

Jaarverslag Stichting Avedan

avedan
samen verder



2025



Een woord vooraf

In een wereld die in 2025 meer dan ooit in beweging was, maakten we met onze activiteiten als Avedan voortdurend impact in het leven van alledag van de inwoners van de gemeenten waarvoor wij werken. Het besef dat juist het alledaagse, het menselijke, het verschil maakt, is meer dan ooit van belang. Daarmee dragen we bij aan de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag en geven we de transformatie van zorg naar welzijn vorm.

In dit jaarverslag leest u daarom naast een kwantitatieve verantwoording over de aantallen inwoners die wij hebben bereikt, juist ook de verhalen van wat onze inzet voor mensen heeft betekend. Want dat is precies waar we als Avedan voor zijn. Wij versterken de sociale basis van inwoners: door hulp te bieden als het even tegenzit met ons maatschappelijk werk, door een buddy in te schakelen als je een moeilijke scheiding doormaakt, door in de wijkkamers laagdrempelige ontmoeting te organiseren en met ons kinder- en jongerenwerk jonge mensen zelfredzamer te maken.

In 2025 werd het Aanvullend Zorg en WelzijnsAkkoord (AZWA) gesloten waarmee welzijn definitief een plaats kreeg aan de landelijke onderhandelings tafels die de transformatie van zorg naar welzijn moeten begeleiden. We zien dat de gemeenten in ons werkgebied meebewegen met het AZWA door preventie nadrukkelijk te agenderen. De eerlijkheid gebiedt te zeggen, dat dit nog te vaak budgetgedreven lijkt omdat de kosten voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Wet op de Jeugdzorg nog steeds stijgen. Het versterken van de sociale basis mag niet verworden tot een duizendingen doekje, maar moet passen bij een mensbeeld waarbij welzijn en gelijke kansen er voor iedereen simpelweg moeten "zijn".

De gemeenten waarvoor wij werken onderkennen dat steeds meer en de beweging naar meer samenredzaamheid wordt overal ingezet. Dit is echter geen revolutie, maar een evolutie die de komende jaren consequent zijn beslag zal moeten krijgen. Parallel aan deze ontwikkeling vielen de eerder gevreesde grote gevolgen van het financiële ravijnjaar gelukkig mee. Door lobby van de gemeenten bij het Kabinet lijkt dit probleem te zijn verschoven naar 2028.

Bijdragen aan transformatie

In financieel opzicht was 2025 voor Avedan een tevredenstellend jaar. We schreven zwarte cijfers onder meer door scherp aan de wind te zeilen en scherpe keuzes te maken in onze overhead. Gemeenten subsidiëren ons alleen voor de directe inzet van onze activiteiten. Dit heeft ook een keerzijde. Meer dan ooit wordt van een uitvoeringsorganisatie als de onze expertise en inzet van medewerkers in werkgroepen gevraagd om de transformatie van zorg naar welzijn kracht bij te zetten. Deze indirecte kosten kunnen wij niet uit de subsidie financieren.

Impact op inwoners

Het wordt steeds belangrijker om de impact van ons werk op de inwoners in beeld te brengen: we moeten aantonen wat de effectiviteit en de betekenis van onze toegevoegde waarde zijn. Maar preventie en de waarde van de sociale basis voor inwoners laat zich moeilijk meten. In dit jaarverslag illustreren we dat met cijfers én verhalen. Maar we willen meer dan dat: daarom hebben we het afgelopen jaar ook geïnvesteerd in een eigen effectmeting die de waarde van onze inzet aantoonst. En we doen mee aan een ontwikkeltraject van Movisie op gebied van impact van welzijn. Wij laten graag ook de inwoners achter de cijfers zien. Zij vertellen hoe we bijdragen aan hun veerkracht. Want dat is uiteindelijk waar we het voor doen.

Voor u ligt het jaarverslag van de overkoepelende Stichting Avedan. De jaarverslagen van Welzijn Almelo en van Avedan Maatschappelijk Werk vindt u [hier](#).

Mariska ten Heuw (directeur-bestuurder Avedan)

avedan
samen verder

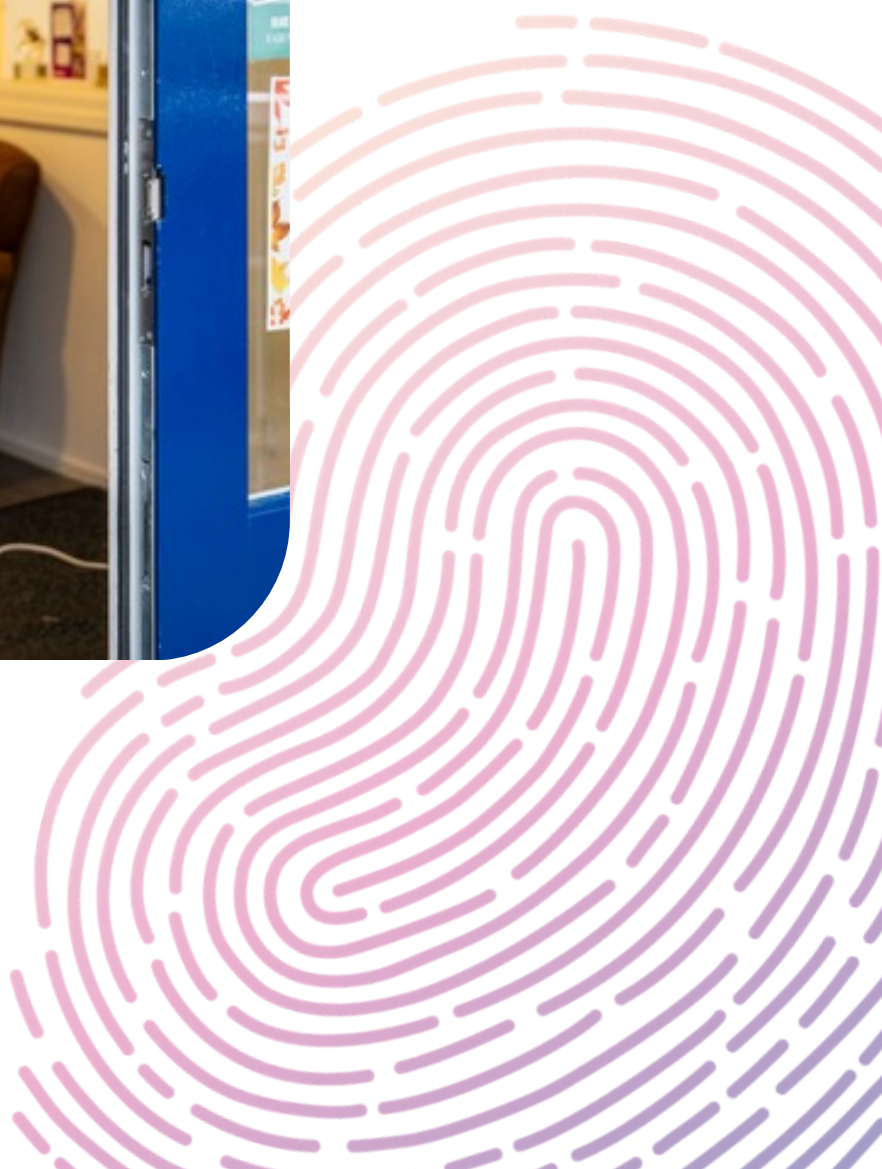


Inhoud Jaarverslag



Bestuursverslag 2025

Stichting Avedan



Organisatiegegevens

Missie

Avedan helpt mensen om hun leven (weer) in balans te brengen. En om te gaan met fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven. Daarbij sluiten we aan bij hun sociale netwerk en de samenleving.

Avedan geeft toekomstperspectief aan iedereen die een steuntje in de rug nodig heeft of zijn/haar horizon wil verbreden.

Visie

Avedan is laagdrempelig en zichtbaar, onze medewerkers en vrijwilligers zijn dichtbij en betrouwbaar.

We zeggen wat we doen, en we doen wat we zeggen. We werken goed samen: onderling, maar ook met andere maatschappelijke instellingen. Zo pakken we problemen integraal aan.

