



Jaarplan 2026 - 2028

Samen voor een mooier Overijssel!

Foto: De Mosbeek, Justin Bruins

Langzaam welt het water uit de grond op. Onophoudelijk. In het Dal van de Mosbeek ontspringen verschillende bronnen die stroompjes worden en zo samen beken vormen, waaronder de Mosbeek. Aan deze natuurlijke 'kraantjes' met kalkrijk water, hebben we het mooie landschap van het Dal van de Mosbeek te danken.

Jaarplan 2026 - 2028

Vastgesteld door het Managementteam op 24-11-2025

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht in de vergadering van 11-12-2025



Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding..... | 4 |
| 2. Een impactgerichte landschapsorganisatie..... | 5 |
| 3. Actualiteiten in 2026..... | 10 |
| 4. Risicomanagement..... | 11 |
| 5. Personeelsbeleid | 14 |
| 6. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting | 16 |
| 7. Begroting 2026 | 17 |
| 8. Meerjarenbegroting..... | 19 |
| 9. Liquiditeitsbegroting | 21 |

1. Inleiding

In 2025 hebben we met de nodige interne en externe ontwikkelingen te maken gehad. Extern was de grootste ontwikkeling dat het kabinet (meerdere keren) viel. In het najaar van 2025 leverde dat verkiezingen op. Op het moment van het schrijven van deze tekst is er nog geen zicht op een kabinetsformatie. Hopelijk duurt dat niet al te lang en kunnen we de komende jaren rekenen op een stabiel kabinet. Er zijn namelijk nogal wat noten te kraken: bijvoorbeeld op het vlak van natuurherstel. De rechterlijke macht heeft hier de laatste perioden veel uitspraken over gedaan, waardoor hopelijk duidelijk is geworden dat natuurherstel nodig is, niet alleen voor de natuur, maar ook om vergunningverlening weer los te trekken en Nederland van het slot te halen.

Intern veranderde ook het één en ander. Michael Sijbom vertrok als directeur-bestuurder, om burgemeester in Dalfsen te worden. Na een korte interim-periode werd hij in mei opgevolgd door Hans Pohlmann. In dat kader is ook het organisatiemodel tegen het licht gehouden. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het huidige model vooralsnog te handhaven, en tegelijkertijd enkele processen te starten om de organisatie mee te nemen in alle ontwikkelingen in- en extern.

Als Landschap Overijssel hebben we de afgelopen jaren gezorgd dat we (nog) adequater worden in het op- en aanpakken van nieuwe kansen. Daarbij helpt ons de meerjarenvisie met acht ambities; we gaan niet op alle kansen in en we zijn nog pro-actiever geworden in zelf zoeken van financiering en/of beïnvloeden van lokaal en provinciaal beleid. We sturen vooral op impact. Dit heeft in 2025 goed gewerkt, maar we hebben ook geconstateerd dat er een stip op de horizon ontbreekt. Waar de meerjarenvisie ingaat op de eerste vier jaar, mist een tienjarig vergezicht. Daar gaan we begin 2026 mee aan de gang, zodat we de daarin te maken keuzes goed kunnen meewegen in de (eventueel) nieuwe opzet van de programma's die we ook gaan evalueren.

Tegelijkertijd gaan we werken aan de doorontwikkeling van de verschillende teams en collega's. Duurzame inzetbaarheid van personeel is immers cruciaal voor het behalen van onze ambities en andere organisatiedoelen. Dat is dan ook de kern van ons recent vastgestelde strategisch meerjarig personeelsbeleid. Dat gaat in de eerste plaats om gezond, vitaal en veilig werken om langdurige inzetbaarheid mogelijk te maken, waarbij eigen verantwoordelijkheid over positieve gezondheid wordt uitgedragen. Maar ook om het bevorderen van vakkennis en vaardigheden én de overdracht van eigen kennis aan collega's (LO Academy).

Leeswijzer

Dit jaarplan bestaat uit meerdere onderdelen. In hoofdstuk 2 beschrijven we onze strategische ambities, de programmastructuur en de doelen die we per onderdeel nastreven. Vervolgens staan we in hoofdstuk 3 stil bij de onderwerpen en de kansen die voor ons werk de komende jaren actueel en relevant zijn.

In de hoofdstuk 4 geven we inzicht in onze risicoanalyse en de wijze waarop we met deze risico's omgaan. In hoofdstuk 5 geven we een korte beschrijving van ons personeelsbeleid. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de financiële uitgangspunten van de begroting benoemd. In hoofdstuk 7 staat de financiële begroting op hoofdlijnen weergegeven met daarbij enkele diagrammen over inzet van uren en vrije middelen naar de programma's. Tot slot vindt u de meerjarenbegroting en liquiditeitsbegroting in de hoofdstukken 8 en 9.

