

Zwolle, 19 mei 2026



MEE SAMEN

# Bestuursverslag 2025

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

## Basisinformatie

Dit is het bestuursverslag 2025 van Stichting MEE Samen. De in dit verslag gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op de jaarrekening 2025 van MEE Samen.

### Gegevens MEE Samen

Dr. Klinkertweg 8a  
8025 BS Zwolle

Postbus 517  
8000 AM Zwolle

T 088 - 633 0 633

E [info@meesamen.nl](mailto:info@meesamen.nl)

I [www.meesamen.nl](http://www.meesamen.nl)

RSIN 8534.24.469

Handelsregister KvK 59327871



# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>	<b>4</b>
1.1.	<b>Doelstellingen en activiteiten</b>	<b>5</b>
1.1.1.	Doelstelling (mission statement)	5
1.1.2.	Kernactiviteiten	5
1.2.	<b>Structuur van de organisatie</b>	<b>6</b>
1.2.1.	Juridische structuur (incl. groepsstructuur en toepasselijkheid structuurregime)	6
1.2.2.	Organisatiestructuur en personele bezetting	8
1.2.3.	Governance	9
<b>2.</b>	<b>FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN 2025</b>	<b>10</b>
2.1.	<b>Resultaat</b>	<b>10</b>
2.2.	<b>Omzet</b>	<b>10</b>
2.3.	<b>Kosten</b>	<b>11</b>
2.4.	<b>Vermogen en kengetallen</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN IN 2026</b>	<b>14</b>
<b>4.</b>	<b>RISICO'S EN ONZEKERHEDEN</b>	<b>15</b>
4.1	<b>Risico's medewerkers</b>	<b>16</b>
4.2	<b>Risico's bedrijfsvoering</b>	<b>16</b>
4.3.	<b>Risico's wet- en regelgeving</b>	<b>16</b>
<b>5.</b>	<b>MVO</b>	<b>18</b>
5.1.	<b>Maatschappelijke opbrengst</b>	<b>18</b>
5.2.	<b>Duurzame en toekomstgerichte dienstverlening</b>	<b>18</b>
5.3.	<b>Goed werkgeverschap</b>	<b>18</b>
5.4.	<b>Verantwoorde bedrijfsvoering</b>	<b>19</b>
5.5.	<b>Samenwerking met overheid en partners</b>	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>OVERIGE INFORMATIE</b>	<b>20</b>

## 1. Algemene informatie

Het jaar 2025 was voor MEE Samen een jaar van versterking, verbinding en vooruitgang. Met een duidelijke focus op wat ons drijft: meedoen mogelijk maken voor mensen met een beperking. De Strategische Koers 2025-2027, die draait om het verbreden van ons dienstenaanbod, het versterken van onze innovatieve bedrijfsvoering en het duurzaam ondersteunen van onze professionals, gaf richting aan onze keuzes en prioriteiten. Samen met cliënten, medewerkers, gemeenten en ketenpartners hebben we hier concreet invulling aan gegeven.

De veranderende maatschappelijke context vroeg ook in 2025 om wendbaarheid. De druk op het sociaal domein en zorg blijft groot, zeker voor mensen met een (niet-zichtbare) beperking of kwetsbaarheid die hun weg zoeken in een steeds complexer systeem. Vanuit onze rol als onafhankelijke cliëntondersteuner en expertisepartner zagen we opnieuw hoe essentieel onze aanwezigheid in wijken, gemeenten en netwerken is. Het motiveerde ons om verder te bouwen aan toekomstbestendige vormen van ondersteuning—laagdrempelig, mensgericht en stevig ingebed in lokale samenwerkingen.

In samenwerking met de Raad van Toezicht vonden meerdere strategische gesprekken plaats over de lange termijnontwikkeling van MEE Samen en onze positionering binnen het netwerk.

Het werd in 2025 opnieuw zichtbaar hoe belangrijk onze collega's zijn. De inzet, professionaliteit en het vakmanschap van onze medewerkers vormen iedere dag het fundament van MEE Samen. Dankzij hen blijven we in staat maatwerk te leveren, mensen te versterken in hun zelfregie en inclusieve gemeenschappen te helpen groeien.

Met dit bestuursverslag leggen wij verantwoording af over de resultaten, ontwikkelingen en keuzes van het afgelopen jaar. Tegelijk kijken we vooruit: naar de verdere implementatie van onze strategische doelen, naar innovatie en groei, en vooral naar het blijvend versterken van de positie van mensen die ons nodig hebben.