Doel van de stichtingen

De stichting Avedan stelt zich ten doel:

- Het voeren van het bestuur en het beheer over alsmede het exploiteren van instellingen casu quo rechtspersonen die werkzaam zijn op het gebied van welzijn en maatschappelijke ondersteuning, één en ander in de ruimste zin van het woord, en voorts het verrichten van al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De stichting Avedan Welzijn stelt zich ten doel:

- het bieden van maatschappelijke ondersteuning en het uitvoeren van sociaal beleid in een ononderbroken lijn van nul tot tachtig plus, met een verankering in de sectoren onderwijs, welzijn en zorg;
- het scheppen van voorwaarden waardoor jonge kinderen beter gebruik kunnen maken van alle voorzieningen die kunnen bijdragen aan het verbeteren van kansen in het onderwijs en op de arbeidsmarkt;
- het versterken van het welzijn van de burgers, door hen te activeren, ontwikkelen, ondersteunen en begeleiden op basis van de maatschappelijke behoefte;
- het handhaven, dan wel bevorderen van de zelfstandigheid, maatschappelijke participatie en integratie van burgers uit kwetsbare groepen, waaronder ouderen;
- het bijdragen aan optimale ontwikkelingskansen van alle mensen in de regio door middel van re-integratie en sociale activering;
- en al datgene te doen dat met het vorenstaande in de meest ruime zin zijn verband houdt.

De stichting Avedan Maatschappelijk Werk stelt zich ten doel:

- het bevorderen van het welzijn van mensen en van de samenleving in het algemeen;
- en het (doen) verrichten van Maatschappelijk Werk in het bijzonder;
- en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.



Stichting Avedan

Avedan is een holding die bestaat uit een zogenaamde houdstermaatschappij en werkmaatschappijen. Zowel de houdster als de werkmaatschappijen zijn stichtingen zonder winstoogmerk en met een sociaal- maatschappelijke doelstelling. In juridische zin zijn Avedan Welzijn en Avedan Maatschappelijk Werk werkmaatschappijen en daarmee uitvoerende organisaties die onderdeel uitmaken van Stichting Avedan.

De zeggenschap en centrale aansturing door het bestuur en het toezicht op het bestuur vinden in de houdstermaatschappij plaats. Ook de bedrijfsvoering is ondergebracht in de houdstermaatschappij.

De uitvoerende professionals zijn in dienst van de werkmaatschappij.

De werkmaatschappijen hebben elk afzonderlijke subsidiecontracten met verschillende gemeenten en enkele andere opdrachtgevers. De contractuele afspraken en prestaties worden separaat verantwoord.

De financiële stromen zijn gescheiden. De kosten van de bedrijfsvoering worden via een verdeelsleutel ten laste van de werkmaatschappijen gebracht.

In fiscale zin vormen de stichtingen binnen de holding een fiscale eenheid. Dit betekent dat er onderling geen BTW-plicht is. Stichting Avedan, Stichting Avedan Welzijn, Stichting Avedan Maatschappelijk Werk hebben de ANBI-status en voldoen aan de Governancecode Sociaal Werk.



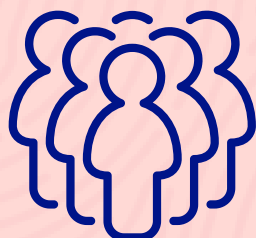
Avedan haalde opnieuw het Kwaliteitslabel van SWN

De medewerkers van Avedan zijn*

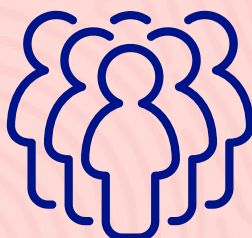


- goed opgeleide vakmensen
- pro-actief en creatief
- innovatief

We doen dat met:



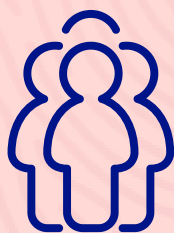
70 medewerkers
Welzijn
(45 fte)



33 medewerkers
Maatschappelijk werk
(24 fte)



16 medewerkers
Avedan
(13 fte)



37 stagiairs



302 vrijwilligers

Terugblik op 2025

Er ligt een jaar achter ons waarbij we aan onze opdrachtgevers de activiteiten hebben geleverd voor inwoners zoals we hebben afgesproken. Tegelijkertijd kregen we met de hercertificering voor het Kwaliteitslabel Sociaal Werk Nederland ook de objectieve erkenning dat ons werk en organisatie aan de nodige eisen voldoet. Onze primaire processen zijn goed op orde en ook het financiële jaarresultaat is voldoende voor een gezonde bedrijfsvoering.

Binnen de overhead hebben we scherper aan de wind gezeild door vacatures niet, later of projectmatig in te vullen. Dit is een duidelijke keuze geweest omdat onze overhead de afgelopen jaren sterk was meegegroeid met onze primaire diensten door onder andere extra taken uit de NPO-middelen. Toen deze vervielen was het ook noodzaak te sturen op de omvang van de overhead. De optimalisatie van onze bedrijfsvoering met Myneva, Teams en Afas is goed op weg.

Onze omgeving was in 2025 sterk in beweging. Met de totstandkoming van het Aanvullend Zorg- en Welzijns Akkoord (AZWA) als "kop" op het Integraal Zorg Akkoord (IZA) uit 2022 heeft Sociaal Werk een belangrijke plaats aan tafel gekregen in het realiseren van de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. Dit werpt zijn schaduw vooruit naar de betrokkenheid en positionering van Avedan richting de gemeenten in ons werkgebied en binnen de regio. Deze ontwikkeling vergt veel van ons totale management. Het vraagt om het ontwikkelen van nieuwe propositities die hiermee in lijn zijn, maar het vraagt ook om een steviger verbinding met andere welzijns- en sociale basispartijen én zorgorganisaties. Het is ons goed gelukt om Avedan als stevige partner te positioneren.

Ons ziekteverzuim is op jaarbasis hoger dan begroot. We doen er binnen onze beïnvloedingsfeer alles aan om langdurig verzuim te voorkomen en hebben in 2025 ook extra capaciteit aangetrokken om hierop te sturen. Het effect daarvan wordt naar verwachting in 2026 zichtbaar. Door onze medewerkers is het onderwerp werkdruk(beleving) geadresseerd. Hiervoor zijn geen eenvoudige oplossingen en het is ook per definitie subjectief. Met onze medewerkers zijn we de Avedan-kernwaarden aan het laden: welk gedrag past hierbij? Het is goed om te zien dat het hier bewust mee bezig zijn mooie inzichten geeft zowel over betrokkenheid en gerichtheid op cliënten als op de organisatie. Ons credo: we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen is in de teams daadwerkelijk een dagelijkse leidraad in het werk!



Blik vooruit naar 2026



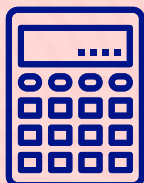
De gemeenteraadsverkiezingen in 2026 zijn voor Avedan een belangrijk gegeven. In de coalitie en/of raadsakkoorden die er gesloten gaan worden wordt ook bepaald hoe de gemeenten in ons werkgebied invulling willen gaan geven aan preventie en het versterken van de sociale basis. Het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) biedt daarvoor een helder kader. Tegelijkertijd beseffen we dat de financiële perspectieven van de gemeenten verschillen en dat er vaak veel taken en ambities zijn.

Door een juridische uitspraak van de Raad van State zien we ook dat er meer stil wordt gestaan bij de wijze waarop stichtingen als Avedan rechtmatig blijvend kunnen worden gesubsidieerd. Tegelijkertijd is nadrukkelijk de wens om over te gaan tot langjarige subsidierelaties om daarmee invulling te geven aan een wederzijds partnerschap. De noodzaak hiervan onderschrijven wij.

De beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag vergt namelijk een lange adem die niet met een “big bang” wordt gerealiseerd. Het vergt continuïteit. We zien wel dat met de beweging naar preventie het verder steeds belangrijker wordt om de impact en het effect van onze activiteiten ook met kwantitatieve gegevens helder te hebben. Daarom ontwikkelen we zelf een effectmeting om dit inzichtelijker te maken. Hierbij zijn we ons steeds bewust van de waarde van sociaal werk: dit moet vooral laagdrempelig blijven en daardoor zijn effecten soms niet meteen te meten maar is tijd nodig om bijvoorbeeld een vertrouwensband te kweken met een inwoner. Dit verdraagt zich niet altijd met de toegenomen wens tot registratie om resultaat te meten.

