

Stichting Travers

Jaarverslag 2023

travers

Inhoudsopgave Jaarverslag Stichting Travers

	pagina
Bestuursverslag.....	1
Governanceverslag	11
Jaarrekening 2023.....	16

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 governance model van de stichting is een two tier board, bestaande uit een raad van bestuur en een toezichthoudende raad.

Doelstelling

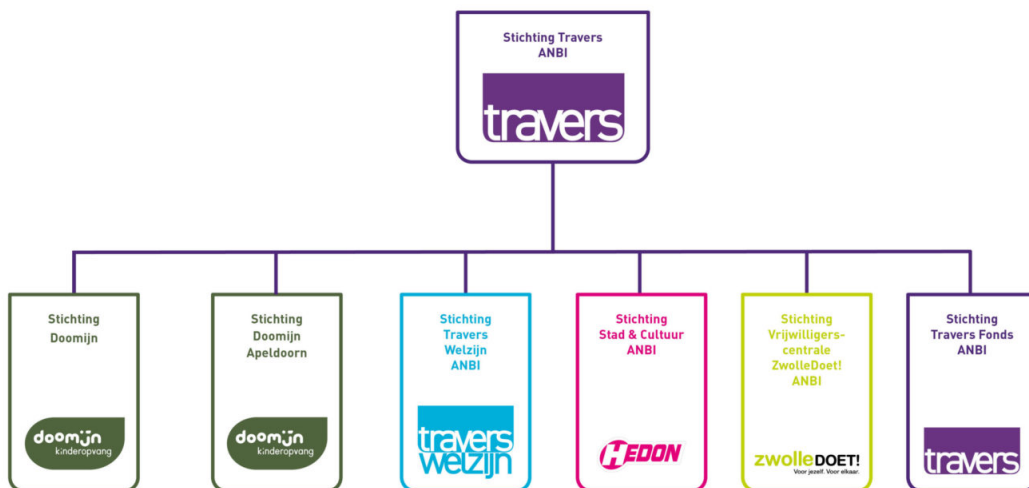
De stichting richt zich op het opsporen en ontwikkelen van onbenutte kracht in de samenleving. De stichting investeert in onbenutte kracht om leefgemeenschappen menswaardig te maken.

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 leidinggeven aan uitvoerende professionals. De kernactiviteiten worden vanuit een centraal bureau in Zwolle ondersteund door een team van "Impactvergroeters". Hier zit deskundigheid op het gebied van personeel, financiën, facilitair management en ICT.

Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

In de post coronaperiode hebben we als Stichting Travers (en haar dochters) te maken gehad met veel ontwikkelingen en veranderingen op allerlei gebieden. 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.

In het algemeen werden we geconfronteerd met hoge inflatiepercentages en cao-stijgingen. Deze stegen harder dan de middelen die Stichting Travers en haar dochters ter beschikking staan om haar activiteiten uit te voeren. Dit geeft een behoorlijke druk om dezelfde activiteiten in 2023 en de aankomende jaren uit te voeren. Dit terwijl de vraag op allerlei gebieden en de ambities van gemeentes en overheid juist hoger zijn. Dit geeft druk op het operationele proces en vraagt om de nodige ingrepen.

Voor Doomijn (kinderopvang) is er bewust een keuze gemaakt om de doorvertaling van de hogere kosten in het tarief gefaseerd door te voeren. Het gevolg is dat er genoeg is genomen met een lager rendement dan gemiddeld. Tevens werd 2023 voor Doomijn gekenmerkt door snel oplopende en structurele tekorten op de arbeidsmarkt. Een effect hiervan is een hoog verloopcijfer en ziekteverzuim. Dientengevolge is het steeds lastiger om roosters rond te krijgen. Ook de inkoop-, energie- en huurtarieven zijn snel opgelopen. Al met al een fragiel evenwicht om de dienstverlening kwalitatief te kunnen borgen.

Voor Hedon zien we dat de sterk opgelopen kosten (van bijvoorbeeld optredens, bijbehorende beveiliging en energie) beperkt goedgemaakt kunnen worden door hogere ticketprijzen en inkomsten vanuit de horeca. De capaciteit van het huidige aantal bezoekers is gemaximeerd en daarmee de inkomsten ook. Met de gemeente zal nadrukkelijk in overleg getreden moeten worden hoe en waar de capaciteit verhoogd kan worden om een poppodium met een sterk lokaal karakter en regionale aantrekkingskracht rendabel te kunnen exploiteren.