Ik dank iedereen die in 2025 heeft bijgedragen aan het werk van MEE Samen: cliënten, naasten, vrijwilligers, medewerkers, gemeenten en partners. Samen blijven we bouwen aan een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Linda Spaargaren  
Raad van Bestuur

## 1.1. Doelstellingen en activiteiten

### 1.1.1. Doelstelling (mission statement)

MEE Samen is een maatschappelijke onderneming. Dit betekent dat MEE Samen, vanuit de bedoeling die haar missie beschrijft, diensten verleent rondom maatschappelijke vraagstukken in de markt. Dit doet zij bewust, toekomstgericht en met medewerkers die betrokken zijn en dat ook tonen. Het doel van de financiële opbrengst die hieruit voortkomt, is een zo groot mogelijke groep mensen met een beperking mee te kunnen laten doen in de maatschappij. Dit is de opbrengst die terugvloeit in de maatschappij. We hebben immers geen winstoogmerk. Daarnaast is het belangrijk om financieel gezond te zijn en blijven. Vanuit die bedoeling kan het voor de maatschappelijke onderneming MEE Samen passend zijn om groei te ambiëren daar waar deze aansluiting vindt bij het maatschappelijk nut.

### 1.1.2. Kernactiviteiten

#### Diensten

De diensten in ons dienstenportfolio leveren een bijdrage aan onze missie 'meedoen mogelijk maken' en zijn zo goed mogelijk afgestemd op de klantbehoefte. De organisatie focust op een totaaloplossing voor de klant. We laten ruimte voor maatwerk, zodat er optimale toegevoegde waarde is voor de klant. Klanten weten precies wat ze aan de organisatie hebben. Ons dienstenportfolio wordt steeds verder doorontwikkeld aan de hand van de marktthema's preventie, samenwerken in de keten, zelfstandig leven en steun organiseren.

Voor MEE Samen is het nodig de (veranderende) vraag van onze klanten goed te kennen en hierop in te spelen met een helder en rendabel dienstenportfolio. Hiermee vergroten we onze flexibiliteit en wendbaarheid. Ook moeten we onze kracht om relaties te bestendigen blijven benutten, ook buiten de Wmo-markt. Dit vraagt om nieuwsgierig zijn, goed luisteren en signalen oppikken, netwerken benutten en relaties op- en uitbouwen. En ook om zichtbaarheid, een duidelijke positionering en oplossingen bieden voor vragen van opdrachtgevers op basis van een helder dienstenportfolio.

#### Geografische gebieden

MEE Samen werkt in circa 70 gemeenten. Deze gemeenten beslaan de provincies Drenthe, Flevoland, Overijssel en een groot gedeelte van Gelderland.

#### Belangrijkste categorieën afnemers

Het grootste deel van de omzet van MEE Samen in 2025 is afkomstig vanuit de Wmo en Wlz cliëntondersteuning. Het overige deel komt voort uit diverse projecten, zoals schoolmaatschappelijk werk en gespecialiseerde cliëntondersteuning, trainingen aan professionals en inhuur van onze expertise. De belangrijkste afnemers van onze dienstverlening zijn gemeenten, zorginstellingen, zorgkantoren (zorgverzekeraars) en onderwijsinstellingen.

## 1.2. Structuur van de organisatie

### 1.2.1. Juridische structuur (incl. groepsstructuur en toepasselijkheid structuurregime)

MEE Samen heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en bepaalt het beleid. De Raad van Toezicht toetst op hoofdlijnen het bestuur en het beleid van de Raad van Bestuur. Naast de Raad van Toezicht heeft de organisatie een Ondernemingsraad (OR).

#### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Stichting MEE Samen bestaat uit één persoon, mw. L.J. Spaargaren.

Raad van Bestuur	Functie	Nevenfunctie(s)
mw. L.J. Spaargaren	Raad van Bestuur MEE Samen	Geen

#### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat (statutair bepaald) uit vier of vijf leden. In 2025 bestond de Raad van Toezicht uit vier leden. In 2025 kwam de Raad vijf keer bijeen voor een reguliere vergadering met de bestuurder en één keer een extra bijeenkomst over de nieuwe strategische koers.

Tijdens de reguliere vergaderingen besprak de Raad van Toezicht o.a. de integrale bestuursrapportages, waarmee de bestuurder het gevoerde beleid, de inhoud en kwaliteit van de cliëntondersteuning en de Management Letter van de accountant verantwoordt. In 2025 zijn ook meerdere gesprekken gevoerd tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht over de strategische koers van MEE Samen. De Raad van Toezicht keurde de door de bestuurder gepresenteerde Jaarrekening 2024 en de begroting 2026 van Stichting MEE Samen goed. Verder werd het bestuursverslag 2024 besproken en goedgekeurd.

Tussen de vergaderingen door voerde de voorzitter van de Raad van Toezicht regelmatig overleg met de bestuurder. Ook is de voorzitter geïnterviewd door een auditeur tijdens de externe audit.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht kwam in aanwezigheid van de bestuurder en de concerncontroller in 2025 twee keer regulier bijeen. Daarnaast heeft de auditcommissie samen met de bestuurder en concern controller een nieuwe accountant aangesteld.

