



Stichting Travers

Jaarverslag 2025

samen. leven.


travers

Inhoudsopgave Jaarverslag Stichting Travers

Bestuursverslag	1
Governanceverslag	10
Jaarrekening 2025.....	16

1. Bestuursverslag

1.1 Algemeen

Stichting Travers staat aan het hoofd van een groep (Travers Groep). In de groep zijn entiteiten ondergebracht die zich richten op kinderopvang (Doomijn), welzijnswerk (Het Werkt Sociaal, voorheen Travers Welzijn), informele zorg en mantelzorg (ZwolleDoet!) en (muziek)cultuur (Stichting Stad & Cultuur/Hedon). De groep opereert zonder winstoogmerk en kenmerkt zich daarmee als maatschappelijke onderneming. Het governancemodel van de stichting is een two tier board, bestaande uit een raad van bestuur en een toezichthoudende raad.

Doelstelling

In de statuten van de Travers Groep (vanaf hier Travers) is de volgende doelstelling vastgelegd: Travers heeft tezamen met de andere tot Travers verbonden labels, als gezamenlijk doel het (doen) bevorderen van de sociale en maatschappelijke ontwikkeling in het algemeen, het welbevinden van de bevolking en de leefbaarheid van de samenleving in buurten en wijken door burgers, het opsporen van en investeren in de onbenutte kracht van (burgers in) de samenleving, alsmede het (doen) bevorderen van professionele opvang van kinderen en jeugdigen en het (doen) bevorderen van culturele activiteiten, alles in de ruimste zin van het woord.

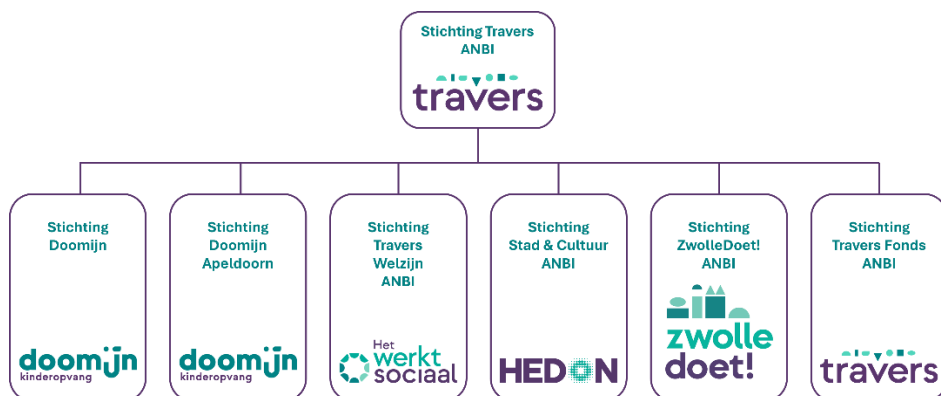
In 2025 is aan deze doelstelling extra invulling gegeven door de strategie 'Krachtig Travers', waarbij de onderlinge samenwerking en profilering van de labels centraal staan. Verderop in dit bestuursverslag is hierover meer te lezen.

Kernactiviteiten

De stichting onderneemt (in) activiteiten ter bevordering van de opvang van kinderen, ter bevordering van het welzijn van burgers, de organisatie van informele zorg en mantelzorg en de exploitatie van een poppodium met daaraan gerelateerde talentontwikkeling.

Juridische structuur

Stichting Travers is de moederstichting, met als dochters Stichting Doomijn (kinderopvang), Stichting Doomijn Apeldoorn, Stichting Het Werk Sociaal (voorheen Stichting Travers Welzijn), Stichting Vrijwilligerscentrale ZwolleDoet! en Stichting Stad & Cultuur. Onder de holding valt eveneens Stichting Travers Fonds, een stichting die financiële ondersteuning biedt om invulling te kunnen geven aan de doelstellingen van Stichting Travers. Onder andere door de strategie- en beleidsontwikkeling te versterken over alle labels heen. In 2025 is met het Management Team van Travers het governancemodel en de aansturing geëvalueerd om de rollen tussen holding en werkmaatschappijen verder te verhelderen.



Remuneratie

De organisatie hanteert de WNT-normen bij de salarissen van haar directeur-bestuurders.

Interne organisatie en personele bezetting

De organisatie is ingericht rondom de kernactiviteiten. Het merendeel van de kernactiviteiten vindt plaats in de stad Zwolle. De kinderopvang van Doornij is gevestigd in een brede regio op de as van Groningen tot Apeldoorn. Stichting Travers heeft ruim 1100 medewerkers in dienst, het merendeel daarvan (circa 900) is werkzaam in de kinderopvang. Ten behoeve van ondersteuning van de kernactiviteiten kan Travers beschikken over een groot aantal vrijwilligers.

De kernactiviteiten (de labels) worden geleid door één of meerdere operationele managers welke direct leidinggeven aan uitvoerende professionals. De labels worden centraal ondersteund vanuit het kantoor in Zwolle door de afdeling bedrijfsvoering, onder de naam 'Impactvergroters'. Hier zit deskundigheid op het gebied van personeel, financiën, facilitair management en ICT.

Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

Travers

In de afgelopen jaren hebben we als Stichting Travers te maken gehad met diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op onze organisatie. Waar 2024 in het teken stond van het uitzetten van de strategische lijnen, stond 2025 in het teken van de uitvoering en het concretiseren van samenwerkingen. Het vermogen van de organisatie om in te spelen op veranderende omstandigheden, zoals de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, is ook dit jaar van belang geweest. De druk op het operationele proces blijft onverminderd aanwezig. De maatschappelijke vraagstukken zijn groot, terwijl de beschikbare middelen onder druk staan. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging van keuzes en het borgen van de continuïteit van onze dienstverlening.

