2024 als gevolg van de

uitbetaling verlofuren per eindejaar. Daartegenover staat dat de reservering verlofuren € 15.199 lager is ten opzichte van 2024. De overige overlopende passiva is € 21.000 hoger ten opzichte van 2024 in verband met de uitbetaling verlofuren per eindejaar.

3.2 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	REA 2025	Bandbreedte
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	14,60%	20-25%
Totale personele lasten / totale baten	83,20%	80-85%
Totale huisvestingslasten / totale baten	6,35%	6-8%

Toelichting op de financiële positie

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen maakt duidelijk hoe groot het eigen vermogen is in verhouding tot de totale omvang van de jaarbaten. Een dergelijke berekening laat in feite zien in hoeverre het eigen vermogen als buffer kan fungeren voor mogelijke tegenvallende exploitatielasten. Bij Stichting Muzerij is het weerstandsvermogen 14,6% en valt hiermee onder de gestelde bandbreedte.

3.3 Continuïteit

Meerjarenbegroting 2026-2029

De staat van baten en lasten laat volgens de vastgestelde meerjarenbegroting 2026-2029 het volgende beeld zien.

Bedragen in €	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
BATEN					
Overige					
overheidsbijdragen	426.906	384.110	383.274	383.274	383.274
Overige baten	2.120.047	2.207.607	2.201.000	2.231.000	2.261.000
Totale baten	2.546.953	2.591.717	2.584.274	2.614.274	2.644.274
LASTEN					
Personele lasten	2.117.831	1.865.479	1.758.303	1.792.596	1.823.466
Afschrijvingen	33.968	38.619	38.689	35.689	34.439
Huisvestingslasten	161.655	209.468	240.764	244.849	249.039
Overige lasten	205.903	194.662	184.478	185.678	187.378
Exploitatielasten	80.109	82.805	79.075	80.425	81.775
Totale lasten	2.599.466	2.391.033	2.301.309	2.339.237	2.376.097
Saldo baten en lasten	-52.513	200.684	282.965	275.037	268.177
Financiële baten	2.314	-	-	-	-
Financiële lasten	1.906	2.000	2.000	2.000	2.000
Resultaat	-52.650	198.684	280.965	273.037	266.177

Toelichting op meerjarenbegroting 2026-2029

Financiële uitgangspunten

Tijdens het opstellen van de meerjarenbegroting staan een aantal onderwerpen centraal, waaronder kwaliteit, professionaliteit en een toekomstbestendige organisatie. In 2025 hebben de beleidsmedewerkers van MijnBureau en de directies van de locaties op basis van het jaarplan 2026 hun plannen beleidsrijk onderbouwd in het daarvoor binnen Muzerij-Nuwelijn gehanteerde format. Na

goedkeuring en vaststelling van de meerjarenbegroting 2026-2029 komen de middelen vrij en kunnen de beleidsmedewerkers en de directies aan de slag met de uitvoering en besteding van middelen. Een uitzondering hierop zijn de ICT-investeringen. Vanuit de financiële positie van Stichting Muzerij zal bij een aanvraag van een dergelijke investering te allen tijde nagegaan worden of de middelen ook echt nodig zijn.

Bij een effectieve en efficiënte organisatie horen kengetallen waarop het bestuur kan sturen en de Raad van Toezicht goed in staat is om op hoofdlijnen toezicht te houden. Het toezichtkader van Stichting Muzerij bestaat voor de periode 2020-2024 uit de volgende kengetallen:

- ★ Totale personele lasten / totale baten: bandbreedte van 80-85%
- ★ Totale huisvestingslasten / totale lasten: bandbreedte van 6-8%
- ★ Overhead / totale lasten: bandbreedte 15%

Voor 2026 en verder zullen dezelfde kengetallen aangehouden worden.

