

Stichting Travers

Jaarverslag 2022

travers

Inhoudsopgave Jaarverslag Stichting Travers

	pagina
Bestuursverslag.....	1
Governanceverslag	12
Jaarrekening 2022.....	17

1. Bestuursverslag

1.1 Algemeen

Stichting Travers staat aan het hoofd van een groep. In de groep zijn entiteiten onderbracht die zich richten op kinderopvang, welzijnswerk, vrijwilligerswerk, informele- en mantelzorg en (muziek)cultuur. 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 toezichhoudende Raad.

Doelstelling

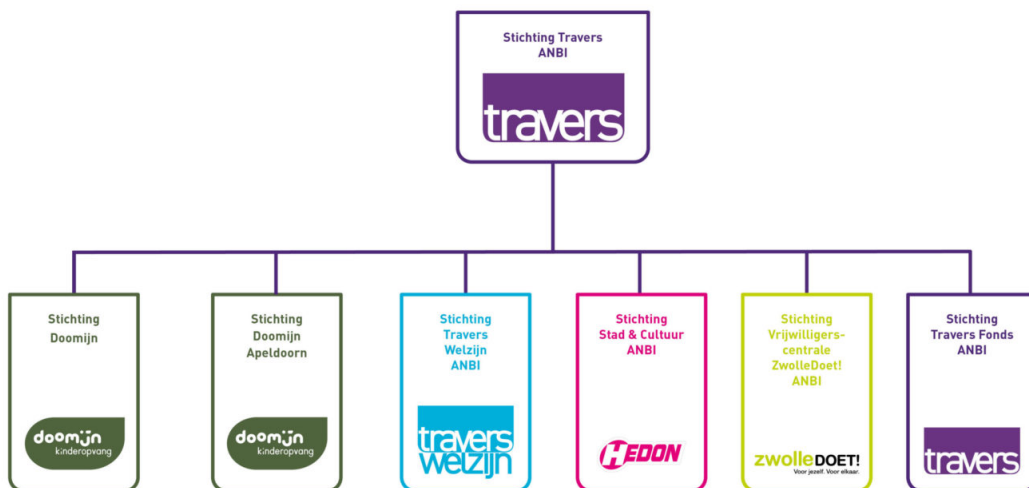
De stichting richt zich op het opsporen en ontwikkelen van onbenutte kracht in de samenleving. De stichting investeert in onbenutte kracht om leefgemeenschappen menswaardig te maken.

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 Travers Welzijn, Stichting Vrijwilligerscentrale ZwolleDoet! en Stichting Stad & Cultuur. Onder de holding valt eveneens Stichting Travers Fonds, een stichting ter bevordering van innovatie en ontwikkeling. Zie ook onderstaand organogram.



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 Doomijn is gevestigd in een brede regio in Noordelijk Nederland. Stichting Travers heeft ruim 1000 medewerkers in dienst, het merendeel daarvan (800) 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 leiding geven aan uitvoerende professionals. Doomijn Kinderopvang heeft tot 1 oktober 2022 gewerkt met een directeur,

drie regiomanagers en ruim twintig eerstelijns managers. Vanaf oktober 2022 zijn drie (regio)managers verantwoordelijk voor Doomijn. De kernactiviteiten worden vanuit een centraal bureau in Zwolle ondersteund door een team van “Impactvergroters”. Hier zit deskundigheid op het gebied van personeel, financiën, facilitair management en ICT.

Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

Begin 2022 zaten we nog in coronatijd en hadden we te maken met beperkende maatregelen. De eerste maanden stonden in het teken van het voorbereiden op een toekomst zonder lockdowns en NOW-ondersteuning. Inmiddels weten we dat de omgeving zich veel moeilijker laat voorspellen en dat wendbaarheid een belangrijk kenmerk van Travers moet zijn. Adequaat in kunnen spelen op snel veranderende omstandigheden en een stevig ontwikkeld adaptief vermogen bezitten zijn voorwaarden om de toekomst met vertrouwen in te kunnen gaan. 2022 werd gekenmerkt door snel oplopende en structurele tekorten op de arbeidsmarkt. Vervolgens werden we geconfronteerd met ongekennde inflatiepercentages. Met name de marktgerichte activiteiten van Travers (kinderopvang) hebben te lijden gehad onder de bijna dagelijkse druk van het rondkrijgen van de roosters. De snel oplopende kosten van inkoop en huurtarieven zijn door ons niet direct doorgerekend in hogere verkooptarieven. De rekening bij de subsidieverstrekker (gemeente) neerleggen is bovendien onrealistisch. Ondanks deze onverwachte omstandigheden heeft Travers een succesvol jaar achter de rug. De positie als belangrijke speler in het sociale domein is onomstreden. Travers Welzijn en ZwolleDoet! hebben hun rol kunnen spelen in deze voor burgers moeilijke tijd. Zwolle is dé koploper van Nederland in vrijwilligersparticipatie. De vraag naar kinderopvang is nog nooit zo groot geweest. Hedon heeft haar functie als ‘uitlaatklep’ voor burgers weer als vanouds opgepakt en haar rol als podium voor toekomstig talent is ook landelijk niet onopgemerkt gebleven.