De remuneratiecommissie voerde het jaarlijkse evaluatiegesprek met de bestuurder.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht werd in oktober 2025 uitgevoerd.

Twee keer vond het zogenoemde artikel 24 overleg met de Ondernemingsraad plaats, in aanwezigheid van de bestuurder. In april 2025 vond ook het jaarlijkse gezamenlijke treffen met RvT-MT-OR plaats.

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde in 2025 de twee centrale kennisdagen van MEE Samen bij. Ook was een delegatie aanwezig bij de bijeenkomst voor bestuurders en leden van de Raad van

Toezicht van MEE NL over o.a. governance en de marktpositionering van MEE NL.



**Samenstelling Raad van Toezicht in 2025:**

Raad van Toezicht	Functie	Nevenfunctie(s)
mw. mr. A.L. Heinen, voorzitter	Directeur Zorg Zuyderland Medisch Centrum	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting MEE Samen  Lid bestuur Stichting Administratiekantoor RegioApotheek Bernhoven  Lid bestuur Stichting Vrienden van de Klokkenberg, Nijmegen (onbezoldigd)
mw. R. Jumelet, lid	Senior Corporate Banker ABN AMRO Bank N.V., Corporate & Institutional Clients (team Digital & Consumer)	Algemeen bestuurslid Stichting Cortegaardt (onbezoldigd)  Lid Raad van Toezicht Stichting MEE Samen
dr. G.C. Niemeijer, lid	Voorzitter Raad van Bestuur Verslavingszorg Noord Nederland (VNN)	Bestuurslid Verslavingskunde Nederland (VKN)  Bestuurslid Verslavingsreclassering GGZ (SVG)  Bestuurslid Nggz  Bestuurslid NISPA  Lid Raad van Toezicht Stichting MEE Samen
mw. G.R. Dallinga, lid	Directeur Mens en Organisatie bij GGNet	Lid Raad van Toezicht Stichting MEE Samen


De auditcommissie bestond in 2025 uit mevrouw R. Jumelet (voorzitter) en de heer G.C. Niemeijer.

De remuneratiecommissie werd in 2025 gevormd door mevrouw G.R. Dallinga (voorzitter) en mevrouw A.L. Heinen.

**Bezoldiging Raad van Bestuur, Raad van Toezicht**

Informatie over de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht over 2025 is opgenomen in de jaarrekening 2025. De bezoldiging is getoetst aan de Wet normering bezoldiging

2025 is WAARMERKINGS-  
DINGEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

7  
d.d. 19/05/2026

topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De maximale bezoldiging blijft onder de in de WNT vastgestelde norm.

### 1.2.2. Organisatiestructuur en personele bezetting

Eind 2025 waren er 229 medewerkers werkzaam bij MEE Samen. Daarnaast waren 96 vrijwilligers waarvan 51 ervaringsdeskundigen en 5 stagiaires actief bij MEE Samen. Voor kortere perioden is er ook gebruik gemaakt van externe inhuur om de continuïteit van opdrachten en werkprocessen te kunnen waarborgen.

De structuur is te vinden in het organogram. De Regiomanagers zijn hiërarchisch leidinggevend van de medewerkers in hun regio. De Contractmanagers geven functioneel leiding aan de consultants. Naast de consultants zijn er ook trainers, projectleiders, gedragskundigen en coördinatoren IVH werkzaam in de regio. Daarnaast is er een manager Strategie & Innovatie gericht op innovatie en ontwikkeling en een manager Bedrijfsvoering die de afdeling bedrijfsvoering aanstuurt. De afdeling bedrijfsvoering ondersteunt de organisatie vanuit de disciplines ICT, HR, Kwaliteit, Communicatie en Financiën.

#### Gevoerd beleid

De maatschappelijke behoefte aan de diensten en expertise van MEE Samen is onverminderd groot. Er is behoefte aan zowel de inzet van trainers om kennis over een licht verstandelijke beperking (LVB), niet-aangeboren hersenletsel (NAH) en autisme spectrum stoornis (ASS) te vergroten in organisaties, als cliëntondersteuning gericht op het vinden van passende zorg en ondersteuning. Wel zien we dat het speelveld verandert. Ondersteuningsvragen nemen toe in aantal en complexiteit en budgetten stagneren of nemen af. Daarnaast liggen er kansen in de markt maar dan moeten we met focus aan de slag. Begin 2025 hebben we onze Strategische koers 2025-2027 vastgesteld. We investeren in het verbreden van ons dienstenaanbod waarbij we focus hebben op een aantal product-markt-combinaties. Daarnaast investeren we in voorspelbare kwaliteit en gaan we meer data gedreven werken.