2. Een impactgerichte landschapsorganisatie

Van droom via ambities tot resultaat

Voor een organisatie als Landschap Overijssel zijn de ambities altijd groter dan de concrete mogelijkheden die er zijn. Dat betekent dat we slim moeten omgaan met onze middelen, om een zo groot mogelijke impact te genereren. Dit vraagt dus om focus en gerichte keuzes. We realiseren ons dat we dit nooit alleen kunnen maar altijd in samenwerking en dialoog met anderen: van overheden, bewoners, bedrijven tot maatschappelijke organisaties. Ons droombeeld is in onderstaand plaatje weergegeven.

Samen maken we écht het verschil. En beschermen we het landschap in Overijssel



Om tot dit droombeeld te komen zijn strategische ambities nodig. Deze ambities zijn voortgekomen uit onze visies op verschillende onderdelen van ons werk (natuur, erfgoed, beleving, integrale visie Quattro Stagioni). Per regio hebben we ambitiekaarten gemaakt waarin onze agenda per regio staat weergegeven.

Zij vormen de basis voor de programmaplannen. We hebben in 2024 besloten een herschikking te doen in de ontwikkelprogramma's zodat het eigenaarschap beter is belegd en meer inhoud gericht is. In 2026 gaan we de programma's evalueren en op basis daarvan gaan we een lange-termijn-strategie opstellen. Binnen die strategie krijgen de programmaplannen en de ambities een nadrukkelijke plaats.

Uitwerking

In 2024 hebben we onze strategische ambities herijkt en deze vormen de basis voor onze inzet. We sturen vooral op impact. Bijsturing kan gebeuren door focus die we aanbrengen in onze periodieke Regionale Ambitie Overleggen (RAO's) en de jaarlijkse begroting. Meer fundamentele wijzigingen kunnen worden doorgevoerd in de programmaplannen, ambitiekaarten en visies. Dit gaan we in 2026 continueren, zoals hierboven weergegeven.

De geplande projecten zijn het resultaat van acquisitie in 2025 en hiermee zijn deze projecten nagenoeg volledig gefinancierd. Elk jaar evalueren we waar we staan in de realisatie van onze doelen en ambities en sturen we bij waar nodig.

Strategische ambitie A: 10% Groenblauwe dooradering (GBDA)

De afgelopen decennia zijn door de schaalvergroting in de landbouw veel landschapselementen in het landschap verdwenen. Mede daardoor is de biodiversiteit hard achteruitgegaan in het agrarisch cultuurlandschap en is het beeldbepalende karakter van coulissen en andere landschappen aangetast. Het inzetten op de 10% groenblauwe dooradering is één van de speerpunten uit onze natuurvisie om de biodiversiteit in Overijssel te stimuleren.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Met de uitvoeringsagenda van programma Landschap gaan we werken aan de vijf onderdelen binnen het programma: Besef van waarde, Beschermen, Beheren, Ontwikkelen en Verbinden;
- Positioneren programma Landschap en anderen uitnodigen mee te doen bij het realiseren van onze ambitie via onze corporate communicatiestrategie;
- Aanjagen (regionale) fondsvorming; koppeling met bedrijfsleven en inwoners, lobby voor financiering langjarig landschapsbeheer en belangenbehartiging van GBDA in omgevingsvisies en -plannen en bij ruimtelijke ontwikkelingen (Kwaliteitsimpuls Groene Omgeving-verevening);
- Advisering en registratie: Landschapscoördinatie, advisering particulieren, groepen; samenwerking met overheden. Registratie van vragen, wensen en gerealiseerde aantallen (impact meting);
- Aanleg, herstel en beheer van landschapselementen met de nadruk op onze focusgebieden (o.a. met middelen van Trees for all, boomdeeldagen, zaaigoedregeling). En inzetten van de ambitiekaarten Twente;
- Opstellen van “De staat van het landschap” en daarmee aandacht voor de waarde van het landschap vergroten;
- Bescherming: aandacht voor bescherming van houtopstanden.

Strategische ambitie B: Robuuste natuur en vervolmaking Natuur Netwerk Nederland

Om natuurgebieden beter bestand te maken tegen negatieve invloeden van buitenaf willen we vooral werken aan de realisatie van een robuust natuurnetwerk in Overijssel. Robuust wil ook zeggen dat we de natuur minder afhankelijk willen maken van menselijk ingrijpen en invloeden.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Goed uitvoeren van regulier beheer conform de eisen SNL;
- Aanvullend en overgangsbeheer Natura2000-terreinen;
- Afronding werkzaamheden Natura2000-gebieden;
- Verdere planvorming en uitvoering natuurherstel buiten Natura2000-gebieden. Denk aan anti-verdroging en bos-revitalisatie;
- Lobby op realisatie van aanvullend natuurherstel in en rondom de Natura2000-gebieden conform de in de Natuur Doel Analyses genoemde drukfactoren;
- Wegnemen van beperkingen d.m.v. aankopen. Om dit strategisch goed vorm te geven werken we een strategisch verwervings- en vervreemdingsplan uit.