Bezetting kindplaatsen, inzet van formatie

Om een helder beeld te geven van de financiële consequenties van het ingezette beleid, en om op basis daarvan het meerjarenperspectief 2026-2029 te bepalen, wordt in dit hoofdstuk inzicht gegeven aan de hand van:

- ★ Bezetting kindplaatsen;
- ★ Inzet van formatie;

Bezetting kindplaatsen

Met de aanschaf en implementatie van Kidsconnect en Flexkids (oktober 2024) heeft Stichting Muzerij meer grip gekregen op de bezetting van de kindplaatsen, de in te zetten beroepskracht kind ratio (bkr) en het benutten van de maximale capaciteit kindplaatsen binnen de door de GGD vastgestelde waarden.

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de ingevoerde gegevens in het systeem kloppen met de werkelijkheid. In het eerste half jaar van 2025 is een enorme slag geslagen, met name bij de bso's, in het benutten van de maximale capaciteit. In het laatste kwartaal van 2025 zitten de bso's nagenoeg vol. In 2026 en verder zet dit zich voort.

Bij de kinderdagverblijven zien we ook een vollere bezetting. Met name KDV de Vlinder heeft in 2025 een mooie stijging laten zien. Dit zet zich voort in 2026.

De peuterspeelgroepen blijven in 2026 nagenoeg stabiel. Ten opzichte van de begroting 2025 is er in de begroting van 2026 een lagere bezetting opgenomen. Dit is een realistischere inschatting gezien de ontwikkelingen binnen de peuterspeelgroepen. Er is een groter aanbod VE waardoor de subsidie vanuit de gemeente niet heel veel zal dalen ten opzichte van 2025.

We gaan locatiedirecteuren en MT leden beter equiperen tot onderbouwde business cases te kunnen laten komen teneinde potentiële groei te kunnen realiseren.

Inzet van formatie

Het is belangrijk dat de beroepskracht kind ratio (bkr) gehanteerd wordt bij het inzetten van formatie op de groepen. Door het gebruik van Kidskonnnect Flexkids kan hier adequater op gestuurd worden. Het systeem geeft bij het plannen van formatie direct aan hoeveel beroepskrachten nodig zijn op basis van de kind aantallen en samenstelling van de groep. Ook welke wettelijke professionele kwalificaties vereist zijn voor de werknemer om te werken met de doelgroep zijn goed in beeld en worden tijdig georganiseerd. Daardoor kan er realtime aangestuurd worden op een juiste beroepskracht kind ratio met passende gekwalificeerde medewerkers. Hiermee neemt de kans op boventaligheid flink af en blijft de kwaliteit geborgd. Daarnaast wordt eind 2025 een start gemaakt met het opzetten van een formatieplan.

Loonkosten

In de begroting 2026 is rekening gehouden met de huidige CAO uitgangspunten. In de meerjarenbegroting is een structurele indexatie van de loonkosten toegepast zodat we niet voor verrassingen komen te staan.

Risicoparagraaf

Eind 2025 heeft Stichting Muzerij door een externe partij een financiële- en frauderisicoanalyse laten uitvoeren. Door middel van een viertal sessies met alle geledingen (behalve RvT) van de organisatie is door de externe partij zowel een financieel als fraude risico rapport opgesteld. In deze rapporten is het risico benoemd, de beheersmaatregelen die getroffen kunnen worden en welke kwalificatie op Stichting Nuwelijn van toepassing is. Op basis van deze rapporten is een actieplan opgesteld om elk risico waar verbetering nodig is, deze

verbetering door te voeren. Daarbij worden de risico analyses ook opgenomen in de planning en control cyclus zodat er geregeld een update plaatsvindt op de risico's. Dit zal vervolgens ook op de agenda komen bij de RvT vergadering.

Belangrijkste risico's

★ Onvoorzienbare en onbeheersbare daling omzet

De daling van de omzet leidt tot een daling van inkomsten, waarbij een situatie van gedwongen formatie beperking ontstaat en lagere dekking voor bestaande materiële lasten. Omdat aanpassingen in de kosten tijd vergen zal een situatie van kostenremanentie optreden: de baten dalen in een harder tempo dan de lasten en er is tijd nodig om baten en lasten weer in evenwicht te brengen. Onder dit risico valt bijvoorbeeld ook het voornemen om gratis kinderopvang in te voeren.