Samenwerking met partners in onze werkgebieden en in de regio zijn meer dan ooit van belang. Daar zetten we volop op in en we investeren daar veel tijd en energie in. In 2026 zal die noodzaak om samen op te trekken en goed te vertellen wat we inwoners en de maatschappij te bieden hebben, belangrijker zijn dan ooit.

Onze inzet rendeert

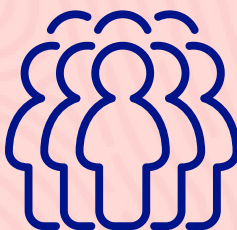


Sociaal werk rendeert. Elke euro die hieraan wordt uitgegeven, bespaart **1,6 euro** aan gespecialiseerde zorg (SEOR, 'Sociaal werk rendeert')

We doen dat met:



70 medewerkers
(45 fte)



302 vrijwilligers



35 stagiairs

Avedan biedt kwaliteit

De medewerkers van Avedan zijn*



- o goed opgeleide vakmensen
- o pro-actief en creatief
- o innovatief

*Bron: www.sociaalwerknederland.nl

*Bron: onderzoeksverslag audit CIO voor hercertificering Kwaliteitslabel SWN 2025

Dit zagen we bij Welzijn Almelo

Dit zien we bij volwassenen



Over de hele linie nemen problemen van mensen toe. Kwamen inwoners eerder met één vraag, nu zijn er vaak knelpunten op meerdere terreinen, bijvoorbeeld geldzorgen, huisvesting en relaties. Door goede samenwerking in het voorliggend veld kunnen we waar nodig snel schakelen met partners.



Ook onze ruim 300 vrijwilligers krijgen te maken met steeds heftiger situaties. Omdat we zuinig zijn op deze gouden krachten besteden coördinatoren meer tijd nodig voor selectie, begeleiding, nazorg en intervisie.



Het tekort aan (betaalbare) woningen blijft een probleem. Dit heeft onder andere gevolgen voor kwetsbare zwangeren en mensen in een echtscheiding.



Personeelstekort bij andere organisaties speelt ook ons werk parten. Bijvoorbeeld doordat Opstartzorg bij Kraamzorg wegvalt en wachtlijsten bij de wijkteams oplopen.



Door de verschuiving van zorg naar welzijn zullen nog meer vrijwilligers nodig zijn, die professioneel begeleid moeten worden. Dat vraagt om duidelijke begrenzing. Wat kan bij vrijwilligers worden neergelegd en wat hoort bij professionals? Dat moeten we met de gemeente Almelo afwegen in 2026.

Dit zien we bij kinderen & jongeren



Ouders stellen veel vragen over het gedrag van hun kinderen. Die kunnen we laagdrempelig beantwoorden in de kinderclubs, Ouderkamers en Oudercafé. We helpen ouders regels en grenzen stellen.



In de wijken sluiten we aan bij activiteiten, waardoor we zichtbaarder zijn voor ouders. We sluiten aan bij landelijke doorontwikkeling van kinder- en jongerenwerk om onze inzet nog verder te versterken.



Kinderen krijgen steeds vaker te maken met armoede. We bieden na school gezonde voeding aan in de inlopen en clubs. Onze ervaringsdeskundige leert kinderen koken met een budget.



Een scheiding is een heftige fase voor kinderen en jongeren. Ze delen hun verhaal bij onze kinder- en pubercoaches en kinder- en jongerenwerkers en kunnen meedoen aan de gecertificeerde KIES-trainingen.



De wachttijden in de Jeugdzorg en bij de wijkteams lopen op. Onze kinder- en pubercoaches en SMW-ers helpen jongeren de wachttijd te overbruggen door intensief en frequent contact.



Er is nog steeds veel sprake van huiselijk geweld door oplopende spanningen in gezinnen. Geweld tussen partners blijft vaker binnenskamers dan kindermishandeling. We hebben vaker een melding moeten doen bij Veilig Thuis.



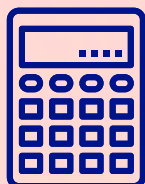
Meisjes melden zich vaker bij het schoolmaatschappelijk werk dan jongens. Bij meiden op het voortgezet onderwijs zien we veel negatieve en zelfs suïcidale klachten en soms zelfbeschadiging. Sociaal media versterken dit. We gaan met hen in gesprek over onderliggende problemen. Jongens vluchten eerder in gamen, vaperen of drank.



Gebrek aan zelfvertrouwen (soms door een pestverleden) en aan sociale vaardigheden komen veel voor bij kinderen en jongeren. Onze BIKKEL-trainingen versterken de sociale vaardigheden van verschillende leeftijdsgroepen.

De + van **avedan** Maatschappelijk Werk

Onze inzet rendeert



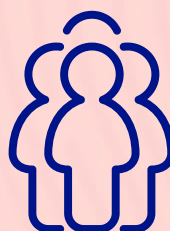
Door inwoners in een vroeg stadium te helpen, voorkomen we (geïndiceerde) zorg. En die preventie loont.

Een effectmeting* die de gemeente Rijssen-Holten liet uitvoeren toonde aan dat Avedan maatschappelijk werk in deze gemeente 1,8 miljoen euro heeft bespaard en schoolgericht maatschappelijk werk 1 miljoen euro.

We doen dat met:



33 medewerkers
(24 fte)



1 stagiair

Avedan biedt kwaliteit

De medewerkers van Avedan zijn*



- o goed opgeleide vakmensen
- o pro-actief en creatief
- o innovatief

*Bron: Effectmeting Good2consult 2024

*Bron: onderzoeksverslag audit CIO voor hercertificering Kwaliteitslabel SWN 2025

Ontwikkelingen Avedan Maatschappelijk Werk

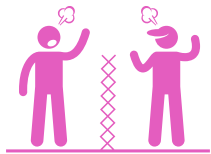
Dit zien we bij volwassenen



Over de hele linie nemen problemen van mensen toe. Kwamen inwoners eerder met één vraag, nu zijn er vaak knelpunten op meerdere terreinen, bijvoorbeeld geldzorgen, huisvesting en relaties.



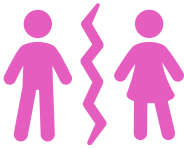
Inwoners hebben veel vragen rondom scheidingen, zowel over emoties als praktische zaken. De woningnood maakt dat mensen noodgedwongen samenblijven, wat tot spanningen leidt.



Bonje met de burens levert veel stress op en is slecht voor de leefbaarheid. Naar Almeloos voorbeeld helpen we nu ook ruziënde inwoners van Twenterand en Wierden, Hellendoorn volgt voorjaar 2026.



De GGZ loopt vol. We zien vaker verwarde personen (ook op kantoor). We helpen mensen de wachttijd te overbruggen door intensief en frequent contact.



Er is nog steeds veel sprake van huiselijk geweld door oplopende spanningen in gezinnen. Geweld tussen partners blijft vaker binnenskamers dan kindermishandeling. Vaak komt huiselijk geweld tussen partners pas ter sprake als mensen zich met andere problemen melden.

Dit zien we bij kinderen & jongeren



Een scheiding is een heftige fase voor kinderen en jongeren. Ze delen hun verhaal laagdrempelig bij onze schoolgericht maatschappelijk werkers en kunnen meedoen aan de gecertificeerde KIES-trainingen. Hebben ouders ook problemen dan is de verbinding naar algemeen maatschappelijk werk snel gemaakt.



Meisjes melden zich vaker bij het schoolmaatschappelijk werk dan jongens. Bij meiden op het voortgezet onderwijs zien we veel negatieve en zelfs suïcidale klachten en soms zelfbeschadiging. Sociaal media versterken dit. We gaan met hen in gesprek over onderliggende problemen. Jongens vluchten eerder in gamen, vpen of drank.