Als het gaat om Travers Welzijn en Zwolle Doet! zien we een steeds sterker toenemende vraag voor haar diensten terwijl de middelen daarvoor niet toenemen. Bij gelijke subsidies als afgelopen jaar (gecorrigeerd met een vast percentage) en sterker opgelopen kosten door inflatie en cao-stijgingen zullen er keuzes gemaakt moeten worden in de dienstverlening. Dit druist tegen het gevoel van een welzijnsorganisatie in als de maatschappelijke vraag er steeds meer is en er minder hulp geleverd kan worden.

Ondanks deze ontwikkelingen heeft Travers een degelijk jaar achter de rug. Nog steeds vervullen wij een belangrijke rol in het sociale domein. Travers Welzijn en ZwolleDoet! blijven hun rol kunnen spelen voor burgers in een moeilijke tijd. Zwolle is dé koploper van Nederland in vrijwilligersparticipatie. De grotere vraag naar kinderopvang hebben we met Doomijn nog steeds in kunnen vullen. De bezoekersaantallen na corona zijn bij Hedon weer op het oude niveau en ook haar maatschappelijke rol als podium voor toekomstig talent is 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 een verder vervolg gekregen met het beschrijven van de strategie die uit de identiteit volgt en het opstellen van actieplannen om die strategieën te implementeren. Van belang daarbij is de sturing op de diverse indicatoren die hieruit zijn voortgekomen.

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 verbinding'</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>

Overige informatie

Marketing & verkoop

Zoals aangegeven zijn de actieplannen voor Travers en voor de labels gereed en werken wij aan de branding en marketingstrategie. De positionering van Stichting Travers zelf behoeft enige aandacht, maar is niet urgent.

Doomijn heeft een prima positionering en is hiermee in staat de hogere doelstelling qua kindbezetting te realiseren. De positionering van Hedon is nog steeds sterk, dit geldt vooral voor Zwolle, maar ook voor de regio. Met een uitgebalanceerde programmering en communicatie is Hedon weer in staat gebleken hogere bezoekersaantallen te realiseren.

Travers Welzijn en ZwolleDoet! hebben beide de afspraken uit de subsidieovereenkomst met de gemeente volgens plan kunnen uitvoeren.

Interne beheersing van processen & procedures

Zoals aangegeven is 'Impactvergroters' de aanjager voor de groei van de diverse labels. In 2023 zijn de diverse activiteiten meer en beter onder controle en zijn de labels in staat zich steeds meer te focussen op de activiteiten die direct bijdragen aan hun (maatschappelijke) doelstellingen. In 2024 zal 'Impactvergroters' nog meer in hun kracht gezet moeten worden.

Medewerkers zijn het 'kapitaal' van een dienstverlenende organisatie als Stichting Travers en haar dochters. De medewerkers bepalen ook de kwaliteit waarmee we zaken kunnen doen en maatschappelijk impact hebben. HR legt hierbij meer de focus op de strategische rol in onder meer de personeelsplanning en de operationele ondersteuning bij het kwalitatief werven van de juiste medewerkers. Het inzichtelijk maken van ontwikkelingen bij de labels en het ontzorgen en helpen op het gebied van personele bezetting en medewerker tevredenheid is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Ook de werkplek is belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden. De afdeling HFI (huisvesting, inkoop en facilitair) heeft een meer strategische benadering als het gaat om onder meer huurbeleid (b.v. een langjarige visie op locaties en kwaliteit van de huisvesting). Voor de centrale diensten ('Impactvergroters') is in 2023 de vestiging aan de Drijber vernieuwd en voldoet daarmee aan alle recente eisen voor het nieuwe werken.

Specifiek voor Doomijn is men in 2023 gestart met een project om de roosterplanning te verbeteren waarbij er sprake is van meer en betere samenwerking tussen de diverse locaties, de kind- en de personele bezetting.

Dit moet leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering en minder afstemmingsissues. Ook voor Doomijn is er nadruk gelegd op de personele bezetting van de afdeling PKO met bijzondere aandacht voor de pedagogische visie en doorvertaling, de kennis en kwaliteitsontwikkeling van medewerkers en de ondersteuning van de organisatie op de diverse locaties.

