



Bestuursverslag & Jaarrekening 2025

Stichting Nuwelijn

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

Inhoudsopgave

1.1 Profiel	4
Missie, visie en kernactiviteiten	4
Besturingsfilosofie	5
Strategisch beleidsplan	5
Toegankelijkheid & toelating	6
1.2 Organisatie	7
Contactgegevens	7
Bestuur	7
Scholen	7
Bestuursmodel	7
Onderzoek toekomstbestendigheid	8
De (gemeenschappelijke) medezeggenschap	10
Klachtenbehandeling	14
Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg	15
Kwaliteitsonderzoeken op de scholen	25
Onderwijs aan nieuwkomers?	26
Internationalisering	26
Passend onderwijs	26
1.3 Personeel & Professionalisering	28
Organisatiestructuur	31
Sociale veiligheid en gelijke behandeling	32
Banenafpraak	33
Kengetallen	33
Aanpak werkdruk	34
Verklaring omtrent gedrag	34
Ontslagvergoedingen	35
1.4 Huisvesting & Facilitaire zaken	35
Doelen en resultaten	35
1.5 Informatiebeveiliging en privacy	36
1.6 Financieel beleid	38
Algemeen	38
Ontwikkelingen in 2025 die van invloed zijn geweest op de bedrijfsvoering	39
Analyse realisatie 2025 versus realisatie 2024 en realisatie 2025 versus	

begroting 2025	41
Analyse van de vermogenspositie	46
Treasuryverslag	49
Allocatie van middelen	50
Onderwijsachterstandsmiddelen	50
Professionalisering en Begeleiding Starters en Schooleiders (PBSS)	51
1.7 Continuïteitsparagraaf	52
Leerlingaantallen en personele bezetting	52
Meerjarenbegroting 2025-2028	54
Ontwikkeling op de kengetallen	57
Intern risicobeheersingssysteem	58
Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	58
Verslag van de Raad van Toezicht	63
Samenstelling Raad van Toezicht (RVT)	63

Voorwoord

Met trots presenteren wij het jaarverslag van Stichting Nuwelijn over het afgelopen jaar. Een jaar waarin we wederom hebben laten zien dat kwaliteit en continuïteit in ons onderwijsaanbod hoog in het vaandel staan. Ons streven naar een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0 tot 13 jaar krijgt steeds meer vorm, met als hoogtepunt de vorming van onze kindcentra per 1 augustus 2024. De samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs wordt hiermee verder versterkt, zodat we kinderen een optimale start en een vloeiende overgang in hun ontwikkeling kunnen bieden.

Een mooi moment in het afgelopen jaar was het bezoek van de onderwijsinspectie in november 2024. Hun beoordeling met een 'voldoende' is een erkenning van het harde werk dat binnen onze stichting is verzet. Dit resultaat bevestigt dat we op de goede weg zijn en motiveert ons om onze kwaliteit en aanpak verder te ontwikkelen.

Per 1 augustus is door het vertrek van de bestuurder een interim bestuurder gestart. Deze heeft de specifieke opdracht gekregen onderzoek te gaan doen naar de toekomstbestendigheid van de Stichting Muzerij en Stichting Nuwelijn en naar aanleiding van het onderzoek tot een advies te komen. Dit heeft ertoe geleid dat einde van dit verslagjaar een onderzoek is opgestart naar de gevolgen van een eventuele fusie met Stichting Het Groene Lint, vestigingsplaats Chaam..

Wat ons als organisatie het meest trots maakt, is dat kinderen, ouders en medewerkers zich gelukkig voelen binnen onze stichting. Dit is alleen mogelijk dankzij de niet-aflatende inzet van onze medewerkers en de betrokkenheid van ouders. Samen bouwen we aan een omgeving waarin ieder kind zich optimaal kan ontwikkelen.

Wij danken iedereen die hieraan heeft bijgedragen en kijken met vertrouwen uit naar de toekomst!

Lex Polman
bestuurder a.i.

1. Het schoolbestuur

1.1 Profiel

Missie, visie en kernactiviteiten

Stichting Nuwelijn is een onderwijsorganisatie voor primair onderwijs, die nauw samenwerkt met stichting Muzerij, om zo 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 hoogwaardig 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 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 thuisnabij 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.

Toegankelijkheid & toelating

In beginsel worden alle leerlingen die op een Nuwelijnschool worden aangemeld, toegelaten op voorwaarde dat de ouders of wettelijke vertegenwoordigers onze doelstellingen, regels en afspraken respecteren.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Naam: Stichting Nuwelijn
Bestuursnummer: 73191
Adres: Schoolstraat 5, 5124 RM Molenschot
Telefoonnummer: 0161-722104
E-mail: bestuur@muzerijnuwelijn.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

Scholen

BRIN	Naam	Website
06XP	Kindcentrum de Anna	www.annamolenschot.nl
09VI	Kindcentrum Kiem	www.kindcentrumkiem.nl
19LE	Katholieke Basisschool St Jozef	www.jozefrijen.nl
19LV	Katholieke Basisschool Het Fonkelbos	www.hetfonkelbos.nl
19MG	Katholieke Basisschool De Brakken	www.brakken.nl

Bestuursmodel

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

Elke school heeft medezeggenschap georganiseerd waarin de ouders en leerkrachten vertegenwoordigd worden (MR). Elke MR is vertegenwoordigd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

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.

Fusieverkenning 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.

De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

ALGEMEEN

De GMR is door het bevoegd gezag, op grond van artikel 4 van de Wet op de Medezeggenschap ingesteld en is een onafhankelijk en democratisch gekozen medezeggenschapsorgaan om de belangen van zowel ouders als teamleden te behartigen tegenover het bestuur van de stichting. De GMR gaat over bovenschoolse/schooloverstijgende zaken en beoordeelt de consequenties van het beleid voor de scholen. De GMR toetst het beleid aan de wettelijke kaders, verleent advies of instemming en fungeert als klankbord. Het kind staat centraal en is daarbij de factor om rekening mee te houden bij het beoordelen van instemmings- en adviesaanvragen. De leerkracht vormt daarbij de belangrijkste factor om de kinderen vervolgens goed te faciliteren. Vanuit deze uitgangspunten stelt de GMR prioriteiten en geeft hij invulling aan de dossiers die op zijn pad komen. Naast het adviseren over plannen en besluiten van de directie en het schoolbestuur kan de GMR zelf ook komen met voorstellen om zaken te verbeteren.

School	Naam	Rol	Datum van aftreden/ toetreden
KBS St. Jozef	dhr. M. van Oosten	leerkracht	September 2022 voorzitter vanaf oktober 2023
	mevr. Koenen	ouder	September 2023
KOC de Brakken	mevr. E. in 't Veld	leerkracht	September 2023
	dhr. M. Mallens	ouder	September 2023
KBS Het Fonkelbos	mevr. P. Kerremans	leerkracht	September 2021
	dhr. S. Tosserams	ouder	September 2022
KBS St. Anna	mevr. L. van Laarhoven-Swolfs	leerkracht	September 2021
	mevr. P. Vogel	ouder	September 2022
KC KIEM	mevr. N. Hexspoor	leerkracht	September 2023
	mevr. van den Oever	ouder	September 2025

School	Naam	Rol	Datum van aftreden/ toetreden
KBS St. Jozef	dhr. M. van Oosten	leerkracht	September 2022 voorzitter vanaf oktober 2023
	dhr. van der Veer	ouder	tot september 2025
Geen lid, wel ondersteund aanwezig:			
Stichting Nuwelijn	mevr. M. Beerens	notulant	
	Mevr. I. Grunwald	bestuurssecretaris	
	Mevr. M van Krevel	bestuurder (tot 1 augustus 2025)	
	Dhr. L. Polman	interim-bestuurder (vanaf 1 augustus 2025)	

VISIE VAN DE GMR

De GMR is een volwaardige gesprekspartner met een kritische houding, die – in een sfeer van vertrouwen en door een proactieve werkwijze, passende kennis en transparant werken – (in)formeel nauwe contacten onderhoudt met belanghebbenden.

Hoe bereiken we dit?

- De GMR is zodanig op de hoogte van wat er gaande is binnen Nuwelijn dat zij als een volwaardige en pro actieve gesprekspartner kan bijdragen aan beleids- en besluitvorming.
- De GMR speelt een actieve rol doordat zij op de hoogte is van de ontwikkelingen, haar rechten en zo nodig gebruikmaakt van haar initiatiefrecht.
- De GMR is gericht op een goede samenwerking en zoekt nadrukkelijk de verbinding tussen personeel/ouders en bestuur.
- De GMR neemt een constructief kritische houding aan, draagt bij en maakt onderdeel uit van een transparante organisatie waarbinnen openlijk en toegankelijk gecommuniceerd wordt.

MISSIE

De GMR draagt bij aan kwalitatief goed onderwijs.

Dit willen we bereiken door:

- We willen dat de GMR aanvoelt wat er speelt in het team.

- We zijn zelfstandig en zelfsturend.
- We zijn bepalend en bekend in de organisatie (iedereen wil in de GMR) . We houden nauw contact met de achterban (Personeel/MR/Ouders)
- Vergaderstructuur; het doel van het formele GMR overleg (6x voltallig) is het ophalen van informatie en het vormen van een mening. Besluitvorming zal plaatsvinden in een afzonderlijk GMR overleg. Dit betekent dat als gevraagd wordt om op een bepaalde datum een besluit te nemen de benodigde stukken in de vergadering er voor in het bezit dient te zijn van de GMR
- Werkgroepen; de GMR wordt in een vroeg stadium betrokken (op het moment dat de GMR invloed kan uitoefenen). Hiertoe zijn werkgroepen geformeerd. Deze denken mee en koppelen terug aan de GMR.
- We hebben duidelijkheid over instemming en advies. We hebben een jaaragenda met naast datums/topics ook relevante artikelen toegevoegd. We zijn op elkaar ingespeeld en vergaderen effectief.
- We communiceren met de achterban.

SPEERPUNTEN

- De nieuwe organisatiestructuur; De GMR houdt elkaar op de hoogte van de ontwikkelingen. Volgt het personeelsplan en zal ontwikkelingen in de organisatie kritisch volgen.
- Nuwelijn en Muzerij echt samen. Om dit te realiseren zal in lopend schooljaar een overleg worden gepland met de OR van de opvang, zodat hierin gezamenlijk kan worden opgetrokken.
- * De samenwerkingsplannen van de stichting volgen.
- Kwaliteit van het onderwijs

De GMR kende in 2025 de volgende reguliere vergaderingen in aanwezigheid van de directeur-bestuurder:

- ★ 10 maart 2025
- ★ 07 mei 2025
- ★ 09 september 2025
- ★ 11 november 2025

De GMR heeft in 2025 3x overleg gehad met de Raad van Toezicht.

- * 15 april
- * 30 september
- * 17 december

De GMR heeft in 2025 instemming verleend op:

- ★ Bestuursformatieplan 2024-2025 (PGMR)
- ★ Een aantal kleine veranderingen in de functiebeschrijvingen overgebleven van vorig jaar.
- ★ Visie en kwaliteitskaart burgerschap

- ★ Digitale geletterdheid
- ★ Kwaliteitsbeleid
- ★ Vervangingsprotocol
- ★ Procedure werving en selectie
- ★ Beleid vergoedingen GMR, MR en OR.

De GMR heeft in 2025 positief advies uitgebracht over:

- ★ Vakantieplanning 2025-2026
- ★ Begroting 2025

De GMR stelt een jaarplan op. Dit loopt in schooljaren. Er was dus een jaarplan voor 2024-2025 en we voeren op dit moment het jaarplan 2025-2026 uit.

Het postadres van de GMR is:
Schoolstraat 5
5124 RM Molenschot

Klachtenbehandeling

Alle scholen van Stichting Nuwelijn zijn aangesloten bij de onafhankelijke Landelijke Klachten Commissie Onderwijs (LKC) gebouw Woudstede, Zwarte Woud 2, 3524 SJ Utrecht. De scholen die onder ons bestuur vallen, kennen een klachtenregeling: een regeling voor de behandeling van alle klachten waarmee de school te maken kan krijgen. Deze staat vermeld in de schoolgids. In 2025 zijn er geen klachten binnengekomen.

Juridische structuur en functiescheiding

Stichting Nuwelijn is een stichting. Er is een scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Er is sprake van een Raad van Toezicht model (two-tier). Hiermee volgen we de Code Goed Bestuur Funderend onderwijs.

Code Goed Bestuur

De raad van toezicht en het college van bestuur conformeren zich aan de actuele [Code Goed Bestuur](#) funderend onderwijs van de PO-raad. Er is geen sprake van afwijkingen in code Goed Bestuur. Er is geen sprake van belangenverstrengeling en mogelijke conflicterende rollen en functies.

2. Verantwoording van beleid

2.1 Onderwijs & Kwaliteit

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Het bieden van uitstekende onderwijskwaliteit is onze missie en dus het belangrijkste aspect voor Nuwelijn. De domeinen HR, bedrijfsvoering, huisvesting, governance, ICT 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 het onderwijs.

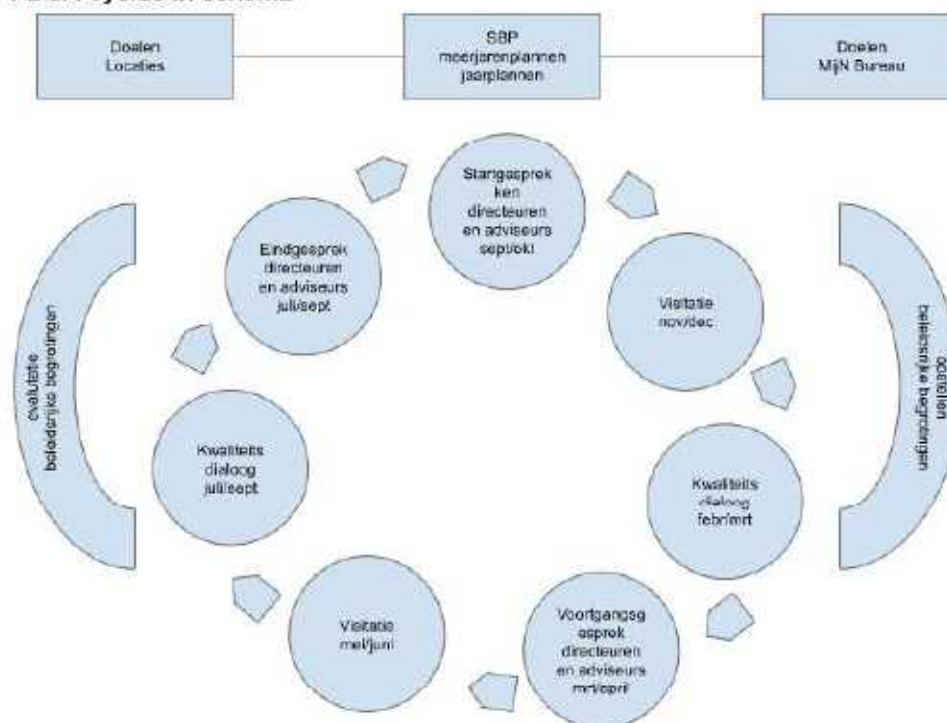
De kwaliteit van het onderwijs is de mate waarin stichting Nuwelijn vanuit missie, visie, normen en waarden en wettelijke kaders erin slaagt de onderwijsdoelen te bereiken naar tevredenheid van kinderen, ouders en zichzelf. Kwaliteitszorg maakt integraal deel uit van het onderwijsproces. Het heeft betrekking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

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 de 0-13 lijn. Hierin staan alle aspecten rondom de kwaliteitszorg beschreven.

Onderdeel van de PDCA-cyclus is het monitoren van de kwaliteit van het onderwijs door de bestuurder en beleidsadviseur Kwaliteit op de locaties door middel van visitaties en kwaliteitsdialogen. Deze kwaliteitsactiviteiten hebben als doel de kwaliteit van de onderwijspraktijk te verifiëren en te beoordelen, professionele ontwikkeling te stimuleren, inspireren en feedback te geven ter verbetering van het onderwijsproces. 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 de 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;

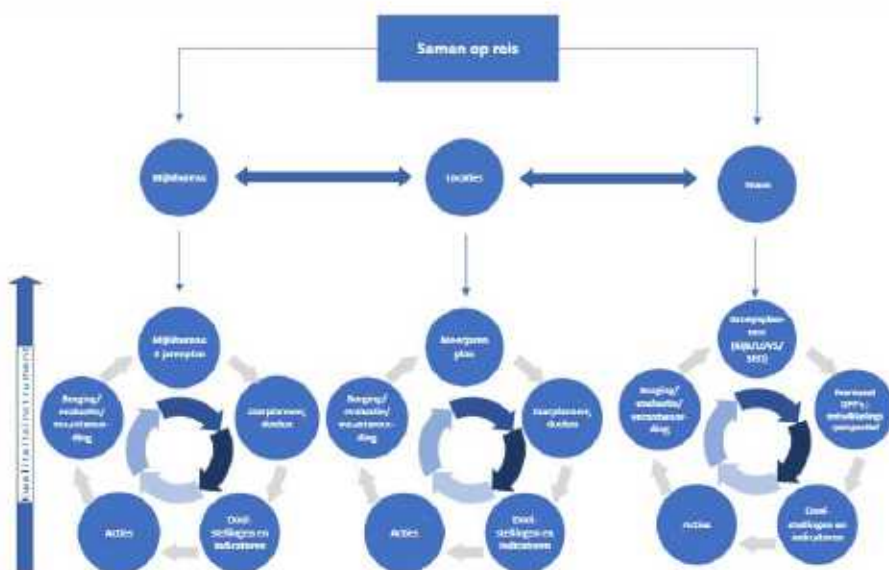
1. Muzerij-Nuwelijn werkt volgens strategisch kwaliteitsmanagement om de kwaliteit continu te borgen en te verbeteren.
2. De kwaliteitsactiviteiten dragen bij aan het borgen en het verbeteren van de kwaliteit van Muzerij-Nuwelijn door de PDCA-cyclus te doorlopen en te koppelen aan beleidsrijk begroten. Er wordt uitvoering gegeven aan strategisch kwaliteitsmanagement, waarbij minimaal voldaan wordt aan de

inspectiestandaarden BKA1, BKA2 en BKA3, SKA1, SKA2 en SKA3, KA1, KA2, KA3.