Door onze kennis en ervaring weten we bij MEE Samen wat werkt als het gaat om meedoen voor mensen met een beperking. We zijn kennisdrager, we leren door te doen en blijven onze kennis actief ontwikkelen. Deze expertise zetten we in voor onze opdrachtgevers, bijvoorbeeld in de vorm van advies, ondersteuning en samenwerking. Daarnaast delen we onze kennis breder, onder meer bij vraagstukken rond participatie en inclusief ondernemen. We zijn professionals die over de juiste kennis, vaardigheden en ervaring beschikken, geloven in doen en meedoen mogelijk maken. Professionals die meedoen mogelijk maken en dat faciliteren. Voor mensen met een beperking én voor de organisaties en systemen daaromheen.

MEE Samen is daarmee een dienstverlener; we leveren expertise en zijn de expertisepartner voor onze opdrachtgevers. Om de kwaliteit van deze dienstverlening hoog te houden, is het nodig om onze professionals te blijven voeden met kennis en hen de mogelijkheid te geven om ook zichzelf te blijven

voeden. Niet als doel op zich, maar om de (kwaliteit van de) expertise die nodig is te kunnen leveren. Dit doel is leidend.

### 1.2.3. Governance

MEE Samen werkt volgens de Governancecode Sociaal Werk. Dit sluit aan bij het uitgangspunt dat MEE Samen geen zorgaanbieder is en niet valt onder de voor zorgaanbieders geldende wet- en regelgeving zoals Wtza en WKKGZ. Deze keuze past ook bij de ontwikkeling dat MEE Samen steeds vaker binnen wijkteams opereert; de Governancecode Sociaal Werk is daarbij het meest passend.



## 2. Financiële ontwikkelingen 2025

### 2.1. Resultaat

We hebben 2025 afgesloten met een positief resultaat van ca. € 1,3 miljoen. Dit is een stuk hoger dan het begrote resultaat van ca. € -/- 0,3 miljoen. De belangrijkste oorzaken van dit hogere resultaat is dat we hogere opbrengsten hebben gerealiseerd uit met name de onafhankelijke cliëntondersteuning, daarbij vielen de kosten voor automatisering en algemene kosten lager uit als gevolg van vertraging in de voorgenomen investeringen. De rente opbrengsten over onze liquide middelen zijn over 2025 ook hoger uitgevallen dan begroot. Het resultaat 2025 wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Het resultaat van 2025 wordt beïnvloed door enkele incidentele posten, het genormaliseerde resultaat is in onderstaande tabel opgenomen.

Resultaat gecorrigeerd voor incidentele posten	Bedrag
<b>Resultaat jaarrekening 2025</b>	<b>1.298.000</b>
Mutaties voorzieningen	-/- 260.000
Aanvullende opbrengsten oude jaren	-/- 143.000
<b>Resultaat gecorrigeerd voor incidentele posten</b>	<b>895.000</b>

Het genormaliseerde resultaat is nog steeds hoger dan begroot.

De omzet is in 2025 hoger uitgekomen dan begroot doordat met name de omzet uit onze kernactiviteit onafhankelijke cliëntondersteuning voor Wmo hoger is. De omzet uit trainingen, gespecialiseerde cliëntondersteuning en projecten blijft daarentegen iets achter bij de begroting. Het ziekteverzuim is in 2025 laag. Gemiddeld over het jaar heen 4.3%. Dit lage ziekteverzuim heeft een positieve invloed op de productiviteit van onze medewerkers. Ondanks het lage ziekteverzuim is er in 2025 ook personeel niet in loondienst ingezet. De grootste inzet is gedaan in het primaire proces. Inhuur is gedaan om de opdrachten uit te kunnen voeren. Inhuur heeft voornamelijk plaatsgevonden via detachingsbureaus en er is gestuurd op het terugdringen van de inzet van zzp'ers. Verder is personeel niet in loondienst ingezet in het kader van de uitwerking van gemaakte strategieplannen. De organisatiekosten vallen met name lager uit doordat er minder algemene kosten zijn gemaakt, denk hierbij aan advieskosten.

### 2.2. Omzet

De omzet is gebaseerd op gerealiseerde productie. Eventuele over- of onderproductie is verwerkt, wetende dat overproductie niet wordt vergoed en onderproductie als niet geleverde prestatie moet worden terugbetaald. De afrekeningen zijn per gemeente opgesteld en verantwoord.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

10

d.d. 19/05/2026

De omzet is in 2025 gestegen naar € 19,1 miljoen (2024: 17,5 miljoen). Met name de cliëntondersteuning is hoger dan voorgaand jaar. De overige baten zijn ook hoger dan 2024 maar lager dan begroot; dit komt vooral door lagere opbrengsten bij expertise en trainingen.