Plannings- en begrotingsproces

Stichting Travers werkt 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.

Risicomanagement

Risicomanagement is een actueel thema dat voortdurend op de agenda staat van zowel het centraal managementteam (CMT) als de raad van toezicht. Naast het bepalen van het risicoprofiel is begonnen en gaan we verder met het verbijzonderen van risico's door Strategisch Risk Assessment met een bijbehorend actieplan om risico's te elimineren of mitigeren. Dit onderwerp staat periodiek op de agenda van de raad van toezicht.

Kwaliteitsbeheersing

Binnen Doomijn is dit onderwerp, mede vanwege de regelgeving vanuit de overheid, 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 de stand van zaken rondom kwaliteit goed te kunnen monitoren. Het onderwerp klant en kwaliteit wordt niet alleen besproken binnen Doomijn zelf, maar is ook onderwerp van het gesprek binnen de raad van toezicht en wordt periodiek ook besproken in de commissie Klant & Kwaliteit waarin het actieplan en de voortgang worden besproken. De primaire focus ligt bij Doomijn, maar zal op korte termijn worden uitgebreid naar de andere labels binnen Stichting Travers.

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 van Hedon een voorbeeld van adequate communicatie met de doelgroepen. Ook Doomijn heeft een 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. Wij voorzien dat er meer afstemming nodig is tussen de diverse afdelingen om meer als eenheid naar externe partijen en stakeholders te opereren. Dit ook vanuit de gedachte dat er ruimte is om de positionering van Travers naar andere partijen krachtiger neer te kunnen zetten. In 2024 zal dit gerealiseerd moeten worden.

Automatisering

Travers heeft de ambitie uitgesproken om met al haar labels een, door data en informatie ondersteunde, impact gedreven organisatie te worden. Hiervoor is in 2023 besloten een informatieloket op te richten. Het informatieloket bestaat uit een data analyst, BI expert en een functioneel beheerder. Via het informatieloket worden alle labels van Travers optimaal ondersteund bij het realiseren van hun doelen en identiteit. Het informatieloket ondersteunt de labels met mensen, kennis en middelen om informatiewensen te beantwoorden. Het informatieloket is dé centrale plek waar iedereen binnen Travers terecht kan met informatiewensen en waarbij de processen, diensten en producten ingericht en ontworpen zijn om die informatiewensen kwalitatief en doelmatig te kunnen beantwoorden.

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 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 2023	Werkelijk 2022	Werkelijk 2021	Werkelijk 2020
Subsidies	16.797	15.758	15.008	14.037
Opbrengsten activiteiten	42.196	39.432	34.326	32.811
Bruto-resultaat horeca	852	711	129	138
Overige opbrengsten	-	32	27	28
Totaal baten	59.845	55.933	49.490	47.014

De totale omzet van de groep Travers is met meer dan EUR 3.912K toegenomen ten opzichte van 2022.

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 maximaal geïndexeerde subsidies vanuit de gemeente Zwolle.

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	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk
	2023	2022	2021	2020
Exploitatierendement	-0,2%	1,8%	4,2%	1,2%
Eigen vermogen	14.923	15.005	14.024	11.933
Kasstroom	329	5.437	56	1.176
Liquiditeitsratio	1,7	1,8	1,9	1,7
Solvabiliteitsratio EV/TV	46%	48%	51%	46%
Solvabiliteitsratio EV/Baten	25%	27%	28%	25%

Het totale exploitatierendement is verslechterd ten opzichte van vorig jaar. Belangrijkste oorzaak zijn de toegenomen personeelskosten in de kinderopvang (omzet gestegen met 7%, terwijl de personeelskosten zijn gestegen met 12%).

Het gestelde exploitatierendement Doornij is 4% en de gesubsidieerde activiteiten binnen Welzijn & Cultuur dienen kostendekkend te zijn. Het exploitatierendement Doornij voldoet niet aan het gestelde rendement en komt uit op 0,4%.