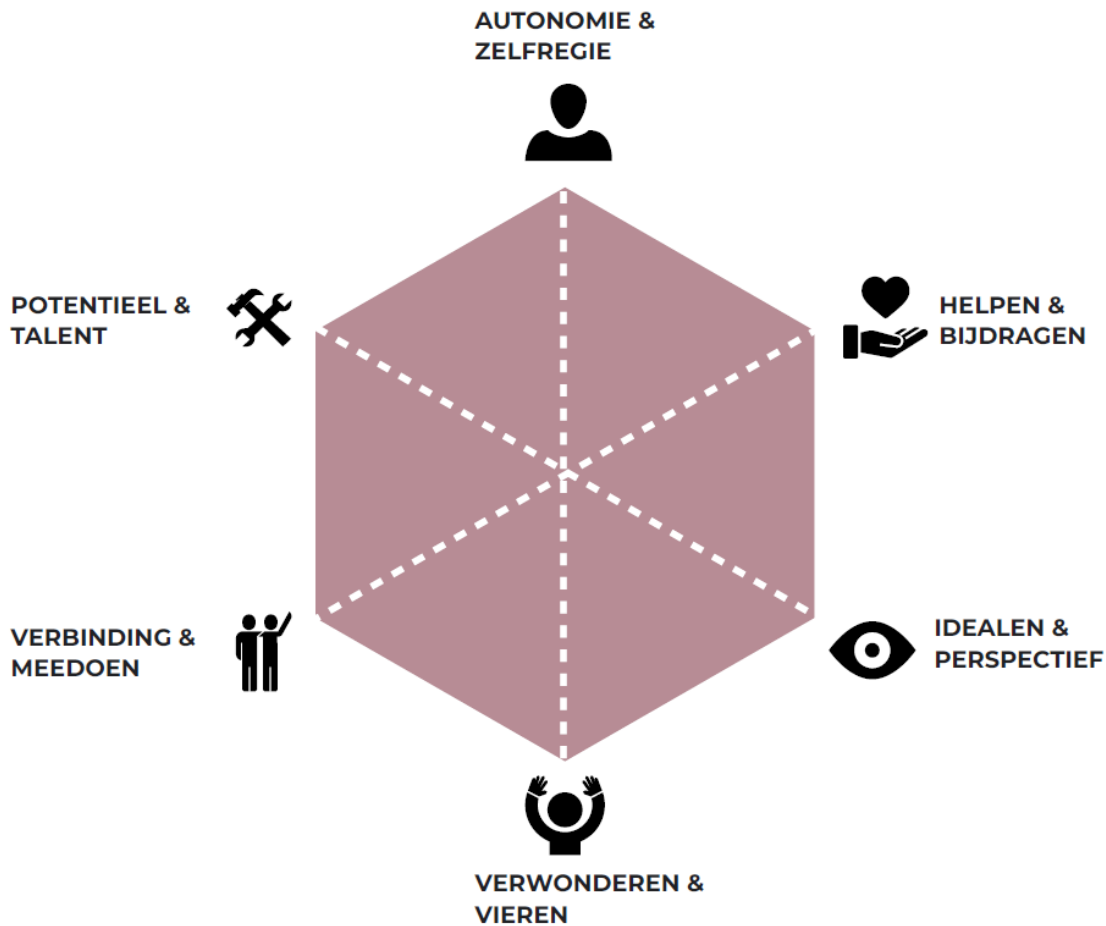
Van Identiteitsbewijs via een strategisch programma naar actieplannen met indicatoren

De Identiteitsbewijzen die voor Travers en voor de labels zijn gemaakt hebben in 2022 een vervolg gekregen met het beschrijven van de strategie die uit de identiteit volgt. Medio 2022 is het strategisch programma voorgelegd aan een groot aantal interne en vooral externe belanghebbenden tijdens een zogenaamde Krachtweek. Daar is de positionering van Travers als “Investeerders in onbenutte kracht” bekrachtigd. Om in de toekomst te kunnen bepalen in welke mate wij onze doelen realiseren, zetten we de identiteit en het strategisch programma om in concrete actieplannen en bijbehorende indicatoren. Begin 2023 zijn de indicatoren voor zowel Travers als voor elk label geformuleerd.

Een identiteitsbewijs houdt een belofte in zich. Het zegt niet alleen wie je bent maar bovenal wat er van je verwacht mag worden. De beloften van de labels zijn:

ZwolleDoet!	<i>‘Voor jezelf, voor elkaar’</i>	Travers Welzijn	<i>‘Supporters van verbondenheid’</i>
Hedon	<i>‘Celebrate Music, Support Talent’</i>	Doomijn	<i>‘Stap in de Kinderwereld’</i>
Impactvergroters	<i>‘Impactvergroters; wij vergroten de impact van de labels’</i>	Travers	<i>‘Investeerders in onbenutte kracht’</i>

Het begrip 'onbenutte kracht' hebben we handen en voeten te geven door een zestal kenmerken van onbenutte kracht te benoemen. Op deze manier kunnen we in de toekomst meten of we met het investeren in onbenutte kracht op de goede weg zijn. Onderstaand een uitwerking van onderliggende dimensies van onbenutte kracht.



Overige informatie

Marketing & verkoop

Nu de actieplannen voor Travers en voor de labels gereed zijn kan worden gewerkt aan de branding en de marketingstrategie. Voor Doomijn geldt al bijna twee jaar dat de branding duidelijk is. De kwaliteit van de kinderopvang van Doomijn is in 2022 onder druk komen te staan vanwege de personeelstekorten. Toch is de merknaam in de markt stabiel. De verkoop heeft er niet onder te lijden gehad. Hedon heeft in de tweede helft van 2022 laten zien dat de merknaam in de regio ijzersterk is. Niet alleen de verkoop van tickets kwam weer op gang, ook het talentontwikkelingsprogramma Vaktor heeft een landelijke uitstraling. Travers Welzijn en ZwolleDoet! hebben beide de afspraken uit de subsidieovereenkomst met de gemeente volgens plan kunnen uitvoeren. Daarnaast is het gelukt een zeer forse vervolgsubsidie in het kader van de maatschappelijke diensttijd binnen te halen. Travers is de penvoerder van het programma Impacter.

Interne beheersing van processen & procedures

In 2022 zijn de facilitaire processen door een extern bureau doorgelicht. Daaruit kwam naar voren dat deze afdeling te operationeel bezig is. De dagelijkse werkzaamheden worden bepaald door de direct concrete aandachtspunten. Te weinig aandacht is er voor de strategisch/tactische onderwerpen als huurbeleid, groot

onderhoud en inkoop. Op basis van het rapport is gestart met een herpositionering van de afdeling Huisvesting, Facilitair en Inkoop (HFI).