## 2.3. Kosten

### Personeelskosten

De loonkosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies) stijgen met € 1,3 miljoen van € 13,2 miljoen naar € 14,5 miljoen. De stijging van de loonkosten wordt vooral veroorzaakt doordat er meer fte's in loondienst zijn ten opzichte van 2024. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn met € 0,7 miljoen ongeveer € 0,3 miljoen lager dan 2024 maar wel hoger dan begroot (€ 0,6 miljoen). Dit komt met name door vervanging van medewerkers die uit dienst zijn gegaan en het moeilijker op kunnen vullen van openstaande vacatures. In 2025 is actief gestuurd op vermindering van de inzet van personeel *niet* in loondienst en het aannemen van personeel in loondienst. ZZP'ers worden in 2025 beperkt ingezet in het primaire proces en daar waar ZZP inzet omwille van de specifieke vraagstelling noodzakelijk is, wordt de arbeidsrelatie vooraf zorgvuldig getoetst op (het risico van) schijnzelfstandigheid. Het ingezette beleid wordt in 2026 ongewijzigd voortgezet.

Aantal fte gemiddeld	2025	2024
Primair proces	158,8	145,8
Ondersteunende diensten	32,3	28,0
<b>Totaal</b>	<b>191,1</b>	<b>173,8</b>

De overige personeelskosten zijn iets lager dan 2024. De opleidingskosten zijn wat hoger door focus op ontwikkeling van onze medewerkers.

### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn in 2025 circa € 1,9 miljoen en hiermee in lijn met 2024 maar lager dan begroot. MEE Samen is er in 2025 in geslaagd de kosten te beheersen. Daarnaast heeft er een aantal investeringen in de dienstverlening en bedrijfsvoering geen doorgang gevonden, deze investeringen zullen in 2026 alsnog plaatsvinden. Vooral op algemene kosten en op automatisering zijn de uitgaven lager dan begroot, maar wel hoger dan in 2024. Ook kantoor- en communicatiekosten vielen lager uit dan begroot.

## 2.4. Vermogen en kengetallen

De opbouw van vermogen geeft reserves om de continuïteit van de organisatie te waarborgen in tijden dat het financieel tegenzit. Hoeveel vermogen de organisatie nodig heeft, is afhankelijk van de risico's die de organisatie in de toekomst loopt. De risico's voor MEE Samen op langere termijn zijn aanzienlijk, bijvoorbeeld:

- Een toenemende diversiteit in financieringsstromen en concurrentie.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 11  
19/05/2026

- Gemeenten zijn (nog) niet bereid om meerjarige afspraken te maken. Hierdoor loopt MEE Samen het risico om op termijn een deel van haar opdrachten en omzet niet te kunnen continueren. Dit risico wordt versterkt door de grotere financiële druk bij onze financiers.
- Voor de omzet uit andere domeinen dan de gemeentelijke Wmo geldt dat er continu opdrachten verworven moeten worden, omdat deze veelal een beperktere omvang en looptijd hebben. Dit is een ondernemingsrisico.

Als we kijken naar het weerstandsvermogen en de solvabiliteit, zien we deze ontwikkeling:

Kengetal	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen (x € 1.000)	9.527	8.229
Totaal vermogen (x € 1.000)	13.342	12.335
Totale omzet (x € 1.000)	19.123	17.522
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale omzet)	49,8%	47,0%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	71,4%	66,7%

Het weerstandsvermogen is door het positieve resultaat gestegen naar 49,8% (2024: 47,0%). Het eigen vermogen neemt toe door het positieve resultaat van 2025. Als norm voor het weerstandsvermogen hanteren we een minimum van 30%, daar zitten we ruim boven. De solvabiliteit neemt toe ten opzichte van 2024 en stijgt naar 71,4%; dat is een gezonde ratio. Voor de solvabiliteit hanteren we een norm van 35%. In 2025 zijn alle ratio's ruim boven de gestelde normen.

Gezien het type en de omvang van onze organisatie en de genoemde risico's, verwachten wij een hoog weerstandsvermogen en solvabiliteit nodig te hebben. Met name vanaf 2026 verwachten wij grotere onzekerheid in onze financieringsstromen.

Het vermogen wordt als volgt opgebouwd:

1. Algemene reserve (vrij besteedbaar), bestemd als directe buffer voor tegenvallers en risico's.
2. Reserve innovatie (bestemd), bedoeld om vernieuwende initiatieven en productontwikkeling te bevorderen.
3. Reserve ICT (bestemd), om in de nabije toekomst investeringen en ontwikkelingen in ons applicatielandschap te kunnen faciliteren.

De reserves muteren via de resultaatbestemming, waarbij het totale vermogen is toegenomen door het positieve resultaat over 2025.

### Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan alle financiële verplichtingen kan worden voldaan. We kijken hierbij naar de current ratio en het werkkapitaal.