Het eigen vermogen bedraagt € 14.922K. Hiervan is € 7.268K opgenomen in een bestemmingsreserve. Dit is als volgt opgebouwd:

- **Materiële vaste activa** ad € 2.416K. 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 € 199K zal worden aangewend ten behoeve van het verduurzamen van de panden die door Travers Welzijn worden gebruikt.
- **Noodgelden podiumkunsten noodsteun 2020** ad € 19K betreffen de gelden van het noodfonds van FPK welke voor € 8K aangewend zijn in 2023. Restant valt binnen 3 jaar vrij.
- **Fonds Algemeen** ad € 4.473K is door het bestuur bestemd voor activiteiten binnen de doelstelling van Stichting Travers Fonds.
- **Verschuivingen sociaal domein in innovatie (welzijn) en Dock24** ad € 68K is door het bestuur bestemd. Het doel is om in 2023-2024 projecten te ondersteunen die aansluiten bij de strategie van Stichting Welzijn. De middelen zijn in 2022 aangewend voor frictiekosten Dock24, het project Vuurkracht, inzet van een kwartiermaker Aa-landen, De bestemmingsreserve zal het komende jaar worden aangewend voor de inzet van een kwartiermaker Aa-Landen en frictiekosten Dock24.
- **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 € 15K 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 € 33K. Het bestemmingsfonds is gevormd door subsidie van de gemeente Apeldoorn voor het jaar 2021 en 2022. Wegens de onzekerheid inzake mogelijke verliezen uit voorgaande jaren is voorzichtigheidshalve het volledige positieve resultaat in een bestemmingsfonds opgenomen. De onttrekking uit het fonds is om het negatieve resultaat van de peuterspeelzalen te compenseren.

1.2.3 Verwachtingen en onzekerheden benoemd in het bestuursverslag van voorgaand jaar

Relatie met de gemeente Zwolle

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 transparant en constructief. De verkiezingen kunnen een impact hebben op de houding van en de relatie met de gemeente. Er is de behoefte om de kracht en maatschappelijke betekenis van Travers beter en eenduidiger onder de aandacht te brengen. Ook gezien de ontwikkelingen bij IZA die een grotere rol aan het 'voorveld' toedichten. De financieel onzekere toekomstige positie en uitgangspunten van de gemeente vraagt om meer aandacht en afstemming.

Cao's

De beide cao's waarmee Stichting Travers te maken heeft (Kinderopvang en Sociaal Werk) hebben in 2023 de nodige impact gehad. De cao-afspraken zijn doorgevoerd en leiden voor Travers en haar labels tot een fors hogere kostenpost. Daarnaast heeft de hoge inflatie ook impact gehad. Beide kostenstijgingen zijn slechts deels gecompenseerd in hogere subsidies of hogere tarieven. De operationele bedrijfsvoering en het resultaat van Stichting Travers staat daarmee onder druk. Het instrument rolling forecast geeft Travers 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.** Doornijnt huurt vrijwel al haar locaties van de gemeente. De gemeente heeft nog geen beleid op het verduurzamen van deze panden. In veel gevallen zijn dit 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, waaronder beschikbaarheid van woningen, armoede, vluchtelingenstroom, IZA, ontevredenheid en sociale onrust. 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 er een structurele financiële of oplossing qua locatie voor de capaciteitsbeperking van Hedon en zijn zij in staat met een rendabelere exploitatie de maatschappelijke kant van Hedon (talentontwikkeling) overeind te houden? De programmering voor 2024 (in 2023 begonnen) laat een veelbelovende start zien.
- 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 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 haar jaarlijkse indexatie aan de 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.
- Aanpassing tarieven kinderopvang. Eind 2023 heeft Doornijnt de tarieven voor ouders aangepast. Daarbij is niet alleen rekening gehouden met de stijging van de kosten en daarmee met het bedrijfsresultaat, maar is eveneens gekeken naar de draagkracht van de ouders.

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.

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 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 het identiteitsbewijs van Doornij 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. Doornij stort een deel van de winsten uit de kinderopvang in het Fonds. Dit is ook in 2023 gebeurd. Met het in de loop der jaren opgebouwde vermogen in het Fonds worden innovaties binnen (de labels van) Travers ondersteund. In 2024 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 2023 het jaarverslag van Travers Fonds.