Beheersmaatregelen:

- De stichting werkt met een meerjaren prognose van de kinderen op locatieniveau die jaarlijks wordt geactualiseerd, waardoor fluctuatie als gevolg van toe- of afname van de basisgeneratie tijdig inzichtelijk wordt.
- Het verhogen van de kindbezetting door in te zetten op uitbreiding van dagdelen van de bestaande klanten, extra aandacht voor rondleidingen en nabellen en actieve marketing en verkoopacties.
- Permanent aandacht voor (sociale) veiligheid en hier ook in investeren. Er is een vertrouwenspersoon aanwezig. Er is een goed werkende klachtenprocedure aanwezig.
- Een aantrekkelijk en zichtbaar activiteitenaanbod op alle vestigingen
- Intensivering van de samenwerking met onderwijs onder andere door de vorming van integrale kindcentra (IKC's) .
- De organisatie heeft een door het bestuur bekrachtigd beleidsplan met een duidelijk tijdpad en meetbare prestatieafspraken
- Het beleidsplan met een duidelijk tijdpad en meetbare prestatieafspraken ten aanzien van kwaliteit van dienstverlening is geïmplementeerd in de organisatie, waardoor naleving van de concrete afspraken en procedures en het behalen van kwaliteitsniveaus die in het plan c.q. beleid zijn opgenomen wordt geborgd.
- Periodiek wordt de realisatie van de meetbare prestatieafspraken in het beleidsplan afgezet tegen de norm. De uitkomsten hiervan worden geanalyseerd en besproken door de locaties en de directie en leiden waar nodig tot bijsturing.
- De pedagogisch medewerkers leveren een zeer grote bijdrage aan goede dienstverlening. Door krapte op de arbeidsmarkt loopt de

organisatie het risico om onvoldoende goed kwalitatief personeel aan te kunnen trekken en te kunnen binden aan de organisatie.

- Tevredenheidsmetingen onder ouders en kinderen, waardoor tijdig signalen kunnen worden ontvangen over mogelijke bronnen van ontevredenheid, leidend tot (plotse-linge) daling van het aantal kinderen.
- Aandacht voor een professionele PR.
- Er is een goed werkend systeem voor mat-ching van overformatie en vacatureruimte binnen de stichting.

Kans: 10%

Risico: tussen de € 75.000 en € 150.000

★ **Financiële gevolgen van kwetsbaarheid ICT beveiliging (cyberrisico's)**

De toenemende inzet en afhankelijkheid van ICT onderwijsinstellingen maakt duidelijk dat (publieke) organisaties steeds gevoeliger worden voor cyberaanvallen. Gebeurtenissen in het (recente) verleden (ROC Mondriaan, 2021, gemeente Hof van Twente, 2020 en Universiteit van Maastricht, 2019) maken duidelijk dat dit kan leiden tot forse schade. Hierbij valt te denken aan 'losgeld', maar ook aan de kosten die samenhangen met analyse en herstel van systemen, kosten die samenhangen met het stagneren van de bedrijfsprocessen en kosten die samenhangen met forensisch onderzoek (wanneer mogelijk data is gestolen). Ondanks aandacht voor beveiliging van systemen is een hack niet altijd te voorkomen.