Gebrek aan zelfvertrouwen (soms door een pestverleden) en aan sociale vaardigheden komen veel voor bij kinderen en jongeren. Onze BIKKEL-trainingen versterken de sociale vaardigheden van verschillende leeftijdsgroepen.

Verslag van de Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2025:

Naam	m/v	Eerste benoeming	Einde zittingsduur	Herbenoembaar	Profiel	Functie-nevenfuncties
M.A.J. Velthuis	v	2018 (okt)	2026	nee	Beleid / kwaliteit	- Vz. RvT Avedan - Lid RvT Zorgfederatie Oldenzaal
H.P. Jaspers	v	2022 (jan)	2030	nee	Sociaal domein / innovatie	- Lid RvT Avedan - Freelance werkzaamheden in de beroepsontwikkeling van het Sociaal Werk
B.J. Offenbergh	v	2021 (jan)	2029	nee	Personeel / organisatie	- Lid RvT Avedan - Manager Bedrijfsvoering Kosmo kinderopvang - Eigenaar B.J. Offenbergh Training & HRM advies
A.A. Rödel	m	2023 (juli)	2027	ja	Financiën	- Lid RvT Avedan - Strategisch adviseur gemeente Lochem Lid RvT CSO Apeldoorn - Lid RvT Ment GGZ te Velp - Lid RvT Mijnplein te Raalte, bevoegd gezag van 22 scholen in Salland - Lid RvT Thuiszorg-organisatie Zorg en Plezier te Almelo
L. Greveling	v	2025 (jan)	2025	ja	Juridisch	- Lid RvT Avedan - Bestuurssecretaris Aveleijn - Eigenaar Lonneke Greveling juridisch advies

De samenstelling van de Raad van Toezicht (hierna: RvT) was in 2025 stabiel, er waren geen mutaties. Ten aanzien van het rooster van aftreden gelden de volgende uitgangspunten:

- een zittingsduur van maximaal 4 jaren
- éénmaal herbenoembaar

Onafhankelijkheid

Geen van de leden heeft op enigerlei wijze een verbinding met de stichting, anders dan uit hoofde van het lidmaatschap van de raad. De in de tabel[FK1] aangegeven (neven)functies vormen naar het oordeel van de RvT geen belemmering voor het functioneren als lid van de raad.

Deskundigheid en verdere ontwikkeling

De leden van de RvT zijn via de stichting Avedan lid van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn (hierna: NVTZ), waar veel kennis opvraagbaar is en/of specifieke verdieping in de vorm van een symposium of cursus mogelijk is. De RvT stemt de deskundigheidsbevordering af op specifieke aandachtspunten van de organisatie en op de individuele ervaring van de leden als toezichthouder. In 2025 namen leden van de RvT deel aan de volgende opleidingen en trainingen:

- Leergang De nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn bij NVT
- NVTZ Online college Waarde gedreven Toezicht
- NVTZ-regiobijeenkomst Toezicht visie 3.
- Gecertificeerd commissaris (ECG) aan de Governance Academy
- Samenwerken in Netwerken, Sociaal Werk Nederland.

Zelfevaluatie

Jaarlijks evalueert de RvT het eigen functioneren. Eens in de drie jaar doen we dat met een externe voorzitter. De uitkomst van zelfevaluatie 2024 is dat de Raad meer inhoud wil geven aan de sparring- en adviesrol. Omdat in 2024 een nieuwe bestuurder is aangenomen bij Avedan, lijkt het passend om samen meer inhoudelijke onderwerpen te bespreken. Daarom is besloten om op elke vergadering een inhoudelijk onderwerp te bespreken dat past binnen de operationele planning van Avedan. Dit onderwerp wordt gepresenteerd door een MT-lid.

In 2025 waren de besproken thema's: de sociale basis, de toekomst van de wijkkamers, de innovatieve kracht van Avedan en HR.

Overleg en toezicht

De RvT oefent haar toezichthoudende taak uit op het beleid van de directeur-bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de stichting. Dit heeft zij gedaan in vijf vergaderingen. Tijdens deze vergaderingen kwamen aan de orde: jaarrekening en jaarverslag 2024, het accountantsjaarverslag, het jaarplan en de begroting 2025, het verlofstuwmeer, de viermaands rapportages (voortgang op de inhoud van het werk en de financiën), kwaliteitsonderzoek m.b.t. de toetsing label Sterk Sociaal Werk, de managementletter 2025 en de samenwerking m.b.t de aanbesteding van het sociaal domein in Twenterand.

Over de volgende onderwerpen zijn besluiten genomen:

- De begrotingen en jaarplannen van de stichting Avedan, de Stichting Avedan Maatschappelijk Werk en de Stichting Avedan Welzijn;
- Het opheffen van de bestemmingsreserve innovatie Maatschappelijk werk en Avedan Welzijn en het bedrag toe te voegen aan de exploitatie 2025;
- Het instellen van de commissie Kwaliteit en Veiligheid, het vaststellen van het reglement en als leden mevrouw R. Jaspers en mevrouw B. Offenbergh te benoemen;
- De jaarrekeningen van de Stichting Avedan, de Stichting Avedan Maatschappelijk Werk en de Stichting Avedan Welzijn vast te stellen inclusief de daarin verwerkte risicoanalyse ten behoeve van het weerstandsvermogen;
- Akkoord te gaan met de toevoegingen en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves zoals verwerkt in de jaarrekening;
- De directeur-bestuurder op te dragen in 2025 met een uitgewerkt voorstel te komen waarin de voors en tegens van het vormen van aparte reserves binnen de Stichting
- Avedan Maatschappelijk Werk per gemeente worden geduid, op basis waarvan een besluit kan worden genomen;
- Décharge te verlenen aan de directeur-bestuurder Mariska ten Heuw en haar voorganger Ilse Saris in het jaar 2024;
- Contractverlenging conform Governance van directeur-bestuurder Mariska ten Heuw;
- In te stemmen met de offerte van Van Ree accountants om de dienstverlening aan Avedan met twee jaar te verlengen.

Commissies

De RvT heeft naast de auditcommissie en de renumeratie-commissie een nieuwe commissie ingesteld nl. de commissie kwaliteit en veiligheid. Deze commissie heeft tweemaal vergaderd in 2025. Besproken zijn: de certificering van het kwaliteitslabel, de complete agressieaanpak en effectmeting van het sociaal werk.

De auditcommissie heeft in 2025 twee keer vergaderd. Belangrijke onderwerpen waren het accountantsverslag 2024, de jaarrekeningen van de stichtingen Avedan Welzijn, Avedan Maatschappelijk werk en Avedan 2024, de toekenning van de bestemmingsreserve en de begroting 2025.

Werkgeversrol

Met betrekking tot het functioneren en de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vindt overleg plaats tussen de directeur-bestuurder en de renumeratiecommissie vanuit de RvT, gehoord hebbende de voltallige RvT. In 2025 heeft de RvT besloten het contract met de directeur-bestuurder te verlengen. Jaarlijks worden afspraken gemaakt met de directeur-bestuurder m.b.t. de te behalen resultaten voor dat jaar. Dit jaar waren de doelen: de basis op orde, een stevige P & C cyclus neerzetten, nog meer investeren in de relatie met gemeentes en samenwerkingspartners, de MT leden meer in positie brengen. Deze doelstellingen zijn naar volle tevredenheid behaald.

Contact met de organisatie

Voor de RvT is het gebruikelijk en ook zeer informatief om gedurende het jaar overleg te hebben met de verschillende geledingen van de organisatie. Zo is er twee keer overleg met de ondernemingsraad (artikel 24 overleg) en zijn er twee keer inhoudelijke sessies gehouden met het voltallige MT. Daarnaast is de RvT altijd goed vertegenwoordigd op de medewerkersbijeenkomsten, de summermeet en kerstmeet en de jaarlijkse vrijwilligersbijeenkomst. Ook gaat de voltallige RvT twee keer per jaar op werkbezoek bij de verschillende onderdelen van Avedan. Dit zijn we ondermeer naar het maatschappelijk werk Hellendoorn geweest, naar de wijkkamers en het jonge moederwerk.