Betekenis voor de positie en verwachte gang van zaken

De herpositionering van Travers als investeerders in onbenutte kracht zal ook in 2024 meer concrete vorm en inhoud krijgen. De actieplannen van de labels en van Travers voeren we verder uit. De indicatoren zijn benoemd en stellen ons in staat een stevige bijdrage te leveren aan het kunnen volgen van de realisatie van onze ambities. In 2024 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 2024

Vanaf 1 januari 2024 is met de aanstelling van de tweede directeur-bestuurder, de raad van bestuur van Travers compleet.

Inhoudelijk zijn er intern het afgelopen jaar goede stappen gemaakt om de vastgestelde identiteit per label verder uit te bouwen en vorm te geven. De uitdaging voor 2024 en verder is om de afzonderlijke identiteiten per label te verbinden met elkaar en de meerwaarde te zien en te benutten als geheel. In 2024 worden de verschillende identiteiten per label verder uitgewerkt naar een gerichte koers en strategie, passend bij hetgeen de buitenwereld van ons vraagt en waar wij onze meerwaarde kunnen laten zien.

Wij zetten de stap naar buiten en verbinden ons graag met relevante partners aan het leveren van een bijdrage aan veerkrachtige gemeenschappen en burgers die naar elkaar omzien en investeren in hun eigen en elkaars kracht. Dit doen wij afzonderlijk per label, maar ook als Travers als overkoepelend geheel.

In de huidige ontwikkelingen in het zorg – en sociaal domein zit juist hier de kracht van Travers: het zijn van een belangrijke speler in het maatschappelijke voorveld, het veld waarin het 'meer zorgen voor elkaar' weer als normaal wordt gezien en de eigen kracht van mensen voldoende wordt benut.

Er staat een financieel goed fundament met voldoende vermogen en een goede solvabiliteits- en liquiditeitspositie, echter de laatste jaren hebben laten zien dat de gemeentelijke subsidie niet toereikend is voor (snel) gestegen kosten zoals lonen en energie. Dit vraagt om een goede afstemming met de gemeente en een goede opdrachtdefiniëring van wat we wel en niet kunnen doen voor de (te) ontvangen subsidie. In 2024 worden deze gesprekken per label met de gemeente gevoerd, zodat ook in de toekomst de financiële continuïteit gewaarborgd blijft.

In 2024 wordt een strategisch huisvestingsplan opgesteld om een totaaloverzicht te krijgen en hieruit een actieplan op te stellen. Voor wat betreft het Noorderkwartier is het niet de verwachting dat de ontwikkeling van het gebied concreet vorm wordt gegeven in 2024. Voor Hedon en de Drijber betekent dit dat er ook naar andere alternatieven gekeken gaat worden.

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 2024

Raad van Bestuur,

J.M.J. Timmerman

E.I.M. Rooijers

2. Governanceverslag

Het kalenderjaar 2023 was een bijzonder jaar; de raad van toezicht (hierna RvT) heeft veel energie gestoken in de voorbereiding van het aangekondigde vertrek van bestuurder Wim Bosch, de aanstelling van twee nieuwe directeur-bestuurders en het invullen van de vacatures in de RvT. In nauwe samenwerking met de organisatie is gewerkt aan een zorgvuldige overdracht, zodat Travers het nieuwe kalenderjaar 2024 op een goede manier kon starten met 'alle posities bezet'.

Het jaar 2023 kenmerkte zich voor Travers naast de reguliere taken verder door aandacht voor de uitwerking van de identiteitstrajecten op de verschillende labels, een herijking van het toetsingskader van de RvT en het actualiseren van het reglement van de raad van bestuur.

We kijken terug op een warm en waardig afscheid van Wim Bosch. Met oog voor de mensen waarvoor Travers iedere dag werkt aan onbenutte kracht kwamen interne en externe gasten bij elkaar bij Hedon in Zwolle en blikten diverse partners terug op de wijze waarop Wim heeft bijgedragen aan de groei en bloei van Travers.

In goede afstemming met een afvaardiging van de organisatie vanuit het CMT en de OR en onder begeleiding van een extern bureau is veel tijd en energie gestoken in het aanstellen van twee nieuwe directeur-bestuurders. In een aantal rondes en met telkens een afvaardiging van de diverse gremia heeft de RvT per september 2023 Ton Timmerman en per januari 2024 Ellen Rooijers aangesteld. Zij brengen beiden verschillende werkervaringen mee en zijn qua profiel mooi complementair aan elkaar. Met goede ondersteuning vanuit de organisatie is gezorgd voor een zorgvuldige overdracht en een goed inwerkprogramma.