Krachtig Travers

In 2025 is een grote stap gezet in de manier waarop we onszelf laten zien. Waar de focus voorheen vooral op de afzonderlijke labels lag, hebben we dit jaar de verbinding tussen de labels binnen Travers zichtbaar gemaakt door middel van de uitwerking in 'Krachtig Travers'. De lancering van de nieuwe huisstijl in juni 2025 was hierin een belangrijk moment. Of het nu gaat om Doornij, Het Werkt Sociaal, ZwolleDoet! of Hedon; door de vernieuwde uitstraling is voor iedereen duidelijk dat we bij dezelfde familie horen. Deze visuele eenheid helpt ons om als één sterke partner op te treden richting inwoners, de gemeente en onze samenwerkingspartners. Door de labels visueel en strategisch te verbinden, is de interne synergie vergroot en de slagkracht op overstijgende dossiers versterkt. De inrichting van het team Strategie en Ontwikkeling heeft daar een grote bijdrage aan geleverd.

Bedrijfsvoering / Impactvergroters

In 2025 is de inrichting van de ondersteunende diensten (de 'Impactvergroters') integraal onderzocht. Doel van dit onderzoek was het versterken van de ondersteuning aan de labels die passend is bij een organisatie zoals Travers. Daarnaast het versterken van de strategische advisering en het reduceren van de personele en procesmatige kwetsbaarheid binnen de ondersteunende diensten. Op basis van de resultaten is gekozen voor de implementatie van het 'hybride model met expliciete rollen'. Dit model transformeert de bedrijfsvoering van een faciliterende dienst naar een proactieve strategisch partner via een heldere vierlagenstructuur: procesuitvoering, specialistisch advies, business partnering per label en centrale regie op groepsniveau. Hiermee wordt de nabijheid tot de operatie geborgd en het fundament van de organisatie versterkt. In 2026 wordt het implementatietraject gestart.

Doomijn

Voor Doomijn is in 2025 voortgeborduurd op de ingeslagen strategie. De inzet was gericht op het verbeteren van het rendement en een optimale inzet van personeel en middelen. Daarbij was er in het afgelopen jaar extra aandacht voor de regio Apeldoorn.

De ambitie om strategische samenwerkingen aan te gaan, is in 2025 zichtbaar geworden in onder meer de samenwerking met Vivente. Er is een aantal nieuwe Doomijn locaties geopend, waaronder een BSO+. De BSO+ biedt een gespecialiseerde omgeving voor kinderen met een extra ondersteuningsvraag, wat naadloos aansluit bij de maatschappelijke opdracht van Travers.

Stad & Cultuur

Hedon heeft ook in 2025 stabiele resultaten laten zien. De bezoekersaantallen blijven hoog, waardoor de huidige locatie tegen haar grenzen aan blijft lopen. Om de maatschappelijke functie in de toekomst goed te kunnen blijven vervullen, zijn de plannen voor huisvesting in het Noorderkwartier in 2025 samen met de gemeente Zwolle verder uitgewerkt. De kaders hiervoor zijn grotendeels geschetst, in afwachting van verdere besluitvorming door de gemeente Zwolle in 2026.

Het Werkt Sociaal en ZwolleDoet!

Bij Het Werkt Sociaal en ZwolleDoet! zien we dat de vraag naar ondersteuning blijft groeien. Tegelijkertijd blijven de subsidies en budgetten achter. Dit vraagt om een slimme aanpak om de hulp voor inwoners goed en toegankelijk te houden. Er is hard gewerkt aan de naamswijziging van Travers Welzijn naar 'Het Werkt Sociaal'. Deze naam wordt volop gebruikt en laat beter zien waar de organisatie voor staat. In 2026 zal de naamswijziging ook statutair worden vastgelegd. Om de continuïteit van dienstverlening te borgen binnen de huidige financiële kaders, is ingezet op intensievere samenwerking onderling en met partners. De organisatie beweegt hierbij van autonome taakuitvoering naar strategische allianties met zorgpartners. Door deze aanpak wordt een integrale keten gevormd waarin preventie en zorg naadloos op elkaar moeten gaan aansluiten. Deze strategische heroriëntatie vergroot de maatschappelijke slagkracht en maakt de organisatie toekomstbestendig in een veranderend sociaal domein.

Terugkijkend heeft Travers in 2025 de basis verstevigd door consequent in te zetten op samenwerking en verbinding. Hiermee is de organisatie beter toegerust om haar maatschappelijke functie te blijven vervullen.

Overig

Plannings- en begrotingsproces

Stichting Travers werkt met een rolling forecast. Op deze manier zijn we goed in staat de ontwikkelingen te volgen en deze te vertalen in concrete acties. Mede daardoor wordt Travers beter wendbaar in geval van onverwachte omstandigheden en gebeurtenissen. Aanvullend op de rolling forecast is in 2025 verder invulling gegeven aan risicomanagement. Naast het bepalen van het risicoprofiel wordt een Strategisch Risk Assessment per label gemaakt.

Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteitsbeheersing heeft binnen Doomijn bijzondere aandacht vanwege de regelgeving van de overheid. Naast een kwaliteitsmanagementsysteem is er een afdeling die op alle niveaus medewerkers en management ondersteunt bij kwaliteitsbeheersing. Aan de hand van een rapportagetool wordt de stand van zaken rondom kwaliteit gemonitord

Op het gebied van AVG is ingezet op verdere professionalisering. Onder begeleiding van een extern bureau dat gespecialiseerd is op dit vlak wordt Travers-breed de basis verder op orde gebracht. Hierbij is specifiek aandacht voor het overbrengen en borgen van kennis van AVG-beleid.