Beheersmaatregelen:

- De ICT infrastructuur is in de cloud georganiseerd, er wordt geen gebruik meer gemaakt van eigen servers.
- Op de meeste kritische applicaties ('de kroonjuwelen') is MFA (Multi Factor Authentication) georganiseerd
- Er is een verantwoordelijke binnen de organisatie die het beheer van cyberrisico's in zijn/haar portefeuille heeft.
- De organisatie beschikt over informatiebeveiligingsbeleid.
- Er is een goede back-up voorziening, (waarop teruggevallen kan worden in geval van een ransomware-aanval).
- Er is een car verzekering afgesloten
- De organisatie voert phishing campagnes uit.
- De organisatie heeft een onafhankelijke kwetsbaarheidsscan laten uitvoeren (GAP Analyse, Assessment, Penetratietest).
- De organisatie ligt op koers met voldoen aan normenkader IBP FO.
- De risico's voor de organisatie zijn in beeld gebracht en er zijn draaiboeken ontwikkeld voor hoe te handelen wanneer de organisatie met een cyberaanval geconfronteerd wordt.

Kans: 10%



**ENKELVOUDIGE
JAARSTUKKEN 2025
STICHTING MUZERIJ**

Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	<u>31-12-2025</u>		<u>31-12-2024</u>
	€		€
1. ACTIVA			
1.1. Vaste activa			
1.1.1. Immateriële vaste activa	26.495		-
1.1.2. Materiële vaste activa	<u>354.766</u>		<u>385.336</u>
	381.261		385.336
1.2. Vlottende activa			
1.2.2. Vorderingen	106.096		268.472
1.2.4. Liquide middelen	<u>426.185</u>		<u>331.857</u>
	532.281		600.329
Totaal Activa	<u>913.542</u>		<u>985.665</u>
2. PASSIVA			
2.1. Eigen vermogen	373.113		425.763
2.2. Voorzieningen	26.481		24.981
2.4. Kortlopende schulden	<u>513.948</u>		<u>534.921</u>
Totaal Passiva	<u>913.542</u>		<u>985.665</u>

Staat van baten en lasten over 2025

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3. Baten			
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	426.906	384.405	409.222
3.5. Overige baten	2.120.047	2.052.430	1.852.135
<u>Totaal baten</u>	2.546.953	2.436.835	2.261.357
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	2.117.831	1.956.726	1.964.618
4.2. Afschrijvingen	33.968	32.028	28.075
4.3. Huisvestingslasten	161.655	157.546	137.743
4.4. Overige lasten	286.012	280.311	252.027
<u>Totaal lasten</u>	2.599.466	2.426.611	2.382.463
Saldo baten en lasten	-52.513	10.224	-121.106
6. Financiële baten en lasten	408	-2.000	-1.051
9. Resultaat	-52.105	8.224	-122.157
99.1 Vennootschapsbelasting	545	-	-919
<u>Resultaat na belastingen</u>	-52.650	8.224	-121.238
Netto resultaat	-52.650	8.224	-121.238

Kasstroomoverzicht 2025

	2025 €	2024 €
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Saldo baten en lasten	-52.513	-121.106
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	33.968	28.075
Mutatie voorzieningen	1.500	-82
	35.468	27.993
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>		
Vorderingen	162.376	-164.971
Schulden	-20.973	105.857
	141.403	-59.115
	124.358	-152.228
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		
<u>Te betalen vennootschapsbelasting</u>	-545	919
Ontvangen interest	2.314	826
Betaalde interest	-1.906	-1.877
	408	-1.051
	124.221	-152.359
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Investerings in materiële vaste activa	1.278	-98.232
	-29.893	-98.232
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
<u>Mutatie liquide middelen</u>	94.328	-250.591
<u>Verloop geldmiddelen</u>		
Stand per begin boekjaar	331.857	582.448
Mutaties in boekjaar	94.328	-250.591
Stand per eind boekjaar	<u>426.185</u>	<u>331.857</u>

Grondslagen

1. Algemene toelichting

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Muzerij bestaan uit het verzorgen van kinderopvang.

Continuïteit

Het eigen vermogen van Stichting Muzerij bedraagt per 31-12-2025 € 373.113 positief.

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Muzerij is feitelijk en statutair gevestigd op Schoolstraat 5, 5124 RM te Molenschot en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 18072649.