In 2023 vond ook een wisseling van de wacht plaats binnen de RvT. We namen afscheid van Edwin ter Burg in de zomer en zwaaiden onze voorzitter Margriet Drijver in november uit. De RvT dankt hen beiden voor de enorme bijdrage die ze de afgelopen acht jaren hebben geleverd aan de toekomstbestendigheid van Travers. Met de komst van de nieuwe leden Annelies Bakelaar (op voordracht OR) en Benyamin Gabriël van Raalte (beiden commissie Klant & Kwaliteit), Mohamed El Hamdaoui en Herman Soepenbergh (beiden commissie Audit & Risk) is de RvT compleet en bestaat ze tijdelijk tot aan het vertrek van Wouter Versteeg medio 2024 uit 6 leden. Daarna gaat de RvT door met 5 leden.

Vergaderingen

Het aantal reguliere vergaderingen bedroeg in 2023 zes.

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

Strategie en werkwijze

- Identiteitstraject Travers en de labels
- Uitwerking strategische agenda Travers en de labels
- Lange termijn agenda
- Inrichting topstructuur – werving & selectie / aanstelling 2 directeur-bestuurders, afscheid bestuurder
- Opvolging RvT – werving & selectie / aanstelling 4 toezichthouders

Omgeving en Markt:

- Indexatie subsidies
- Aanpassing tarieven kinderopvang Doornijk
- Waarborgfonds: financiering afkoop

Bedrijfsvoering:

- Kwartaalrapportages
- Jaarrekening en jaarverslag 2022
- Evaluatie accountant
- Opdracht jaarrekeningcontrole 2023
- Rolling forecast en financiële kaders
- Tussentijdse aanpassing financiële normen 2023
- Goedkeuring financieel kader 2024
- Rapportage risicoprofiel en vastgoed
- Vermogensbeleid, waaronder vaststelling van het gewenste weerstandsvermogen

Overig:

- Remuneratie bestuur en RvT
- Zelfevaluatie RvT en evaluatie bestuurder
- Herziening toetsingskader
- Kwaliteit en terugkoppeling contact CCR
- Pedagogisch beleid
- Terugkoppeling Artikel 24 overleg
- Actualisering reglement raad van bestuur
- Digitalisering

Overige activiteiten

De raad heeft in september een zelfevaluatie georganiseerd. Dit jaar zonder externe begeleiding.

De leden van de RvT hebben deze evaluatie ieder op hun eigen wijze vormgegeven. Voor de aftredende leden en bestuurder gold dat zij de evaluatie beschouwden als een afronding van hun zittingstermijn, waarin ze reflecteerden op hun zittingsperiode.

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

In juli kwam de voltallige RvT bijeen samen met de bestuurder en de leden van het CMT. Deze bijeenkomst was mede voorbereid door de commissie Klant & Kwaliteit in samenwerking met de afdeling PKO. De labelmanagers gingen afzonderlijk in gesprek met een lid van de RvT en gaven de stand van zaken weer van hun actieagenda en op welke manier deze agenda bijdraagt aan de strategie van Travers (het realiseren van onbenutte kracht). Vervolgens werd met elkaar de betekenis van het besprokene voor de strategie van Travers gedeeld. De gesprekken werden door de RvT en het CMT als zeer waardevol en verbindend ervaren. De intentie is uitgesproken tweemaal per jaar een gesprek tussen RvT en CMT te organiseren.

Met de start van 4 nieuwe toezichthouders en een directeur-bestuurder op 1 september 2023 is in oktober uitgebreid kennis met elkaar gemaakt. Het was mooi te ervaren hoe eenieder met verschillende achtergronden elkaar al snel wist te vinden. Daarnaast was de presentatie van de labels aan met name de nieuwe leden een belangrijk onderdeel van de kennismakingssessie. Dit om duiding te geven wat voor organisatie Travers is en context te geven welke zaken er spelen. Met zorg en aandacht vanuit de organisatie is gezorgd voor een prettig en professioneel onboardingsproces van de nieuwe leden, dat begin 2024 voortgezet wordt met bezoeken aan diverse locaties van Travers en haar labels.