In- en externe informatievoorziening

Met het lanceren van de nieuwe huisstijl is een mooie stap gezet naar de herkenbaar van Travers en haar labels als één familie. De nieuwe huisstijl is tot stand gekomen door een intensieve samenwerking tussen de labels en de marketing- en communicatiemedewerkers van verschillende labels. De labeloverstijgende samenwerking is een opmaat tot verdere samenwerking en integratie op het vlak van marketing en communicatie.

ICT

Op het vlak van informatievoorziening en automatisering is een steeds scherper beeld ontstaan van de dienstverlening die nodig is om de organisatie vooruit te helpen. Richting het eind van 2025 is duidelijk geworden dat hier voor Travers nog een grote opgave ligt en dat er in de komende jaren stevige stappen gezet moeten worden op dit vlak. In de transformatie van de afdeling bedrijfsvoering heeft dit bijzondere aandacht.

Financiering

Travers wordt hybride gefinancierd. Het merendeel van de omzet komt uit kinderopvangactiviteiten, dit zijn de door ouders betaalde bijdragen voor de opvang van kinderen. De overige inkomsten zijn grotendeels afkomstig van (gemeentelijke) overheden. Het gaat in de meeste gevallen om bekostiging van activiteiten binnen de Wet Maatschappelijk Ondersteuning, gebaseerd op gemeentelijke subsidieverordeningen. Een kleiner deel is afkomstig van bezoekers van optredens in Hedon en daaraan gerelateerde horeca-inkomsten.

Financiële beleid

Het financiële beleid van Stichting Travers en daarmee ook van Stichting Travers Fonds ziet via het treasurybeleid toe op het financiële beheer van de in het fonds aanwezige middelen. Uitgangspunt is dat er geen risicovolle beleggingsstrategie wordt toegepast. Het toezicht op alle activiteiten van Stichting Travers en daarmee ook van Stichting Travers Fonds verloopt volgens het raad van toezicht model.

1.2 Financiële informatie

1.2.1 Omzet en subsidie

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de omzet van de totale organisatie weergegeven:

Omzetontwikkeling Travers		
in duizend euro	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
Subsidies	20.479	18.283
Opbrengsten activiteiten	51.503	48.202
Bruto-resultaat horeca	844	912
Overige opbrengsten	-	-
Totaal baten	72.826	67.396

De totale omzet van de groep Travers is met meer dan EUR 5.430 K toegenomen ten opzichte van 2024.

1.2.2 Resultaat en financiële positie

In onderstaande tabel is de financiële positie van de totale organisatie opgenomen:

Financiële positie Travers		
in duizend euro	Werkelijk	Werkelijk
	2025	2024
Exploitatierendement	2,5%	1,3%
Eigen vermogen	17.633	15.802
Kasstroom	5.825	-48
Liquiditeitsratio	1,7	1,7
Solvabiliteitsratio EV/TV	45%	47%
Solvabiliteitsratio EV/Baten	24%	23%

Het gestelde exploitatierendement Doornij is 4% en de gesubsidieerde activiteiten binnen Welzijn & Cultuur dienen kostendekkend te zijn. Het exploitatierendement Doornij voldoet nog niet aan het gestelde rendement en komt uit op 3%. Het eigen vermogen bedraagt € 17.633K. Hiervan is € 6.726K opgenomen in een bestemmingsreserve. Dit is als volgt opgebouwd:

Materiële vaste activa ad € 2.173K. Voor de vervanging van de aanwezige bedrijfsmiddelen is er een bestemmingsreserve materiële vaste activa gevormd. De bestemmingsreserve materiële vaste activa is door het bestuur bestemd. De hoogte van deze reserve staat gelijk aan de boekwaarden.

Duurzaamheid ad € 137K zal worden aangewend ten behoeve van het verduurzamen van de panden die door Het werkt Sociaal worden gebruikt.

Noodgelden podiumkunsten noodsteun 2020 ad € 3K betreffen de gelden van het noodfonds van FPK welke voor € 8K aangewend zijn in 2025. Restant valt binnen 1 jaar vrij.

Fonds Algemeen ad € 3.594K is door het bestuur bestemd voor activiteiten binnen de doelstelling van Stichting Travers Fonds.

Bestemmingsreserve Beleid en Strategie ad € 743k is door het bestuur bestemd voor activiteiten die passen binnen de doelstelling van Stichting Travers Fonds.

Individuele ondersteuning mensen met perspectief ad € 77K is door het bestuur bestemd om individuele jongeren in het kader van maatschappelijke diensttijd de gelegenheid te geven arbeidsmarktparticipatie dichterbij te brengen. In een door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gesubsidieerd project voert Travers de projectleiding, waarbij elke deelnemende partij de eigen inbreng garandeert.

1.2.3 Verwachtingen en onzekerheden benoemd in het bestuursverslag van voorgaand jaar

Het Werkt Sociaal en ZwolleDoet!

Het in 2024 vastgestelde risico dat stijgende exploitatiekosten door beperkte indexatie van subsidies de dienstverlening onder druk zetten, is ook in 2025 actueel. Incidentele subsidies boden tijdelijke dekking, maar voor de lange termijn is dit niet duurzaam. Als beheersingsmaatregel is ingezet op versteviging van de regionale samenwerking en deelname aan platforms zoals het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) om de financieringsbasis te verbreden.