Stelselwijzigingen

In 2025 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Consolidatie

Stichting Muzerij is opgenomen in de geconsolideerde cijfers van Stichting Nuwelijn.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Muzerij zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

2. Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de algemene grondslagen en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 640 organisaties zonder winststreven.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

Vergelijking met voorgaand jaar

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar.

Verbonden partijen

Stichting Muzerij is een verbonden partij met Stichting Nuwelijn, welke het beheer verzorgt van vijf basisscholen in de gemeente Gilze en Rijen.

3. Grondslagen balans

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op aanschafwaarde, verminderd met lineair berekende afschrijvingen, gebaseerd op de verwachte economische levensduur, en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. In het jaar van investeren wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Er wordt afgeschreven in het jaar van aanschaf.

Investerings onder de € 500 worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht. Stichting Muzerij heeft geen gebouwen in het bezit. De locaties worden gehuurd van de diverse basisscholen waarvoor een huurcontract is afgesloten.

Vorderingen

De vorderingen en overlopende activa worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Een looptijd van korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking van de stichting en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van Stichting Muzerij. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In een geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht. Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders dan is het vermeld in de toelichting.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op de activa in mindering zijn gebracht.

Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst zullen worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op balansdatum aanwezig zijn.

Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Voorziening jubilea

Op basis van richtlijn 271 van de RJO is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden.

De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet (2,5%). De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

De hoogte van de voorziening is bepaald op grond van het aantal FTE en het brutosalairis per FTE.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend.

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen nominale waarde. Daarbij dient een zakelijke rente in aanmerking te worden genomen.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste 1 jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Overige overheidsbijdragen

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door de gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Pensioenlasten

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg & Welzijn. Het ouderdomspensioen is een toegezegde pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

Per december 2025 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 126,0% (2024: 109,8%).

De stichting heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige hogere premiebijdragen.

Om die reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende immateriële en materiële activa. In het jaar van investeren wordt afgeschreven op basis van de door het bestuur gemaakte keuzes.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

- Gebouwen en terreinen: 20 jaar (5%)
- Meubilair: 10 jaar (10%)
- Meubilair: 20 jaar (5%)
- ICT: 4 jaar (25%)
- Leermiddelen: 8 jaar (12,5%)
- Duurzame apparatuur: 5 jaar (20%)

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Toelichting op de balans per 31-12-2025

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.1. Immateriële vaste activa

	1.1.1.5. Overige Immateriële vaste activa €
Stand 1 januari 2025	-
Aanschaffingswaarde	-
Cumulatieve afschrijvingen	-
Boekwaarden 1 januari 2025	-
Investeringen	31.171
Desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-4.676
Afschrijvingen desinvesteringen	-
Saldo mutaties	26.495
Stand 31 december 2025	31.171
Aanschaffingswaarde	-4.676
Cumulatieve afschrijvingen	-
Boekwaarden 31 december 2025	26.495

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en Terreinen €	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur €	1.1.2.4. Overige materiële vaste activa €	1.1.2.5. Materiële vaste activa in uitvoering €	Totaal €
Stand 1 januari 2025					
Aanschaffingswaarde	258.484	169.785	-	42.148	470.417
Cumulatieve afschrijvingen	-33.364	-51.717	-	-	-85.081
Boekwaarden 1 januari 2025	225.120	118.068	-	42.148	385.336
Investeringen	27.599	3.359	9.912	-42.148	-1.278
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-14.577	-14.712	-3	-	-29.292
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-
Saldo mutaties	13.022	-11.353	9.909	-42.148	-30.570
Stand 31 december 2025	286.083	173.144	9.912	-	469.139
Aanschaffingswaarde	-47.941	-66.429	-3	-	-114.373
Cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
Boekwaarden 31 december 2025	238.142	106.715	9.909	-	354.766