3. Alle locaties hebben een stevig basisaanbod waarin onze kinderen zich breed en optimaal kunnen ontwikkelen en voldoen aan het waarderingskader van de onderwijsinspectie.

Model stroom 2 Kwaliteitszorg

De schematische weergave van de uitvoering kwaliteitszorg binnen stichting Nuwelijn per 1 september 2024



Noot: Overgenomen uit Kwaliteitsbeleid, Nuwelijn, 2023

Bovenstaande verbeterdoelen zijn specifiek uitgewerkt in meetbare doelstellingen in OnsBeleidsplan om zicht te houden en te sturen op de voortgang van deze doelen. Om de doelstellingen te realiseren is een adviesgroep kwaliteit onder leiding van de adviseur opvang/onderwijs & kwaliteit gevormd. Er is ook een werkgroep burgerschap gevormd onder leiding van de beleidsmedewerker 0-13. Onder leiding van de adviseur opvang-onderwijs & kwaliteit en door middel van ondersteuning van een externe kwaliteitsexpert zijn, in de vorm van studiedagen, alle Kindcentrum directeuren, kwaliteitscoördinatoren en teamleiders opvang/onderwijs meegenomen in het kwaliteits-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 Nuwelijn 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 adviesgroep 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 en resultaat
1.	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 kwaliteitsactiviteiten dragen bij aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit. De werking van de PDCA cyclus behoeft nog aandacht voor wat betreft het formuleren van de SMART doelstellingen en de Check. Er wordt voldaan aan de inspectiestandaarden BKA1, BKA2 en BKA3 met daarbij nog aandacht voor de herstelopdracht. Voor wat betreft SKA1, SKA2 en SKA3 hebben we in 2024-2025 een meting uitgevoerd. In januari 2026 wordt een besluit gevormd over het koppelen van beleidsrijk begroten aan het kwaliteitssysteem.
Doel	Doelstelling
1.	* In maart 2025 is een visie opgesteld op de domeinen HR/kwaliteit en de gesprekkencyclus, zodat KC directeuren meer grip krijgen op de prestaties van de medewerkers van Muzerij-Nuwelijn en daardoor beter kunnen sturen op hun ontwikkeling, waardoor ze specifieke begeleiding krijgen op hun functioneren.

	* In juli 2025 hebben de beleidsmedewerkers de kennis en vaardigheden om OnsBeleidsplan kwalitatief goed toe te passen, zodat op MijnBureau de PDCA cyclus nog beter toegepast wordt, zodat de kwaliteit van het onderwijs en de opvang op alle domeinen verhoogd wordt. * In juli 2025 monitort de KC directeur, de kwaliteitscoördinator en de teamleider opvang/onderwijs de kwaliteit van de opvang in dialoog met elkaar met MSK als ondersteunend kwaliteitsinstrument, zodat verbetering van de kwaliteit van de PSG/KDV zichtbaar is. Resultaat 2025 - In maart 2025 is een visie "gesprekkencyclus: opgesteld door HR/kwaliteit. Tijdens de studiedagen kwaliteit zijn in de tweede helft van 2025 de thema's "gespreksvoering en MijnSchoolTeam behandeld. Deze thema's lopen in 2026 door. Hierdoor is op dit moment nog niet te beoordelen of directeuren meer grip krijgen op de prestaties van de medewerkers van Muzerij-Nuwelijn. - Het toepassen van OnsBeleidsplan als hulpmiddel voor de kwaliteitscyclus m.b.t de BKA's is nog in ontwikkeling. De doelstellingen worden voor iedere vakantie geëvalueerd en in januari 2026 wordt het werken met OnsBeleidsplan verfijnd. - MSK wordt voldoende toegepast op de locaties. Voor de kwaliteitsdialogen, visitaties, locatieplannen en jaarplannen, tevredenheidspeilingen en metingen wordt MSK voor onderwijs (en opvang) gebruikt ter voorbereiding op en als instrument voor het voeren van de kwaliteitsdialoog op school- en bestuursniveau. Het monitoren van de kwaliteit van de opvang met behulp van MSK, heeft nog aandacht.
Doel	Doelstelling
3.	April 2025 Alle locaties scoren op de eindtoets groep 8 op of boven de schoolnorm. Resultaat Alle locaties voldoen aan de inspectienormen ten aanzien van de uitstroomniveaus van 1F en 1S/2F. Het bestuurlijk volgmodel op risico's en kansen, zoals beschreven in het kwaliteitshandboek, is in 2025 toegepast op twee locaties.

Ontwikkelingen in 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, welke in 2026 verder opgepakt wordt). Hieronder zijn de doelen voor 2025 en het bijbehorende resultaat beschreven (passend bij de ontwikkelthema's uit het strategisch beleidsplan).

- 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. Kindcentrum de Anna heeft het visietraject doorlopen en afgerond in 2025. Kindcentrum de Brakken en Jozef hebben het visietraject doorlopen en ronden de laatste fase van het visietraject af in 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 directeurenberaad 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 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.

- 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. Een samenwerking tussen de gemeente Gilze en Rijen, samenwerkingsverband en de besturen c.q. scholen uit de gemeente. De regiegroep heeft drie werkgroepen opgericht waarin alle geledingen zijn vertegenwoordigd. De werkgroepen richten zich op verbetering of uitbreiding van het aanbod op het gebied van het reguleren van gedrag, taal en praktische begaafdheid.

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. Vervolg: Acties voor de toekomst vanuit de evaluatie.
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 voerschoolse programma's en warme overdracht. Gastouders zijn inmiddels aangesloten bij deze werkgroep. De peutermonitor wordt geïmplementeerd. Op basis van deze monitor wordt bepaald welke acties nodig zijn voor een groter bereik c.q. deelname. Vervolg: VVE-overleg, uitrol peutermonitor en bepalen doelstellingen en acties.
3. Bestaand aanbod en behoeften van het onderwijs zijn in kaart gebracht. Prinsenbos is bezig met een flyer waarin de expertise beschreven staat. Vervolg: De werkgroep wil een expertisenetwerk opzetten in de gemeente met een vertegenwoordiging van alle scholen met daarbij jaarlijkse scholingsmomenten.

Werkgroep praktische begaafdheid, gedrag en veiligheid;;

Resultaten

1. Doel was om stappen te zetten in thuisnabij en passend onderwijs voor kinderen die behoren tot de SBO doelgroep. Er is gewerkt aan:
 - a. Visie op passend en (meer) inclusief onderwijs.

- b. Kennis en expertise toevoegen op de werkvloer.
 - c. Kennis en expertise toevoegen op het niveau van de werkeenheden.
- 2. Doel is om leerlingen met problematisch gedrag op te vangen binnen het regulier onderwijs en niet meer door te verwijzen naar SO scholen. Hiervoor is in eerste instantie het project Zonnewijs onderzocht naar haalbaarheid. Vanwege de benodigde financiering bleek dit niet haalbaar. Vervolgens is een nieuw projectplan opgesteld waarin collectieve ingekochte zorg voor 1 jaar ingezet wordt om de zorgstructuur van de scholen structureel te versterken op het onderdeel gedrag. Dit project wordt opgestart in schooljaar 25-26 en deels in schooljaar 26-27. Vervolg: keuze aanbieder, start project en monitoring op doelstellingen.
- 3. Er is gestart met de zelfscan 'werken aan veiligheid' om inzicht te krijgen in de mate van herkenning en adressering van signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling. De uitkomsten en verbeterpunten zijn gezamenlijk besproken. Hieruit is een werkgroep ontstaan die gericht is op het verbeteren van signalering en handelen binnen onderwijs en kinderopvang. In samenwerking met het expertiseteam huiselijk geweld en kindermishandeling van de regio Hart van Brabant, worden twee keer per jaar bijeenkomsten gehouden. Vervolg: borging en monitoring

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

Onze kinderen verdienen een goed onderwijsaanbod in een fijne omgeving waar ze zich goed kunnen ontwikkelen. Om te bepalen of ons onderwijs 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 is geüpdatet volgens nieuwe afspraken rondom de kwaliteitscyclus en kwaliteitsactiviteiten.
- Op 7 oktober 2025 heeft het Jaarlijkse Prestatie- en Risico-analyse gesprek plaatsgevonden met de inspecteur Mevr. A.J.P. van den Hurk. De conclusie vanuit het JPRA gesprek was;
 - Er is aangetoond dat aan de verwachting van de inspectie is voldaan met betrekking tot het aantonen van een voldoende werking van de PDCA cyclus op stichtingsniveau. Daarnaast zijn de herstelopdrachten van kindcentrum de Anna beoordeeld met een voldoende.

- Alle locaties van Nuwelijn hebben een passend aanbod voor burgerschap en digitale geletterdheid
 - Burgerschap;
 - In 2024 zijn de eerste 4 (van 9) ijkpunten uitgewerkt voor de inspectie. In 2025 zijn de overige ijkpunten uitgewerkt (schoolklimaat, resultaten, professionalisering, kwaliteitszorg, verbinding).
 - De werkgroep heeft in schooljaar 2025-2026 nog (3x/jaar) bijeenkomsten met als thema's; borging en eventuele updates van de kerndoelen e.d.
 - Digitale geletterdheid;
 - Binnen de organisatie is op dit moment nog geen vastgesteld beleid voor digitale geletterdheid. Door andere prioriteiten heeft dit thema vooralsnog geen structurele uitwerking gekregen.
 - Er is nog geen organisatiebrede nulmeting uitgevoerd om inzicht te krijgen in het huidige aanbod van digitale geletterdheid en de (didactische) competenties van medewerkers. Hierdoor ontbreekt op dit moment een volledig en gedeeld beeld van de uitgangssituatie binnen de scholen.
 - In de komende periode zal worden verkend op welke wijze en in welk tempo digitale geletterdheid een plek kan krijgen binnen de bredere onderwijskundige en organisatorische ontwikkeling. Hierbij zal ook worden gezien of en hoe een nulmeting kan bijdragen aan gerichte beleidsvorming en prioritering.
- Nuwelijn hanteert het bestuurlijk volgmodel op risico's en kansen, de bestuurder en de directie sturen tijdig en adequaat op het behalen van de schoolnorm volgens de interventies passend zoals beschreven in het bestuurlijk volgmodel;
 - Het bestuurlijk volgmodel op risico's en kansen, zoals beschreven in het kwaliteitshandboek, is in 2025 toegepast op twee locaties.

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. Nuwelijn 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 2025. De andere locatie zal deze visie hebben opgesteld in 2026. locaties zullen hun visie hebben opgesteld in juli 2025..
- Stimuleren van het leren van onderwijsprofessionals:
 - Elke directeur of teamleider voert ontwikkelgesprekken met de medewerker en gezamenlijk worden de individuele professionaliseringsbehoeften in kaart gebracht.
 - De directeur maakt het daarnaast ook mogelijk om op locatieniveau gezamenlijk te professionaliseren naar aanleiding van de ontwikkelingen binnen de school. Bij Nuwelijn zijn er teamtrainingen en begeleidingstrajecten gestart rondom OGO, Fonk, PBS, Vreedzame School, Instructievaardigheden via EDI en gerichte begeleiding op het verbeteren van de scores op IS-niveau van de basisvaardigheden.
- Bevorderen van teamleren en samenwerking:
 - Er zijn bovenschoolse werkgroepen opgericht voor SHR, bedrijfsvoering, kwaliteitszorg, communicatie en PR, ICT en digitale geletterdheid, burgerschap naast de reeds bestaande werkgroepen.
 - Op KC Kiem is het team in professionele leergemeenschappen verschillende thema's aan het onderzoeken en uitwerken in verbeter- en innovatieplannen.
 - Op de overige locaties zijn (expert)werkgroepen opgericht met een aangestelde coördinator die aan de hand van een specifieke verbeter en/of innovatieopdracht gezamenlijk aan hun doelen werken.
 - De bestuurssecretaris heeft samen met de voorzitter van de GMR een plan van aanpak opgesteld om de samenwerking tussen bestuur-Raad van Toezicht-GMR te bevorderen en effectiviteit en betrokkenheid te verhogen, hierbij wordt de code goed bestuur funderend onderwijs gevolgd. De RvT en GMR hebben een hebben doel en vorm afgesproken over communicatie en de gezamenlijke bijeenkomsten.
- Samenwerking met partners in de (brede) omgeving:
 - Gemeente (Convenant kinderopvang, 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.

- In samenwerking met gemeente en besturen is het IHP vastgesteld.

Onderwijsresultaten

Onze onderwijsresultaten zijn te zien op de website van [Scholen op de Kaart](#).

Kwaliteitsonderzoeken op de scholen

De kwaliteit van de scholen is op orde. In schooljaar 2024-2025 scoort iedere locatie met het 3-jaarsgemiddelde boven de signaleringswaarde van de inspectie. Alle locaties scoren boven het landelijk gemiddelde ten opzichte van hun schoolweging. Streven op 1F is 100%. Sommige locaties scoren op of boven hun schoolambitie. Andere locaties zijn nog groeiende richting hun schoolambitie.

Wij zijn tevreden over de resultaten op het driejaarsgemiddelde van de doorstroomtoets. Hier is een mooie groei zichtbaar. De opbrengsten van de doorstroomtoets van 2025 zijn, met name op 1S/2F niveau, op enkele vakgebieden bij het Fonkelbos en de Anna onvoldoende. Volgens het "volgmodel en indeling op risico's en kansen" worden het Fonkelbos en de Anna extra gemonitord volgens interventieniveau 1b. Bij deze locaties worden, naast de kwaliteitsdialogen, extra monitorgesprekken gevoerd. Deze lopen door in 2026.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Alle scholen van Nuwelijn hebben een aanbod van 0-13. Dit betekent dat er sprake is van een doorgaande leerlijn vanuit voor- en voorschoolse educatie tot en met vervolgonderwijs. Door het werken met leerteams, PLC's en werkgroepen en kwaliteitskaarten wordt een sterke basis gelegd voor de basisvaardigheden. Aan de hand van collegiale consultatie en het investeren in interne expertise wordt ingezet op een professionele cultuur waarin leerkrachten reflecteren over hun eigen handelen en het curriculum. Het cyclisch werken zorgt voor een continu proces van onderwijsverbetering. Een paar scholen van de stichting werken met hun PLC's en leerteams evidence-informed om op basis van literatuur onderbouwd de onderwijskwaliteit te verbeteren.

Ter voorbereiding op het nieuwe curriculum wordt een stappenplan opgesteld aan de hand van de tijdlijn "implementatie kerndoelen" van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en worden conferenties bijgewoond.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

De sociale veiligheidsmonitor wordt op elke locatie afgenomen. De locaties passen hun eigen instrument toe. De conclusies van de locaties worden meegenomen in de bestuursrapportage in de PDCA-cyclus via MijnSchoolkwaliteit. De verschillende locaties scoren voldoende op de Monitor Sociale Veiligheid. Iedere locatie heeft een aantal onderdelen vanuit de sociale monitor die aandacht behoeven en waarop ze interventies op school- en/of

kindniveau inzetten. De monitor toont aan dat de kinderen zich veilig voelen op onze locaties. Scholen passen methodieken toe die bijdragen aan de sociale vaardigheden van leerlingen en kansengelijkheid, zoals de methodieken Vreemdzaam en PBS. In de kwaliteitsdialogen monitort het schoolbestuur de sociale veiligheid van de leerlingen.

Het bestuur hanteert een veiligheidsplan waarin het kader wordt beschreven van waaruit het geheel aan afspraken en protocollen voortvloeit, ten behoeve van preventief handelen, curatief handelen, nazorg. Uitgangspunt voor de scholen is dat het onderwijs prioriteit toekent aan de ontwikkeling van een cultuur die gebaseerd is op veiligheid, respect, tolerantie, gelijke behandeling en samenwerking en kwaliteit van het onderwijsproces.

¹

In 2025 zijn de visitaties gericht geweest op de thema's;

- Kwaliteit kindcentrum centraal; "etaleren van het kindcentrum gekoppeld aan doelen van het strategisch beleidsplan en de ontwikkeling van het kindcentrum hierin". (najaar 2025)
- OP0 (basisvaardigheden), OP2 (zicht op ontwikkeling) en OP3 (pedagogisch-educatief en didactisch handelen); Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin de kindcentra binnen het bestuur Muzerij-Nuwelijn invulling geven aan de standaarden OP0, OP2 en OP3, met als doel het bevorderen van een systematische kwaliteitscultuur en het versterken van het intern toezicht op onderwijskwaliteit." (najaar 2025)

Aan de hand van de visitaties zijn, indien nodig, doelstellingen opgesteld door de locaties.

Onderwijs aan nieuwkomers?

Binnen onze stichting zijn er relatief weinig nieuwkomers. In 2025 was het aantal 1 leerling. Nieuwkomers volgen een ondersteuningsprogramma in en buiten de groep onder leiding van de kwaliteitscoördinator.

Internationalisering

Er is nog geen concreet beleid op internationalisering geformuleerd.