De samenwerking tussen de diverse ondersteunende afdelingen als dienstverleners naar de labels heeft in 2022 een versnelling gekregen met de komst van de "Impactvergroeters"; zij leveren een aantoonbare bijdrage aan de resultaten van de labels.

Plannings- en begrotingsproces

In 2022 zijn we afgestapt van de traditionele jaarplanning en bijbehorende begroting. We werken nu met een rolling forecast. Op deze manier zijn we veel beter in staat de ontwikkelingen te volgen en deze te vertalen in concrete acties. Mede daardoor wordt Travers beter wendbaar ingeval van onverwachte omstandigheden en gebeurtenissen.

Eind 2022 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar het planningsproces bij Doomijn. Mede als gevolg van het personeelstekort is dit proces onder druk komen te staan. Het resultaat van het onderzoek wordt begin 2023 verwacht. Op grond van de uitkomsten zullen we het gehele proces van aanmelding tot en met facturatie opnieuw beoordelen. De medewerker capaciteit (en kwaliteit) zal daarbij leidend zijn.

Risicomanagement

Het CMT heeft medio 2022 in een werksessie een oriëntatie op dit onderwerp ondergaan. Zowel strategische risico's als zeer operationele risico's zijn daarbij aan de orde gesteld. Het gaat dan om zaken als veiligheid en (ICT) beveiliging, maar ook om de consequenties van een tekort aan gekwalificeerd personeel of het ontbreken van een lange termijnplanning groot onderhoud. Alle mogelijke risico's zijn samengebracht op een groslijst en deze wordt omgezet in geld: wat is te verzekeren en/of te kwantificeren in kosten? Vervolgens kan het CMT een (strategische) afweging maken in welke mate Travers risico's wil mitigeren.

Kwaliteitsbeheersing

Binnen Doomijn is dit onderwerp, mede vanwege de regelgeving vanuit de overheid, uitstekend op orde. Naast een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem is er een afdeling die op alle niveaus medewerkers en management ondersteunt bij kwaliteitsbeheersing. Een heldere rapportagetool maakt het mogelijk om de stand van zaken rondom kwaliteit goed te kunnen monitoren.

Nu de identiteitsbewijzen en de strategische actieplannen voor de labels en voor Travers zijn gemaakt kunnen per label indicatoren worden beschreven die de voortgang van de kwaliteit van de dienstverlening monitoren. We hebben de identiteit van Travers ("Investeerders in onbenutte kracht") geoperationaliseerd in een zestal meetbare indicatoren. Elk van de labels leveren met hun indicatoren een bijdrage aan het succes van onbenutte kracht. De volgende stap is dat de meting van de indicatoren zichtbaar wordt gemaakt in een dashboard waarop in één oogopslag de voortgang is te zien.

In- en externe informatievoorziening

De labels hebben hun eigen kanalen om klanten, medewerkers en andere belanghebbenden te informeren over alle activiteiten. Zo is de marketing-machine van Hedon een voorbeeld van adequate communicatie met de doelgroepen. Ook Doomijn heeft een geoliede marketing en communicatieafdeling. ZwolleDoet! en Travers Welzijn verstrekken regelmatig informatie over de resultaten van de dienstverlening aan zowel interne als externe belanghebbenden. De volgende fase is het ontdekken van de meerwaarde van de samenwerking tussen de verschillende marcom-afdelingen. Daar zijn we medio 2022 mee gestart. Er is na de komst van de identiteitsbewijzen behoefte aan strategische marketing en aan verdieping.

Automatisering

Om de labels adequaat te kunnen laten werken en om hun resultaten beter zichtbaar te maken is er een toenemende behoefte aan data(verzameling). In 2022 hebben we daar een voorzichtige start mee gemaakt. De afdeling ICT is structureel aangesloten bij de MT's van de labels. Bij ZwolleDoet! is een medewerker aangetrokken die zich specifiek met dataverzameling bezighoudt. En er is inmiddels door het CMT besloten een kwartiermaker informatiebeheer aan te stellen.

De hierboven beschreven ontwikkeling in de richting van een dashboard vraagt eveneens meer kennis en capaciteit van de automatisering. In meer algemene zin zien we de behoefte steeds meer opschuiven in de richting van informatisering.

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. In 2022 heeft Hedon opnieuw gebruik gemaakt van (landelijke) ondersteuningsfondsen waaronder de NOW.

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 actieve en daarmee risicovolle beleggingsstrategie wordt toegepast. Het toezicht op alle activiteiten van Stichting Travers en daarmee ook van Stichting Travers Fonds is 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 meerjaren Travers				
<i>in duizend euro</i>	Werkelijk 2022	Werkelijk 2021	Werkelijk 2020	Werkelijk 2019
Subsidies	15.758	15.008	14.037	12.714
Opbrengsten activiteiten	39.432	34.326	32.811	32.675
Bruto-resultaat horeca	711	129	138	650
Overige opbrengsten	32	27	28	25
Totaal baten	55.933	49.490	47.014	46.063

De totale omzet van de groep Travers is met meer dan EUR 6.400K toegenomen ten opzichte van 2021. De gestegen baten zijn het gevolg van hogere baten uit hoofde van subsidies en hogere opbrengsten uit activiteiten. De stijging in subsidies wordt enerzijds verklaard door hogere subsidies vanuit de gemeente Zwolle. Anderzijds is sprake van een bate uit hoofde van fonds ZonMw Impacter en ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap inzake Impacter. Dit project heeft een looptijd van 36 maanden. De hogere baten uit de activiteiten vloeien met name voort uit een stijging van de omzet binnen Doornijk uit ouderbijdragen en Horecaomzet als gevolg van het opheffen van beperkende coronamaatregelen binnen Hedon.

Ook dit jaar wordt dit gecompenseerd door de inkomsten uit de noodfondsen (NOW en TVL). Deze noodfondsen zijn opgenomen onder (overige) subsidies.