Decharge bestuurder

In de mei vergadering heeft de RvT op basis van het vastgestelde jaarverslag 2022, de jaarrekening 2022 en het in januari gehouden evaluatiegesprek decharge verleend aan het bestuur.

Samenstelling raad van toezicht

In 2023 zijn vier nieuwe toezichthouders geworven vanwege het vertrek van Margriet Drijver, Edwin ter Burg, het aanstaande vertrek van Wouter Versteeg in de zomer van 2024 en de nog openstaande vacature die was ontstaan in 2022 wegens het vertrek van Aukje van Kalsbeek. Per 1 september 2024 zijn vier nieuwe toezichthouders aangetreden.

Rooster van aftreden:

- **Mevrouw M.H. Koster – Wentink (1974), voorzitter**
Datum aftreden: 17 mei 2025
Hernoembaar: Nee
- **De heer W. Versteeg (1974)**
Datum aftreden: 1 september 2024
Hernoembaar: Nee
- **De heer B.G.M.O.T. van Raalte (1979)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja
- **De heer M.L. El Hamdaoui (1974)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja
- **Mevrouw E.J. Bakelaar (1972)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja (op voordracht van de ondernemingsraad)
- **De heer H.H. Soepenbergh (1969)**
Datum aftreden: 1 september 2027
Hernoembaar: Ja

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 Edwin ter Burg en Margriet Drijver gewijzigd als onderstaand:

- Remuneratiecommissie: Wouter Versteeg (voorzitter) en Mirjam Koster
- Commissie Klant & Kwaliteit: Annelies Bakelaar (voorzitter) en Benyamin Gabriël van Raalte
- Commissie Audit & Risk: Herman Soepenbergh (voorzitter), Mohamed El Hamdaoui (en Wouter Versteeg tot november 2023)

De leden van de commissie Klant & Kwaliteit onderhouden het contact met de CCR. Op 19 september 2023 bezochten Annelies Bakelaar en Benyamin Gabriël van Raalte hun vergadering. Een belangrijk onderwerp dit jaar was de aanpassing van de diensten en tarieven van Doomijn.

Edwin ter Burg was vanuit de RvT contactpersoon voor de ondernemingsraad en dit is in september overgenomen door Annelies Bakelaar. Er is regelmatig contact met de voorzitter van de OR. Annelies bezocht samen met Mirjam Koster in november het zogeheten artikel 24 overleg met de OR. Daarin wordt onder andere de algemene gang van zaken en het belonings- en vergoedingsbeleid van respectievelijk het bestuur en de RvT besproken. Dit jaar werd expliciet teruggeblikt op de werving en selectie van de nieuwe directeur-bestuurders en op de werving en selectie van de nieuwe leden van de RvT.

Per commissie volgt onderstaand een korte weergave van de in 2023 tijdens commissievergaderingen besproken onderwerpen en thema's.

Remuneratiecommissie

Het voorzitterschap was tot september 2023 in handen van Edwin ter Burg en is daarna overgenomen door Wouter Versteeg. Mirjam Koster is op dat moment toetreden tot de commissie.

De remuneratiecommissie kwam in 2023 vijf keer bijeen in reguliere overleggen. Daarnaast is veel tijd en energie gestoken in het intensieve traject vanwege de diverse vacatures en het afscheid van Wim Bosch.

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. Ook is aandacht besteed aan de wijze waarop de overdracht plaats zou vinden. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie een voorstel met advies voor de RvT gemaakt over het honorarium van de directeur-bestuurders en RvT voor 2024.

Met de nieuwe directeur-bestuurder Ton Timmerman is teruggeblikt op 2023 en zijn de doelstellingen voor 2024 besproken. Tevens is het inwerkprogramma voor Ellen Rooijers besproken, zodat de twee nieuwe directeur-bestuurders in 2024 samen goed uit de startblokken kunnen komen.

Roadmap

De remuneratiecommissie heeft in 2023 uitvoering gegeven aan de opgestelde roadmap waarbij invulling is gegeven aan alle relevante facetten zoals besluitvorming inrichting topstructuur, procedure, werving en selectie van twee directeur-bestuurders en de procedure, werving en selectie leden RvT.

Werving en selectie directeur-bestuurders en toezichhouders

De RvT heeft in 2022 besloten om bij de werving en selectie 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 is.