Passend onderwijs

Stichting Nuwelijn participeert in het samenwerkingsverband RSV Breda PO, regio PO 30-03. Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs RSV Breda PO-30-03, is een vereniging opgericht door de besturen van de scholen in Breda en omgeving. Dat zijn de scholen in de gemeente Breda, en ook die in Chaam (deel van de gemeente Alphen-Chaam), Baarle- Nassau, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout en Zundert. De besturen

¹ Op dit moment wordt het veiligheidsplan herijkt

van de scholen in dit gebied hebben afgesproken samen ervoor te zorgen dat alle kinderen in de regio de juiste onderwijskansen krijgen. Het samenwerkingsverband PO 30-03 en de deelnemende schoolbesturen streven naar goede onderwijskansen en doen daarbij recht aan de onderwijsbehoeften van ieder individueel kind in de regio. De directeur-bestuurder van Stichting Nuwelijn is lid van RSV Breda PO en heeft vanuit die rol een actieve bijdrage geleverd aan de uitvoering en evaluatie van het ondersteuningsplan.

In de begroting en de meerjarenbegroting van Stichting Nuwelijn zijn kaders gesteld hoe verantwoording over de structurele en niet-structurele middelen vanuit het Passend Onderwijs transparant wordt.

Het ondersteuningsplan van RSV Breda wordt specifiek vertaald naar de onderwijs-zorgbehoeften van de kinderen in de gemeente Gilze en Rijen. Hiervoor is de werkeenheid Gilze en Rijen ingesteld met de duidelijke opdracht om aan de hand van een 0-meting een plan op te stellen om te komen tot een dekkend aanbod in de gemeente. Dit is samenhang met de ambities en afspraken in de LEA en de convenant kinderopvang. De deelnemers zijn een vertegenwoordiging van de scholen, RSV Breda en de gemeente.

Arrangementen

Indien kinderen een extra aanbod nodig hebben die niet binnen ons reguliere aanbod past, kijken we hoe we dit aanbod zo goed mogelijk kunnen bieden. Dit is per vraagstuk maatwerk. We huren hier regelmatig externe specialisten voor in, indien we de goede kennis en ondersteuning niet zelf kunnen bieden.

Zorg zonder arrangement

Naast arrangementen hebben we ook situaties waarin kinderen tijdelijk een extra aanbod nodig hebben. We richten dan een tijdelijke voorziening in vanuit de lichte ondersteuningsgelden. Van het samenwerkingsverband zijn de volgende middelen in 2025 opgenomen in de staat van baten en lasten:

Bekostiging	REA 2025	BUD 2025	ACT 2024
Lichte ondersteuning	123k	182k	184k
Arrangementen	43k	69k	65k
	166k	251k	249k

De inkomsten vanuit het SWV voor lichte ondersteuning en arrangementen valt een stuk lager uit dan begroot. Het samenwerkingsverband heeft met instemming van de leden de bekostigingssystematiek in 2025 aangepast met als doel de middelen in te zetten daar waar nodig om het aantal so leerlingen omlaag te krijgen.

Verbonden partijen

Stichting Nuwelijn heeft twee verbonden partijen, te weten Stichting Muzerij en Samenwerkingsverband RSV Breda e.o. PO 30-03. Hierover zijn geen dusdanige

ontwikkelingen te vermelden anders dan elders in het jaarverslag opgenomen. De verbonden partijen zijn opgenomen in Model E van de jaarrekening.

1.3 Personeel & Professionalisering

Algemeen

Stichting Nuwelijn ziet de medewerker als de sleutel tot de (duurzame ontwikkeling van de) kwaliteit van het onderwijs. Bij Stichting Nuwelijn werkt gedreven personeel: mensen met hart voor onderwijs die een intrinsieke drijfveer hebben om zich voor leerlingen in te zetten of ondersteunende diensten te leveren. Medewerkers kunnen rekenen op aandacht voor de ontwikkeling van vakbekwaamheid en professioneel handelen.

In een wereld met continue veranderingen is het belangrijk om mee te blijven bewegen en te leren van wat we doen en streven daarom, zoals eerder genoemd, naar een lerende organisatie.

Doel	Doelstelling
Muzerij-Nuwelijn kenmerkt zich als een lerende organisatie.	Directeuren kindcentrum zijn gekwalificeerd en gecertificeerd schoolleider. Teamleiders onderwijs of opvang voldoen aan de doelenkaart bij het opleidingstraject 'teamleider kindcentrum'. De kwaliteitscoördinatoren zijn gecertificeerd als intern begeleider voor IKC - jonge kind. Resultaat • Alle directeuren zijn gecertificeerd schoolleider: Dorenda heeft opleiding basisbekwaam behaald, Lian en Helma hebben opleiding vakbekwaam behaald. Dennis en Cor waren beide al gecertificeerd vakbekwaam. Cor heeft herregistratie activiteiten ondernomen. • De teamleiders onderwijs en opvang hebben de opleiding leidinggeven 0-13 afgerond. Vervolg moet worden uitgewerkt: totstandkoming ontwikkelmatrix teamleider. De kwaliteitscoördinatoren zijn op twee medewerkers na gecertificeerd. De directeuren

	hebben de vragenlijst behorende bij model van de lerende organisatie ingevuld in juni 2025. Eindevaluatie Het doel met betrekking tot de organisatiestructuur wordt opgepakt door de beleidsmedewerkers kwaliteit en bestuurssecretaris. De organisatiestructuur wordt geëvalueerd. Aan de hand hiervan wordt besloten of dit doel verder in 2026 uitgewerkt wordt.
Doel	Doelstelling
Optimale bezetting van medewerkers om de kwaliteit van opvang en onderwijs te continueren, borgen en verbeteren door middel van strategische personeelsplanning.	Er is een strategisch personeelsplan (SPP) geformuleerd met daarbij een plan van aanpak. De gesprekkencyclus is gekoppeld aan MST met formats. Resultaat In 2025 is er voor SPP een vlootschauw gemaakt gebaseerd op de sleutelcompetentie (kwalitatieve analyse). Door de afwezigheid van en wisselingen in HR en de voorgenomen fusie willen we dit in 2027 verder op gaan pakken. De gesprekkencyclus is gekoppeld aan MSK en hiervoor zijn formats ontwikkeld. Dit is door HR in combinatie met kwaliteit opgepakt. In 2026 zal dit verder geïntegreerd worden.
Doel	Doelstelling
Studenten en startende medewerkers binden aan Muzerij-Nuwelijn door de ontwikkelingsbehoefte	Er is een beleid en inductieprogramma voor 2025-2026 opgesteld met als bijlage een kwaliteitskaart voor goede uitvoering op basis van de adviezen uit het onderzoek. Resultaat

en wensen te vervullen waardoor het risico op personeelstekort wordt verkleind.	Binnen de organisatie is een missie en visie vastgesteld waarin de lerende organisatie een belangrijke plek inneemt. Om hier structuur aan te geven zijn de volgende acties uitgevoerd: Er is een organisatiestructuur ontworpen waarin de 0-13 lijn zichtbaar is en deze is vastgesteld door de bestuurder. Er is een actueel functieboek Nuwelijn vastgesteld passend bij de actuele CAO PO en organisatiestructuur. Alle functies in de nieuwe structuur zijn vervuld en wijzigingen doorgevoerd in Afas. Inmiddels is er tbv het toetredingsgesprek met Avans een inductiebeleid geschreven en gedeeld met de bovenschools schoolopleider en de schoolopleiders en gevraagd om feedback, dit moet nog verwerkt worden in het beleid. Er is een onderzoek verricht naar de actuele stand van zaken (0-meting) en de gewenste situatie rondom inductie (Evidence-based succesfactoren). Eindevaluatie 2025; Inductiebeleid is opgesteld en nog niet in de organisatie uitgezet. Dit doel kan afgerond worden en een gedeelte van de doelstellingen loopt door in het plan 2026 van Samen Opleiden.
Doel	Doelstelling
Nuwelijn biedt kwalitatief goede opleidingsplekken voor studenten van de Pabo en is een volwaardig lid van het partnerschap Samen Opleiden.	Er is een plan van aanpak opgesteld om te voldoen aan de eisen van het partnerschap van aspirant-lid toe te treden als volwaardig lid in voorjaar 2026. Vervolg Stichting Nuwelijn volgt het plan van aanpak met als doel toe te treden als volwaardig lid van het Partnerschap Samen Opleiden. Onderdeel hiervan is het opstellen van een portfolio, het afnemen van een

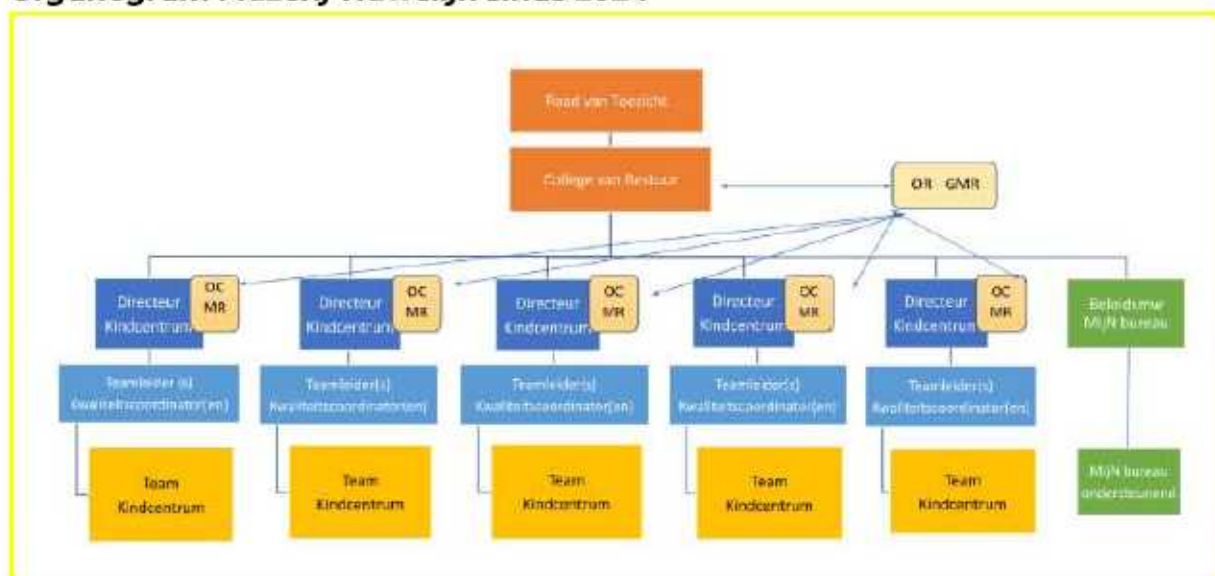
	zelfassessment en introductie van bovengenoemd inductiebeleid. De toetreding als volwaardig lid van het partnerschap samen opleiden vindt in 2026 plaats.
--	---

Organisatiestructuur

In het schooljaar 2023-2024 is er onderzoek gedaan naar effectieve en succesvolle factoren die bijdragen aan de realisatie van de ambities en doelen van het strategisch beleidsplan 2023-2026. Met name het leidende principe om een doorgaande ontwikkellijn 0-13 te realiseren om hierdoor de kwaliteit van opvang en onderwijs te versterken en te verbeteren.

Een van de conclusies uit het onderzoek is dat de sturing vanuit één locatieverantwoordelijke zal bijdragen aan de realisatie voor een doorgaande lijn 0-13 jaar. De structuur met een directeur Muzerij en twee bovenschoolse directeurs Nuwelijn voldeed hier niet aan. Na een zorgvuldige procedure door (een werkgroep van) diverse geledingen van Muzerij en Nuwelijn onder begeleiding van een externe organisatiedeskundige is er een nieuwe organisatiestructuur tot stand gekomen, weergegeven in onderstaand organogram. Op basis hiervan is het functiehuis van Nuwelijn herijkt en verrijkt.

Organogram Muzerij-Nuwelijn sinds 2024



Organisatiecultuur

In het strategisch beleidsplan 23-26 hebben we de ambitie uitgesproken om te streven naar een lerende organisatie. Voor kwalitatief hoogstaand onderwijs zijn lerende en professionele scholen een belangrijke voorwaarde. Dat wil zeggen: scholen die systematisch innoveren en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Scholen die er bovendien voortdurend op gericht zijn dat het onderwijsteam en de organisatie als geheel kunnen leren. De focus ligt daarbij altijd op de leerlingen en hun leerprocessen. Dat betekent dat de medewerkers kennis en vaardigheden ontwikkelen om het onderwijs te verbeteren, dat ze met elkaar en met hun partners samenwerken en dat ze gebruikmaken van de expertise die binnen en buiten de organisatie aanwezig is.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

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-Nuwelijn-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.

Het bestuur hanteert een veiligheidsplan waarin het kader wordt beschreven van waaruit het geheel aan afspraken en protocollen voortvloeit, ten behoeve van preventief handelen, curatief handelen, nazorg. Uitgangspunt voor de scholen is dat het onderwijs prioriteit toekent aan de ontwikkeling van een cultuur die gebaseerd is op veiligheid, respect, tolerantie, gelijke behandeling en samenwerking en kwaliteit van het onderwijsproces.

2

Goed en voldoende onderwijs personeel

In 2025 is er voor SPP een vlootschouw gemaakt gebaseerd op de sleutelcompetentie (kwalitatieve analyse). Door de afwezigheid van en wisselingen in HR en de voorgenomen fusie willen we dit in 2027 verder op gaan pakken. Ondanks de te verwachte krapte op de arbeidsmarkt ondervindt Nuwelijn hier nog geen (grote) hinder van. Er is onder meer ingezet op de inzet van zij-instromers, die worden begeleid in hun ontwikkeling naar bevoegd en

² Op dit moment wordt het veiligheidsplan herijkt

bekwaam onderwijsprofessional. Daarnaast wordt gewerkt met een (meerjaren)formatieplanning, die inzicht geeft in de huidige en toekomstige personeelsbehoefte en ondersteunt bij het tijdig anticiperen op ontwikkelingen binnen de organisatie. Er wordt blijvend geïnvesteerd in de professionalisering van medewerkers, gericht op het onderhouden en versterken van hun bekwaamheid. Het realiseren van voldoende en goed gekwalificeerd personeel blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode.

Banenaafspraak

Binnen de stichting zijn het afgelopen jaar geen specifieke acties ingezet om mensen uit de doelgroep banenaafspraak aan te nemen. Hoewel er op dit moment geen actieve werving plaatsvindt binnen deze doelgroep, hecht Stichting Nuwelijn 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.

In het pand waar het bestuurskantoor gevestigd is wordt ook dagbesteding gegeven aan mensen met een achterstand. Deze mensen worden voor het bestuurskantoor ingezet om kleine werkzaamheden te verrichten zoals het brengen van de post, wassen van handdoeken, ledigen van papierbakken en kleine schoonmaakwerkzaamheden.

Kengetallen

	Nuwelijn 2023	Nuwelijn 2024	Nuwelijn 2025	Landelijk 2023*	Landelijk 2024*	Landelijk 2025*
Verzuimpercentage	4,3	5,7	5,7	5,6	5,6	5,7
* Cijfers CBS ziekteverzuim onderwijs						

In 2025 is het verzuimpercentage van Stichting Nuwelijn (5,7%) gelijk gebleven ten opzichte van het verzuimpercentage van 2024 (5,7%) waarmee we rond het landelijk verzuimpercentage in het onderwijs zitten (volgens data CBS). Samen met onze arbodienst MKBasics wordt verzuim nauwlettend in de gaten gehouden en accuraat opgevolgd, om zo verdere verhoging van verzuim te voorkomen.

De reguliere bezetting van Stichting Nuwelijn is 96,42 fte op peildatum 31-12-2025 en is daarmee in vergelijking met 98,05 fte in 2024 licht gedaald. Dit komt met name doordat per 1 augustus 2025 de voorzitter van het college van bestuur uit dienst is gegaan. Deze functie wordt vervangen door een interim bestuurder.

Aanpak werkdruk

Stichting Nuwelijn heeft voor het kalenderjaar 2025 € 416.511 van het ministerie ontvangen ter vermindering van de werkdruk. De teams van alle scholen hebben voor de zomervakantie een plan voor de inzet van deze middelen opgesteld. In 2025 is t.b.v. eigen personeel € 394.410 van de middelen besteed. Daarnaast is er voor € 2.276 besteed aan materieel. Het resterende bedrag voor 2025 (€ 19.826) is toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor beschikbare middelen voor werkdrukvermindering.

De P-MR heeft hiervoor akkoord gegeven op de geplande besteding van de werkdrukmiddelen. De extra middelen zijn als volgt ingezet:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag	Toelichting
Personeel	394.410	De werkdruk middelen zijn ingezet ten behoeve van OOP en OP
Materieel	2.276	
Professionalisering	-	
Overig	-	
	396.686	

Verklaring omtrent gedrag

In 2025 zijn er tien nieuwe medewerkers gestart en twee nieuw personen niet in loondienst. Evenals voorgaand jaar zijn er geen medewerkers gestart zonder Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Het strikte beleid van het afgelopen jaar is voortgezet.

VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	10	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	2	0	0

We hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

Ontslagvergoedingen

In verslagjaar 2025 zijn er 3 ontslagvergoedingen uitgekeerd. Op het moment dat er langdurig zieken worden verwacht wordt te allen tijde de arbo arts ingeschakeld. Op basis van de dossiervorming van de arboarts zal bepaald worden of er eventuele voorzieningen getroffen moeten worden in het kader van ontslagvergoedingen.