Hedon

Het financiële risico voor Hedon is voor de korte termijn gemitigeerd door de toekenning van de BIS-subsidie tot en met 2028. Het thema huisvesting en een sluitende exploitatie blijft een aandachtspunt voor de lange termijn. In 2025 heeft Travers het voortouw genomen in de gesprekken met de gemeente Zwolle over de realisatie van de nieuwe locatie in het Noorderkwartier.

Doomijn

De in 2024 herijkte strategie voor Doomijn was gericht op het verlagen van het ziekteverzuim en de uitstroom, in combinatie met een optimale bezettingsgraad. In 2025 is de sturing hierop geïntensiveerd via een methodiek van projectmatig werken ('Kompaskamer'). De operationele risico's die voortvloeien uit de krappe arbeidsmarkt zijn deels opgevangen door schaalvergroting en strategische samenwerkingen, zoals met onderwijskoepel Vivente. Binnen Doomijn heeft de regio Apeldoorn blijvend de aandacht met als doel de operatie te optimaliseren.

Bedrijfsvoering

Het risicoprofiel van de bedrijfsvoering is beheersbaar, maar de kwetsbaarheid binnen de ondersteunende diensten (de Impactvergroters) is in 2025 opgepakt. Naar aanleiding van extern onderzoek is besloten tot de implementatie van het 'hybride model met expliciete rollen'. Dit model moet de afdeling beter in staat stellen de dienstverlening te laten aansluiten bij de business van de labels. Cybersecurity is een permanent aandachtspunt.

Risicobereidheid en getroffen maatregelen

Travers heeft (start in 2024) een brede risicoanalyse uitgevoerd op basis waarvan risico's worden gematerialiseerd. De daarbij behorende beheersingsmaatregelen zijn in geld gekwantificeerd. Aanvullend hierop is in 2025 een start gemaakt om het beleid rondom de vermogenspositie en het weerstandsvermogen te herijken.

1.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Terugkijkend naar 2025 zien we de volgende strategische risico's naar de toekomst, per label:

Het Werkt Sociaal en ZwolleDoet!

De financieringsmethodiek van beide labels is een blijvend aandachtspunt. Het regeerakkoord 2026 erkent de kracht van de sociale basis, maar stelt tegelijkertijd paal en perk aan wat de overheid als collectieve taak ziet. Voor Travers betekent dit dat we in 2026 onze positie als onmisbare schakel in de preventieketen nog krachtiger moeten onderbouwen, waarbij we enerzijds profiteren van de investeringen in de wijk, maar anderzijds creatieve oplossingen moeten vinden voor de financiering van de lichtere ondersteuningsvormen.

Hedon

Voor Hedon is het van essentieel belang dat er uitzicht is op een nieuwe locatie. Het is nog niet duidelijk wanneer de huisvestingsplannen op de agenda staan voor bestuurlijke besluitvorming binnen de gemeente Zwolle. Het voeren van een gezonde bedrijfsvoering in de komende jaren (8-10 jaar) is een uitdaging voor het komende jaar. Tot en met 2028 is Hedon verzekerd van BIS-subsidie.

Doomijn

De ontwikkelingen rondom 'bijna gratis kinderopvang' gaan grote invloed hebben op Doomijn in de komende jaren. De uitdaging is om het capaciteitsmanagement op orde te hebben, kwaliteitsmanagement te borgen en ondersteunende processen te optimaliseren. Voor Doomijn Apeldoorn ligt er in 2026 de opgave om het verbeterplan verder te implementeren en te streven naar een gezonde bedrijfsvoering.

Bedrijfsvoering

2026 zal in het teken staan van de implementatie van het nieuwe besturingsmodel binnen de afdeling bedrijfsvoering. Verdere optimalisatie van de informatievoorziening en automatisering is een belangrijk speerpunt. Dit vergt de nodige middelen, capaciteit en veranderkracht van de organisatie.

1.4 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Travers is een maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk. Dit betekent dat 100% van de ontvangen subsidies ten dienste komt van de uitvoering van gecontracteerde activiteiten. Binnen de contractafspraken van gesubsidieerde activiteiten zijn doelstellingen opgenomen inzake maatschappelijke onderwerpen als inclusie, duurzaamheid, gezondheid en veiligheid.

Ook de kinderopvang beschouwen wij als een maatschappelijke functie. Dit komt tot uiting in de strategie van Doomijn en wordt zichtbaar in onze pedagogische visie en de locaties waar Doomijn gevestigd is. Ook het opleidingsaanbod voor medewerkers richt zich op kinderen die extra aandacht nodig hebben.

1.5 Onderzoek en ontwikkelactiviteiten

Vanuit Stichting Travers Fonds worden onderzoek en ontwikkelactiviteiten bekostigd. Dit is ook in 2025 gebeurd. Met het in de loop der jaren opgebouwde vermogen in het fonds worden innovaties binnen (de labels van) Travers ondersteund. Het vrij ter beschikking staande vermogen (inclusief dat van Travers Fonds) zal worden ingezet ten behoeve van het realiseren van onze ambitie. Een deel van de middelen wordt jaarlijks toegekend aan maatschappelijke projecten. Zie voor een weergave van de uitgevoerde activiteiten in 2025 het jaarverslag van Stichting Travers Fonds.

1.6 Vooruitzichten 2026

In 2026 bouwt Travers voort op het fundament dat in 2025 met 'Krachtig Travers' is gelegd. Het jaar staat in het teken van de implementatie van de nieuwe aansturing en werkwijze voor de bedrijfsvoering en het proactief inspelen op het veranderende politieke en financiële landschap.