1.2. Vlottende activa

1.2.2. Vorderingen

1.2.2.1. Debiteuren algemeen	5.920	14.402
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten	40.307	143.134
1.2.2.10 Overige vorderingen	9.914	51.792
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	49.955	58.956
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	-	188
	106.096	268.472

1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	426.185	331.857
	426.185	331.857
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen		
Betaalrekening	342.388	278.036
Bankrekeningen locaties	2.127	2.984
Spaarrekening	81.671	50.837
	426.186	331.857

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-2024 €	1- Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2024 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2025 €
2.1.1.1. Algemene reserve	547.001	-121.238	-	425.763	-52.650	-	373.113
	547.001	-121.238	-	425.763	-52.650	-	373.113

2.2. Voorzieningen

	Stand per 1-1-2025 €	Dotaties €	Ont- trekkingen €	Vrijval €	Stand per 31-12-2025 €	Kortlopend deel < 1 jaar	Middellang lopend deel 1 t/m 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen	24.981	5.684	1.342	-	26.481	4.778	2.876	18.827
	24.981	5.684	1.342	-	26.481	4.778	2.876	18.827

2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.4. Jubileumvoorziening	24.981	2.842	1.342	-	26.481	4.778	2.876	18.827
	24.981	5.684	1.342	-	26.481	4.778	2.876	18.827

2.4. Kortlopende schulden

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
2.4.8. Crediteuren	119.575	182.523
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	64.451	37.977
2.4.10. Pensioenen	20.844	28.407
2.4.12. Overige kortlopende schulden	-	1.869
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen (ouderbijdrage)	171.591	146.560
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	65.898	81.097
2.4.19. Overige overlopende passiva	71.590	56.487
	513.948	534.921

2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Loonheffing en sociale verzekeringen	64.273	37.870
Vennootschapsbelasting	-	-
Af te dragen premie overig	178	107
	64.451	37.977

2.4.19 Overige overlopende passiva

Nog te betalen salarissen	28.031	7.174
Te betalen accountantskosten	11.471	13.416
Te betalen administratiekosten	3.050	3.789
Overige te betalen kosten	29.034	32.107
	71.586	56.487

Niet uit balans blijvende verplichtingen

Huurverplichtingen

Ultimo boekjaar is de verplichting uit hoofde van de huur en medegebruik van alle locaties € 171.312 per jaar.

Huurverplichting < 1 jaar	171.312
Huurverplichting > 1 jaar	277.704
Huurverplichting > 5 jaar	-

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening.

Bestemming van het resultaat

Het nettoresultaat volgens de staat van baten en lasten over 2025 bedraagt € 52.650 negatief en wordt onttrokken uit de algemene reserve.

Verbonden partijen

Gezien de nauwe verbondenheid van Stichting Muzerij en Stichting Nuwelijn heeft de directeur-bestuurder in 2018 een verzoek gedaan aan de belastingdienst om beide stichtingen te beschouwen als fiscale eenheid. De belastingdienst heeft hiermee ingestemd. Per 1 december 2018 zijn beide stichtingen, op basis van artikel 7, lid 4 van de Wet op de omzetbelasting 1968, aangemerkt als fiscale eenheid voor de BTW. Hiermee zijn Stichting Muzerij en Stichting Nuwelijn niet BTW-plichtig naar elkaar. Het BTW-identificatienummer van de fiscale eenheid is NL825795618B01.

Naam	Stichting Nuwelijn
Juridische vorm 2025	Stichting
Statutaire zetel	Schoolstraat 5 5124 RM Molenschot
Code activiteiten	4 (overig)
Eigen vermogen 31-12-2025	1.200.317
Resultaat jaar 2025	-86.046
Art 2:403 BW	Nee
Deelname %	Nee
Consolidatie	Ja

Stichting Muzerij heeft per 31-12-2025 een schuld aan Stichting Nuwelijn van € 23.377
Stichting Muzerij heeft per 31-12-2025 een vordering op Stichting Nuwelijn van € 6.144