1.4 Huisvesting & Facilitaire zaken

Doelen en resultaten

In 2025 zijn de volgende doelen vastgesteld;

- ★ opstellen jaarplan onderhoud
- ★ start opstellen plan van aanpak duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- ★ voortgang IHP gesprekken met de gemeente en deelnemende besturen
- ★ realisatie tijdelijke huisvesting KC Kiem

Opstellen jaarplan onderhoud

Stichting Nuwelijn werkt samen met Laride Huisvesting. Laride is verantwoordelijk voor het opstellen van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en het daaruit jaarlijks resulterende jaarplan onderhoud. Ter voorbereiding op het jaarplan heeft Laride gesprekken met de verantwoordelijke per locatie. Tijdens deze gesprekken worden de verwachte werkzaamheden/het onderhoud uit het MJOP besproken. Daarnaast worden eventuele extra werkzaamheden/wensen besproken. Laride stelt n.a.v. het MJOP en de gesprekken een jaarplan op. Dit jaarplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de bestuurder en beleidsmedewerker facilitaire zaken.

Verwerking voorziening groot onderhoud

Stichting Nuwelijn verwerkt het groot onderhoud via een voorziening groot onderhoud gebaseerd op de componentenmethode.

In 2025 zijn onderstaande verbouwingen uitgevoerd:

- Op locatie KBS St. Jozef is in het gehele gebouw ledverlichting aangebracht in combinatie met nieuwe plafonds
- Op locatie KBS St. Jozef is het buitenschilderwerk uitgevoerd.
- Op locatie De Anna is een start gemaakt met de herinrichting van het schoolplein.
- Op locatie De Anna is ledverlichting aangebracht
- Op locatie De Anna is het systeem van de brandbeveiliging vervangen

- Op locatie Kiem zijn twee units voor tijdelijke huisvesting geplaatst op kosten van de gemeente

IHP gemeente Gilze en Rijen

Er ligt een wetsvoorstel waarbij gemeenten worden verplicht met schoolbesturen een gezamenlijk Integraal Huisvestingsplan (IHP) te hebben. Het IHP geeft gemeenten en schoolbesturen de kans om samen investeringsafspraken rond de onderwijshuisvesting voor de langere termijn (tenminste 16 jaar en met een doorkijk naar 2050) in beeld te krijgen. Het IHP biedt daarnaast tevens de kans te fungeren als routekaart om het onderwijsvastgoed in de komende twintig jaar te verduurzamen en zo te laten voldoen aan de klimaatdoelstellingen van 2030 en 2050. Het is daarom wenselijk om in de te bereiken overeenstemming direct te komen tot een Duurzaam IHP. Daarnaast zal het begrip renovatie in de wet worden toegevoegd aan de voorzieningen in de huisvesting waar de gemeente voor verantwoordelijk is. De optie om een schoolgebouw te renoveren wordt als volwaardig alternatief voor nieuwbouw aangemerkt. Het gaat daarom niet om een nieuwe taak voor gemeenten. Tenslotte zal het investeringsverbod voor schoolbesturen in het primair onderwijs in beginsel worden opgeheven. Dit betekent dat schoolbesturen mee mogen investeren in renovatie of nieuwbouw.

Voor de totstandkoming van het IHP wordt gewerkt met een projectmatige aanpak. Voor de uitwerking en uitvoering van het project wordt gewerkt met een extern adviesbureau. Deelnemers aan de overleggen zijn gemeente, vertegenwoordigers besturen uit de diverse gemeenten en projectbureau.

In april 2025 is het IHP vastgesteld. In het IHP is een budget opgenomen voor nieuwbouw of renovatie/verbouwing voor locatie Kiem in Gilze. Het haalbaarheidsonderzoek hiervoor wordt in 2026 gestart.

1.5 Informatiebeveiliging en privacy

Binnen de organisatie wordt gewerkt aan een structurele versterking van informatiebeveiliging en privacy, conform het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) voor het Funderend Onderwijs. Het doel is om uiterlijk in 2030 volledig aan dit normenkader te voldoen. In het verslagjaar zijn op zowel organisatorisch als technisch niveau stappen gezet om de digitale weerbaarheid te vergroten en de bescherming van persoonsgegevens te verbeteren.

Informatiebeveiliging

In het verslagjaar is een roadmap vastgesteld voor de implementatie van het IBP-normenkader. Deze roadmap beschrijft de prioriteiten, fasering en planning

van de benodigde maatregelen. Hiermee wordt planmatig gewerkt aan het verbeteren en borgen van informatiebeveiliging binnen de organisatie.

Om de digitale weerbaarheid te toetsen is in 2025 een zogenaamde red team-oefening uitgevoerd. Hierbij zijn realistische aanvalsscenario's gesimuleerd om inzicht te krijgen in de weerbaarheid van systemen en processen. De resultaten bieden waardevolle inzichten in mogelijke verbeterpunten en vormen de basis voor verdere versterking van de beveiligingsmaatregelen.

Daarnaast zijn diverse technische en organisatorische maatregelen voorbereid of in gang gezet. Zo is een IBP-team ingericht dat verantwoordelijk is voor de coördinatie en monitoring van informatiebeveiliging en privacy. Ook zijn stappen gezet in het verbeteren van de netwerkbeveiliging, onder andere door het plaatsen van een nieuwe firewall en het voorbereiden van netwerksegmentatie.

Op het gebied van toegangsbeheer worden aanvullende maatregelen genomen. Het gebruik van een wachtwoordmanager voor medewerkers met verhoogde toegangsrechten wordt voorbereid om veilig wachtwoordgebruik te stimuleren. Daarnaast wordt een phishingcampagne ingezet als onderdeel van het vergroten van de digitale weerbaarheid en het bewustzijn bij medewerkers.

Ook is gewerkt aan het verbeteren van het beheer van mobiele apparaten en telefonie. Door centralisatie van abonnementen en vervanging van netwerkapparatuur is het beheer overzichtelijker geworden en kan de infrastructuur beter worden gemonitord.

Privacy

Op het gebied van privacy wordt gewerkt aan het zorgvuldig verwerken en beschermen van persoonsgegevens van leerlingen, ouders en medewerkers.

In eerdere jaren is een inventarisatie uitgevoerd van de digitale leer- en toetsmiddelen die binnen de organisatie worden gebruikt. Met leveranciers zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten om te borgen dat persoonsgegevens conform de geldende wet- en regelgeving worden verwerkt. In het verslagjaar is ingezet op het actualiseren en controleren van deze overeenkomsten.

Daarnaast wordt gewerkt aan het uitvoeren en actualiseren van Data Protection Impact Assessments (DPIA's) voor systemen waarin op grotere schaal persoonsgegevens worden verwerkt. Voor enkele kernsystemen is dit proces

reeds gestart of voorbereid en zal dit in de komende periode verder worden opgepakt.

Het versterken van bewustwording rondom privacy en datalekken vormt een belangrijk aandachtspunt. In het verslagjaar is gebleken dat het aantal gemelde incidenten zeer beperkt is. Om een open meldcultuur te stimuleren wordt in de komende periode meer aandacht besteed aan bewustwording, kennisdeling en duidelijke procedures rondom het melden van mogelijke datalekken.

Vooruitblik

In het verslagjaar zijn belangrijke stappen gezet in het planmatig versterken van informatiebeveiliging en privacy binnen de organisatie. Met de vastgestelde roadmap, de toetsing van de digitale weerbaarheid en de start van verschillende technische en organisatorische maatregelen is een belangrijke basis gelegd.

In de komende periode ligt de focus op verdere implementatie van het IBP-normenkader, het uitvoeren van aanvullende DPIA's, het versterken van de bewustwording bij medewerkers en het verder operationaliseren van het IBP-team. Hiermee wordt toegewerkt naar een duurzame borging van informatiebeveiliging en privacy binnen de organisatie.

1.6 Financieel beleid

Algemeen

Bedrijfsvoering

De planning en control cyclus bepaalt hoe het proces van het opstellen van de begroting tot en met het jaarverslag verloopt. Het bestuur van de stichting heeft de verantwoordelijkheid voor de interne risicobeheersing en controle. Het bestuur wordt bij de boekhouding en de begrotings- en verantwoordingscyclus ondersteund door de interne en externe beleidsadviseurs op het gebied van financiën, HR, Huisvesting en IT. De Raad van Toezicht heeft een auditcommissie ingesteld die advies uitbrengt aan de Raad van Toezicht over de financiële documenten. Daarnaast heeft de GMR afhankelijk van de betreffende financiële documenten advies- of instemmingsbevoegdheid. De Raad van Toezicht heeft Van Ree Accountants aangewezen als accountant.

Fiscale eenheid

Gezien de nauwe verbondenheid van stichting Nuwelijn en stichting Muzerij heeft

de directeur-bestuurder 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.

Ontwikkelingen in 2025 die van invloed zijn geweest op de bedrijfsvoering

CAO ontwikkelingen

De cao-partijen in het primair onderwijs hebben in november 2025 een onderhandelaarsakkoord gesloten voor een nieuwe cao primair onderwijs 2025-2027. De nieuwe cao loopt van 1 november 2025 tot en met 28 februari 2027. In deze CAO is een salarisverhoging met 4,6% per 1 november 2025 opgenomen en per 1 november 2026 nog eens 1,2% erbij, stagevergoeding, verbetering reiskosten woon-werkverkeer en verbetering diverse toelagen. Het onderhandelaarsakkoord is na instemming van de leden van de vakbonden en de PO-raad definitief.

Financieel management en beleidsrijk begroten

Directies, locatieliders 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.

Onderzoek Toekomstbestendigheid organisatie

In 2025 is een interim bestuurder aangesteld met als opdracht het onderzoeken van de toekomstbestendigheid van de organisatie. In december 2025 heeft de interim bestuurder zijn advies toegelicht aan de Raad van Toezicht. Uit het advies is gekomen om een onderzoek op te starten naar de gevolgen van een fusie met met een gelijkwaardig onderwijsbestuur (Het Groene Lint, vestigingsplaats Chaam), met als beoogde fusiedatum 1 januari 2027.. De interim bestuurder heeft van de Raad van Toezicht de vervolgoopdracht gehad voor 2026 om dit onderzoek samen met de bestuurder van Het Groene Lint te leiden, uitmondend in een FusieEffectRapportage (FER) op zodanige wijze dat tijdig besluitvorming kan worden gerealiseerd en de fusie bij positieve besluitvorming per 1 januari 2027 tot de fusie leidt.

Subsidie basisvaardigheden

In de eerste ronde van de subsidie basisvaardigheden in 2022 heeft het Fonkelbos en basisschool St. Jozef middelen ontvangen voor het verbeteren van de basisvaardigheden. Van deze middelen is in 2025 nog een klein deel besteed. In 2024 is subsidie basisvaardigheden aangevraagd door en toegekend aan de basisscholen KC de Anna, KC Kiem en de Brakken. Deze subsidie wordt door de scholen op grond van een activiteitenplan besteed vanaf augustus 2024. De subsidieregeling voor deze drie scholen loopt af per juli 2026. Met een brief van 7 oktober 2024 informeerde staatssecretaris Paul de Tweede Kamer over de voortgang Masterplan Basisvaardigheden. Daarin gaat zij ook in op het structureel maken van deze bekostiging. In een nieuw bekostigingsvoorstel wordt vanaf 1 januari 2027 structureel minimaal € 182 per leerling toegekend aan alle scholen. Daarnaast zal een budget beschikbaar zijn voor de scholen die het het hardste nodig hebben.

Nationaal Programma Onderwijs

	Ontvangen			Uitgaven t/m 2025	Bestemmings reserve NPO 31-12-2025	Personele uitgaven begroot jan/jul 2026	Overige uitgaven begroot	Bestemmings reserve NPO 31-7-2026
	2021	2022	2023					
06XP - KC de Anna	15.776	32.920	15.167	63.863	-	-	-	-
09VI - KC Kiem	114.903	257.530	135.333	472.809	34.957	34.957	-	-
19LE - KBS St Jozef	92.025	212.150	116.641	326.824	93.982	6.258	-	87.724
19LV - KBS Fonkelbos	25.996	58.326	30.704	115.026	-	-	-	-
19MG - KBS De Brakken	114.114	251.218	128.042	403.358	90.015	-	-	90.015
Totaal	362.814	812.144	425.887	1.381.880	218.954	41.215	-	177.739

In bovenstaand overzicht is te zien dat ultimo 31-12-2025 een bestemmingsreserve NPO resteert van € 177.739. In de vastgestelde begroting 2026 zijn in de periode januari tot en met juli uitgaven begroot ten laste van de bestemmingsreserve ad € 41.215. Ultimo 31-7-2026 resteert een bedrag ad € 177.739 dat nog inzetbaar is voor de inzet van personeel in het schooljaar 2026-2027. Omgerekend in fte is dit ca. 2 fte.

Ontwikkelingen kleine scholen

Na de doorstart van basisschool BVM als Fonkelbos in 2023, is ook in 2025 dit project verder vorm gegeven. Uitgangspunt is dat de leerlingaantallen stijgen zoals vastgelegd in de businesscase. Tot dusver zijn de leerlingaantallen conform de prestatieafspraken.

Ontwikkelingen contractactiviteiten en derde geldstroomactiviteiten

In elk schoolgebouw van Stichting Nuwelijn worden ruimtes gebruikt door Stichting Muzerij voor de uitvoering van kinderopvang. Deze ruimtes worden gebruikt voor zowel dagopvang als buitenschoolse opvang. Hiervoor brengt Stichting Nuwelijn medegebruik in rekening op basis van een berekening van

kosten per m2. De berekening wordt ieder jaar opnieuw opgesteld en geïndexeerd en wordt vervolgens bekrachtigd middels medegebruik overeenkomsten tussen Stichting Nuwelijn en Stichting Muzerij.

Per augustus 2024 is een nieuwe organisatiestructuur ingegaan waardoor iedere locatie van Stichting Nuwelijn een IKC directeur heeft. Deze directeur is verantwoordelijk voor zowel de school als de kinderopvanglocaties die in de school gevestigd zijn. Dit betekent dat Stichting Muzerij een deel van deze personele kosten op zich moet nemen. Vastgesteld is dat op de kleine scholen 0,1 fte naar rato van de werktijdfactor wordt gedetacheerd en voor de grotere locaties 0,2 fte naar rato van de werktijdfactor wordt gedetacheerd. Deze detachering is vastgelegd middels detacheringsovereenkomsten. De hoogte van de kosten die gedetacheerd worden, zijn afhankelijk van de op dat moment geldende CAO PO.

Aangezien Stichting Nuwelijn en Stichting Muzerij met hun locaties bij elkaar in de schoolgebouwen zitten en nauw met elkaar verweven zijn, wil het nog weleens voorkomen dat er kosten gemaakt worden die op beide stichtingen betrekking hebben. Deze kosten worden op basis van de van toepassing zijnde verdeling gefactureerd aan elkaar.

Analyse realisatie 2025 versus realisatie 2024 en realisatie 2025 versus begroting 2025

Deze financiële paragraaf bevat een analyse van de relatie tussen het gevoerde beleid en de staat van baten en lasten. Het financiële jaarverslag 2025 laat een negatief exploitatieresultaat zien van € 109.848.

In onderstaand overzicht geven we een analyse van de realisatie 2025 versus 2024 en van de verschillen 2025 ten opzichte van de begroting 2025.

Bedragen in €	Realisatie 2025 (A)	Begroting 2025 (B)	Verschil (A)-(B)	Realisatie 2024 (C)	Verschil (A)-(C)
BATEN					
Rijksbijdragen	10.769.926	10.928.389	-158.463	9.828.077	941.849
Overige overheidsbijdragen	60.567	49.336	11.231	49.709	10.858
Overige baten	485.498	447.775	37.723	404.780	80.718
Totale baten	11.315.991	11.425.500	-109.509	10.282.566	1.033.425
LASTEN					
Personele lasten	9.215.044	9.485.938	-270.794	9.220.860	5.816

Afschrijvingen	236.400	262.433	-26.033	222.878	13.522
Huisvestingslasten	863.626	846.930	16.696	749.562	114.064
Overige lasten	1.162.383	1.148.196	14.187	1.040.271	122.112
Totale lasten	11.477.453	11.743.497	-266.044	11.233.571	243.882
Saldo baten en lasten	-161.462	-317.997	156.535	-951.005	789.543
Financiële baten en lasten	75.416	136.300	-60.884	135.947	-60.531
Resultaat	-86.046	-181.697	95.651	-815.058	729.012

Analyse van het resultaat 2025 ten opzichte van de begroting 2025

Het gerealiseerde resultaat 2025 bedraagt negatief € 86.046 terwijl een resultaat van negatief € 181.697 was begroot. Dit betreft een positieve afwijking ten opzichte van de begroting 2025 ad € 95.651. De afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn als volgt nader toe te lichten.

Minder rijksbijdragen dan begroot (€ 158.463)

Ten opzichte van de begroting zijn de Rijksbijdragen afgenomen met € 158.463. Dit wordt veroorzaakt door:

- ★ Prijsbijstelling bekostiging: € 264.727
In 2025 is als gevolg van onder andere CAO ontwikkelingen de bekostiging geïndexeerd met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2025. In de begroting 2025 was rekening gehouden met een indexatie van de bekostiging van de bekostiging van 2,95% maar de indexatie van de bekostiging is verhoogd met 5,18%.
- ★ Overige subsidies OCW: -€ 348.687
De overige subsidies OCW zijn lager doordat in de begroting 2025 rekening was gehouden met een hogere inzet vanuit de subsidie basisvaardigheden. Begroot was een subsidiebatensom van € 899.624 terwijl er een subsidiebatensom van € 503.631 is gerealiseerd in 2025.
- ★ Lagere bijdragen samenwerkingsverband: € 74.504
Met name de bijdragen lichte ondersteuningsmiddelen zijn fors lager ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt doordat het samenwerkingsverband een andere bevestigingsmethode heeft gehanteerd met als doel de middelen in te zetten daar waar nodig om het aantal so-leerlingen omlaag te brengen. Deze verandering heeft pas later in

het jaar plaatsgevonden maar wel met terugwerkende kracht waardoor er fors minder middelen zijn ontvangen ten opzichte van de begroting.