In 2025 hebben we de verbinding tussen de labels binnen Travers zichtbaar gemaakt door middel van de uitwerking in 'Krachtig Travers'. Met de vernieuwde huisstijl is voor iedereen duidelijk dat we bij dezelfde familie horen. In 2026 gaan we Krachtig Travers verder laden door het concretiseren van ons gezamenlijk verhaal en de bewijsvoering langs 4 maatschappelijke opgaven;

1. Samen.Groeien: Hoe zorgen we dat álle kinderen en jongeren gelijke ontwikkelkansen krijgen?
2. Samen.Beleven: Hoe zorgen we dat mensen zich welkom voelen en samen cultuur kunnen beleven?
3. Samen.Doen: Hoe realiseren we actieve(re) en zorgzame(re) gemeenschappen?
4. Samen.Gezond: Hoe versterken we (samen met partners) preventie zodat mensen kunnen kiezen voor een positief gezonde leefstijl?

Voor Doomijn is 2026 een cruciaal jaar voor de verdere uitrol van de herijkte strategie. We zetten onverminderd in op goed werkgeverschap om de personele krapte het hoofd te bieden en de pedagogische kwaliteit te borgen. We bereiden de organisatie voor op wijzigingen die gaan plaatsvinden in de branche (gratis kinderopvang) door te excelleren op capaciteitsmanagement, pedagogische kwaliteit en de samenwerking met onze samenwerkingspartners te verdiepen. Een specifiek zwaartepunt ligt bij het verbeterplan voor Doomijn Apeldoorn. De focus ligt hier op het realiseren van een duurzame exploitatie. Daarnaast wordt 2026 een transitiejaar waarin we de nieuwe locaties (o.a. vanuit de samenwerking met Vivente) volledig integreren in onze werkwijze.

Ondanks de stabiliteit die de BIS-subsidie biedt, heeft Hedon beperkte capaciteit en middelen om in 2026 met kracht door te werken aan het huisvestingsdossier. De inzet op dit dossier drukt stevig op de exploitatie. We blijven het voortouw nemen in de gesprekken met de gemeente Zwolle over de ontwikkeling van de nieuwe locatie in het Noorderkwartier. De ambitie is om in 2026 tot concrete besluitvorming te komen die de toekomst van het poppodium voor de lange termijn veiligstelt. Ondertussen gaan wij aan de slag met een plan om ook in de komende tien jaar op een financieel gezonde manier door te kunnen gaan.

Voor Het Werkt Sociaal en ZwolleDoet! liggen de uitdagingen in het beheersen van de stijgende exploitatiekosten bij een beperkte indexatie van subsidies. We reageren hierop door de regionale samenwerking en synergie met partners verder uit te bouwen. Door onze positie in platforms zoals het AZWA te versterken, borgen we de financiering van de sociale basis en tonen we de preventieve waarde van ons werk aan. Tot slot zetten we in op het versterken van de synergie in dienstverlening, samenwerking en efficiëntie tussen beide labels.

De belangrijkste prioriteit voor de centrale ondersteuning is de implementatie van het nieuwe model voor de 'Impactvergroters'. In 2026 stappen we definitief over naar het hybride model met expliciete rollen. Dit betekent dat we de personele kwetsbaarheid binnen de ondersteunende kolommen verminderen en de strategische advisering aan de labels versterken via vaste business partners. De focus verschuift hierbij van procesbeheersing naar een partnerschap dat direct bijdraagt aan de maatschappelijke impact van onze labels.

Met het oog op de personeelsbezetting 2026 is het niet de verwachting dat er significantie groei is in formatie. In 2026 wordt ingezet op de implementatie van het hybride model bij Impactvergroters, waarbij ook het beeld voor 2027 en verder duidelijk gaat worden met betrekking tot de personele bezetting. Specifiek voor Doomijn is er uitbreiding voorhanden op de functie van business analist en projectleider. Het team Strategie en Ontwikkeling zal in de loop van 2026 vast worden ingebed in de organisatie.

Door vast te houden aan onze koers van verbinding en professionalisering, is Travers in 2026 in staat om haar maatschappelijke opdracht te blijven vervullen, ook in een veranderend politiek en financieel landschap.

1.7 Gedragscode

Travers kent een gedrags- en integriteitscode, evenals een klokkenluidersregeling. Beide beleidsstukken worden gepubliceerd op de website van Stichting Travers. Klik voor meer info op [Gedrags- en Integriteitscode](#) en [Klokkenluidersregeling](#). Travers werkt met een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Verder werkt Travers op basis van de governancecodes van de branches Sociaal Werk, Kinderopvang, en Cultuur.

Klik voor meer info op [Governancecode Kinderopvang](#), [Governancecode Sociaal Werk](#), [Governancecode Cultuur](#).

Zwolle, 19 mei 2026

Raad van Bestuur,

J.M.J. Timmerman

E.I.M. Rooijers

2. Governanceverslag

Terugblik op 2025

Waar het jaar 2024 voor Stichting Travers in het teken stond van het uitzetten van de strategische lijnen, was 2025 het jaar van de daadwerkelijke uitvoering en het concretiseren van samenwerkingen. De raad van toezicht (rvt) stelt met tevredenheid vast dat de organisatie in 2025 grote stappen heeft gezet in de realisatie van de strategie 'Krachtig Travers'. De lancering van de nieuwe huisstijl in november 2025 markeerde hierin een cruciaal moment: het heeft de verbinding tussen de labels visueel bekrachtigd en de positie van Travers als één sterke maatschappelijke partner richting de gemeente en inwoners verstevigd.