<b>Kengetal</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
Vlottende activa (x € 1.000)	13.171	12.156
Kortlopende schulden (x € 1.000)	3.557	3.586
Liquide middelen (x € 1.000)	11.765	10.999
Liquiditeit (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden)	3,71	3,39
Werkkapitaal (vlottende activa -/- kortlopende schulden) (x € 1.000)	9.617	8.570

De liquiditeitspositie uitgedrukt in de current ratio is 3,71 (2024: 3,39). Dit is ruim boven de algemeen gangbare norm van >1,00. Intern hanteren wij de norm van 1,5. Deze hoge liquiditeit moet wel worden beoordeeld in relatie tot de balansopbouw. MEE Samen heeft weinig vaste activa en heeft dus geen liquiditeiten vastgelegd in activa. Het werkkapitaal ontwikkelt zich positief ten opzichte van voorgaand boekjaar.

MEE Samen zet geen gelden uit in financiële instrumenten met een open eind karakter. Gelden uitzetten in vreemde valuta, aandelen of obligaties is niet toegestaan volgens ons treasury statuut en ook het gebruik van derivaten is niet toegestaan. Via spaarrekeningen, tijdslootsparen en deposito's probeert MEE Samen een extra rendement te genereren met de gelden die (tijdelijk) niet nodig zijn voor de bedrijfsvoering, in 2025 hebben we hiermee € 219.000 extra rendement gerealiseerd.

### 3. Financiële ontwikkelingen in 2026

Begin december 2025 is de begroting voor 2026 vastgesteld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Op basis van de begroting 2026 verwachten we voor 2026 een verdere groei in omzet ten opzichte van 2025. De personeelskosten zullen als gevolg van een groei in formatie en indexatie van de loonkosten toenemen. Per saldo verwachten we voor 2026 een positief rendement te realiseren van € 287.000 wat een rendement betekent van ca. 1%.

2026 zal in het teken staan van een verdere implementatie van onze Strategische Koers 2025-2027. Hierdoor zullen er in 2026 verdere investeringen in de organisatie plaatsvinden die bijdragen aan onze doelstellingen. Innovatie is een belangrijk thema in onze strategische koers. In onze reguliere begroting is hiervoor ruimte opgenomen. Daarnaast verwachten we een deel van onze (bestemmings)reserves in te zetten om de innovatie te kunnen financieren. Met de reeds gevormde bestemmingsreserves verwachten wij deze investeringen te kunnen doen, zonder dat dit de continuïteit van MEE Samen in gevaar brengt.

#### Begroting 2026

De begroting 2026 ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

Begroting 2026	Bedrag (x € 1.000)
Omzet	20.946
Personeelskosten	18.117
Organisatiekosten	2.715
Financiële baten	-/- 173
<b>Resultaat</b>	<b>287</b>

#### Continuïteit

We hebben over 2025 een positief resultaat gerealiseerd dat fors hoger was dan begroot. De in de jaarrekening 2025 gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatsbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van MEE Samen. Deze veronderstelling wordt gerechtvaardigd door de sterke vermogens- en liquiditeitspositie van MEE Samen. De begroting van 2026 is positief en via ons bestemde vermogen kunnen aanvullende investeringen in onze dienstverlening die voortkomen uit de implementatie van onze strategische koers worden gefinancierd. De sterke vermogens- en liquiditeitspositie van MEE Samen stelt de organisatie in staat om eventuele tegenvallers in de omzet of kosten op te vangen. Daarnaast is MEE Samen in het verleden in staat gebleken om de effecten van omzetsdalingen, al dan niet vertraagd, te compenseren met lagere kosten.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 14  
19/05/2026

## 4. Risico's en onzekerheden

Het risicomangement is gekoppeld aan de planning- en controlcyclus. Belangrijke risico's worden afgedekt met beheersingsmaatregelen. Over de risico's en de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen wordt periodiek gerapporteerd.

Het management bepaalt jaarlijks de kritische prestatie-indicatoren op basis van het strategisch meerjarenbeleid, de daaruit voortkomende (kwaliteits)doelstellingen, de kaderbrief en de begroting. Het management monitort en stuurt bij waar nodig, op basis van perioderapportages.

Vanuit het strategisch meerjarenbeleid wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- *Verbreed dienstenaanbod*  
Het hoofddoel is de uitbreiding en verbetering van het dienstenaanbod, met focus op tijdig signaleren en actief ondersteunen van verschillende leeftijdsgroepen, vooral jeugd. Er zijn vier kansrijke product-markt-combinaties uitgewerkt: Het Jonge kind, Toekomstcoach/Navigator, MEE Samen voor Bedrijven en LeefMEE.
- *Innovatieve bedrijfsvoering*  
Het hoofddoel is vernieuwing van bedrijfsvoering door voorspelbare kwaliteit en datagedreven werken. Procesbeschrijvingen en frameworks zijn ontwikkeld en worden besproken in 2026. Er is een externe projectleider voor datagedreven werken geselecteerd. En het AI-team werkt aan prompts, agentontwikkeling en een opdracht voor 2026.
- *Supportlijnen*  
Hierbij ligt de focus op versterking van organisatiekracht en verbetering van marketing & sales. Het opleidingsplan 2026 is vastgelegd met aandacht voor vier competenties en (interne) trainingen. De projectleider Marketing & CRM is gestart en werkt aan eerste marketingplannen samen met regiomanagers en accountmanagers.