Meer overige overheidsbijdragen dan begroot (€ 11.231)

De overige overheidsbijdragen zijn € 11.231 hoger dan begroot. Dit heeft met name te maken dat er in de begroting geen rekening gehouden was met de activiteitsubsidie Brede School.

Meer overige baten dan begroot (€ 37.723)

De overige baten zijn € 37.723 hoger dan de begroting 2025. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat er in de begroting geen rekening was gehouden met de opbrengsten vanuit het Jeugdeducatiefonds. Hier staan wel kosten tegenover.

Minder personele lasten dan begroot (€ 270.794)

De personeelslasten zijn € 247.092 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door:

De lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten zijn € 122.740 hoger dan begroot. Dit komt met name door:

- ★ Er is een structurele aanpassing van de CAO PO geweest waarbij de lonen met 4,6% stijgen vanaf 1 november 2025. Deze aanpassing is overigens gedekt door de prijsbijstelling in de bekostiging.
- ★ Een hoger verzuimpercentage ten opzichte van het in de begroting opgenomen percentage van 4%.

De overige personele lasten zijn € 369.831 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door:

- ★ Vrijval voorziening langdurig zieken € 164.808
- ★ Vrijval voorziening WW € 125.918
- ★ Lagere kosten scholing en professionalisering € 103.028
- ★ Hogere kosten extern personeel € 60.679
- ★ Lagere kosten werving € 17.404
- ★ Hogere kosten personele verzekeringen € 10.281
- ★ Hogere kosten verzuimbegeleiding € 7.033
- ★ Hogere opbrengsten uitkeringen € 88.346

Minder Afschrijvingslasten dan begroot (€ 26.033)

De afschrijvingslasten zijn € 26.033 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt doordat niet alle ict investeringen en vervanging meubilair is uitgevoerd in 2025.

Meer huisvestingslasten dan begroot (€ 16.696)

De huisvestingslasten zijn € 16.696 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door:

- ★ Hogere kosten groot onderhoud als gevolg van de verwerking via componentenmethode € 54.284
- ★ Lagere energielasten als gevolg van afsluiten nieuw tijdelijk contract € 69.423
- ★ Lagere schoonmaakkosten door met name het afsluiten van nieuw contract CWS € 23.100
- ★ Hogere facilitaire kosten € 22.436
- ★ Hoger kosten publiekrechtelijke heffingen € 8.972
- ★ Hoger overige huisvestingslasten € 8.565

Meer overige lasten dan begroot (€ 14.187)

De overige lasten zijn € 14.187 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door:

- ★ Hogere kosten deskundigheidsadvies € 57.858. Met name de kosten voor financiële en fraude risicoanalyse welke extern belegd is en een fee in verband met het afsluiten van een nieuw contract voor huur printers.
- ★ Hogere lasten PR € 8.856.
- ★ Lagere kosten voor leermiddelen € 4.409
- ★ Lagere kosten voor culturele vorming € 47.823 doordat inzet Kunstpodium eerder is gestopt dan verwacht.
- ★ Schoolactiviteiten lager dan begroot € 10.635
- ★ Hogere kosten projecten € 12.818

Minder financiële baten en lasten dan begroot (€ 60.884)

Als gevolg van de veranderingen op de financiële markten is in de loop van 2025 de rente op Schatkistbankieren gedaald. Hierdoor zijn de werkelijke rentebaten aanzienlijk lager dan verwacht.

Analyse van het resultaat 2025 ten opzichte van het resultaat 2024

De exploitatierekening 2025 vertoont een positieve afwijking ten opzichte van de exploitatierekening 2024 ad € 705.210. De belangrijkste verschillen tussen de exploitatie 2025 en 2024 zijn hieronder beschreven:

Toename rijksbijdragen 2025 ten opzichte van 2024 (€ 941.849)

Ten opzichte van 2024 zijn de Rijksbijdragen € 941.849 hoger. De belangrijkste verschillen zijn ontstaan door:

- Inzet subsidie basisvaardigheden. In 2025 is fors ingezet op de inzet van de middelen basisvaardigheden. In 2024 was in mindere mate het geval.
- Hogere basisbekostiging als gevolg van indexering van de bekostiging.

Toename overige overheidsbijdragen 2025 ten opzichte van 2024 (€ 10.858)

Ten opzichte van 2024 zijn er meer gemeentelijke vergoedingen ontvangen. Dit komt met name doordat in 2025 de hoogte van de subsidies BVL, Brede School en CMK hoger zijn ten opzichte van 2024.

Toename overige baten 2025 ten opzichte van 2024 (€ 80.718)

Ten opzichte van 2024 zijn meer verhuurbaten in de vorm van medegebruik. Dit komt met name doordat de medegebruik kosten zijn gestegen. De detacheringsbaten zijn hoger doordat de detachering van de IKC directies in 2025 voor een heel jaar gedaan is terwijl dit in 2024 maar vijf maanden het geval was. De overige baten zijn hoger ten opzichte van 2024 doordat in 2025 bijdragen zijn ontvangen van het Jeugdeducatiefonds. Dit was in 2024 nog niet het geval.

Toename personele lasten 2025 ten opzichte van 2024 (€ 5.816)

De toename van de personeelslasten in 2025 ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door:

- ★ De structurele aanpassing van de CAO PO in 2025 waardoor de salarisstijging 4,6% betreft vanaf 1 november 2025. Hierdoor zijn de loonkosten ten opzichte van 2024 hoger.
- ★ De overige personele lasten zijn fors lager in 2025 mede als gevolg van de vrijval van de personele voorzieningen.

Toename afschrijvingen 2025 ten opzichte van 2024 (€ 13.522)

De vervanging van LED op twee scholen, welke in 2024 gestart was, zijn afgerond in 2025 waardoor de afschrijving in 2025 gestart is. Hierdoor zijn de afschrijvingslasten hoger dan in 2024.

Toename huisvestingslasten 2025 ten opzichte van 2024 (€ 114.064)

In 2025 zijn de onderhoudskosten gestegen ten opzichte van 2024. Dit heeft als voornaamste oorzaak de verwerking van groot onderhoud op basis van de componentenmethode maar ook een stijging van het klein onderhoud als gevolg van de gehanteerde grens binnen de onderhoudsvoorziening.

Toename overige lasten 2025 ten opzichte van 2024 (€ 122.112)

Deskundigenadvies is een stuk hoger ten opzichte van 2024. Dit heeft te maken met de uitgevoerde financiële en fraude risico analyses in 2025 en betaalde fee voor het afsluiten van een nieuw contract voor de printers. De leermiddelen zijn gestegen ten opzichte van 2024 en de culturele vorming is gedaald ten opzichte van 2024.

Analyse van de vermogenspositie

De balans van de stichting is op de afgelopen drie balansdata als volgt:

Bedragen in €	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025
ACTIVA				
Materiële vaste activa	1.157.387	1.326.963	1.404.220	1.494.928
Totaal vaste activa	1.157.387	1.326.963	1.404.220	1.494.928
Vorderingen	164.985	292.946	321.028	309.997
Liquide middelen	3.836.663	4.033.442	3.989.411	3.936.125
Totaal vlottende activa	4.001.648	4.326.388	4.310.439	4.246.122
ACTIVA TOTAAL	5.159.035	5.653.351	5.714.659	5.741.050
PASSIVA				
Eigen vermogen	3.367.817	3.399.451	1.286.363	1.200.317
Voorzieningen	949.698	996.905	2.704.901	2.380.009
Kortlopende schulden	841.520	1.256.995	1.723.395	2.160.723
PASSIVA TOTAAL	5.159.035	5.653.351	5.714.659	5.741.050

Materiële vaste activa

Er is in 2025 € 327.106 geïnvesteerd in materiële vaste activa (begroot € 607.325).

Vorderingen

De vorderingen zijn gedaald met € 11.031. De overige nog te ontvangen bedragen en vooruitbetaalde lasten zijn gedaald ten opzichte van 2024.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn afgenomen met € 53.286. Dit komt met name door het negatieve resultaat enerzijds en op de balansdatum nog niet besteedbare middelen ten aanzien van de nog te besteden subsidies anderzijds.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2025 neemt af met het negatieve exploitatieresultaat tot een vermogen van € 1.200.317

De bestemming van het resultaat is als volgt verwerkt:

- onttrekking aan de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs € 166.543
- dotatie aan de bestemmingsreserve werkdruk middelen € 19.826
- onttrekking aan de bestemmingsreserve strategisch en toekomstbestendig kalender € 18.559
- onttrekking aan de bestemmingsreserve privaat: het saldo van de TSO in 2025 ad € 23.349.

Uit de resultaatbestemming volgt per saldo een dotatie aan de algemene reserve ad € 102.579.

Voorzieningen

De voorziening jubileumuitkeringen daalt met € 11.652.

De voorziening langdurig zieken daalt met € 164.808.

De voorziening WW daalt met € 125.918.

Er is een voorziening spaarverlof PDI opgenomen ad € 5.509.

De voorziening groot onderhoud daalt met € 27.523.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 437.329. Dit wordt met name veroorzaakt door de vooruitontvangen nog te besteden subsidies en vooruit ontvangen lea gelden vanuit de gemeente.

Kengetallen

De Inspectie van het Onderwijs heeft een aantal signaleringsgrenzen (boven- en/of ondergrens) vastgesteld voor een aantal financiële kengetallen. Hieronder worden deze financiële kengetallen toegelicht en wordt vermeld hoe de uitkomst van het kengetal voor de stichting zich verhoudt tot de signaleringsgrens.

Kengetal	Berekeningswijze	Signalerings- waarden Inspectie	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit 2	Eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen	< 0,30	0,65	0,60	0,70	0,62
Liquiditeit	Vlottende activa/kort vreemd vermogen	Middel < 1,0	4,76	3,44	2,50	1,97
Absolute omvang liquide middelen	Stand liquide middelen op balansdatum	< € 100.000	€ 3.836.663	€ 4.033.442	€ 3.989.411	3.936.125
Rentabiliteit	Resultaat/totale baten	0-5%	2,88%	0,30%	-7,93	-0,76%

Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	(0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27) + (boekwaarde overige materiële vaste activa) + (omvang afhankelijke rekenfactor * totale baten)	> € 0	€ 1.530.462	1.331.988	€ 0	€ 0
Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen excl. bestemmingsreserves publiek	(0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27) + (boekwaarde overige materiële vaste activa) + (omvang afhankelijke rekenfactor * totale baten)	> € 0	€ 384.132	127.155	€ 0	€ 0

Solvabiliteit 2

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen eigen vermogen (reserves, inclusief voorzieningen) en vreemd vermogen (schulden) en verschaft zo inzicht in de financieringsopbouw.

De signaleringsgrens van de Inspectie is < 0,30. Bij Stichting Nuwelijn is de solvabiliteit 0,62 en is hiermee en is hiermee ruim voldoende om op de korte en lange termijn aan (betalings)verplichtingen te kunnen voldoen.

Liquiditeit

Het liquiditeitskengetal maakt duidelijk of Stichting Nuwelijn aan al haar op korte termijn opeisbare schulden kan voldoen. De liquiditeit van Stichting Nuwelijn is ruim voldoende en is hoger dan de signaleringswaarde van de Inspectie (1,0).

Absolute omvang liquiditeit

Het saldo van de liquide middelen op de balansdatum moet volgens de signaleringswaarde van de Inspectie minimaal € 100.000 bedragen. De liquide middelen van Stichting Nuwelijn liggen ver boven deze signaleringswaarde.

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft aan hoe groot het behaalde exploitatieresultaat is, uitgedrukt in procenten van de totale baten (inclusief financiële baten). Het jaar is afgesloten met een negatief resultaat. De rentabiliteit over het jaar 2025 is hiermee logischerwijs ook negatief.

Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

De Inspectie van het Onderwijs heeft signaleringswaarden ontwikkeld voor bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen. Als de reserve van een onderwijsbestuur boven de signaleringswaarde uitkomt, is er mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Daarom wordt gesproken over een

signaleringswaarde. Het is geen norm. De formule voor schoolbesturen kent een organisatie-afhankelijke variabele die afhankelijk is van de omvang van de baten van de instelling.

Stichting Nuwelijn heeft op 31 december 2025 geen bovenmatig eigen vermogen.

Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen exclusief bestemmingsreserves publiek

Conform voorgaande jaren is ook een berekening gemaakt van het mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen waarbij rekening is gehouden met de door het bestuur gevormde bestemmingsreserves. Het bestuur kan namelijk redenen hebben om (tijdelijk) extra reserves aan te houden of al een bestemming gegeven hebben aan reserves.

Hierbij worden de rekenregels gehanteerd zoals de Inspectie dat heeft bepaald. Echter, wordt hier alleen gerekend met de algemene reserve. Temeer omdat de bestemmingsreserves zijn bedoeld om risico's te ondervangen of al een bestemming hebben in de meerjarenbegroting.

In de continuïteitsparagraaf wordt nader ingegaan op de toekomstige ontwikkeling van de kengetallen.

Treasuryverslag

De stichting hanteert het vastgestelde treasurystatuut, gedateerd 28-11-2024. Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen vastgelegd in de "Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016, nr. WJZ/800938 (6670), houdende regels voor onderwijsinstellingen omtrent het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016)" en de "Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 5 december 2018, nr. FEZ/1402273".

Hierin is onder meer bepaald dat een onderwijsinstelling een sterk risicomijdend profiel heeft. Dit impliceert dat de waarde van belegde en/of beleende middelen volledig moet worden gewaarborgd. Bij het aantrekken respectievelijk uitzetten van alle benodigde respectievelijk overtollige middelen wordt gehandeld overeenkomstig de in deze regeling gestelde normen. Er wordt daarbij geen onderscheid gemaakt tussen private en publieke reserves.

Het jaar 2025

De stichting heeft in het afgelopen jaar een zeer terughoudend financieel beleid

gevoerd. Er is slechts gebruik gemaakt van spaar- en rekening-courant rekeningen. De tegoeden op deze rekeningen zijn direct opeisbaar. Er zijn verder geen beleggingen aangegaan.

Met ingang van 5 mei 2022 maakt Stichting Nuwelijn gebruik van schatkistbankieren, om hiermee het betalen van negatieve rente te voorkomen. In 2023 is de negatieve rente omgeslagen in een creditrente. In 2025 heeft Stichting Nuwelijn € 80.542 rentebaten gerealiseerd.

Allocatie van middelen

De allocatie van middelen binnen stichting Nuwelijn gebeurt op basis van solidariteit. De bovenschoolse kosten, zijnde het bestuurskantoor en 'gezamenlijke' worden gealloceerd op basis van rijksbijdrage.

De besluitvorming van deze allocatie gebeurt in het gezamenlijke directeurenberaad en tijdens het begrotingsproces. In de periodieke cijfers worden deze doorbelastingen conform de begroting verwerkt. Er vindt geen correctie (achteraf) plaats indien bovenschoolse kosten hoger/lager zijn dan begroot.

De lasten van het 'bestuurskantoor' zijn 4,83% van de totale lasten. 93,17% Hiervan betreft de loonkosten van de bestuurder, bovenscholse directeuren en stafmedewerkers.

De lasten van 'gezamenlijk' zijn 8,53% van de totale lasten. Hierin zitten lasten t.a.v. het administratiekantoor, accountant, Raad van Toezicht, dotatie voorzieningen personeel en onderhoud, bedrijfsgezondheidsdienst, personele verzekering WIA-WGA, licentie personele en financiële administratie, beleidsprogramma's, loonkosten bovenschoolse vervangers en bovenschoolse plusklas.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) berekende dat er vijf belangrijke kenmerken zijn die bepalen of een kind een onderwijsachterstand kan oplopen. Dat zijn:

- ★ het opleidingsniveau van beide ouders;
- ★ het herkomstland van de moeder;
- ★ de verblijfsduur van de moeder in Nederland;
- ★ het gemiddelde opleidingsniveau van alle moeders op de school;
- ★ of de ouders in de schuldsanering zitten.

Deze kenmerken bepalen hoe de overheid het beschikbare geld voor gemeenten en scholen verdeelt. Het CBS doet hiervoor de berekening. In de jaarrekening 2025 staan de volgende baten:

BRIN	School	Score CBS 23/24	Score CBS 24/25	Score CBS 25/26	Baten OAB 2025
19LE	Katholieke Basisschool St Jozef	175,29	161,49	178,53	135.779
19LV	Fonkelbos	38,63	93,39	104,84	78.521

De achterstandsgelden zijn als volgt ingezet:

St. Jozef:

De achterstandsgelden zijn ingezet in de formatie om de groepen te verkleinen. Daarnaast zijn de gelden ingezet in formatie om extra lessen te kunnen geven aan taalzwakke kinderen.

Fonkelbos:

De achterstandsgelden zijn volledig ingezet in formatie om de aanwezige groepen te kunnen behouden.

Professionalisering en Begeleiding Starters en Schooleiders (PBSS)

Vanaf 1 januari 2025 is de regeling gewijzigd. Met de subsidieregeling voor 2025 werkt OCW toe naar een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's, als onderdeel van de aanpak van het personeelstekort. Anders dan in voorgaande jaren is er in 2025 alleen de mogelijkheid om als onderwijsregio subsidie aan te vragen en niet meer apart. In de regeling is 50% van de middelen overgeheveld naar de middelen voor de onderwijsregio's. De resterende 50% van de middelen is in 2025 nog direct naar de scholen gegaan. Vanaf 1 januari 2026 zullen de middelen voor 100% aan de onderwijsregio's verstrekt worden en kan het schoolbestuur enkel nog door middel van een plan een aanvraag doen voor deze middelen.