1.2.2 Resultaat en financiële positie

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

Financiële positie meerjaren Travers				
<i>in duizend euro</i>	Werkelijk 2022	Werkelijk 2021	Werkelijk 2020	Werkelijk 2019
Exploitatierendement	1,8%	4,2%	1,2%	-1,2%
Eigen vermogen	15.005	14.024	11.933	11.345
Kasstroom	5.437	56	1.176	-170
Liquiditeitsratio	1,8	1,9	1,7	1,7
Solvabiliteitsratio EV/TV	48%	51%	46%	46%
Solvabiliteitsratio EV/Baten	27%	28%	25%	25%

Het totale exploitatierendement is verslechterd ten opzichte van vorig jaar. Belangrijkste oorzaak is de toegenomen personeelskosten in de kinderopvang (omzet gestegen met 7%, terwijl de personeelskosten zijn gestegen met 15%).

Het gestelde exploitatierendement Doomijn is 4% en de gesubsidieerde activiteiten binnen Welzijn & Cultuur dienen kostendekkend te zijn. Het exploitatierendement Doomijn voldoet aan het gestelde rendement en komt uit op 4%.

Het eigen vermogen bedraagt € 15.005K. Hiervan is € 7.117K opgenomen in een bestemmingsreserve. Dit is als volgt opgebouwd:

- **Materiële vaste activa** ad € 2.385K. Voor de vervanging van de aanwezige bedrijfsmiddelen is er een bestemmingsreserve materiële vast activa gevormd. De bestemmingsreserve materiële vaste activa is door het bestuur bestemd. De hoogte van deze reserve staat gelijk aan de vervangingswaarden.
- **Duurzaamheid** ad € 200K zal worden aangewend ten behoeve van het verduurzamen van de panden die door Travers Welzijn worden gebruikt.
- **Noodgelden podiumkunsten noodsteun 2020** ad € 41K betreffen de gelden van het noodfonds van FPK welke voor € 13K aangewend zijn in 2022. Restant valt binnen 4 jaar vrij.
- **Fonds Algemeen** ad € 4.183K is door het bestuur bestemd voor activiteiten binnen de doelstelling van Stichting Travers Fonds.
- **Verschuivingen sociaal domein in innovatie (welzijn) en Dock24** ad € 164K is door het bestuur bestemd om projecten te ondersteunen in 2021 - 2023 die aansluiten bij de strategie van Stichting Welzijn. De middelen zullen onder andere worden aangewend voor frictiekosten Dock24 en de project Vuurkracht en Kwartiermaker Aalanden.
- **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.
- **Innovaties** ad € 45K is door het bestuur bestemd voor geplande innovaties tot vroeg signalering en versterken van de regie gericht op informele zorg en mantelzorgondersteuning.
- **Subsidie Gemeente Apeldoorn** ad € 164K. Het bestemmingsfonds is gevormd door subsidie van de gemeente Apeldoorn. In 2023 zullen in overleg met de gemeente Apeldoorn afspraken gemaakt worden over de verwerking van deze gelden.

1.2.3 Verwachtingen en onzekerheden benoemd in het bestuursverslag van voorgaand jaar

Coronacrisis

Nederland is begin 2022 inderdaad uit de coronacrisis gekomen. De destijds aangekondigde verwachtingen zijn niet of nauwelijks uitgekomen; stijgende werkloosheid, toename van het aantal faillissementen, snel terug naar het 'oude normaal'. Mede als gevolg van de situatie in Oekraïne hebben zich juist tegenovergestelde effecten voorgedaan die vrijwel niemand heeft zien aankomen: een krapte op de arbeidsmarkt, hoogoplopende inflatie, tekorten in de toelevering, met als grootste 'boosdoener' de energievoorziening.

De directe gevolgen voor Travers waren: dagelijkse zorg binnen Doomijn om voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen, sterke verhoging van verhuurtarieven en sterk verhoogde inkoopkosten. Maar ook binnen de andere labels was het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel een punt van zorg. En, komt het bezoekersaantal bij Hedon wel weer terug op het oude niveau?

Kinderopvangtoeslag

Al langere tijd werd door de overheid gesproken over aanpassingen van het toeslagenstelsel. De landelijke verkiezingen hebben eind 2021 duidelijkheid gegeven over de toekomst van de financiering van de kinderopvang. De uitwerking zal nog wel enkele jaren in beslag nemen. De overheid blonk eind 2022 niet uit in duidelijkheid omtrent de hoogte van de ouderbijdrage. Binnen enkele weken is deze een aantal malen verhoogd. Diverse kinderopvangorganisaties hebben hun tarieven voor 2023 als gevolg van de inflatie fors verhoogd. Doomijn heeft gekozen voor een meer behoudende strategie om zodoende huishoudens enigszins te ontzien.

Relatie met de gemeente Zwolle

In maart 2022 waren er gemeenteraadsverkiezingen. Het college dat in Zwolle het bestuur vormt, onderhoudt een goede relatie met Travers. Veel gezichten waren bekend, waardoor er continuïteit in de relatie is gebleven. De operationele contacten met het gemeentelijk apparaat worden onderhouden door het management van de labels. Die relatie is uitermate transparant en constructief. De sinds 2020 ingezette convergerende strategie (samenhang tussen de labels) wordt door het bestuur van Travers met B en W besproken. Op deze manier ontstaat er steeds meer onderlinge samenhang tussen de onderwerpen die door de labels worden besproken enerzijds en de relatie met de strategie van Travers anderzijds.

Arbeidsmarkt

Vorig jaar schreven we: “We gaven in het verslag over 2020 een waarschuwing af over verschuivingen op de arbeidsmarkt. De situatie op de arbeidsmarkt is inmiddels ernstiger. Er is sprake van fundamentele krapte, zeker in de sectoren waarin Travers werkzaam is”. In deze situatie is in 2022 weinig verandering gekomen. Doomijn is bijna dagelijks bezig geweest om de roosters rond te krijgen. Regelmatig zijn groepen en/of locaties gesloten vanwege gebrek aan personeel. Ook bij de andere labels is het vervullen van vacatures steeds lastiger geworden.