Gemeenten vormen de voornaamste klantengroep voor MEE Samen. De groei in de niet-gemeentemarkt is stijgend maar nog niet op het gewenste niveau, waardoor we nog afhankelijk zijn van deze klantengroep. Gemeenten heroriënteren zich op het sociaal domein, waarbij ze gericht zijn op de meest effectieve inzet van de gelden. Dit uit zich in een verschuiving van raamovereenkomsten naar aanbestedingen. Deze verschuiving zorgt voor een toename in de concurrentie, waardoor ons onderscheidend vermogen nog belangrijker wordt. Ook staat de omzet onder druk door prijsconcurrentie.

Bovenstaande veranderingen in de vraag van gemeenten vragen om goed opdrachtgeverschap van deze gemeenten. Hier wordt wisselend invulling aan gegeven. De opdrachten van gemeenten lopen uiteen van concreet meer collectieve activiteiten naar meewerken aan het zo vroeg mogelijk identificeren van de juiste ondersteuning aan inwoners van gemeenten, zodat het meest effectieve ondersteuningstraject gestart kan worden. MEE Samen is in gesprek met opdrachtgevers en denkt mee in mogelijke oplossingen.

MEE Samen is minder in beeld bij opdrachtgevers door lokaal partnerschap en integrale samenwerking. Het is hierdoor minder bekend wat MEE Samen biedt en kan betekenen voor opdrachtgevers. Tegelijkertijd zijn we meer zichtbaar door lokaal partnerschap als we hierin onze positie nemen en ons onderscheidend vermogen laten zien. Het zichtbaar maken van de effecten van onze dienstverlening blijft hierbij een belangrijk ontwikkelpunt.

## 4.1. Risico's medewerkers

De in- en uitstroom van medewerkers kan de continuïteit van opdrachten in gevaar brengen. Deskundigheid kan verdwijnen. In 2025 heeft MEE Samen nog steeds te maken met concurrentie en schaarste op de arbeidsmarkt. Het is een uitdaging om nieuwe medewerkers aan te trekken met de juiste kennis en vaardigheden. Er wordt sterk ingezet op werving en selectie, het inzetten van stagiairs en het boeien en binden van medewerkers. In 2025 hebben we ons o.a. gefocust op de inzet van social media om vacatures onder de aandacht te brengen bij potentiële medewerkers. Voor tijdelijke overbrugging wordt waar nodig gebruik gemaakt van ad interim invulling van functies en ingezet op het borgen van kennis en werkwijze. Hiermee hebben deze risico's zich niet gemanifesteerd voor de continuïteit van de dienstverlening.

## 4.2. Risico's bedrijfsvoering

De prijsstelling staat onder druk door toenemende concurrentie en veranderende vraag bij opdrachtgevers, ingegeven door een verschuiving in beschikbare financiële middelen bij gemeenten binnen het sociaal domein. MEE Samen biedt niet aan onder de kostprijs en houdt voldoende eigen buffers aan.

De continuïteit in de operatie van bedrijfsvoering staat in 2025 niet onder druk. Vacatures zijn opgevuld en er is geen uitstroom van personeel op kritische plekken. In 2024 is gestart met de herinrichting van het applicatielandschap om bedrijfsprocessen efficiënter in te richten door de inzet van AFAS financieel en projecten. In 2025 is dit verder geïmplementeerd.

## 4.3. Risico's wet- en regelgeving

De belangrijkste risico's in regelgeving, die directe impact kunnen hebben op de dienstverlening, gaan over privacy, datalekken en klachten. MEE Samen heeft als beheersmaatregel een AVG-beleid dat voldoet aan de richtlijnen en een procedure rondom datalekken en klachten. Verder dragen de ISO-certificering en continu cliënttevredenheidsonderzoek bij aan beheersing van dit risico evenals een awareness programma cybersecurity voor medewerkers.

De risico's met betrekking tot de financiële verslaggeving worden voor MEE Samen als laag ingeschat. MEE Samen heeft niet te maken met complexe toerekeningsproblemen. De mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken in de interne en externe verantwoording is beperkt. Daar waar gebruik wordt gemaakt van schattingen en veronderstellingen worden deze voortdurend beoordeeld.