Toelichting op staat van baten en lasten

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	426.906	384.405	398.476
3.2.2.3. Overige overheden	-	-	10.746
	<u>426.906</u>	<u>384.405</u>	<u>409.222</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.2. Detachering personeel	70.294	-	46.328
3.5.5. Ouderbijdragen	2.045.013	2.052.430	1.804.159
3.5.10 Overige	4.740	-	1.648
	<u>2.120.047</u>	<u>2.052.430</u>	<u>1.852.135</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	1.529.240	1.394.062	1.381.142
4.1.2. Overige personele lasten	646.417	605.310	649.090
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-57.826	-42.646	-65.614
	<u>2.117.831</u>	<u>1.956.726</u>	<u>1.964.618</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	1.214.443	1.394.062	1.109.100
4.1.1.2. Sociale lasten	225.370	-	188.607
4.1.1.5. Pensioenlasten	89.427	-	83.435
	<u>1.529.240</u>	<u>1.394.062</u>	<u>1.381.142</u>
Het aantal FTE (headcount) voor Stichting Muzerij bedroeg ultimo 2025 en 2024 respectievelijk 25,56 (54) en 25,20 (55).			
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Vrijval personele voorzieningen	-	-	-82
4.1.2.1. Dotatie personele voorzieningen	5.684	-	-
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	520.587	492.671	520.068
4.1.2.3. (Na)Scholing en cursussen	38.530	33.546	33.194
4.1.2.3. Studiedagen en conferenties	2.430	3.000	2.635
4.1.2.3. Bedrijfsgezondheidsdienst	12.974	11.657	16.048
4.1.2.3. Feesten en jubilea	3.501	440	9.607
4.1.2.3. Personele verzekeringen	47.227	50.000	61.744
4.1.2.3. Overige	18.326	13.996	5.876
	<u>649.259</u>	<u>605.310</u>	<u>649.090</u>

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
4.1.3. <u>Af: ontvangen vergoedingen</u>			
4.1.3.3. Overige uitkeringen die de personeelslasten verminderen	-57.826	-42.646	-65.614
	-57.826	-42.646	-65.614
4.2. <u>Afschrijvingen</u>			
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	4.676	-	-
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	14.577	13.312	13.312
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	14.712	17.466	14.763
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	3	1.250	-
	33.968	32.028	28.075
4.3. <u>Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	22.480	20.642	27.246
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	68.749	68.292	61.921
4.3.4. Energie en water	29.541	29.763	11.083
4.3.5. Schoonmaakkosten	38.947	36.792	35.193
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	1.433	1.445	986
4.3.8. Overige huisvestingslasten	505	612	1.314
	161.655	157.546	137.743
4.4. <u>Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	199.174	188.066	172.730
4.4.2. Inventaris en apparatuur	6.729	4.454	6.087
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	-	2.250	911
4.4.5. Overige	80.109	85.541	72.299
	286.012	280.311	252.027

Toepassing van artikel 2:382a BW, het honorarium van de accountantsorganisatie kan als volgt worden gespecificeerd:

<u>Accountantslasten</u>			
4.4.1.1. Onderzoek jaarrekening	22.361	22.361	23.445
4.4.1.2. Andere controle opdrachten	-	-	-
4.4.1.3. Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4. Andere niet-controledienst	-	-	-
	22.361	22.361	23.445
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.314	-	826
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-1.906	-2.000	-1.877
	408	-2.000	-1.051

Ondertekening

De bestuurder verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 te hebben vastgesteld.

De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2025 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

Molenschot, 02-06-2026

College van Bestuur
A.G. Polman

De Raad van Toezicht verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 te hebben goedgekeurd. De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2025 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2025 t/m 31 december 2025.

Ondertekening Raad van Toezicht
Molenschot, 02-06-2026

Voorzitter:
M.C.M. Staats

Lid:
M. Beck-Soeliman

Lid:
L. van Loon

Lid:
M. Groenen

Lid:
T. Jansen