Rollen rvt

De rvt vervult binnen Stichting Travers een veelzijdige rol, waarbij we vanuit verschillende perspectieven betrokken zijn bij de organisatie. Onze belangrijkste rollen zijn:

- **Toezichthouder:** we bewaken de realisatie van de strategische doelen, de financiële gezondheid en de naleving van wet- en regelgeving. We houden toezicht op het bestuur en zien erop toe dat de organisatie integer en transparant opereert.
- **Werkgever:** we zijn de werkgever van de bestuurder(s) en zijn verantwoordelijk voor de benoeming, evaluatie en beloning van de bestuurder(s). We zorgen voor een goede samenwerking tussen de rvt en de bestuurder(s).
- **Adviseur en Klankbord:** we fungeren als sparringpartner voor het bestuur. We delen onze expertise en ervaring en geven advies over strategische vraagstukken. We zijn een klankbord voor nieuwe ideeën en initiatieven.

Algemene ontwikkelingen

Een kernpunt van toezicht in 2025 was de doorontwikkeling van de interne organisatie. De rvt heeft nauwgezet de evaluatie van het governancemodel MT en de aansturing tussen de holding en de labels gevolgd, met als doel de rollen en verantwoordelijkheden verder te verhelderen.

Een cruciaal besluit in het afgelopen verslagjaar was de keuze voor het nieuwe model van de 'Impactvergroeters' voor de ondersteunende diensten. De rvt ondersteunt de keuze voor het 'hybride model met expliciete rollen', dat in 2026 zal worden geïmplementeerd. Wij zijn van mening dat deze transformatie naar proactieve business partnering essentieel is om de personele kwetsbaarheid te verminderen en de labels strategisch beter te ondersteunen.

Ontwikkelingen bij labels

De rvt heeft in 2025 met bijzondere aandacht de ontwikkelingen bij de labels gevolgd:

- **Doomijn:** de rvt heeft de focus op rendementsverbetering en de strategische alliantie met Vivente nauwgezet gevolgd. Wij waarderen de uitbreiding van het aanbod met onder meer een nieuwe BSO+, waarmee Doomijn invulling geeft aan de groeiende vraag naar gespecialiseerde kinderopvang.
- **Hedon:** de rvt deelt de zorgen over de huisvesting nu de huidige locatie de groeiambities beperkt. Wij volgen de gesprekken met de gemeente over het Noorderkwartier dan ook op de voet.
- **Het Werkt Sociaal:** de rvt steunt de naamswijziging (voorheen Travers Welzijn) als middel om de identiteit in het sociale domein te verhelderen. Wij hebben toegezien op de beweging naar strategische

allianties met zorgpartners, wat essentieel is om de continuïteit van welzijnswerk te borgen bij gelijkblijvende budgetten.

- **ZwolleDoet!:** een belangrijk toezichtpunt was de integratie van informele zorg in de bredere zorgketen. De rvt waardeert de proactieve rol van ZwolleDoet! binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) om de financieringsbasis te verbreden en de druk op mantelzorgondersteuning hanteerbaar te houden.
- **Impactvergroters:** daarnaast heeft de rvt ingestemd met het model voor de 'Impactvergroters'. De transformatie naar een hybride model voor de bedrijfsvoering moet de labels vanaf 2026 beter ondersteunen en de personele kwetsbaarheid op centraal niveau verminderen.

Beheersing en risicomanagement

De beheersingsstructuur is in 2025 verder verdiept. De rvt stelt vast dat de introductie van Strategische Risk Assessments per label (naast de reguliere rolling forecast) heeft geleid tot een scherper inzicht in label specifieke risico's. Tegelijkertijd blijft de rvt aandacht vragen voor de noodzakelijke inhaalslag op het gebied van ICT en automatisering. De in 2025 ingezette professionalisering op het gebied van AVG-beleid, ondersteund door externe expertise, is hierbij een belangrijk onderdeel.

Belangrijkste ontwikkelingen binnen de rvt

Het jaar 2025 was een belangrijk jaar voor de raad van toezicht van Stichting Travers, gekenmerkt door zowel continuïteit als verandering in de samenstelling en focus.

- Het jaar 2025 was voor de rvt een jaar van geplande wisselingen. In overeenstemming met het rooster van aftreden heeft de voorzitter van de raad van toezicht in het verslagjaar afscheid genomen. Tevens is één ander lid van de rvt volgens rooster afgetreden. Wij zijn verheugd dat wij in hun opvolging hebben kunnen voorzien door de benoeming van twee nieuwe leden. Hiermee is de continuïteit en de benodigde expertise op de verschillende domeinen geborgd.
- Door deze wisselingen in de raad zijn in 2025 ook de interne commissies opnieuw bemand. Zowel de Commissie Audit & Risk als de Remuneratiecommissie zijn opnieuw ingericht, waarbij de rollen zijn verdeeld op basis van de specifieke deskundigheid van de nieuwe en zittende leden. Deze hernieuwde samenstelling draagt bij aan een frisse blik op de toezichthoudende taken.
- 2025 was het eerste volledige jaar waarin de raad werd ondersteund door de bestuurssecretaris (aangesteld in oktober 2024). Deze versterking heeft in het afgelopen jaar geleid tot een verdere professionalisering van de governance-processen, wat de effectiviteit van het toezicht ten goede is gekomen.

Vergaderingen

Het aantal reguliere vergaderingen bedroeg in 2025 zes.