Woord van dank van de RvT

Telkens weer worden we als RvT verrast door de enorme betrokkenheid en toewijding van medewerkers aan de hulpvragers/inwoners. Zij spreken met zoveel liefde over het werk en laten tijdens de werkbezoeken zien hoezeer ze betrokken zijn, op de hoogte zijn van het wel en wee en meehelpen en meedenken hoe de hulpvrager er weer zelf tegenaan kan. De vele vrijwilligers, die op allerlei terreinen hun bijdrage leveren zijn net zo betrokken en gemotiveerd. We willen als Raad van Toezicht onze warme waardering uitspreken voor allen die bij Avedan werkzaam zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2025 uit: mevrouw M.A. ten Heuw, directeur-bestuurder

Ten aanzien van de bezoldiging van de directeur-bestuurder conformeert Stichting Avedan zich aan de Wet Normering Topinkomens (WNT) en aan de openbaarheid van gegevens. De bezoldiging van de directeur-bestuurder valt onder de WNT-grens.

Medewerkers

Het jaar 2025 was gelukkig een minder turbulent jaar qua wisselingen in het personeelsbestand. We konden 20 medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aanbieden. Helaas moesten we aan het eind van het jaar ook een aantal collega's laten gaan vanwege het niet continueren van subsidies voor projecten. In totaal verlieten 25 medewerkers de organisatie, waaronder een aantal ingehuurd medewerkers. We mochten 21 (nieuwe) medewerkers verwelkomen in 2025. Vier medewerkers kregen intern een andere functie.

Nieuwe cao

Op 28 oktober 2025 is een nieuwe CAO afgesloten met een looptijd van 1 augustus 2025 tot 1 juni 2027. Speerpunten uit de nieuwe CAO zijn: duurzame inzetbaarheid, balans werk-privé en een loonsverhoging van 3,5% per 1 oktober 2025 en een loonsverhoging van 2,1% per 1 oktober 2026. Daarnaast staat in de nieuwe cao dat stagiairs recht hebben op een stagevergoeding, onze stagiairs deden dat al. Ook wordt ingezet op het voorkomen van ongewenst gedrag en agressie door middel van de complete agressieaanpak. Deze methodiek is in 2025 al omarmd door Avedan.

Functiebouwwerk

In 2025 is het functiebouwwerk binnen Avedan (opnieuw) vastgesteld. Uitgangspunten hierbij waren het volgen van het (nieuwe) functieboek van Sociaal Werk Nederland en het organigram 2025.



Ontwikkelen en opleiden

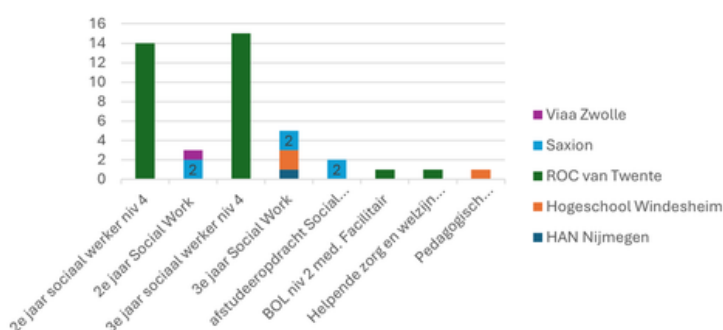
In 2025 is wederom actief ingezet op (collectief) scholingsaanbod. Zo hebben we intern een aantal trainingen verzorgd voor Myneva en Office-applicaties. Binnen de uitvoering is een aantal collectieve trainingen verzorgd, waaronder: Join Us en Leidinggeven aan vrijwilligers.

Alle BHV-ers binnen Avedan hebben (opnieuw) de basiscursus gevolgd. Naast collectieve trainingen is ook ingezet op vakontwikkeling (binnen de vakgroepen) en teamontwikkeling. Ook heeft een groot gedeelte van onze medewerkers intervisiebijeenkomsten gevolgd om aan hun professionalisering te werken.

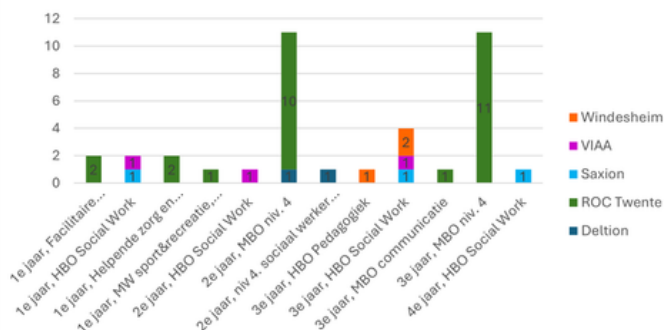
In 2025 zijn de contouren voor het opleidingsbeleid en het opleidingsplan vormgegeven. In november 2025 is het beleidsplan vastgesteld en is de jaarplanning voor 2026 vastgesteld.

In 2025 hebben we weer een groot aantal stagiairs mogen begroeten en begeleiden. Voor het schooljaar 2024-2025 hebben we 42 studenten mogen begroeten. De meeste studenten kwamen van het ROC van Twente.

Studentenoverzicht 2024-2025



Studentenoverzicht 2025-2026



Voor het schooljaar 2025-2026 hebben we in totaal 38 studenten mogen verwelkomen. We zien dat er studenten van andere opleidingen binnenstromen en er een grotere variatie is qua scholen.

Arbeidsomstandigheden

ArboNed heeft in 2024 een RI&E uitgevoerd. Op grond daarvan is in 2025 een plan van aanpak opgesteld en zijn er acties uitgevoerd op het gebied van bedrijfshulpverlening, onderzoek naar werkdrukbeleving (in samenwerking en afstemming met de OR) en het uitrollen van de complete agressieaanpak. De resultaten van deze acties worden in 2026 verwacht.

Verzuimgegevens

We konden de positieve lijn van 2024 helaas in 2025 niet continueren. Ons gemiddeld verzuim over 2025 bedroeg 9,31% (versus 7,18% in 2024). Het landelijke verzuim in de sector Welzijn was in 2025 7,5%.

Om het verzuim waar mogelijk te reduceren zijn extra inspanningen gepleegd vanuit HR en het management.

Klachtencommissie

In 2025 is er 1 formele klacht via de interne klachtenprocedure behandeld.

Er zijn geen klachten bij de klachtencommissie ingediend in 2025.

Wij zijn aangesloten bij de onafhankelijke klachtencommissie bij Zorgbelang Gelderland/Utrecht.

Vertrouwenspersoon

Avedan biedt haar medewerkers de mogelijkheid gebruik te maken van een externe vertrouwenspersoon. Hier kunnen zij terecht voor meldingen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag en integriteitskwesaties. De vertrouwenspersoon ondersteunt een veilig, integer en sociaal werkklimaat. In 2025 zijn bij haar geen meldingen binnengekomen.

Communicatie

In 2025 zijn we ons meer gaan richten op social media. Vooral bij het vinden van vrijwilligers voor (nieuwe) projecten wierp dit vruchten af. Om ook de jongeren te bereiken, is meer ingezet op Instagram en TikTok. Via Linked-In bereikten we onze opdrachtgevers en partners vaker. De extra inspanningen leidden tot een toename van het aantal volgers op alle kanalen.