Cao's

De beide cao's waarmee Travers te maken heeft lopen af. Die van de kinderopvang al op 1 januari 2023. De onderhandelingen zijn inmiddels afgebroken. Er is nog geen zicht op een mogelijke uitkomst. Doomijn heeft al besloten de tarieven per 1 juli 2023 te verhogen, maar we weten dus nog niet met welke stijging van de personeelskosten we rekening moeten houden. De cao Sociaal Werk expireert per 1 juli 2023. Het instrument rolling forecast geeft ons wel de gelegenheid te anticiperen en te sturen op toekomstige veranderingen.

Financieel

Vanwege de inflatie en de daarmee gepaard gaande kostenstijgingen komen de uitgaven in disbalans met de inkomsten. De huurtarieven stijgen flink terwijl de inkomsten vanuit subsidie daar niet bij in de pas lopen. De inkoop van goederen en diensten stijgen fors, terwijl deze niet altijd via verkoop kunnen worden terugverdiend.

1.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Strategische risico's

- Macro-economische omstandigheden. Wat wordt de invloed van het (structurele) tekort op de arbeidsmarkt? En dan gaat het niet alleen om betaalde arbeid, maar ook om de beschikbaarheid van vrijwilligers; iets waar het sociale domein in hoge mate van afhankelijk is. Wat gebeurt er met de inflatie? Gemeentelijke subsidies zullen de sterk opgelopen kosten niet compenseren. Hetzelfde geldt voor de loonkosten. Travers heeft ervoor gezorgd zo wendbaar als mogelijk te zijn. Verantwoordelijkheden zijn

gespreid. De identiteit, strategie en actieplannen met daarbij behorende indicatoren geven ons de mogelijkheid snel te reageren op veranderende omstandigheden.

- Duurzaamheid. De wet op maatschappelijk verantwoord ondernemen zal ook van invloed zijn op Travers. Welke investeringen gaan gepaard met de invoering van deze wet? Op dit moment is hier nog nauwelijks zicht op. Ook de verantwoordingslast zal toenemen. Door een uitgebreide risico-inventarisatie te doen hopen wij onze risico's in kaart te hebben, maar ook te kwantificeren: wat hebben we aan liquiditeit nodig om onze risico's af te dekken?
- Onze vastgoedportefeuille. Doomijn huurt vrijwel al haar locaties van de gemeente. De gemeente heeft nog geen beleid op het verduurzamen van deze panden. In veel gevallen zijn het onderwijsvoorzieningen, waardoor onderwijsorganisaties medeverantwoordelijk zijn voor de verduurzaming. Daarmee komen wij in een afhankelijkheidssituatie terecht. Travers is het gesprek met de gemeente aangegaan om zo snel als mogelijk meer duidelijkheid te verkrijgen.
- Druk op het sociale domein. De grotere maatschappelijke vraagstukken nemen toe; beschikbaarheid van woningen, armoede, vluchtelingenstroom, ontevredenheid en sociale onrust enzovoorts. Travers probeert zich met haar ambitie in het midden in de aanpak van deze vraagstukken te positioneren. Een beweging waarin burgers als eigenaren worden meegenomen is cruciaal om met deze grote vraagstukken om te gaan.

Operationele risico's

- Tekort aan personeel heeft directe invloed op de dagelijkse operatie. Travers zet strategische capaciteitsplanning als instrument in om actuele nijpende situaties zoveel als mogelijk te voorkomen.
- Komt de bedrijfsvoering van Hedon in 2023 weer op het niveau van voor corona? Nu de steun is weggevallen is dit de belangrijkste vraag. Hoewel de programmering voor 2023 hoopvol is, moet in de praktijk blijken of bezoekers ook werkelijk de weg weer weten te vinden. De sterk gestegen horecatarieven spelen daarin ook een belangrijke rol.
- In het sociale domein wordt in toenemende mate een beroep gedaan op de informele zorg: mantelzorg en vrijwilligerswerk. Er is steeds meer vraag, maar de beschikbaarheid lijkt af te nemen. De gemeente formuleert samen met de partners, waaronder ZwolleDoet!, nieuw beleid. Een belangrijke stap is om deze grotere maatschappelijke vraagstukken samen met NGO's, bedrijfsleven en overheid aan te pakken.

Financiële risico's

- Hoge inflatie heeft gevolgen voor de inkomenspositie van medewerkers en zet daarmee druk op de salarissen in de cao-onderhandelingen. De gemeente is over het algemeen niet bereid om haar jaarlijkse indexatie aan stijging van de arbeidskosten aan te passen. De brancheorganisatie Sociaal Werk Nederland is met de VNG in gesprek om de urgentie van deze problematiek over te brengen en gezamenlijk tot oplossingen te komen.
- Herinrichting financiering kinderopvang. Hoewel de uitvoering nog volledig moet worden ingevuld, is deze aankondiging een grote stelselwijziging. Directe financiering van kinderopvangorganisaties zal veel en grote operationele consequenties hebben. Ook voor 2023 verwachten we daar nog geen ingrijpende maatregelen te hoeven nemen.
- Aanpassing tarieven kinderopvang. Medio 2023 zal Doomijn de tarieven voor ouders aanpassen. Daarbij zullen we niet alleen rekening moeten houden met de stijging van onze kosten en daarmee met het bedrijfsresultaat, maar moeten we eveneens kijken naar de draagkracht van onze ouders.

Wet- en regelgeving

- Herinrichting financiering kinderopvang.
- Komst wet maatschappelijk ondernemen en de daarmee gepaard gaande administratieve last.

Risicobereidheid en getroffen maatregelen

Travers heeft een brede risicoanalyse uitgevoerd op basis waarvan risico's worden gematerialiseerd. De daarbij behorende beheersingsmaatregelen zijn in geld gekwantificeerd. In het eerste kwartaal van 2023 zal het management bepalen welke risicobereidheid Travers wil/kan nemen.

Verwachte invloed op het resultaat en/of financiële positie

De financiële risicoanalyse moet leiden tot hernieuwd beleid inzake de vermogenspositie van Travers. Het vrij te besteden vermogen zal na aftrek van de risicoparagraaf worden ingezet ten behoeve van de ambitie van Travers; het actieprogramma 'onbenutte kracht'.