Commissie Klant & Kwaliteit

De commissie Klant & Kwaliteit kwam in 2023 driemaal bijeen. De commissie was daarnaast in september aanwezig bij de CCR-vergadering van Doornijk en sprak onder andere over het aanpassen van de diensten en tarieven per 1 januari 2024. De commissie speelde een rol in de voorbereiding van de themasessie met het CMT in juli. De labelmanagers gingen afzonderlijk in gesprek met een lid van de RvT en gaven de stand van zaken weer van hun actieagenda en op welke manier deze agenda bijdraagt aan de strategie van Travers, het realiseren van onbenutte kracht (zoals ook genoemd onder overige activiteiten). Met de komst van twee nieuwe commissieleden is vanaf september met name aandacht gegeven aan het kennismaken met de organisatie en het bepalen van thema's die van toepassing zijn voor de commissie Klant & Kwaliteit voor het komende jaar.

Commissie Audit & Risk

De commissie Audit & Risk heeft in 2023 vier keer vergaderd. Bij de mei vergadering is ook de externe accountant aangesloten 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 2023 zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Bespreken van risico's in de vastgoedportefeuille;
- Bespreken van en meedenken over het investeringsprogramma;
- Bespreken van het accountantsverslag in bijzijn van de accountant;
- Bespreken van de jaarrekening over 2022;
- Evaluatie van de accountant;
- Bespreken en meedenken over het risicomanagement en het vermogensbeleid;
- Bespreken van financiële voortgangsrapportages;
- Bespreken voorstel waarborgfonds tot afwikkeling financiering;
- Bespreken financiële kaders 2024 en aanpassing van de financiële normen voor 2023.

De raad van toezicht kijkt met voldoening terug op een intensief jaar. 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. In het bijzonder bedanken we een ieder die bijdroeg aan het warme afscheid van Wim Bosch én aan de komst van Ton Timmerman en Ellen Rooijers. De raad kijkt met vertrouwen naar het jaar 2024.

Zwolle, 15 mei 2024

Mevrouw M. Koster

Voorzitter raad van toezicht Stichting Travers

Jaarrekening 2023

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER

(na voorstel resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Vaste activa		
1. Materiële vaste activa	<u>1.311.341</u>	<u>1.122.134</u>
Vlottende activa		
2. Voorraden	<u>15.077</u>	<u>9.335</u>
Vorderingen		
3. Belastingen	5.589	33.850
4. Vorderingen op gelieerde entiteiten	656.699	42.475
5. Overige vorderingen en overlopende activa	<u>123.893</u>	<u>75.351</u>
	<u>786.181</u>	<u>151.676</u>
6. Liquide middelen	<u>1.529.610</u>	<u>2.307.909</u>
Totaal activa	<u>3.642.210</u>	<u>3.591.054</u>

PASSIVA	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
7. Eigen vermogen	<u>2.631.357</u>	<u>2.606.240</u>
8. Voorzieningen	<u>347.985</u>	<u>290.458</u>
Kortlopende schulden en overlopende passiva		
9. Crediteuren	117.807	172.056
10. Belastingen	151.563	133.334
11. Schulden ter zake van pensioenen	103.874	90.433
12. Schulden aan gelieerde entiteiten	-	40.794
13. Overige schulden en overlopende passiva	<u>289.624</u>	<u>257.739</u>
	<u>662.868</u>	<u>694.355</u>
 Totaal passiva	 <u>3.642.210</u>	 <u>3.591.054</u>

ENKELVOUDIG EXPLOITATIEOVERZICHT

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Baten		
A. Overige opbrengsten	467.516	600.838
Totaal baten	<u>467.516</u>	<u>600.838</u>
Lasten		
B. Personeelskosten	3.497.046	2.881.159
C. Afschrijvingen	215.918	207.756
D. Huisvestingskosten	341.013	265.307
E. Organisatiekosten	2.195.345	1.907.378
F. Interne doorbelastingen	-5.818.129	-4.585.265
Totaal lasten	<u>431.193</u>	<u>676.335</u>
Bedrijfsresultaat	36.323	-75.497
G. Financiële baten en lasten	-11.206	-20.950
Nettoresultaat	<u>25.117</u>	<u>-96.447</u>