Cijfers website en social media 2025

27k
bezoekers
website
Avedan

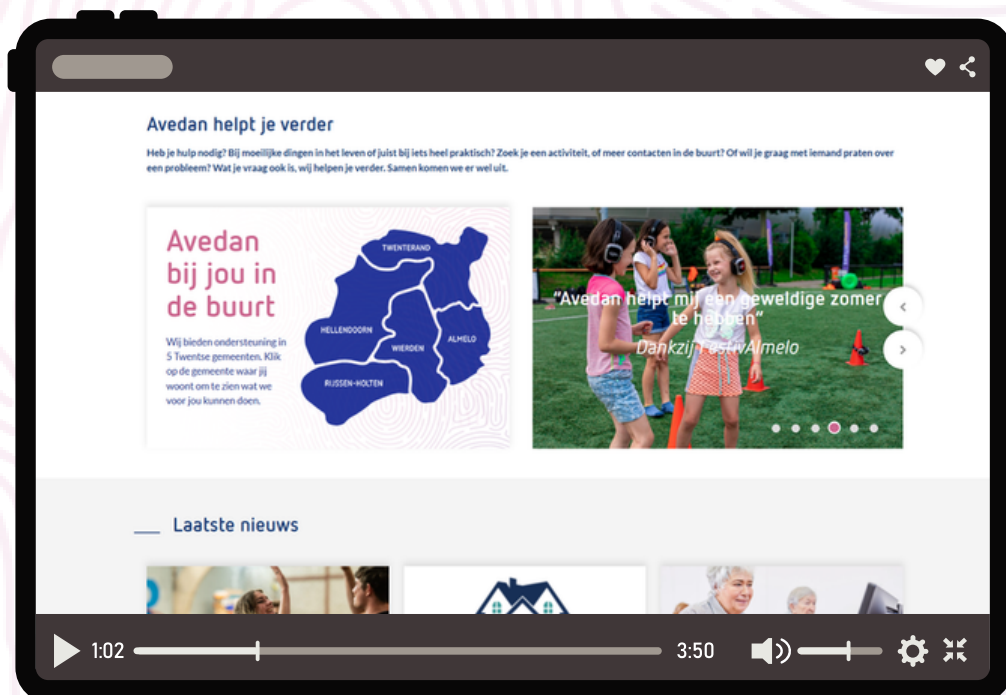
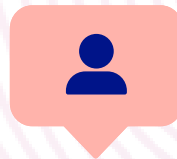
2476
volgers
LinkedIn

5139
volgers
Facebook

2668
volgers
Instagram

431
volgers
TikTok

46
volgers
YouTube



Verslag Ondernemingsraad

2025 was een turbulent jaar voor de Ondernemingsraad. De OR was lang niet op volle sterkte door ziekte en vertrek van collega's. Gelukkig viel de periode waarin de bezetting mager was samen met een redelijk rustige periode in de organisatie. De OR bestaat per 31 december 2025 weer uit 6 personen, met een goede verdeling over de diverse werksoorten. We werven nog een 7e lid.

De samenwerking met de directeur-bestuurder en HR was heel goed. We voelden ons serieus genomen en werden gevoed met voldoende informatie en kennis. We hebben regelmatig gesproken over de te verwachten uitdagingen zoals bezuinigingen die bij verschillende gemeenten op stapel staan, als voorbereiding op 2026 (wat betiteld werd "ravijnjaar"). Ook de voorgenomen aanbesteding in Twenterand hield de gemoederen bezig. We zijn blij dat deze aanbesteding (voorlopig) van de baan is, maar voor de maatschappelijk werkers in Twenterand is de onzekerheid nog niet ten einde.

We kregen signalen uit de organisatie dat collega's de werkdruk hoog vonden. We vinden het belangrijk goed in kaart te brengen of en hoe dit breder leeft. Daarom is in september een enquête uitgezet onder alle collega's. De resultaten hiervan nemen we mee in de overleggen in 2026. Ook willen we in 2026 in de vakteams een werkdrukspel laten spelen, zodat inzichtelijker wordt hoe mensen eventuele werkbelasting ervaren.

Vergaderingen OR

- Dagelijks Bestuur. Gezamenlijk overleg. Dit is maandelijks.
- OR – Eigen overleg. Dit is ongeveer eens in de 3 weken.
- Overleg met directeur-bestuurder: 1 x per twee maanden
- Artikel 24-overleg: OR – Dagelijks Bestuur – Raad van Toezicht. 2 x per jaar.

Belangrijke onderwerpen OR 2025

In 2025 gaf de OR onder andere advies over of stemde in met:

- Klokkenluidersregeling
- Verzuim en preventie
- Scholingsplan
- Herziening OR-reglement
- Gedragscode

Vooruitblik op 2026

In 2026 buigt de OR zich onder andere over:

- Uitslagen werkdruk-enquête
- Functiegebouw en -profielen
- Complete agressie-aanpak
- Tevredenheidsonderzoek onder medewerkers en vrijwilligers (MTO)
- Gesprekscyclus
- Formatiebeleid
- Beleid rond werving en selectie

Samenstelling OR

De OR heeft 7 zetels beschikbaar. Dezen worden als volgt ingevuld:

I.F.J. Ellenbroek	voorzitter
C.M. Slots	secretaris
C.H.A. van Dijk	lid
J.A. Aversch	lid
S. Yagci	lid
J.M. Pleyhuis	lid
Vacature	

Personeelsvereniging

De personeelsvereniging droeg ook dit jaar bij aan de onderlinge verbinding tussen de collega's van verschillende afdelingen binnen Avedan.

Per 31 december 2025 had de personeelsvereniging 76 leden (7 minder dan op 1 januari 2025), hiervoor zijn 2 gezellige activiteiten georganiseerd.

Het bestuur van de personeelsvereniging bestond in 2025 uit:

Bestuur personeelsvereniging	
J. Koelen	voorzitter
J.M. Pleyhuis	secretaris
M. Potgieter	penningmeester
C.M. Perik	lid
Y. Güclü	lid
S. Mulder	lid



Middelen

Middelen Avedan

Voor de Stichting Avedan geldt – dat ongeacht welke prestaties worden geleverd – het resultaat altijd “nul” is.

De kosten van het personeel en andere uitgaven die in deze stichting (overhead) zit wordt via een verdeelsleutel (voor 2024: 30-70) in rekening gebracht bij de Stichting Avedan Maatschappelijk Werk en Stichting Avedan Welzijn.

Binnen de overhead hebben we scherper aan de wind gezeild door vacatures niet, later of projectmatig in te vullen. Dit is een duidelijke keuze geweest omdat onze overhead de afgelopen jaren sterk was meegegroeid met onze primaire diensten zoals de inzet van NPO-middelen. Nu deze vervielen was het ook noodzaak te sturen op de omvang van de overhead. Dit verklaart daardoor ook grotendeels het (positieve) resultaat dat geboekt kan worden in Avedan Maatschappelijk Werk en Avedan Welzijn.

Begroting 2026 (x€1.000)	
Subsidies/bijdragen	0
Kosten	
Personeelskosten	1.795
Overige kosten	533
Doorberekende kosten	-2.328
Totaal kosten	0
Resultaat	0

Middelen Avedan Welzijn

Avedan Welzijn sluit het boekjaar 2025 af met een omzet van € 6,3 mln. en een resultaat van € 115k.

De omzet bestaat uit € 5,0 mln. aan reguliere subsidies en € 1,3 mln. aan projectsubsidies. Het resultaat is positiever dan begroot door met name lagere doorbelaste kosten vanuit de stichting Avedan. Bij het opstellen van de begroting 2026 bouwen we verder op de ingezette koers van de afgelopen jaren.

Prioriteit is dat onze dienstverlening en activiteiten op hoog niveau blijven, we een belangrijke partner zijn voor onze opdrachtgevers, samenwerking intensiveren met partners in onze werkgebieden en tegelijkertijd onze interne processen optimaliseren. We koersen op een € 0 resultaat voor 2026.

Begroting 2026 (x€1.000)	
Subsidies/bijdragen	6.678
Kosten	
Personeelskosten	5.340
Overige kosten	398
Uitvoerings- en activiteitskosten	976
Totaal kosten	6.714
Resultaat	-36
Financiële baten en lasten	36
Resultaat	0

Middelen Avedan Maatschappelijk werk

Avedan Maatschappelijk Werk sluit het boekjaar 2025 af met een omzet van € 2,7 mln. en een resultaat van € 150k.

De omzet bestaat uit € 2,5 mln. aan reguliere subsidies en € 206k aan projectsubsidies. Het resultaat is positiever dan begroot door met name lagere doorbelaste kosten vanuit de stichting Avedan.

Bij het opstellen van de begroting 2026 bouwen we verder op de ingezette koers van de afgelopen jaren.

Prioriteit is dat onze dienstverlening en activiteiten op hoog niveau blijven, we een belangrijke partner zijn voor onze opdrachtgevers, samenwerking intensiveren met partners in onze werkgebieden en tegelijkertijd onze interne processen optimaliseren. We koersen op een € 0 resultaat voor 2026.