Datum	Vergadering	Tijd	Voorzitter
22 januari 2025	130e vergadering raad van toezicht	15:00 uur	mevrouw M. Koster
18 maart 2025	131e vergadering raad van toezicht	17:00 uur	mevrouw M. Koster
20 mei 2025	132e vergadering raad van toezicht	17:00 uur	mevrouw M. Koster
15 juli 2025	133e vergadering raad van toezicht	15:00 uur	de heer H. Soepenbergh (plv. vz)
24 september 2025	134e vergadering raad van toezicht	17:00 uur	de heer M. El Hamdaoui
27 november 2025	135e vergadering raad van toezicht	17:00 uur	de heer M. El Hamdaoui

In deze vergaderingen zijn de onderstaande onderwerpen een of meerdere malen besproken:

Strategie en werkwijze

- Jaarplan Travers 2025
- Travers Welzijn
- Krachtig Travers
- Toekomst Impactvergroters
- Ontwikkelingen gemeenten 2026 en verder
- Het verschuivende veld; zorg naar welzijn
- HR Strategie
- Samenwerking Vivente
- Governance MT Travers

Bedrijfsvoering:

- Managementletter 2024
- Kwartaalrapportages
- Jaarrekening en jaarverslag 2024
- Governanceverslag 2024
- Auditplan 2025
- Rolling forecast en financiële kaders
- Goedkeuring financieel kader 2026

Overig:

- Opvolging rvt en werving en selectie
- Zelfevaluatie rvt en evaluatie bestuurder
- Remuneratie bestuur en rvt
- Terugkoppeling Artikel 24 overleg
- Aanpassing statuten, reglementen en geschillenregeling

Overige activiteiten

Op 17 november is de jaarlijkse zelfevaluatie georganiseerd onder begeleiding van Puck Dinjens. De raad van toezicht, het bestuur en de bestuurssecretaris hebben een gezamenlijke evaluatiesessie gehouden om het onderlinge samenspel te versterken. Met de AEM Cube methodiek is eerst gekeken naar de persoonlijke drijfveren en de complementariteit binnen de groep. Dit gaf inzicht in de aanwezige kwaliteiten en de aandachtspunten voor de teamcompositie. Aansluitend is verdiepend gesproken over de maatschappelijke opdracht, de verbinding tussen de toezichtvisie en de besturingsfilosofie, en de concrete invulling van de toezichthoudende rollen. Deze reflectie op kernwaarden en verwachtingen heeft geresulteerd in heldere afspraken over de wijze waarop de raad en het bestuur gezamenlijk invulling geven aan een integrale en effectieve governance. De zelfevaluatie heeft geresulteerd in een concept toezichtvisie, die door de raad van toezicht verder zal worden aangescherpt.

Overige bijeenkomsten

De leden van de rvt bezochten in januari de nieuwjaarsbijeenkomst. Op 15 juli 2025 heeft er een themasessie plaatsgevonden met de voltallige rvt en leden van het MT Travers. In de bijeenkomst is een toelichting gegeven

op Krachtig Travers en hoe dit binnen de organisatie een plek krijgt. Vervolgens is met de 'open space' methodiek het gesprek gevoerd tussen de deelnemers, wat verrassende en nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

Decharge bestuurder

In de mei vergadering heeft de rvt op basis van het vastgestelde jaarverslag 2024, de jaarrekening 2024 en het in maart gehouden evaluatiegesprek decharge verleend aan het bestuur.

Samenstelling raad van toezicht

Op 20 mei 2025 is Mirjam Koster volgens rooster afgetreden als voorzitter en heeft zij de voorzittershamer doorgegeven aan Mohamed El Hamdaoui. Tegelijkertijd is Wouter Versteeg volgens rooster per 20 mei 2025 afgetreden als toezichthouder.

De raad van toezicht heeft in de vergadering van 20 mei 2025 Rianne van den Berg en Tjitske Siderius per 1 juli 2025 benoemd als lid raad van toezicht Stichting Travers tot en met 1 juli 2029. Met deze benoeming is de raad van toezicht gecomplementeerd en is de continuïteit geborgd.

In de vergadering van 27 november 2025 heeft Tjitske Siderius kenbaar gemaakt zich kandidaat te stellen als wethouder in Zwolle namens PvdA/Groenlinks bij de komende verkiezingen. Om in aanloop naar de verkiezingen in maart 2026 de mogelijkheid of schijn van belangenverstrengeling te voorkomen is in overleg met de raad van toezicht door Tjitske Siderius besloten haar werkzaamheden tijdelijk neer te leggen tot 1 april 2026. In de periode tot 1 april 2026 bestaat de raad van toezicht uit de vier overgebleven leden.

Rooster van aftreden:

- **De heer M.L. El Hamdaoui (1974), voorzitter**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja
- **De heer B.G.M.O.T. van Raalte (1979)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja
- **De heer H.H. Soepenbergh (1969)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja
- **Mevrouw T.E. Siderius (1981)**
Datum aftreden: 1 juli 2029
Hernoembaar: Ja
- **Mevrouw A.M. van den Berg (1967)**
Datum aftreden: 1 juli 2029
Hernoembaar: Ja

Afgetreden in 2025:

- **Mevrouw M.H. Koster – Wentink (1974)**

Datum aftreden: 20 mei 2025

- **De heer W. Versteeg (1974)**

Datum aftreden: 20 mei 2025

Samenstelling commissies

De verschillende commissies bereiden op onderdelen de onderwerpen die in de reguliere vergaderingen besproken en besloten worden voor. De samenstelling van de verschillende commissies is wegens het vertrek van Mirjam Koster en Wouter Versteeg gewijzigd als onderstaand:

- Remuneratiecommissie: Benyamin van Raalte (commissievoorzitter), Mohamed El Hamdaoui, Tjitske Siderius
- Commissie Audit & Risk: Herman Soepenbergh (commissievoorzitter), Rianne van den Berg

Contactpersoon OR en CCR: Benyamin van Raalte

Op 24 juni 2025 bezocht Mohamed El Hamdaoui het zogeheten artikel 24 overleg. In dit overleg zijn de rollen, taken en positie van de raad van toezicht besproken. Benyamin van Raalte bezocht in november het tweede artikel 24 overleg met de OR. In deze bijeenkomst is aan de hand van stellingen een dialoog gevoerd over actuele maatschappelijke thema's.