1.4 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Travers is een maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk. Dit betekent dat 100% van de ontvangen subsidies ten dienste komen 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 het identiteitsbewijs van Doornijn en wordt zichtbaar in het gedrag van de medewerkers, de inrichting van de gebouwen, de investering in opleidingen voor onze medewerkers en in de manier waarop wij onze marketing vormgeven.

1.5 Onderzoek en ontwikkelactiviteiten

Stichting Travers Fonds is het 'investeringsvehikel' van Travers. Doornijn stort een deel van de winsten uit de kinderopvang in het Fonds. Dit is ook in 2022 gebeurd. Met het in de loop der jaren opgebouwde vermogen in het Fonds worden innovaties binnen (de labels van) Travers ondersteund. In 2023 zal de werkwijze van Travers Fonds opnieuw worden beoordeeld. Het vrij ter beschikking staande vermogen (inclusief dat van Travers Fonds) zal worden ingezet ten behoeve van het realiseren van onze ambitie. Zie voor een weergave van de uitgevoerde activiteiten in 2022 het jaarverslag van Travers Fonds.

Betekenis voor de positie en verwachte gang van zaken

De herpositionering van Travers als investeerders in onbenutte kracht zal in 2023 echt concrete vorm en inhoud krijgen. De actieplannen van de labels en van Travers liggen klaar. De indicatoren zijn benoemd en kunnen een stevige bijdrage leveren aan het kunnen volgen van de realisatie van onze ambities. In 2023 zal stevig worden ingezet op het verzamelen, ontsluiten en interpreteren van beschikbare data. Per gebied (wijk) zullen we in staat zijn te bepalen wat kansrijke interventies zijn, wie daarbij betrokken zijn en wat de resultaten zijn. Travers is dé partij die een beweging in gang zet waarbij niet alleen organisaties en de overheid zijn betrokken, maar ook burgers actief mede-eigenaar zijn.

1.6 Vooruitzichten 2023 en daarna

In alle opzichten wordt 2023 een spannend jaar. Er zijn veel omgevingsfactoren die ongewis zijn. Maar ook intern zal 2023 in het teken staan van grote veranderingen. In de loop van 2023 zullen drie nieuwe interne

toezichthouders worden aangesteld. Daarmee is 60% van de Raad van Toezicht nieuw. De huidige bestuurder bereikt de pensioengerechtigde leeftijd. De RvT heeft medio 2022 besloten twee nieuwe directeur-bestuurders aan te stellen. Het proces van werving & selectie is eind 2022 gestart en moet medio 2023 tot benoeming leiden.

Tegelijkertijd staat er een stevig fundament. De maatschappelijke onderneming Travers is gezond, heeft een mooi vermogen en een goede solvabiliteit en liquiditeitspositie. De organisatie is voldoende wendbaar gebleken en er staat een zelfbewust operationeel management. Niet in de laatste plaats is de afgelopen jaren gewerkt aan een herkenbare identiteit en aan een concrete strategie met een uitgewerkt actieprogramma. Een herkenbare set aan indicatoren moet de voortgang van de strategie op de voet volgen. Kortom: de piketpalen voor de komende jaren staan stevig in de grond.

De relatie met de belangrijkste subsidiegever van Travers geeft vertrouwen voor de toekomst. Tegelijkertijd moeten we afwachten hoe het politieke landschap er na de provinciale verkiezingen van maart 2023 uit gaat zien. Burgers hebben weinig vertrouwen in de overheid. Hoe vertaalt zich dat?

In 2023 zal duidelijk worden hoe de gemeente de ontwikkeling van het Noorderkwartier gaat vormgeven. Niet alleen de toekomst van Hedon is daarmee gemoeid, maar ook het gebouw De Drijber bevindt zich in het gebied. Travers opteert daarnaast voor activiteiten vanuit alle labels in het gebiedsprogramma.

We vinden dat wij terecht hoge ambities en verwachtingen mogen hebben. En dat we die ook uitdragen. Doornik heeft bewezen dat een scherpe merkprofilering op alle fronten tot kracht en energie leidt. Medewerkers herkennen zich in de identiteit en weten wat er van ze wordt verwacht. De buitenwereld (ouders, onderwijskoepels, gemeenten) ziet de kracht die uitstraalt van een sterk merk. Hedon positioneert zich niet alleen als een geweldig poppodium waar bezoekers een feestje vieren, maar is daarnaast een ontdekker en ondersteuner van muzikaal talent. Travers Welzijn en ZwolleDoet! zijn de verbindende factor in de samenleving en realiseren impact in het dagelijks leven van mensen. Kortom, Travers heeft een uniek pakket van producten en diensten waarmee we kunnen investeren in de onbenutte kracht van de samenleving.

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, 15 mei 2023

A.W. Bosch, Raad van Bestuur

2. Governanceverslag

In dit verslagjaar had de Raad van Toezicht (hierna RvT) met name aandacht voor het identiteitstraject dat door de organisatie is doorlopen, voor de verdere invulling van de strategische agenda en voor het concretiseren van het kwaliteitsbeleid. RvT-leden hebben deelgenomen aan verschillende bijeenkomsten met in- en externe mensen over deze onderwerpen.

In de organisatie was het vooral van belang dat na de corona-periode alle activiteiten weer op sterkte konden worden gebracht. De RvT heeft veel respect en waardering voor de wijze waarop medewerkers, management en bestuur de organisatie door deze zware periode hebben geleid. En vooral de motivatie om in alle gevallen beschikbaar te zijn en blijven voor de mensen voor wie we er zijn.

Vergaderingen

Het aantal reguliere vergaderingen bedroeg in 2022 zes.