Begroting 2026 (x€1.000)	
Subsidies/bijdragen	2.433
Kosten	
Personeelskosten	2.169
Overige kosten	270
Uitvoerings- en activiteitskosten	10
Totaal kosten	2.449
Resultaat	-16
Financiële baten en lasten	16
Resultaat	0



Jaarrekening 2025

Stichting Avedan



1. Balans per 31 december 2025

	2025	2024
Vaste activa		
Materiële vaste activa	148.011	160.649
	148.011	160.649
Viottende activa		
Debiteuren	0	0
Overige vordering/overlopende activa	20.462	18.152
Liquide middelen	6.583	219.927
Rekening courant groepsmaatschappijen	167.153	16.201
	194.198	254.281
Totaal activa	342.209	414.930
Eigen vermogen		
Algemene reserve	0	0
Voorzieningen		
Loopbaanbudget	22.605	20.449
	22.605	20.449
Kortlopende schulden		
Crediteuren	62.740	46.374
Belastingen/premies sociale verzekeringen	115.473	130.358
Rekening courant groepsmaatschappijen	0	96.541
Overige schulden/overlopende passiva	141.392	121.208
	319.604	394.481
Totaal passiva	342.209	414.930

2. Staat van baten en lasten over 2025

	2025	Begroting	2024
Subsidies/bijdragen			
n.v.t.			0
Kosten			
Personeelskosten	1.581.526	1.738.543	1.681.915
Doorberekende personeelskosten	-1.581.526	-1.738.543	-1.681.915
Afschrijvingskosten	55.672	70.000	51.748
Doorberekende afschrijvingskosten	-55.672	-70.000	-51.748
Huisvestingskosten	51.040	60.000	65.392
Doorberekende huisvestingskosten	-51.040	-60.000	-65.392
Organisatiekosten	374.087	455.100	387.051
Doorberekende organisatiekosten	-374.087	-455.100	-387.050
Verkoopkosten	9.446	12.000	7.480
Doorberekende verkoopkosten	-9.446	-12.000	-7.480
Exploitatieresultaat	0	0	0
Resultaat	0	0	0

3. Analyse financiële positie

Financieringsstructuur per 31 december	2025	2024
Activa		
Op lange termijn vastgelegde middelen		
Materiële vaste activa	148.011	160.649
	148.011	160.649
Op korte termijn vastgelegde middelen		
Vorderingen	194.198	254.281
	194.198	254.281
	342.209	414.930
Passiva		
Gefinancierd met lange termijn middelen		
Vermogen	0	0
Voorzieningen	22.605	20.449
		20.449
Gefinancierd met korte termijn middelen		
Kortlopende schulden	319.604	394.481
	319.604	414.930

Liquiditeitspositie per 31 december		2024	wijziging
Vorderingen	194.198	254.281	-60.083
	194.198	254.281	-60.083
Af: schulden op korte termijn	319.604	394.481	-74.877
Werkkapitaal	-125.406	-140.200	14.794

De toename van het werkkapitaal wordt hierna weergegeven door de staat van herkomst en besteding van middelen.

Staat van herkomst en besteding van middelen			
Herkomsten:	Resultaat	0	
	Voorziening loopbaanbudget	15.279	
	Afschrijvingen	55.672	
	Cashflow		70.951
Bestedingen:	(Des)Investerings in vaste activa	-43.034	
	Onttrekkingen voorzieningen	-13.123	
			-56.157
Wijziging werkkapitaal:			14.794

4. Financiële toelichting

4.1 Toelichting behorende tot jaarrekening 2025

Stichting Avedan (vanaf hier "Avedan") sluit het boekjaar 2025 af met een resultaat van € 0. Avedan is een moederstichting waarbinnen Stichting Avedan welzijn (vanaf hier "Avedan welzijn") en Stichting Avedan maatschappelijk werk (vanaf hier "Avedan mw") als aparte stichtingen zijn ondergebracht. Avedan is statutair (en feitelijk) gevestigd te Almelo, op het adres Stadionlaan 60 en is geregistreerd onder KvK-nummer 59494271.

In Avedan is de overhead van Avedan welzijn en Avedan mw ondergebracht. De medewerkers 'overhead' (financiële administratie, personeels- en salarisadministratie, automatisering enz.), het bestuur en de managers zijn in dienst van Avedan. De hieraan gerelateerde personeelskosten zijn vervolgens doorbelast aan de onderliggende twee stichtingen. Hetzelfde geldt voor de algemene kosten voor de centrale huisvesting en automatiseringskosten. De verdeelsleutel is gebaseerd op een gemiddelde verhouding opbrengsten en personele inzet.

Waarderingsgrondslagen

De jaarrekening van Avedan wordt opgesteld met inachtneming van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving Klein betreffende Richtlijn C1 Kleine Organisaties zonder winststreven (Rijk C1), en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten en opgenomen voor nominale waarde, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Consolidatie

Vanwege de omvang van de stichtingen is sprake van een vrijstelling voor consolidatie.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de op basis van de geschatte economische levensduur bepaalde afschrijvingen. De afschrijvingen van de vaste activa zijn gebaseerd op een vast percentage (20%) van de verkrijgingsprijs.

Vorderingen, liquide middelen, schulden en overlopende activa en passiva

De vorderingen worden bij eerste waardering opgenomen tegen reële waarde inclusief transactiekosten. In een zakelijke transactie zal de reële waarde op het moment van de transactie gelijk zijn aan de kostprijs. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen indien en voorzover er op balansdatum sprake is van een verplichting (feitelijk of in rechte afdwingbaar) waarvoor een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Voor de afwikkeling van de verplichting is het waarschijnlijk dat er een uitstroom van middelen plaats zal vinden.

Kortlopende schulden

Opgenomen schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Resultaat

Als resultaat is verantwoord de in het boekjaar ontvangen subsidies/bijdragen verminderd met de gemaakte kosten op historische basis. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; exploitatieverliezen worden verantwoord zodra ze voorzienbaar zijn.

Baten

Baten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Lasten

Kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen worden verantwoord zodra zij te voorzien zijn conform het voorzichtigheidsbeginsel.

4.2 Toelichting balans per 31 december 2025

	2025	2024
Materiële vaste activa		
<u>Vervoermiddelen</u>		
Boekwaarde 1 januari	12.115	16.514
Saldo investeringen/desinvesteringen	0	0
Afschrijvingen	4.276	4.399
Boekwaarde 31 december	7.838	12.115
<u>Overige vaste bedrijfsmiddelen</u>		
Boekwaarde 1 januari	148.534	145.967
Saldo investeringen/desinvesteringen	43.034	49.915
Afschrijvingen	51.396	47.349
Boekwaarde 31 december	140.173	148.534
Totaal	148.011	160.649
Debiteuren		
Overige debiteuren	0	0
	0	0
Rekening courant groepsmaatschappijen		
Rekening courant m/w	2.007	16.201
Rekening courant Welzijn	165.146	0
	167.153	16.201
Overige vorderingen en overlopende activa:		
<u>Overig</u>		
Nog te ontvangen	3.739	1.589
Vooruitbetaalde kosten	16.724	16.563
	20.462	18.152
Liquide middelen		
Rabobank	6.583	219.927
	6.583	219.927
Voorzieningen		
<u>Loopbaanbudget</u>		
Saldo per 1 januari	20.449	17.577
Bij: opbouw	15.279	16.793
Af: onttrekking	9.460	11.473
Af: vrijval	3.663	2.448
Saldo per 31 december	22.605	20.449
Op gevolg van nieuwe regelingen in de CAO is vanaf 1 juli 2015 een voorziening loopbaanbudget opgebouwd. De voorziening is opgebouwd conform de CAO-bepalingen.		
Crediteuren		
Crediteuren	62.740	46.374
Belastingen en premies sociale verzekering:		
Loonheffing/sociale verzekeringen	95.409	89.984
PFZW	20.064	40.374
	115.473	130.358

	2025	2024
Rekening courant groepsmaatschappijen		
Rekening courant Mw		
Rekening courant Welzijn		96.541
	0	96.541
Overige schulden en overlopende passiva:		
Personele verplichtingen	105.055	82.285
Nog te betalen kosten	36.337	38.923
Vooruitontvangen		
	141.392	121.208
Niet uit balans blijvende verplichtingen		
IISPA, huur kantoor		30.350
Huur garageboxen voor opslag		4.000
Afas, Profit + ERP (publieke sector)		39.000
Ricoh Enschede, lease printers	13.104	13.000
Myneva registratiesysteem		53.000
Gebeurtenissen na balansdatum		
Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op voornoemde cijfers.		