Per commissie volgt onderstaand een korte weergave van de in 2025 tijdens commissievergaderingen besproken onderwerpen en thema's.

Remuneratiecommissie

Het voorzitterschap was tot 20 mei 2025 in handen van Wouter Versteeg, op deze datum is het voorzitterschap van de commissie overgegaan naar Benyamin van Raalte. Tot 20 mei 2025 maakte Mirjam Koster als lid deel uit van de commissie. Per 20 mei 2025 is Mohamed El Hamdaoui toegetreden als lid van de commissie. Per 1 juli is Tjitske Siderius toegetreden als lid van de commissie.

Om de besluitvaardigheid en continuïteit te vergroten, is de remuneratiecommissie dit jaar uitgebreid van twee naar drie leden. Deze stap zorgt voor een breder palet aan expertise en een meer robuuste, onafhankelijke oordeelsvorming binnen de commissie.

Reflectie en vooruitblik

Per 1 juli 2025 is de remuneratiecommissie weer op volle sterkte en uitgebreid van twee naar drie leden. Hiermee is de samenstelling inhoudelijk gecomplementeerd en optimaal toegerust om de raad van toezicht te adviseren over het beloningsbeleid en de maatschappelijke verantwoording.

Werving en selectie leden raad van bestuur

Gezien het aftreden van Mirjam Koster en Wouter Versteeg per 20 mei 2025 was het voor de commissie noodzakelijk een traject op te starten voor de werving van twee nieuwe leden. In november 2024 is een uitvraag gedaan aan een viertal werving- en selectiebureaus om het traject te gaan begeleiden. Uiteindelijk is de opdracht

gegund aan Beljon Westerterp. Het daadwerkelijke wervingsproces is begin 2025 gestart. De commissie kijkt met tevredenheid terug op het wervingsproces. Er zijn twee geschikte kandidaten geworven die per 1 juli 2025 zijn benoemd als toezichthouder.

Commissie Audit & Risk

De commissie Audit & Risk heeft in 2025 vijf keer vergaderd. De externe accountant is aangesloten om de managementletter (januari), het accountantsverslag (mei) en het auditplan (september) te bespreken. De rol van de commissie Audit & Risk is om onderwerpen gedetailleerd te bespreken als voorbereiding op de bespreking in de vergadering van de voltallige rvt. De commissie brengt daarbij advies uit aan de rvt. Gedurende 2025 zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Managementletter 2024
- Verkoop pand Gasthuisdijk
- Samenwerking Vivente
- Meerjarenprognose 2025-2029
- Meerjarenonderhoudsplan
- Waarborgfonds Kinderopvang
- Accountantsverslag en jaarrekeningen
- Kwartaalrapportages
- Auditplan
- Financieel kader 2026
- WNT

Tot slot

De raad van toezicht kijkt met voldoening terug op 2025. Zij wil de ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Stichting Travers en haar labels bedanken voor hun belangrijke bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

Zwolle, 19 mei 2026

De heer M. El Hamdaoui

Voorzitter raad van toezicht Stichting Travers

Jaarrekening 2025

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER

(na voorstel resultaatbestemming)

ACTIVA		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Vaste activa			
1.	Materiële vaste activa	<u>1.106.819</u>	<u>1.121.609</u>
Vlottende activa			
2.	Vorraden	<u>29.640</u>	<u>3.852</u>
Vorderingen			
3.	Belastingen	-	44.905
4.	Vorderingen op gelieerde entiteiten	926.273	259.905
5.	Overige vorderingen en overlopende activa	<u>194.206</u>	<u>541.007</u>
		<u>1.120.479</u>	<u>845.816</u>
6.	Liquide middelen	<u>2.039.300</u>	<u>2.249.414</u>
Totaal activa		<u>4.296.238</u>	<u>4.220.692</u>

PASSIVA		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
7.	Eigen vermogen	<u>3.012.189</u>	<u>3.012.372</u>
8.	Voorzieningen	<u>299.522</u>	<u>299.178</u>
Kortlopende schulden en overlopende passiva			
9.	Crediteuren	138.746	139.320
10.	Belastingen	298.089	172.343
11.	Schulden ter zake van pensioenen	102.391	126.639
12.	Schulden aan gelieerde entiteiten	-	82.582
13.	Overige schulden en overlopende passiva	<u>445.301</u>	<u>388.258</u>
		<u>984.527</u>	<u>909.142</u>
Totaal passiva		<u>4.296.238</u>	<u>4.220.692</u>

ENKELVOUDIG EXPLOITATIEOVERZICHT 2025

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Baten		
A. Overige opbrengsten	861.069	781.078
Totaal baten	861.069	781.078
Lasten		
B. Personeelskosten	5.064.587	4.033.160
C. Afschrijvingen	258.714	244.008
D. Huisvestingskosten	429.208	272.859
E. Organisatiekosten	2.500.890	2.426.944
F. Interne doorbelastingen	-7.400.779	-6.585.585
Totaal lasten	852.620	391.386
Bedrijfsresultaat	8.449	389.692
G. Financiële baten en lasten	-8.632	-8.677
Nettoresultaat	-183	381.015