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

Strategie en werkwijze

- Identiteitstraject Travers en van de labels
- Uitwerking strategische agenda Travers en de labels
- Lange termijn agenda
- Inrichting topstructuur en opvolging RvT – werving & selectie 2 directeur bestuurders en 3 toezichthouders

Omgeving en Markt:

- Specifieker: Apeldoorn en Cultuurnota gemeente Zwolle
- Personeelskrapte en gevolgen

Bedrijfsvoering:

- Impact COVID-19
- Kwartaalrapportages
- Jaarrekening en jaarverslag 2021
- Evaluatie accountant
- Opdracht jaarrekeningcontrole 2022
- Rolling Forecast en financiële kaders
- Vereenvoudiging juridische structuur – formalisering goedkeuring juridische fusies entiteiten Doomijn
- Goedkeuring financieel kader 2022 en uitgangspunten voor sturing Rolling Forecast 2022
- Vertrek directeur Doomijn

Overig:

- Remuneratie bestuur en RvT
- Evaluatie en toepassing Toezichtskader
- Kwaliteit en terugkoppeling contact CCR
- Pedagogisch beleid
- Terugkoppeling Artikel 24 overleg
- Actualisering reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (vastgesteld per november 2022)

- Actualisering statuten Stichting Travers (goedkeuring per september 2022)
- Herijking Toetsingskader
- WBTR

Overige activiteiten

De Raad heeft in juli een zelfevaluatie georganiseerd. Dit jaar zonder externe begeleiding.

De zelfevaluatie stond in het teken van locatiebezoeken met specifieke aandacht voor het thema kwaliteit en is voorbereid door de commissie Klant en Kwaliteit.

De leden van de RvT bezochten in tweetallen verschillende locaties, met aandacht voor vragen vanuit het perspectief kwaliteit. Na afloop werden de ervaringen van deze bezoeken met elkaar en met het bestuur besproken.

Ook bezochten de leden van de RvT de in de zomer georganiseerde jaarbijeenkomst voor het personeel.

In oktober kwam de voltallige RvT bijeen samen met de bestuurder en leden van het CMT in het kader van het vertrek van de directeur van Doomijn.

Decharge bestuurder

In de mei vergadering heeft de RvT op basis van het vastgestelde jaarverslag 2021, de jaarrekening 2021 en het in januari gehouden evaluatiegesprek decharge verleend aan de bestuurder.

Samenstelling Raad van Toezicht

In januari 2022 werd de herbenoeming van Aukje van Kalsbeek voor een 2^e termijn geformaliseerd, met als einddatum 1 april 2026. Hieraan voorafgaand heeft de voorzitter van de RvT met alle leden gesproken over de mogelijke aandachtspunten bij deze herbenoeming.

Wegens het aanvaarden van een stevige interim functie in het westen van het land heeft Aukje van Kalsbeek haar toezichthoudende functie bij Travers per 1 juli 2022 vervroegd neergelegd.

De RvT heeft toen besloten dat geen directe opvolging werd gezocht.

In 2023 zullen drie nieuwe toezichthouders geworven worden vanwege het vertrek van Margriet Drijver en Edwin ter Burg en voor de vacature die is ontstaan wegens het vertrek van Aukje van Kalsbeek.

Rooster van aftreden:

- **Mevrouw M. Drijver (1954), voorzitter**
Datum aftreden: 1 december 2023
Hernoembaar: Nee
- **De heer E. ter Burg (1973)**
Datum aftreden: 1 september 2023
Hernoembaar: Nee
- **De heer W. Versteeg (1974)**
Datum aftreden: 1 september 2024
Hernoembaar: Nee

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

Datum aftreden: 17 mei 2025

Hernoembaar: Nee

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 Aukje van Kalsbeek gewijzigd als onderstaand:

- Remuneratiecommissie: Edwin ter Burg (voorzitter) en Margriet Drijver
- Commissie Klant & Kwaliteit: Mirjam Koster (voorzitter), 2^e lid (vacature)
- Commissie Audit & Risk: Wouter Versteeg (voorzitter) en Edwin ter Burg

Mirjam Koster onderhoudt als lid van de Commissie Klant & Kwaliteit het contact met de CCR.

Zij bezocht hun vergaderingen dit jaar twee maal.

Edwin ter Burg is vanuit de RvT contactpersoon voor de ondernemingsraad. Hij heeft daartoe regelmatig contact met de voorzitter van de OR. Samen met Wouter Versteeg bezocht hij in november het zogeheten artikel 24 overleg met de OR. Daarin wordt onder andere de algemene gang van zaken en het belonings- en vergoedingenbeleid van respectievelijk het bestuur en de RvT besproken.

Per commissie volgt onderstaand een korte weergave van de in 2022 tijdens commissievergaderingen besproken onderwerpen en thema's.

Remuneratiecommissie

Per 1 juli 2022 heeft Aukje van Kalsbeek afscheid genomen als lid van de RvT en daarmee ook als voorzitter van de remuneratiecommissie. Met haar vertrek is het voorzitterschap overgenomen door Edwin ter Burg.

De remuneratiecommissie kwam in 2022 drie keer bijeen.

Reflectie en vooruitblik

Met de bestuurder is teruggekeken en gereflecteerd op hetgeen van belang was voor Travers, de rol hierin van de bestuurder en de behaalde resultaten.

Vervolgens is vooruitgeblikt op 2023 en zijn de doelstellingen voor 2023 besproken, waarbij uitvoerig is stilgestaan bij de wijze waarop de bestuurder het laatste jaar voor zijn pensionering invulling zal geven qua vorm en inhoud.

Daarnaast heeft de remuneratiecommissie een voorstel met advies voor de RvT gemaakt over het honorarium van de bestuurder en RvT voor 2023.

Roadmap

De remuneratiecommissie heeft in 2022 uitvoerig stilgestaan bij de voorziene veranderingen in 2023 (naast de reeds genoemde pensionering van de bestuurder):

- opvolging reeds in 2022 vertrokken toezichthouder (Aukje van Kalsbeek)
- aflopen termijn 2 overige toezichthouders (Margriet Drijver en Edwin ter Burg)

In het kader van bovenstaande, heeft de RvT op 6 juli besloten unaniem akkoord te zijn met de benoeming van Mirjam Koster tot toekomstig voorzitter van de RvT. Op een later moment volgt een besluit over de exacte datum van benoeming (in 2023).