Strategische ambitie C: Werken aan toekomstbestendige landgoederen

Landgoederen laten het verhaal van het landschap zien, maar laten ook zien hoe natuur, landschap, landbouw en recreatie kunnen samengaan. Wij willen ons inzetten om het erfgoed op landgoederen te behouden en toekomstbestendig te maken. Daarbij kijken we natuurlijk naar onze eigen landgoederen, maar ook willen we samenwerken met andere partijen.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Bijdragen aan behoud van cultuurhistorisch erfgoed door delen van kennis over erfgoed (inclusief waterhuishouding). In de vorm van generieke of specifieke producten (voorbeeld ‘landgoedbiotopen’ of ‘Blauw erfgoed als klimaatsleutel’). Dit verder uitrollen via projecten (bijv. Heinoze landgoederenzone);
- Bij ruimtelijke vraagstukken op onze landgoederen de denklijn ‘Bovengronds en ondergronds verbinden’ vormgeven. En via deze denklijn natuur, erfgoed, beleving en productie met elkaar verbinden;
- Via het programma ‘Laat erfgoed spreken’ erfgoed een volwaardige rol laten spelen op landgoederen bij het maken en uitvoeren van ruimtelijke plannen;

- Inspirerend zijn voor andere landgoederen op gebied van zowel duurzaamheid (de Horte), als restauratie (Soeslo, Park 1813, Lonnekermeer, De Eversberg en Smalenbroek);
- Uitvoeren van herstelwerkzaamheden op onder andere waterhuishouding en groen erfgoed;
- Opstellen van het derde uitvoeringsprogramma (2027-2030) van onze Erfgoedvisie, met daarbij aandacht voor de rol van landgoederen(zones) in de lijn van onze onderzoeksopgaven.

Strategische ambitie D: Een natuurinclusieve samenleving

In een natuurinclusieve samenleving willen we mensen, door beleving te bieden en inspirerend te zijn, aansporen om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen. Bij die ambitie hoort ook een wijze van communiceren en presenteren van Landschap Overijssel: open, transparant, toegankelijk, informatief en indien nodig ook actiegericht. We willen hierbij ook de brede context van ons werk duiden en de verantwoordelijkheid van eenieder hierin.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Programma Samenleving positioneren; Vrijwilligerswerk, Natuur- en Landschapsbeleving, Fondsenwerving, Communicatie en uitvoeringsprojecten behorende bij een natuurinclusieve samenleving verder opbouwen/doorontwikkelen;
- Doorontwikkelen van de "Loop voor Landschap" door het koppelen van soorten zoeken door de verschillende landschapstypen;
- Vormgeven aan het uitvoeringsprogramma Natuur- en Landschapsbeleving;
- Upgraden van lezingen en excursies. Wij gaan grote thema's als droogte, klimaat en biodiversiteit hierin meenemen. De kennis over deze thema's, actualiteiten en ontwikkelingen wordt overgedragen aan onze gidsen;
- Aanschaffen van promotiemateriaal waarmee onder andere gidsen als ambassadeur Landschap Overijssel kunnen vertegenwoordigen. Het gaat om partytenten, beachflags, sta/tafel met hoezen, tafeldisplay's, spandoeken en leporelloboekjes;
- Het thema "natuur & gezondheid" uitrollen binnen het Nationaal Park Sallandse Heuvelrug om te laten zien dat gezonde natuur en gezonde mensen hand in hand gaan;
- Bedrijventerreinen ondersteunen (kennis, subsidies) om te vergroenen;
- Met landschapsbiografieën en dorpslandschappen o.a. in Twente, Salland en Vechtdal enthousiasme en activering brengen bij dorpsbewoners en toeristisch ondernemers;
- In samenwerking met Gastvrij Overijssel toeristische regio's en specifiek toeristisch ondernemers stimuleren en ondersteunen (kennis, subsidies) in het beleven en zelf verbeteren van de landschapskwaliteit;
- Zorginstellingen stimuleren en ondersteunen (kennis, subsidies) hun binnen- en buitenruimte te vergroenen en het zorgaanbod te verrijken met buitenactiviteiten in het groen (Zorgend Landschap);
- Uitwerken van concepten voor 'De nieuwe vrijwilliger' in de veranderende maatschappij.