Vooraf is een plan opgesteld en deze is beoordeeld door de Onderwijsregio. Stichting Nuwelijn heeft in 2025 € 65.150 ontvangen van de onderwijsregio. Deze middelen zijn als volgt ingezet::

- ★ Inzet extern personeel (inductie) € 12.584
- ★ Inzet personeel € 10.420
- ★ Opleidingskosten € 44.136
- ★ Startersbijeenkomst € 394

De verantwoording aan de Onderwijsregio zal begin 2026 worden aangeleverd. Tevens zal in 2026 de inzet van middelen voorgelegd worden aan de (G)MR.

1.7 Continuïteitsparagraaf

Leerlingaantallen en personele bezetting

Leerlingaantallen

De meerjarenbegroting 2026-2029 is gebaseerd op de leerlinggegevens per 1 februari 2026 uit Parnassys (peildatum okt. '25) aangevuld met de leerlingprognose volgens de directeuren.

Ontwikkeling aantal leerlingen gehanteerd in begroting 2026-2029	06XP - De Anna	09VI - KC Kiem	19LE - KBS St Jozef	19LV - KBS Fonkelbos	19MG - KBS De Brakken	Totaal
aantal lln 1-2-2025	58	490	243	62	422	1.275
aantal lln 1-2-2026 progn	59	509	246	70	420	1.304
aantal lln 1-2-2027 progn	56	490	250	80	444	1.320
aantal lln 1-2-2028 progn	55	490	260	90	445	1.340
aantal lln 1-2-2029 progn	55	490	260	90	445	1.340

Inmiddels is de peildatum 1 februari 2026 geweest en op deze peildatum waren de leerlingaantallen op 1 februari 2026 anders verdeeld over de scholen. Het totaal aantal leerlingen wijkt slechts 3 leerlingen af, maar op schoolniveau zijn er grotere afwijkingen:

Ontwikkeling aantal leerlingen met gerealiseerde aantallen op 1 februari 2026	06XP - De Anna	09VI - KC Kiem	19LE - KBS St Jozef	19LV - KBS Fonkelbos	19MG - KBS De Brakken	Totaal
aantal lln 1-2-2025	58	490	243	62	422	1.275
aantal lln 1-2-2026	58	509	253	70	417	1.307
aantal lln 1-2-2027 progn	56	490	250	80	444	1.320
aantal lln 1-2-2028 progn	55	490	260	90	445	1.340
aantal lln 1-2-2029 progn	55	490	260	90	445	1.340

De leerlingaantallen stijgen op 1-2-2026 ten opzichte van 1-2-2025 met 2,8%. De jaren daarna gaat deze groei gestaag verder. Er zijn zowel in Molenschot, Gilze als in Rijen nieuwbouwwijken in ontwikkeling. Door deze groei zien we de komende jaren weer een positieve begroting ontstaan. Dit komt door de hogere inkomsten als gevolg van de leerling groei en aan de andere kant een lagere personeelslast doordat natuurlijk verloop niet direct vervangen wordt. Dat is één van de afspraken uit het bestuursformatieplan 2025-2026. Hierdoor zal de overformatie weer terugkeren naar een gezond niveau in relatie tot de leerlingaantallen.

Personele bezetting

Vanuit het huidige personeelsbestand worden de komende vier jaren een aantal uitdagingen verwacht met betrekking tot het aantrekken van nieuw personeel in de vaste formatie. We zien komende jaren zowel een leerlinggroei als een behoorlijk natuurlijk verloop als gevolg van het bereiken van de AOW gerechtelijke leeftijd. Er zal in samenwerking met de directies hierop geanticipeerd worden.

Naast de vaste formatie zal er ook gekeken moeten worden naar de mogelijkheden die er zijn bij vervanging vraagstukken. Er is besloten om hier 4% van het budget voor vrij te houden, evenals voorgaande jaren, en eventuele overige inzet vanuit de vaste formatie op te lossen.

Om de huidige personeelsbezetting zowel kwalitatief als kwantitatief op peil te houden zijn/ worden de volgende acties ondernomen:

- ★ Professionaliseren van de medewerkers, dit gebeurt zowel op teamniveau als wel rondom persoonlijke ontwikkeling.
- ★ Professionaliseren van de leidinggevenden en kwaliteitscoördinatoren in strategisch onderwijskundig en pedagogisch leiderschap in een kindcentrum
- ★ Vacatures intern communiceren ten behoeve van interne mobiliteit, uitbreiding fte en het bieden van ontwikkelmogelijkheden.
- ★ Inzetten van gepensioneerde leerkrachten als invalkracht.
- ★ Inzet en aantrekken van goede LIO-studenten.
- ★ Het bieden van een rijke leeromgeving en ondersteuning aan studenten en startende leerkrachten.

	2025	2026	2027	2028	2029
DIR	5,08	4,40	4,40	4,40	4,40
OP	69,24	62,00	58,30	57,48	57,38
OOP	23,47	22,63	21,94	21,79	20,33
Totaal	97,80	89,03	84,65	83,67	82,12

Meerjarenbegroting 2025-2028

De (meerjarenbegroting gaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving uit, waarbij het risico groot is dat de realisatie daarvan in de toekomst zal afwijken, ook omdat de praktijk weerbarstig is. Er is in dit verslag niet gewerkt met scenario's, noch hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om onderstaande meerjarenbegroting te controleren.

Het verwachte verloop van het eigen vermogen en de samenstelling daarvan volgt uit de meerjarenbalans:

Bedragen in €	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
ACTIVA					
Gebouwen	391.697	519.029	556.115	593.201	630.287
Inventaris en apparatuur	1.037.187	1.030.674	926.708	835.766	767.972
Overige materiële vaste activa	66.044	107.766	114.505	122.251	132.424
Materiële vaste activa in uitvoering	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	1.494.928	1.657.469	1.597.328	1.551.218	1.530.683
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	1.494.928	1.657.469	1.597.328	1.551.218	1.530.683
Vorderingen	309.997	300.000	300.000	300.000	300.000
Effecten	-	-	-	-	-
Liquide middelen	3.936.125	3.025.521	3.231.219	3.422.586	3.656.884
Totaal vlottende activa	4.246.122	3.325.521	3.531.219	3.722.586	3.956.884
ACTIVA TOTAAL	5.741.050	4.982.990	5.128.547	5.273.804	5.487.567

PASSIVA

Algemene reserve	402.006	699.961	822.446	931.156	1.080.566
Bestemmingsreserves publiek	632.136	333.870	370.382	410.095	478.948
Bestemmingsreserve privaat	166.174	187.523	193.023	198.523	204.023
Totaal eigen vermogen	1.176.514	1.221.354	1.385.851	1.539.774	1.763.537
 Personele voorzieningen	 260.586	 250.000	 250.000	 250.000	 250.000
Overige voorzieningen	2.143.225	2.761.636	2.742.696	2.734.030	2.724.030
Voorzieningen	2.403.811	3.011.636	2.992.696	2.984.030	2.974.030
 Kortlopende schulden	 2.160.725	 750.000	 750.000	 750.000	 750.000
PASSIVA TOTAAL	5.741.050	4.982.990	5.128.547	5.273.804	5.487.567

Investeringsen

Voor 2026 is er een investeringsbegroting opgesteld van € 515.933. De investeringen voor meubilair en ICT vloeien voort uit een meubel- en ICT-plan. Daarnaast zullen er investeringen gedaan worden vanuit het mjop, welke voortvloeien uit de nieuwe werkwijze van de voorziening onderhoud.

Eigen vermogen

Door de begrote positieve resultaten in 2026 tot en met 2029 neemt het totale eigen vermogen de komende jaren toe. Verderop in dit hoofdstuk bespreken we bij de ontwikkeling op de kengetallen wat dit betekent voor het mogelijk bovenmatig vermogen.

Voorzieningen

De voorziening groot onderhoud is vanaf 1 januari 2024 opgebouwd op basis van de componentenmethode. In 2025 is het IHP (Integraal Huisvestingsplan) van de gemeente vastgesteld. In 2025 heeft een update plaatsgevonden van het meerjarenonderhoudsplan welke is afgestemd op het IHP.

De personele voorzieningen bestaan uit de voorzieningen voor jubilea, langdurig zieken en spaarverlof PDI. Elk jaar worden deze voorzieningen opnieuw berekend met de wetenschap van dat moment.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn in omvang afhankelijk van het moment van betaling. Een aantal verplichtingen keren jaarlijks terug op de balans als kortlopende schuld. In de jaren 2026-2029 zullen de kortlopende schulden geleidelijk dalen als gevolg van uitputting van de nog te besteden subsidies.

Staat van baten en lasten

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					
Rijksbijdragen	10.769.926	11.197.897	10.569.074	10.614.411	10.665.999
Overige overheidsbijdragen	60.567	62.242	60.187	44.293	28.400
Overige baten	485.498	440.333	434.970	421.390	427.810
Totale baten	11.315.991	11.700.472	11.064.231	11.080.094	11.122.209
LASTEN					
Personele lasten	9.215.044	9.559.582	8.937.171	8.926.329	8.871.275
Afschrijvingen	236.400	260.778	215.141	201.111	175.535
Huisvestingslasten	863.626	862.159	872.309	902.921	933.901
Overige lasten	1.162.383	1.160.978	930.216	950.913	972.838
Totale lasten	11.477.453	11.843.497	10.954.837	10.981.274	10.953.549
Saldo baten en lasten	-161.462	-143.025	109.394	98.820	168.660
Financiële baten en lasten	75.416	55.103	55.103	55.103	55.103
Resultaat	-86.046	-87.922	164.497	153.923	223.763

Baten

De stijging van de rijksbijdragen is het gevolg van de verwachte toename van leerlingaantallen.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten nemen toe doordat de onderhoudskosten toenemen als gevolg van de verwerking nieuwe methode voorziening onderhoud.

Overige lasten

In de begroting van 2026 zijn onder de overige lasten diverse uitgaven begroot in het kader van de ambities opgenomen in het strategische beleidsplan 2023-2026. Ook worden extra uitgaven gedaan in het kader van kwaliteitsverbetering. Voor 2026 en verder zijn deze kosten voor zover ingeschat kon worden meegenomen in de meerjarenbegroting. Daarnaast is een extra kostenpost opgenomen in 2026 in verband met de voorgenomen Fusie.

Ontwikkeling op de kengetallen

In onderstaand overzicht zetten we de verwachte ontwikkeling op de belangrijkste financiële kengetallen op een rij:

Kengetal	Berekeningswijze	Signalerings- waarden Inspectie	2025	2026	2027	2028	2029
Solvabiliteit 2	Eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen	< 0,30	0,62	0,85	0,85	0,86	0,86
Liquiditeit	Vlottende activa/kort vreemd vermogen	Middel < 1,0	1,97	4,43	4,71	4,96	5,28
Absolute omvang liquide middelen	Stand liquide middelen op balansdatum	< € 100.000	3.936.125	3.025.521	3.231.219	3.422.586	3.656.884
Rentabiliteit	Resultaat/totale baten	0-5%	-0,76%	-0,75%	1,49%	1,39%	2,01%
Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	(0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27) + (boekwaarde overige materiële vaste activa) + (omvangafhankelijk e rekenfactor * totale baten)	> € 0	-	-	-	-	-

Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen excl. bestemmingsreserves publiek	(0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27) + (boekwaarde overige materiële vast activa) + (omvangafhankelijk e rekenfactor * totale baten)	> € 0	-	-	-	-	-
--	--	-------	---	---	---	---	---

Uit de ontwikkeling van de kengetallen blijkt, dat stichting Nuwelijn ondanks de investeringen in 2026 financieel gezond zal blijven. De resultaatontwikkeling alsmede de verwerking groot onderhoud op basis van de componentenmethode draagt zorg dat er geen bovenmatig eigen vermogen meer is.

Intern risicobeheersingssysteem

Stichting Nuwelijn heeft een stelsel voor interne risicobeheersings- en controlemaatregelen (AO/IC). In 2019 is de administratieve organisatie beschreven. Deze wordt in 2026 van een update voorzien. Stichting Nuwelijn maakt waar mogelijk gebruik van geautomatiseerde procedures en controles, middels digitale workflows. Voor de financiële administratie en de salarisadministratie zijn hierover afspraken gemaakt met het administratiekantoor. Deze afspraken zijn vastgelegd in een service-level agreement.

Bestuurder en toezichthouders van stichting Nuwelijn hechten eraan om risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering beheersbaar te maken.

De financiële ontwikkelingen, zowel in het lopende boekjaar als in een meerjarenperspectief (voor zover mogelijk) worden viermaal per jaar besproken in het directeurenberaad, auditcommissie en vergadering van de Raad van Toezicht. In de rapportages wordt de financiële voortgang besproken en waar nodig bijgestuurd. Ontwikkelingen op het gebied van leerlingen en formatie wordt altijd in maart/april nogmaals kritisch en apart behandeld in het bestuursformatieplan wat (hernieuwde) kaders per augustus van dat jaar schetst, maar met het oog op de continuïteit en werkbaarheid van de stichting.

Iedere rapportage (t/m maart, t/m juli, t/m oktober, t/m december) vindt er een analyse plaats ten aanzien van de bezetting in zowel FTE als EUR om hiermee te bewaken of stichting Nuwelijn binnen de gestelde kaders van 78-80% blijft (incidenteel of structureel).

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Eind 2025 heeft Stichting Nuwelijn 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.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's beschreven inclusief een inschatting van de kans en impact van het betreffende risico.

★ **Onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuaties in leerlingaantallen**

Naast de demografische ontwikkelingen kunnen ook andere factoren een negatief effect gaan hebben op de verwachte leerlingenaantallen op de scholen. Met periodiek bijgestelde prognoses volgt stichting Nuwelijn de ontwikkelingen van de verwachte leerlingenaantallen nauwgezet.

Beheersmaatregelen:

- Inzet op versterking en borging van onderwijskwaliteit
- Scholing en training vaardigheden onderwijspersoneel
- Aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel

Kans: 30%

Risico: tussen de € 25.000 en € 75.000

★ **Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie ter voorkoming van een geschil**

Er ontstaat een situatie waarbij de werkgever besluit dat ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen, de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer niet meer voortgezet kan worden en dus beëindigd moet worden. De mate waarin er sprake is van een geschil tussen werknemer of werkgever bepaalt vaak de omvang van de kosten die door de werkgever gemaakt moeten worden om tot een beëindiging van de arbeidsovereenkomst te komen.

Beheersmaatregelen:

- Gesprekkencyclus op orde, waarmee tijdig signalen worden opgevangen
- Dossiervorming op orde
- Ontwikkeld en geformaliseerd personeelsbeleid en beoordelingssystematiek
- Samenhang tussen het strategisch organisatiebeleid en het personeelsbeleid
- Het voeren van exitgesprekken met vertrekkende medewerkers

Kans: 30%

Risico: tussen de € 75.000 en € 150.000

★ Hoger dan begrote kosten voor ziektevervang

Nuwelijn is eigen risico drager voor de kosten die samenhangen met ziekteverzuim. Hoger dan begrote personele lasten door hoger dan begrote vervangingskosten (o.a. voor ziekte) leiden tot ongedekte loonkosten en daarmee tot een aanspraak op het vermogen.

Beheersmaatregelen:

- Het ziekteverzuim is goed in beeld, er wordt een actief verzuimbeleid gevoerd en is er een vastgesteld vervangingsbeleid.
- Het thema werkdruk en welbevinden komen jaarlijks terug in de gesprekkencyclus
- Periodieke evaluatie dienstverlening arbodienst

Kans: 50%

Risico: tussen de € 75.000 en € 150.000

★ Arbeidsmarktschaarste

Met het arbeidsmarkt schaarste samenhangende financieel risico kan onderverdeeld kan worden in de volgende deelrisico's:

- Dure inhuur van uitzendorganisaties;
- Duurder dan begrote aanstellingen van medewerkers, omdat gegeven de arbeidsmarkt medewerkers een stevigere onderhandelingspositie hebben;
- Extra wervingskosten;
- Medewerkers willen wel in dienst komen, maar eisen meteen een vast dienstverband, wat het in stand houden van een flexibele schil bemoeilijkt;
- Extra kosten voor startende docenten, omdat deze meer begeleiding nodig hebben.
- Uitval van lessen, wat kan leiden tot verscherpt Inspectietoezicht en imago problematiek.

De aanpak van het lerarentekort vraagt inzet van alle betrokkenen. Zo zijn de opleidingen

verantwoordelijk voor het goed en flexibel opleiden, besturen en scholen voor goed personeelsbeleid. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zorgt voor randvoorwaarden zoals financiële maatregelen. Ook gemeenten, bedrijfsleven en andere partners zetten zich in om het lerarentekort aan te pakken.

Beheersmaatregelen:

- Het binden van Lio's aan de organisatie en het aantrekken van zij-instromers.
- Het werven van onderwijsassistenten en leraar ondersteuners.
- Samenwerking met de lerarenopleidingen.

- Een ingericht intern mobiliteitscentrum (flexpool).
- Permanente wervingscampagne, online vacatures.
- Het maken van sluitende afspraken met de collega besturen over maximale beloningen/vergoedingen die gegeven worden.
- Verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Aandacht voor een goede PR/profilering; hoe kan Nuwelijn een goede werkgever zijn.

Kans: 50%

Risico: tussen de € 25.000 en € 75.000

★ **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 kan een cyberverzekering afgesloten worden
- 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%

Risico: tussen de € 250.000 en € 400.000

★ **Onverwachte aanspraak op vermogen voor groot onderhoud**

Voor de verwerking van de uitgaven van groot onderhoud hanteert Nuwelijn de systematiek van de voorziening volgens de componentemethode.