De remuneratiecommissie heeft derhalve een roadmap opgesteld waarbij rekening is gehouden met alle relevante facetten zoals besluitvorming inrichting topstructuur, procedure werving en selectie bestuur, procedure werving en selectie leden RvT.

Opgave en inrichting topstructuur

Op basis van de vastgestelde strategie, heeft de remuneratiecommissie (namens de RvT) in 2022 een vervolg gegeven aan wat dit betekent voor de opgave voor het bestuur en welke inrichting van de topstructuur hierbij passend is.

De RvT heeft, op advies van de remuneratiecommissie, besloten een externe partij om advies te vragen op de volgende aspecten:

- de opgave(n) voor het (nieuwe) bestuur
- de inrichting van de topstructuur
- een passende en marktconforme beloningsstructuur

De RvT heeft besloten het ontvangen advies op te volgen, wat betekent dat er gekozen is voor een toekomstige topstructuur bestaande uit 2 directeur-bestuurders. Deze inrichting zal geëffectueerd worden bij de geplande bestuurswissel in 2023.

Werving en selectie Directeur-bestuurders en toezichhouders

De RvT heeft in 2022 besloten om bij de W&S van zowel de toekomstige toezichhouders als directeur-bestuurders een extern search bureau in de arm te nemen.

De remuneratiecommissie heeft de RvT geadviseerd, op basis van grondig vergelijk op diverse selectiecriteria, beide search trajecten onder te brengen bij search bureau Whyz. Dit advies is door de RvT overgenomen.

Voor beide search trajecten is een haalbare planning opgesteld die door de RvT geaccordeerd is en sindsdien opgevolgd/geïmplementeerd wordt.

Commissie Klant en Kwaliteit

De Commissie Klant en Kwaliteit kwam in 2022 tweemaal bijeen. De commissie was daarnaast tweemaal aanwezig bij de CCR-commissie van Doomijn en sprak onder andere over het pedagogisch beleid en het personeelstekort.

In 2022 is het onderwerp "kwaliteit" verder uitgewerkt en gekoppeld aan de identiteiten van de labels van Travers. Daarover is intensief contact geweest met de bestuurder en medewerkers van Travers. Tevens is het "Train the trainer" programma t.b.v. het intern auditen van (elkaars) locaties van Doomijn besproken.

De commissie speelde een rol in de voorbereiding van de locatiebezoeken tijdens de zelfevaluatie (zoals ook genoemd onder overige activiteiten).

Commissie Audit en Risk

De Commissie Audit & Risk heeft in 2022 vijf keer vergaderd. Bij twee van deze vergaderingen is ook de externe accountant aangesloten. Eenmaal om de door de accountant uitgebrachte Management Letter te bespreken, de tweede keer om het Accountantsverslag 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 bij zaken waar de RvT over dient te besluiten. Gedurende 2022 zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Bespreken van de management letter en het accountantsverslag in bijzijn van de accountant;
- Bespreken van de jaarrekening over 2021;
- Evaluatie van de accountant;
- Bespreken en meedenken over de het risicomanagement en het vermogensbeleid;
- Bespreken van financiële voortgangrapportages;
- Bespreken van de aankoop van een locatie van Doornijkinderopvang

De al eerder ingezette gewoonte om vroegtijdig meegenomen te worden bij ontwikkelingen is in 2022 voortgezet. Zo is de commissie Audit & Risk door het management meegenomen in het proces rond de inrichting van het risicomanagement en van het vermogensbeleid. Dat werkt prettig, enerzijds om zicht te houden op de ontwikkelingen en anderzijds om de mogelijkheid te hebben om inhoudelijk advies te geven.

Zwolle, 15 mei 2023

Mevrouw M. Drijver
Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Travers

Jaarrekening 2022

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER

(na voorstel resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Vaste activa		
1. Materiële vaste activa	<u>1.122.134</u>	<u>1.193.101</u>
Vlottende activa		
2. Voorraden	<u>9.335</u>	<u>-</u>
Vorderingen		
2. Debiteuren	-	41.381
3. Belastingen	33.850	178.889
4. Vorderingen ter zake van pensioenen	-	5.208
5. Vorderingen op gelieerde entiteiten	42.475	1.178.867
6. Overige vorderingen en overlopende activa	<u>75.351</u>	<u>61.937</u>
	<u>151.676</u>	<u>1.466.282</u>
7. Liquide middelen	<u>2.307.909</u>	<u>1.985.313</u>
Totaal activa	<u>3.591.054</u>	<u>4.644.696</u>

PASSIVA	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
8. Eigen vermogen	<u>2.606.240</u>	<u>2.702.687</u>
9. Voorzieningen	<u>290.458</u>	<u>298.327</u>
Kortlopende schulden en overlopende passiva		
10. Crediteuren	172.056	56.734
11. Belastingen	133.334	123.915
12. Schulden ter zake van pensioenen	90.433	-
13. Schulden aan gelieerde entiteiten	40.794	1.205.352
14. Overige schulden en overlopende passiva	<u>257.739</u>	<u>257.681</u>
	<u>694.356</u>	<u>1.643.681</u>
 Totaal passiva	 <u>3.591.054</u>	 <u>4.644.696</u>

ENKELVOUDIG EXPLOITATIEOVERZICHT

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Baten		
A. Overige opbrengsten	600.838	624.691
Totaal baten	<u>600.838</u>	<u>624.691</u>
Lasten		
B. Personeelskosten	2.881.159	2.616.592
C. Afschrijvingen	207.756	184.033
D. Huisvestingskosten	265.307	242.331
E. Organisatiekosten	1.907.378	1.825.661
F. Interne doorbelastingen	-4.585.265	-4.369.073
Totaal lasten	<u>676.335</u>	<u>499.544</u>
Bedrijfsresultaat	-75.497	125.147
G. Financiële baten en lasten	-20.950	-17.071
Nettoresultaat	<u>-96.447</u>	<u>108.076</u>