4.3 Toelichting staat van baten en lasten over 2025

	2025	begroot	2024
Personeelkosten			
Bruto loon	1.097.950		1.142.614
Sociale lasten	180.817		183.316
Pensioenlasten	116.526		120.320
Lonen en salarissen	1.395.293	1.496.186	1.446.250
Arbodienst	3.857		10.975
Inhuur personeel	128.465		113.845
Studiekosten/Deskundigheidsbevordering	8.133		20.882
Reiskosten/Thuiswerkvergoeding	20.009		25.321
Wervingskosten	811		21.748
Overige personeelskosten	24.958		42.894
Overige personeelskosten	186.233	242.357	235.665
Doorberekende personeelskosten aan Avedan welzijn	-1.107.068	-1.164.824	-1.179.762
Doorberekende personeelskosten aan Avedan mw	-474.458	-573.719	-502.153
Doorberekende personeelskosten	-1.581.526	-1.738.543	-1.681.915
	0	0	0
Werknemers			
Het gemiddeld aantal personeelsleden per jaar (geen fte)	16		17
De indeling naar bedrijvigheid kan als volgt worden weergegeven:			
Bestuur	1		1
Ondersteunend	15		16
	2025	begroot	2024
Afschrijvingskosten			
Afschrijvingen inventarissen	8.118	12.000	7.836
Afschrijvingen ICT	43.278	53.000	39.513
Afschr. vervoermiddelen	4.276	5.000	4.399
Afschrijvingskosten	55.672	70.000	51.748
Doorberekende afschrijvingskosten aan Avedan welzijn	-38.970	-46.900	-36.223
Doorberekende afschrijvingskosten aan Avedan mw	-16.702	-23.100	-15.524
Doorberekende afschrijvingskosten	-55.672	-70.000	-51.748
	0	0	0
Huisvestingskosten	2025	begroot	2024
Huur gebouwen	38.085	35.053	43.733
Schoonmaak/afvoerkosten	3.898	4.386	4.588
Energiekosten	7.267	10.723	8.806
Overige huisvestingskosten	1.789	9.838	8.265
Huisvestingskosten	51.040	60.000	65.392
Doorberekende huisvestingskosten aan Avedan welzijn	-35.728	-40.200	-45.775
Doorberekende huisvestingskosten aan Avedan mw	-15.312	-19.800	-19.617
Doorberekende huisvestingskosten	-51.040	-60.000	-65.392
	0	0	0

	2025	begroot	2024
Organisatiekosten			
Telefoonkosten	35.097	44.000	34.101
Portokosten	2.200	2.000	1.501
Kantoorartikelen	4.470	7.000	6.507
Kosten automatisering	160.956	172.000	160.607
Kopieerkosten en drukwerk	18.010	20.000	20.342
Contributies/abonnementen	15.412	19.400	15.742
Accountants-/administratiekosten	38.137	35.900	35.837
Kosten loonadministratie	17.370	18.300	18.235
Raad van Toezicht	26.451	28.000	27.507
Vergaderkosten	8.496	16.500	8.501
Kosten vervoersmiddelen	8.037	10.000	6.252
Kosten verzekeringen	25.619	23.000	19.491
Effectmeting	0	15.000	0
Overige organisatiekosten	13.832	44.000	32.428
	374.087	455.100	387.051
Doorberekende kosten aan Avedan welzijn	-261.861	-304.917	-270.935
Doorberekende kosten aan Avedan mw	-112.226	-150.183	-116.115
Doorberekende organisatiekosten	-374.087	-455.100	-387.050
	0	0	0
Verkoopkosten			
Representatiekosten	896	2.000	756
Publiciteitskosten	8.550	10.000	6.724
	9.446	12.000	7.480
Doorberekende verkoopkosten aan Avedan welzijn	-6.612	-8.040	-5.236
Doorberekende verkoopkosten aan Avedan mw	-2.834	-3.960	-2.244
Doorberekende verkoopkosten	-9.446	-12.000	-7.480
	0	0	0

4.4 WNT - verantwoording 2025

De WNT is van toepassing op Stichting Avedan.

Het voor stichting Avedan toepasselijke algemeen bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000

Bezoldiging toefunctionarissen

1a. Leidinggevende toefunctionarissen met dienstbetrekking.

Gegevens 2025 bedragen x € 1	M.A. ten Heuw
Functiegegevens	Directeur/ bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 118.328
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.237
Subtotaal	€ 131.564
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	€ 131.564
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024 bedragen x € 1	M.A. ten Heuw
Functiegegevens	Directeur/ bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	7/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 27.289
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 3.123
Bezoldiging	€ 30.412
Individueel WNT-maximum	€ 54.749

M.A. ten Heuw is zowel bestuurder van Stichting Avedan als van de onderliggende dochterstichtingen Avedan Welzijn en Avedan Maatschappelijk werk. De verloning vindt plaats in Stichting Avedan en de kosten worden via de in hoofdstuk 4.1 toegelichte verdeelsleutel doorbelast aan de stichtingen Avedan Welzijn en Avedan Maatschappelijk Werk.

1c. Toezichthoudende toefunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1	M. Velthuis	L. Greveling	B.J. Offenber	H.P. Jaspers	A.A. Rödel
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 5.249	€ 3.540	€ 3.540	€ 3.540	€ 3.540
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 5.249	€ 3.540	€ 3.540	€ 3.540	€ 3.540
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024 bedragen x € 1	M. Velthuis		B.J. Offenber	H.P. Jaspers	A.A. Rödel
Functiegegevens	Voorzitter		Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 3/7 en 7/10 - 31/12		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 3.834		€ 3.442	€ 3.442	€ 3.442
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 25.878		€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300

De bovengenoemde toezichthoudende toefunctionarissen zijn zowel lid van de Raad van Toezicht van Stichting Avedan als van de onderliggende dochterstichtingen Avedan Welzijn en Avedan Maatschappelijk werk. De vergoeding aan de RvT vindt plaats in de stichting Avedan en de kosten worden via de in hoofdstuk 4.1 toegelichte verdeelsleutel doorbelast aan de stichtingen Avedan welzijn en Avedan maatschappelijk werk.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde toefunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Vaststelling jaarrekening 2025

De Raad van Bestuur van Stichting Avedan heeft de jaarrekening 2025 van Stichting Avedan Welzijn vastgesteld in de vergadering van d.d. 21 april 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting Avedan heeft de jaarrekening 2025 van Stichting Avedan Welzijn goedgekeurd in de vergadering van d.d. 21 april 2026.

Mevrouw M.A.J. Velthuis

voorzitter

W.G.

Mevrouw H.P. Jaspers

vicevoorzitter

W.G.

Mevrouw B.J. Offenbergh

lid

W.G.

De heer A.A. Rödel

lid

W.G.

Mevrouw L. Greveling

lid

W.G.

Mevrouw M.A. ten Heuw

directeur-bestuurder

W.G.



Controleverklaring 2025

Stichting Avedan



CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Avedan

Schrevenweg 3-9
8024 HB Zwolle

T (038) 303 21 40
zwolle@vanreeacc.nl
www.vanreeacc.nl
KvK nr. 76522539

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening van Stichting Avedan te Almelo gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avedan te Almelo per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn RJk C1 Kleine organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Avedan zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als

leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit het bestuursverslag.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat. Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie in overeenstemming met RJ-Richtlijn RJk C1 Kleine organisaties zonder winststreven.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn RJk C1 Kleine organisaties zonder winststreven en de bepalingen bij of krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en ethische voorschriften, de onafhankelijkheidseisen en het Controleprotocol WNT. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn,

moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur en de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Zwolle, 28 mei 2026

Van Ree Accountants

w.g.

R. van der Weerd MSc RA