De volgende deelrisico's zijn te onderscheiden:

- Extra onvoorziene exploitatielasten door hogere prijzen dan waar in de begroting rekening mee was gehouden (o.a. door schaarste in aanbod). Gegeven de systematiek van verwerking van de uitgaven van groot onderhoud worden meerkosten direct ten laste van de exploitatie geboekt. (Risico op zowel onvoorzien beslag op eigen vermogen als op onvoorziene aanspraak op liquiditeit).
- Uitgevoerd groot onderhoud dat niet voorzien was in het Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP). Hiervoor is niet gespaard in de voorziening. Deze kosten worden direct ten laste van de exploitatie geboekt. (Risico op zowel onvoorzien beslag op eigen vermogen als op onvoorziene aanspraak op liquiditeit).
- Extra onvoorziene exploitatielasten door uitstel van nieuwbouw in het gemeentelijk IHP. Hierdoor moet gespaard worden voor uitgaven waar tot dan toe (als het gevolg van het hanteren van stopjaren) geen rekening mee was gehouden. De benodigde verhoogde dotatie aan de voorziening groot onderhoud komt ten laste van het exploitatieresultaat in het betreffende jaar waarin het uitstel duidelijk wordt. (Risico op onvoorzien beslag op eigen vermogen).

Beheersmaatregelen:

- o Het werken met adequate Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's)

Kans: 70%

Risico: tussen de € 75.000 en € 150.000

Molenschot, 02-06-2026

A.G. Polman
Voorzitter College van Bestuur
Stichting Nuwelijn

Verslag van de Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht (RvT)

Naam	Dhr. M.C.M. Staats
Functie en commissies RvT	Voorzitter; remuneratiecommissie
Zittingstermijnen	Ingetreden: 01-04-2024
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)



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2025
STICHTING NUWELIJN
STICHTING MUZERIJ

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	31/12/2025		31/12/2024
	€		€
1. ACTIVA			
1.1. Vaste activa			
1.1.1. Immateriële vaste activa	26.496		-
1.1.2. Materiële vaste activa	<u>1.849.690</u>		<u>1.789.555</u>
	1.876.186		1.789.555
1.2. Vlottende activa			
1.2.2. Vorderingen	386.571		503.115
1.2.4. Liquide middelen	<u>4.362.312</u>		<u>4.321.268</u>
	4.748.883		4.824.383
Totaal Activa	6.625.069		6.613.938
2. PASSIVA			
2.1. Eigen vermogen	1.573.432		1.712.126
2.2. Voorzieningen	2.406.490		2.729.882
2.4. Kortlopende schulden	<u>2.645.147</u>		<u>2.171.930</u>
Totaal Passiva	6.625.069		6.613.938

Geconsolideerde staat van baten lasten over 2025

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	10.769.926	10.928.389	9.828.077
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	487.473	433.741	458.931
3.5. Overige baten	2.198.446	2.500.205	1.988.317
<u>Totaal baten</u>	13.455.845	13.862.334	12.275.325
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	11.038.862	11.442.664	11.028.924
4.2. Afschrijvingen	270.368	294.461	250.953
4.3. Huisvestingslasten	917.994	1.004.476	781.711
4.4. Overige lasten	1.442.593	1.428.507	1.285.847
<u>Totaal lasten</u>	13.669.818	14.170.108	13.347.434
Saldo baten en lasten	-213.973	-307.774	-1.072.110
6. Financiële baten en lasten	75.824	134.300	134.896
9. Resultaat	-138.149	-173.474	-937.214
99.1 Vennootschapsbelasting	-545	-	919
<u>Resultaat na belastingen</u>	-138.694	-173.474	-936.295
Netto Resultaat	-138.694	-173.474	-936.295
<u>Resultaatbestemming</u>			
2.1.1.1. AR Algemene reserve	49.931		-530.318
2.1.1.2. BR Werkdrukmiddelen	19.826		87.170
2.1.1.2. BR NPO Gelden	-166.543		-409.396
2.1.1.2. BR Strategische en toekomstbestendige kalender	-18.559		-85.194
2.1.1.3. BR Bestemmingsreserve privaat	-23.349		1.443
	-138.694		-936.295

Geconsolideerd Kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
	€	€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Saldo baten en lasten	-213.973	-1.072.110
	-213.973	-1.072.110
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	265.694	250.543
Afschrijvingen desinvestering	-	-409
Mutatie voorzieningen	-323.392	1.707.914
Mutatie EV	-	-1.298.030
	-57.698	660.017
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>		
Vorderingen	116.544	-150.506
Waarborgsommen te vorderen	-	200
Schulden	473.217	529.712
	589.761	379.406
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>	318.090	-32.687
Ontvangen interest	82.856	141.412
Te betalen belasting (-/-)	-545	919
Betaalde interest	-7.032	-6.516
	75.279	135.815
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>	393.369	103.128
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Investerings in materiële vaste activa	-325.829	-398.583
Correctie investeringen eerdere jaren	-	13
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	819
Investering in immateriële vaste activa	-26.496	-
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	-352.324	-397.751
<u>Mutatie liquide middelen</u>	41.044	-294.622
<u>Verloop geldmiddelen</u>		
Stand per begin boekjaar	4.321.268	4.615.890
Mutaties in boekjaar	41.044	-294.622
Stand per eind boekjaar	<u>4.362.312</u>	<u>4.321.268</u>

Grondslagen

1. Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

Activiteiten

Stichting Nuwelijn is het bevoegd gezag van zes scholen en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van primair onderwijs in de regio Gilze Rijen.

Continuïteit

Het geconsolideerd eigen vermogen van Stichting Nuwelijn en Stichting Muzerij bedraagt per 31 december 2025 € 1.549.630 positief. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslag van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Nuwelijn is feitelijk en statutair gevestigd op Schoolstraat 5, 5124 RM te Molenschot en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41095435.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Stichting Nuwelijn en Stichting Muzerij. De geconsolideerde organisatie is gevestigd op Schoolstraat 5, 5124 RM te Molenschot. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de volgende uitgangspunten conform artikel 2:414 BW:

- Eliminatie onderlinge verhoudingen: Intercompany-transacties, saldi en niet gerealiseerde resultaten op transacties tussen groepsmaatschappijen worden bij de consolidatie geëlimineerd.

De reden van consolidatie is het vormen van een gezamenlijke organisatie met een fiscale eenheid voor de btw. Het eigen vermogen van de geconsolideerde organisatie is te lezen in de Continuïteits grondslag. Het geconsolideerd resultaat wordt vermeld in de segmentatie.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Nuwelijn 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 incl. 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 bepalingen opgenomen in de Ministeriële Richtlijn jaarverslaggeving onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

De cijfers van 2024 zijn, waar nodig geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met dit boekjaar mogelijk te maken.

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

Bedrijfsgebouwen en terreinen:

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Overige materiële vaste activa

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere-waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

Bestemmingsreserve

Een bestemmingsreserve is gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan het bestuur van Stichting Nuwelijn een bestedingsmogelijkheid toekent. Deze reserve wordt gevormd via resultaatbestemming waarbij overschotten worden toegevoegd en tekorten worden onttrokken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. Onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

Personeelsvoorziening

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.

Voorziening Langdurig zieken

De voorziening vanwege loondoorbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze voorziening zijn tevens begrepen eventuele ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden. De voorziening loondoorbetaling bij ziekte wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de verwachte loondoorbetaling gedurende het dienstverband.

Voorziening Ww-uitkering

De voorziening WW-uitkering is opgebouwd om de kosten van het eigen risico inzake de wachtgelduitgaven te kunnen uitbetalen. De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige betalingen.

Voorziening Groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoegingen aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

Per 2024 maakt Stichting Nuwelijn gebruik van de componentenmethode conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Hierbij wordt een ondergrens van € 4.500,- aangehouden voor het opnemen van onderhoudskosten binnen de onderhoudsvoorziening. Daarbij zijn alle stopjaren per schoolgebouw vastgesteld. Per component wordt een vergelijking gemaakt met de werkelijke kosten en verschillen worden direct via de exploitatie verwerkt. Jaarlijks worden de meerjarenonderhoudsplannen opnieuw beoordeeld.

Kortlopende schulden

Schulden met een op de balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend.

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het 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 ze betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet geoormerkte OCW subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten verantwoord worden. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

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.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, Gemeenten, Provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

Lonen en salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenlasten

Stichting Nuwelijn heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Stichting Nuwelijn heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling.

Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

Verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per december 2025 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 123,5% (2024: 111,9%).

De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Activagroep	Termijn in jaren	% afschrijving
Gebouwen	12	8,33%
Gebouwen	20	5,00%
Gebouwen	24	4,17%
Gebouwen	40	2,50%
Gebouwen	30	3,33%
ICT	3	33,33%
ICT	4	25,00%
ICT	5	20,00%
ICT	8	12,50%
ICT	10	10,00%
Inventaris en apparatuur	4	25,00%
Inventaris en apparatuur	5	20,00%
Inventaris en apparatuur	7	14,29%
Meubilair	7	14,29%
Meubilair	20	5,00%
Speeltoestellen en buiten meubilair	10	10,00%
Leermethoden	8	12,50%

Overige lasten

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

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

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen wordt opgenomen onder de operationele activiteiten.

Toelichting op de geconsolideerde balans

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	26.496
Stand 31 december 2025	
Aanschaffingswaarde	31.171
Cumulatieve afschrijvingen	-4.676
Boekwaarden 31 december 2025	26.496

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	578.559	2.433.467	235.569	146.026	3.393.621
Cumulatieve afschrijvingen	-102.045	-1.335.314	-166.707	-	-1.604.066
Boekwaarden 1 januari 2025	476.514	1.098.153	68.862	146.026	1.789.555
Investeringen	184.197	267.321	20.336	-146.026	325.829
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-30.870	-221.578	-13.246	-	-265.694
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-
Saldo mutaties	153.327	45.743	7.091	-146.026	60.135
Stand 31 december 2025					
Aanschaffingswaarde	762.756	2.700.788	255.905	-	3.719.450
Cumulatieve afschrijvingen	-132.915	-1.556.892	-179.953	-	-1.869.760
Boekwaarden 31 december 2025	629.841	1.143.897	75.953	-	1.849.690

Toelichting:

De materiële vaste activa in uitvoering van Stichting Nuwelijn betreft het vernieuwen van het schoolplein op Het Fonkelbos en het aanbrengen van Led verlichting op De Brakken. Beide projecten zijn in 2025 afgerond en geactiveerd.

De materiële vaste activa in uitvoering van Stichting Muzerij betreft de implementatie van Kidskonnnect en de inrichting/verbouwing van Bso de Bolster. Beide projecten zijn in 2025 afgerond en geactiveerd.

1.2. Vlottende activa

1.2.2. Vorderingen

1.2.2.1. Debiteuren algemeen	10.908	12.315
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten	122.090	156.004
1.2.2.10 Overige vorderingen	66.835	124.537
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	186.501	209.788
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	237	471
	<u>386.571</u>	<u>503.115</u>

1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.1. Kasmiddelen	818	1.004
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen	625.419	508.091
1.2.4.3. Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	3.736.075	3.812.173
	<u>4.362.312</u>	<u>4.321.268</u>

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 31-12-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31- 12-2025
	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	725.190	49.931	-	775.122
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	797.413	-165.277	-	632.136
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	189.523	-23.349	-	166.174
	<u>1.712.126</u>	<u>-138.694</u>	<u>-</u>	<u>1.573.432</u>
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek				
Werkdrukmiddelen	297.110	19.826	-	316.936
NPO Gelden	481.744	-166.543	-	315.201
Strategische en toekomstbestendige kalender	18.559	-16.559	-	-
	<u>797.413</u>	<u>-165.277</u>	<u>-</u>	<u>632.136</u>

* Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen betreft niet ingezette rijksbijdrage van t.a.v. het werkdrukkoord.

* Bestemmingsreserve NPO gelden betreft het saldo tussen NPO balen en NPO lasten.

* Bestemmingsreserve privaat betreft het saldo van ontvangen en uitgegeven TSO-gelden.

* Bestemmingsreserve strategische en toekomstbestendige kalender betreft het inzetten van middelen in het kader van het strategisch beleidsplan.

2.2. Voorzieningen

	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	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	559.134	38.974	104.842	230.001	263.265	55.517	81.027	127.221
2.2.3. Voorziening Groot onderhoud	2.170.748	260.256	233.176	54.603	2.143.225	791.059	962.678	389.488
	<u>2.729.882</u>	<u>299.230</u>	<u>338.018</u>	<u>284.604</u>	<u>2.406.490</u>	<u>846.576</u>	<u>1.043.705</u>	<u>516.709</u>

2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.2. Voorziening spaarverlof PDI	-	5.009	-	-	5.009	-	5.509	-
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	229.476	28.198	38.350	-	219.324	22.352	69.751	127.221
2.2.1.5. Werkloosheidsbijdragen	125.918	-	-	125.918	-	-	-	-
2.2.1.6. Langdurig zieken	203.740	5.767	66.492	104.083	38.932	33.165	5.767	-
	<u>559.134</u>	<u>38.974</u>	<u>104.842</u>	<u>230.001</u>	<u>263.265</u>	<u>55.517</u>	<u>81.027</u>	<u>127.221</u>

	Saldo 31/12/2025	Saldo 31/12/2024
	€	€
2.4. Kortlopende schulden		
2.4.6. Crediteuren	314.411	338.650
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	466.369	448.429
2.4.10. Pensioenen	137.514	136.923
2.4.12. Overige kortlopende schulden	15.000	12.869
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	931.305	569.760
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	251.591	153.723
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	366.638	371.961
2.4.19. Overige overlopende passiva	163.319	119.615
	<u>2.645.147</u>	<u>2.171.930</u>

Niet uit balans blijkende verplichtingen

Het bevoegd gezag heeft de volgende meerjarige contracten afgesloten.

Naam	Looptijd	Verplichting per jaar
Afas Software	09-06-2015 / geen einddatum	38.463
AON (WGA)	01-01-2017 / geen einddatum	69.234
Loyalis ASR Arbeidsongeschiktheidsverzekering	01-09-2023 / geen einddatum	18.000
APS-IT	01-01-2022 / 31-12-2026	14.289
MKBasics	01-01-2023 / geen einddatum	7.467
BD Service	01-01-2015 / geen einddatum	9.009
H. de Bont	01-01-2026 / 31-12-2026	13.920
Laride	01-01-2026 / 31-12-2026	38.760
Canon	1-10-2025 / 1-10-2030	69.273
CPM Factory / Kidsconnect / Ovivio	1-9-2023 / geen einddatum	4.404
Key Quality	02-11-2016 / geen einddatum	5.659
Vebego	01-01-2020 / geen einddatum	250.000
Audax elektra en gas	01-01-2026 / 31-12-2027	169.272
Kidsconnect	01-06-2024 / geen einddatum	34.000

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.

Verbonden partijen

Naam:	Juridische vorm:	Statutaire zetel:	Code activiteiten:	Eigen vermogen 31-12-2025 €	Resultaat jaar 2025 €	Art 2: 403 BW	Deelname Consolidatie
Samenwerkingsverband RSV Breda e.o. PO 30-03 Stichting Muzerij	Vereniging Stichting	Breda Molenschot	4 4	onbekend 373.113	onbekend -52.650	nee nee	% nee ja

code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

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

Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	9.988.214	9.723.486	9.464.303
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	605.437	954.124	96.312
3.1.3.1. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	176.275	250.779	267.462
	<u>10.769.926</u>	<u>10.928.389</u>	<u>9.828.077</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	487.473	433.741	448.185
3.2.2.3. Overige overheden	-	-	10.746
	<u>487.473</u>	<u>433.741</u>	<u>458.931</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	17.364	137.799	-437
3.5.2. Detachering personeel	3.049	244.976	46.328
3.5.4. Sponsoring	-	-	-300
3.5.5. Ouderbijdragen	2.097.728	2.097.430	1.872.244
3.5.10 Overige	80.304	20.000	70.482
	<u>2.198.446</u>	<u>2.500.205</u>	<u>1.988.317</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	10.184.782	9.926.864	9.494.635
4.1.2. Overige personele lasten	1.074.653	1.632.846	1.753.340
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-220.573	-117.046	-219.051
	<u>11.038.862</u>	<u>11.442.664</u>	<u>11.028.924</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	7.942.263	9.926.864	7.375.829
4.1.1.2. Sociale lasten	1.158.678	-	1.064.216
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	55.406	-	101.089
4.1.1.5. Pensioenlasten	1.028.435	-	953.501
	<u>10.184.782</u>	<u>9.926.864</u>	<u>9.494.635</u>

Het aantal FTE voor Nuwelijn bedroeg ultimo 2025 en 2024 respectievelijk

Directie	5,08	4,42
OP	69,24	70,29
OOP	23,47	22,43
Totaal	<u>97,80</u>	<u>97,14</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	-230.001	-	-82
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	38.974	20.000	360.687
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	789.175	994.592	884.094
4.1.2.3. Overige	542.949	618.254	508.641
	<u>1.141.097</u>	<u>1.632.846</u>	<u>1.753.340</u>
4.1.3. <u>Af: ontvangen vergoedingen</u>			
4.1.3.2. Ontvangen vergoedingen Vervangingsfonds	-1.210	-	-
4.1.3.3. Overige uitkeringen die de personeelslasten verminderen	-219.363	-117.046	-219.051
	<u>-220.573</u>	<u>-117.046</u>	<u>-219.051</u>