Het risico van fraude wordt door MEE Samen onderkend. Om het risico van fraude te verkleinen zijn werkprocessen ingericht waarin relevante functiescheidingen zijn opgenomen. Het risico van fraude wordt als laag ingeschat en de getroffen maatregelen worden als effectief beoordeeld.



## 5. MVO

MEE Samen is een maatschappelijke onderneming. Dat betekent dat wij onze activiteiten uitvoeren vanuit de bedoeling om maatschappelijke waarde te realiseren: het vergroten van de participatie en zelfredzaamheid van mensen met een beperking. De financiële opbrengsten die wij genereren, vloeien terug naar dit doel en komen ten goede aan de ondersteuning van een zo groot mogelijke groep inwoners.

### 5.1. Maatschappelijke opbrengst

Onze kernactiviteiten zijn gericht op het bevorderen van inclusie en het verminderen van drempels voor inwoners met een beperking. De maatschappelijke opbrengst bestaat uit:

- het versterken van zelfregie en participatie;
- het ondersteunen van informele netwerken rondom inwoners;
- het toegankelijk maken van voorzieningen en gemeentelijke ondersteuning;
- het bijdragen aan beleidsontwikkeling op lokaal en regionaal niveau.

In 2025 organiseerden wij verschillende activiteiten waarbij wij onze maatschappelijke rol zichtbaar maakten, zoals de Proeverij in Apeldoorn, de MEEday en het wandelbezoek met wethouder en burgemeester rondom OCO.

### 5.2. Duurzame en toekomstgerichte dienstverlening

Wij richten onze dienstverlening in op basis van kwaliteit, continuïteit en deskundigheid. Dit doen wij onder meer door:

- te werken met professionele en betrokken medewerkers;
- gebruik te maken van digitale middelen waar dit efficiënt en verantwoord is;
- nauw samen te werken met gemeenten, onderwijs en maatschappelijke partners;
- voortdurende aandacht voor zorgvuldige dossiervorming, privacy en gegevensbescherming.

Deze werkwijze draagt bij aan een robuuste en toekomstgerichte ondersteuning van inwoners.

### 5.3. Goed werkgeverschap

Onze medewerkers vormen de basis van onze maatschappelijke impact. Wij investeren in:

- scholing en deskundigheidsbevordering;
- vitaliteitsprogramma's en een veilige werkomgeving;
- een cultuur van professionaliteit en samenwerking;
- het monitoren van medewerkerstevredenheid en opvolging van de uitkomsten daarvan (zoals in eerdere jaren toegepast)

Wij streven naar een organisatie waarin medewerkers zich duurzaam kunnen ontwikkelen en inzetbaar blijven.

## 5.4. Verantwoorde bedrijfsvoering

Wij voeren een transparante en doelmatige bedrijfsvoering. Hierbij sturen wij op:

- efficiënt gebruik van middelen;
- bewust papiergebruik, in lijn met audits en kwaliteitsrichtlijnen (bijv. "save paper"-principes zoals benadrukt in externe rapportages)
- efficiënte inrichting van ICT en ondersteunende processen;
- duurzame keuzes binnen huisvesting en mobiliteit waar mogelijk.

Onze financiële verantwoording, inclusief realisatieoverzichten zoals opgesteld in 2025, biedt inzicht in de manier waarop middelen worden aangewend.

## 5.5. Samenwerking met overheid en partners

Wij werken intensief samen met gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke initiatieven. Door kennis te delen en gezamenlijk beleid te ontwikkelen, dragen wij bij aan een inclusieve samenleving.

Voorbeelden hiervan zijn regionale bijeenkomsten met beleidsmakers, overlegstructuren rondom cliëntondersteuning en het betrekken van lokale bestuurders bij onze praktijk.



## 6. Overige informatie

In 2025 vonden, naast de reguliere overlegstructuren en werkzaamheden, diverse activiteiten plaats die van betekenis waren voor de positionering, samenwerking en zichtbaarheid van MEE Samen.

Daarnaast waren er bij MEE Samen twee **centrale kennisdagen**. Hierbij waren zowel medewerkers, bestuurder als leden van de Raad van Toezicht aanwezig. Deze bijeenkomsten droegen bij aan kennisdeling, ontmoeting en reflectie op de strategische koers.

Gedurende het verslagjaar vonden twee **art. 24-overleggen** plaats tussen de bestuurder en de Ondernemingsraad. Ook werd het jaarlijkse gezamenlijke overleg tussen de Raad van Toezicht, het MT en de OR georganiseerd. Deze overleggen hadden tot doel de wederzijdse informatiedeling te versterken en de samenhang in de organisatie te bevorderen.

Tot slot nam MEE Samen, waar relevant, deel aan regionale en landelijke overlegvormen binnen het bredere sociaal-maatschappelijke domein. Deze bijeenkomsten boden gelegenheid om ontwikkelingen te volgen, de positie van cliëntondersteuning te versterken en af te stemmen met ketenpartners