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
4.2. <u>Afschrijvingen</u>			
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	4.676	-	-
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	30.869	21.638	22.566
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	221.578	255.592	215.463
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	13.245	17.231	12.924
	<u>270.368</u>	<u>294.461</u>	<u>250.953</u>
4.3. <u>Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	43.520	24.942	37.711
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	244.128	234.941	192.915
4.3.4. Energie en water	164.849	263.518	137.851
4.3.5. Schoonmaakkosten	281.874	305.159	246.128
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	14.899	7.365	10.368
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	151.967	159.014	144.610
4.3.8. Overige huisvestingslasten	16.757	9.537	12.128
	<u>917.994</u>	<u>1.004.476</u>	<u>781.711</u>
4.4. <u>Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	667.936	607.888	544.329
4.4.2. Inventaris en apparatuur	128.702	95.795	137.346
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	294.592	301.250	246.283
4.4.5. Overige	351.364	423.574	357.889
	<u>1.442.593</u>	<u>1.428.507</u>	<u>1.285.847</u>
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	44.901	44.901	56.762
4.4.1.2. Andere controle opdrachten	545	-	-
4.4.1.3. Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4. Andere niet-controledienst	-	-	-
	<u>45.446</u>	<u>44.901</u>	<u>56.762</u>
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	82.856	140.000	141.412
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-7.032	-5.700	-6.516
	<u>75.824</u>	<u>134.300</u>	<u>134.896</u>

Segmentatie

Balans per 31-12-2025

	PO €	Overig €	Totaal €
1. Activa			
1.1.1. Immateriële vaste activa	-	26.496	26.496
1.1.2. Materiële vaste activa	1.494.926	354.766	1.849.692
1.2.2. Vorderingen	286.620	99.951	386.571
1.2.4. Liquide middelen	3.936.125	426.185	4.362.310
	<u>5.717.671</u>	<u>907.398</u>	<u>6.625.069</u>
2. Passiva			
2.1. Eigen vermogen	1.200.317	373.113	1.573.430
2.2. Voorzieningen	2.380.008	26.481	2.406.489
2.4. Kortlopende schulden	2.154.578	490.571	2.645.149
	<u>5.734.903</u>	<u>890.165</u>	<u>6.625.068</u>

Staat van Baten en lasten over 2025

3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	10.769.926	-	10.769.926
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	60.567	426.906	487.473
3.5. Overige baten	148.694	2.049.753	2.198.447
	<u>10.979.187</u>	<u>2.476.659</u>	<u>13.455.846</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	9.144.750	1.894.113	11.038.862
4.2. Afschrijvingen	236.400	33.968	270.368
4.3. Huisvestingslasten	863.626	54.368	917.994
4.4. Overige lasten	1.162.383	280.210	1.442.593
	<u>11.407.159</u>	<u>2.262.659</u>	<u>13.669.818</u>
Saldo baten en lasten	<u>-427.972</u>	<u>214.000</u>	<u>-213.972</u>
6. Financiële baten en lasten	75.416	408	75.824
Resultaat	<u>-352.556</u>	<u>214.408</u>	<u>-138.148</u>
Belasting	-	-545	-545
Resultaat na belastingen	<u>-352.556</u>	<u>213.863</u>	<u>-138.693</u>
Netto Resultaat	<u>-352.556</u>	<u>213.863</u>	<u>-138.693</u>

Model G : Verantwoording subsidies

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk			
SOOL subsidie	SOOL22595	31/10/2022	Onderhanden	
Subsidie Basisvaardigheden	VBV23-PO-1931	31/05/2023	Ja	
Subsidie Basisvaardigheden	VBV23-PO-2220	31/05/2023	Ja	
SOOL subsidie	SOOL23129	31/05/2023	Onderhanden	
Zij-instroom 09VI	1335642	20/05/2023	Nee	
Zij-instroom 19MG	1373701	20/11/2023	Nee	
Zij-instroom 19LE	1444595	19/09/2024	Onderhanden	
Subsidie Basisvaardigheden	VBV24-PO-0143	18/06/2024	Onderhanden	
Subsidie Basisvaardigheden	VBV24-PO-0052	18/06/2024	Onderhanden	
Subsidie Basisvaardigheden	VBV24-PO-0058	17/06/2024	Onderhanden	
Subsidie Brugfunctionaris	BRF-240810	07/05/2024	Onderhanden	
Subsidie School en omgeving	RSO-251632	25/06/2025	Onderhanden	
Kennisdelingsbijdrage	RSO-251632	01/12/2025	Onderhanden	

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale subsidiabele kosten t/m 2024	Saldo per 1 januari 2025	Ontvangen in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Te verrekenen per 31 december 2025
	Kenmerk									
				€	€	€	€	€	€	€

Totaal

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale subsidiabele kosten t/m 2024	Saldo per 1 januari 2025	Ontvangen in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Te verrekenen per 31 december 2025
	Kenmerk									
				€	€	€	€	€	€	€

Ondertekening

Het College van Bestuur 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.

Ondertekening College van Bestuur
Molenschot, 02-06-2026

Voorzitter
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



**ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2025
STICHTING NUWELIJN**

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	31/12/2025		31/12/2024	
	€		€	
1. ACTIVA				
1.1. Vaste activa				
1.1.2. Materiële vaste activa	<u>1.494.928</u>	1.494.928	<u>1.404.220</u>	1.404.220
1.2. Vlottende activa				
1.2.2. Vorderingen	309.997		321.027	
1.2.4. Liquide middelen	<u>3.936.125</u>	4.246.122	<u>3.989.411</u>	4.310.439
Totaal Activa		5.741.050		5.714.659
2. PASSIVA				
2.1. Eigen vermogen	1.200.317		1.286.363	
2.2. Voorzieningen	2.380.009		2.704.901	
2.4. Kortlopende schulden	<u>2.160.723</u>		<u>1.723.395</u>	
Totaal Passiva		5.741.050		5.714.659

Enkelvoudige staat van baten lasten over 2025

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	10.769.926	10.928.389	9.828.077
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	60.567	49.336	49.709
3.5. Overige baten	485.498	447.775	404.780
<u>Totaal baten</u>	<u>11.315.991</u>	<u>11.425.500</u>	<u>10.282.566</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	9.215.044	9.485.938	9.220.860
4.2. Afschrijvingen	236.400	262.433	222.878
4.3. Huisvestingslasten	863.626	846.930	749.562
4.4. Overige lasten	1.162.383	1.148.196	1.040.271
<u>Totaal lasten</u>	<u>11.477.453</u>	<u>11.743.497</u>	<u>11.233.571</u>
Saldo baten en lasten	-161.462	-317.997	-951.005
6. Financiële baten en lasten	75.416	136.300	135.947
9. Resultaat	-86.046	-181.697	-815.058
<u>Resultaatbestemming</u>			
2.1.1.1. Algemene reserve	102.579		-409.081
2.1.1.2. Werkdrukmiddelen	19.826		87.170
2.1.1.2. NPO Gelden	-166.543		-409.396
2.1.1.2. Strategische en toekomstbestendige kalender	-18.559		-85.194
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	-23.349		1.443
	<u>-86.046</u>		<u>-815.058</u>

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht 2025

	2025		2024
	€		€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>			
Saldo baten en lasten	-161.462	-161.462	-951.005
			-951.005
<u>Aanpassingen voor:</u>			
Afschrijvingen	236.400		222.468
Afschrijvingen desinvesteringen	-		-409
Mutatie voorzieningen	-324.892		1.707.996
		-88.492	1.930.055
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>			
Vorderingen	11.030		-28.082
Waarborgsommen te vorderen	-		200
Schulden	437.330		466.400
		448.360	438.518
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		198.406	1.417.568
Ontvangen interest	80.542		140.586
Betaalde interest	-5.126		-4.639
		75.416	135.947
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		273.822	1.553.515
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>			
Investerings in materiële vaste activa	-327.108		-300.335
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		819
		-327.108	-299.516
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		-327.108	-299.516
<u>Mutatie liquide middelen</u>		-53.286	1.253.999
<u>Verloop geldmiddelen</u>			
Stand per begin boekjaar		3.989.411	4.033.442
Mutaties in boekjaar		-53.286	-44.031
Stand per eind boekjaar		<u>3.936.125</u>	<u>3.989.411</u>

Toelichting op de enkelvoudige balans

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

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	320.073	2.263.672	235.569	103.877	2.923.191
Cumulatieve afschrijvingen	-68.681	-1.283.583	-166.707	-	-1.518.971
Boekwaarden 1 januari 2025	251.392	980.089	68.862	103.877	1.404.220
Investeringen	156.597	263.964	10.424	-103.877	327.108
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-16.292	-206.866	-13.242	-	-236.400
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-
Saldo mutaties	140.305	57.098	-2.818	-103.877	90.708
Stand 31 december 2025					
Aanschaffingswaarde	476.670	2.527.636	245.993	-	3.250.299
Cumulatieve afschrijvingen	-84.973	-1.490.449	-179.949	-	-1.755.371
Boekwaarden 31 december 2025	391.697	1.037.187	66.044	-	1.494.928

Toelichting:

De materiële vaste activa in uitvoering betreft het vernieuwen van het schoolplein op Het Fonkelbos en het aanbrengen van Led verlichting op De Brakken. Beide projecten zijn in 2025 afgerond en zijn geactiveerd.

1.2. Vlottende activa

	Saldo 31/12/2025 €	Saldo 31/12/2024 €
<u>1.2.2. Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	34.510	84.297
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten	81.783	12.870
1.2.2.10 Overige vorderingen	56.921	72.745
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	136.547	150.832
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	237	283
	309.997	321.027
<u>1.2.4. Liquide middelen</u>		
1.2.4.1. Kasmiddelen	818	1.004
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen	199.232	176.235
1.2.4.3. Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	3.736.075	3.812.173
	3.936.125	3.989.411

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 31-12-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€
2.1.1. Algemene reserve	299.427	102.579	-	402.006
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	797.413	-185.277	-	612.136
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	189.523	-23.349	-	166.174
	1.286.363	-86.046	-	1.200.317
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek				
2.1.1.2.1. Werkdrukmiddelen	297.110	19.826	-	316.936
NPO Gelden	481.744	-166.543	-	315.201
Strategische en toekomstbestendige kalender	18.559	-18.559	-	-
	797.413	-185.277	-	612.136

- * Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen betreft niet ingezette rijksbijdrage i.a.v. werkdrukmiddelen
- * Bestemmingsreserve NPO gelden betreft het saldo tussen NPO baten en NPO lasten.
- * Bestemmingsreserve privaat betreft het saldo van ontvangen en uitgegeven TSO-gelden.
- * Bestemmingsreserve strategische en toekomstbestendige kalender betreft het inzetten van middelen in het kader van het strategisch beleidplan.

2.2. Voorzieningen

	Stand per 31-12-2024	Dolaties	Onttrekkingen	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	534.153	36.132	103.500	230.001	236.784	50.739	78.151	108.394
2.2.3. Voorziening Groot onderhoud	2.170.748	260.256	233.176	54.603	2.143.225	791.059	962.678	389.488
	2.704.901	296.388	336.676	284.604	2.380.009	841.798	1.040.829	497.882
2.2.1. Personele voorzieningen								
2.2.1.2. Voorziening spaarverlof PDI	-	5.009	-	-	5.009	-	5.509	-
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	204.495	25.356	37.008	-	192.843	17.574	66.875	108.394
2.2.1.5. Werkloosheidsbijdragen	125.918	-	-	125.918	-	-	-	-
2.2.1.6. Langdurig zieken	203.740	5.767	66.492	104.083	38.932	33.165	5.767	-
	534.153	36.132	103.500	230.001	236.784	50.739	78.151	108.394

	Saldo 31/12/2025	Saldo 31/12/2024
	€	€
2.4. Kortlopende schulden		
2.4.8. Crediteuren	224.357	242.512
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	401.918	410.452
2.4.10. Pensioenen	116.870	108.517
2.4.12. Overige kortlopende schulden	15.000	11.000
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	931.305	589.760
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	80.000	7.163
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	299.740	290.864
2.4.19. Overige overlopende passiva	91.732	53.128
	2.160.723	1.723.395

Toelichting op de enkelvoudige Staat van baten en lasten

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	9.988.214	9.723.486	9.464.303
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	605.437	954.124	96.312
3.1.3.1. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	176.275	250.779	267.462
	<u>10.769.926</u>	<u>10.928.389</u>	<u>9.828.077</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en subsidies	60.567	49.336	49.709
	<u>60.567</u>	<u>49.336</u>	<u>49.709</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	130.451	137.799	111.006
3.5.2. Detachering personeel	226.768	244.976	154.498
3.5.4. Sponsoring	-	-	-300
3.5.5. Ouderbijdragen	52.715	45.000	68.085
3.5.10 Overige	75.564	20.000	71.490
	<u>485.498</u>	<u>447.775</u>	<u>404.780</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	8.655.542	8.532.802	8.113.493
4.1.2. Overige personele lasten	722.249	1.027.536	1.260.804
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-162.747	-74.400	-153.437
	<u>9.215.044</u>	<u>9.485.938</u>	<u>9.220.860</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	6.727.820	8.532.802	6.266.729
4.1.1.2. Sociale lasten	933.308	0	875.609
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	55.406	0	101.089
4.1.1.5. Pensioenlasten	939.008	0	870.066
	<u>8.655.542</u>	<u>8.532.802</u>	<u>8.113.493</u>
<i>Het aantal FTE bedroeg ultimo 2025 en 2024 respectievelijk</i>			
Directie	5,08		4,42
OP	69,24		70,29
OOP	23,47		22,43
Totaal	<u>97,80</u>		<u>97,14</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Personele voorzieningen	-260.313	20.000	360.687
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	562.601	501.921	518.524
4.1.2.3. Overige	419.961	505.615	381.593
	<u>722.249</u>	<u>1.027.536</u>	<u>1.260.804</u>
4.1.3. <u>Af: ontvangen vergoedingen</u>			
4.1.3.2. Ontvangen vergoedingen Participatiefonds	-1.210	-	-
4.1.3.3. Overige uitkeringen die de personeelslasten verminderen	-161.537	-74.400	-153.437
	<u>-162.747</u>	<u>-74.400</u>	<u>-153.437</u>

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
4.2. <u>Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	16.292	8.326	9.254
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	206.866	238.126	200.700
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	13.242	15.981	12.924
	<u>236.400</u>	<u>262.433</u>	<u>222.878</u>
4.3. <u>Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	26.736	4.300	16.260
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	243.673	166.649	192.293
4.3.4. Energie en water	164.332	233.755	137.095
4.3.5. Schoonmaakkosten	245.267	268.367	237.126
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	14.892	5.920	10.334
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	151.967	159.014	144.610
4.3.8. Overige huisvestingslasten	16.759	8.925	11.844
	<u>863.626</u>	<u>846.930</u>	<u>749.562</u>
4.4. <u>Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	470.108	419.822	372.687
4.4.2. Inventaris en apparatuur	126.428	91.341	136.222
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	294.592	299.000	245.372
4.4.5. Overige	271.255	338.033	285.990
	<u>1.162.383</u>	<u>1.148.196</u>	<u>1.040.271</u>
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	22.540	22.540	33.317
4.4.1.2. Andere controle opdrachten	545	-	-
4.4.1.3. Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4. Andere niet-controledienst	-	-	-
	<u>23.085</u>	<u>22.540</u>	<u>33.317</u>
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	80.542	140.000	140.586
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-5.126	-3.700	-4.639
	<u>75.416</u>	<u>136.300</u>	<u>135.947</u>

WNT: Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Nuwelijn van toepassing zijnde regelgeving.

De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

- Gemiddelde totale baten	4
- Gemiddeld aantal studenten	1
- Gewogen aantal onderwijssoorten	1
- Totaal aantal complexiteitspunten	6

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Nuwelijn is berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse B, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 164.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang nooit groter kan zijn dan 1,0 Fte.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	M.P.E. van Krevel
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31-08
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	84.420
Beloningen betaalbaar op termijn	12.506
<i>Subtotaal</i>	96.925
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	109.184
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2025	96.925
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	M.P.E. van Krevel
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	113.473
Beloningen betaalbaar op termijn	16.556
<i>Subtotaal</i>	130.029
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	155.000
Totaal bezoldiging 2024	130.029

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025		
bedragen x € 1		A.G. Polman
Functiegegevens		Voorzitter CvB
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang-einde)	01/08 t/m 31/12	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	N.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	468	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 163.500	N.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 109.921	N.v.t.
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 58.717	N.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 58.717	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 58.717	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025									
bedragen x € 1	N.v.t.	A. Slijkhuis Voorzitter 01/01 - 31/03	A. Slijkhuis N.v.t.	M. Staats Voorzitter 01/04 - 31/12	J. de Jong Lid 01/01 - 31/12	M. Beck Soellman Lid 01/01 - 31/12	L. van Loon Lid 01/01 - 31/12	T. Jansen Lid 01/01 - 31/12	
Funcatiegegevens	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging									
Bezoldiging	N.v.t.	2.426	N.v.t.	7.414	6.560	6.560	6.560	6.560	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	N.v.t.	6.066	N.v.t.	18.534	16.400	16.400	16.400	16.400	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	N.v.t.	2.426	N.v.t.	7.414	6.560	6.560	6.560	6.560	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	

Gegevens 2024									
bedragen x € 1	E. Houthoofd Voorzitter 01/01 - 30/06	A. Slijkhuis Voorzitter 01/07 - 31/12	A. Slijkhuis Lid 01/04 - 30/06	M. Staats N.v.t.	J. de Jong Lid 01/01 - 31/12	M. Beck Soellman Lid 01/01 - 31/12	L. van Loon Lid 01/01 - 31/12	T. Jansen Lid 01/01 - 31/12	
Funcatiegegevens	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging									
Bezoldiging	4.625	4.675	1.542	N.v.t.	6.200	6.200	6.200	6.200	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	11.561	11.689	3.854	N.v.t.	15.500	15.500	15.500	15.500	

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder
Niet van toepassing.