Strategische ambitie E: Bevorderen natuur inclusieve landbouw

Natuurinclusieve landbouw is cruciaal voor veel van onze doelstellingen. Voor de kwaliteit van de natuurgebieden, het behoud van het landschap, de betrokkenheid van mensen bij het platteland. Daarom is het bevorderen van duurzame landbouw een strategische ambitie voor de komende periode. Als Landschap Overijssel werken we in en rondom onze eigen gebieden veel samen met agrariërs. Met hen willen we aan de slag om te komen tot duurzame landbouw.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Verdere versterking samenwerking in Springendal, Beerze, Boetelerveld;
- Verkenning samenwerkingen in andere terreinen;
- Verkenning tegenprestaties op gronden van pachters;
- Lobby op financiële ondersteuning landschapsversterking en -onderhoud;
- Realisatie landschapsversterking en -onderhoud.

Strategische ambitie F: Integrale gebiedsaanpak, met name rondom grote steden

We willen ons de komende tijd focussen om met de versterking van natuur, landschap en erfgoed de meerwaarde voor steden en haar inwoners en bedrijven te versterken. Qua stedelijke gebieden richten we ons op Enschede en Zwolle. Dit doen we omdat in die gebieden ambitie zit, we hier een groot aantal terreinen hebben en kansen zien onze

grondpositie verder te versterken. Daarnaast wonen hier veel inwoners en zijn er legio maatschappelijke organisaties die ons in die ambitie kunnen ondersteunen.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Enschede:
 - Vinger aan de pols ontwikkelingen Vliegveld Twente;
 - Realisatie van gezamenlijke uitvoeringsprojecten (o.a. aanplant bomen, overdracht zandwegen, anti-verdroging);
 - Betrokkenheid stedenbouw en ontwikkeling stad, met name rondom de Spoorzone Hengelo-Enschede, Eschmarke en Fietsnelweg F35;
 - Continue lobby en afstemming rond beleid/realisatie natuur en landschap;
 - Uitwerken van verdiencomponenten op onze landgoederen, te starten met Hof Espelo.

- Zwolle:
 - Continue lobby en afstemming rond beleid/realisatie natuur en landschap;
 - Vinger aan de pols en waar nodig actieve beïnvloeding dijkversterking Vecht;
 - Bepaalde gronden van gemeente Zwolle overnemen of contract voor beheer afsluiten;
 - Versterken grondpositie door overname gronden Rijkswaterstaat;
 - Zonering natuur-recreatie en versterken landschap bij Langenholte en omgeving Golfbaan;
 - De Horte beter op de kaart zetten als visitekaartje van LO;
 - Vinger aan de pols houden bij grote projecten voor energieopwekking of hoogspanning;
 - Uitvoering projecten Ruimte voor de Vecht: Berkumerkolk en Tempelkolk.

Naast de inhoudelijke ambities hebben we twee hierna volgende ambities geformuleerd die vooral intern gericht zijn en randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de externe ambities.

Strategische ambitie G: Duurzame bedrijfsvoering

We willen duurzaam een bijdrage leveren aan de samenleving. In onze bedrijfsvoering laten we dit zien door oog en aandacht te hebben voor onze medewerkers (intern) en extern voor de omgeving en het milieu. Dit willen wij uitdragen door onszelf doelen te stellen, het te gaan doen en het te integreren in ons DNA. Belangrijke aspecten hierin zijn energiebesparing, uitstootreductie, circulariteit en inkoop. Daarbij is van belang dat we door middel van onze bedrijfsvoering zorgen voor een financieel gezonde organisatie. Duurzaam betekent ook dat ons personeelsbestand in goede balans is als het gaat om gezondheid, langdurige inzetbaarheid en wendbaarheid.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

Bedrijfsvoering materieel:

- Het “totaalbeleidsplan” duurzaamheid zal een vervolg krijgen in uitvoering van de onderdelen waarbij we onszelf diverse doelen hebben gesteld;
- Wagenpark: we geven een vervolg aan de inkoop hybride auto's;
- ICT: continuering van focus op dataveiligheid en AVG, migratie naar nieuwe en doorontwikkeling van bestaande pakketten;
- Diverse verbeter- en leanprojecten welke gaan over capaciteitsmanagement, projectmanagement en devicebeheer.

Bedrijfsvoering HRM:

Volgens het strategisch meerjarenplan en de vastgestelde ambities zullen de volgende onderdelen op de agenda staan in 2026:

- Continuering vitaliteitsprogramma (lees: uitvoering van ons duurzaam inzetbaarheidsbeleid);
- Doorontwikkeling LO Academy, waarin de individuele en gezamenlijke ontwikkel- en opleidingsambities zijn opgenomen;
- Capaciteitsmanagement kwalitatief inclusief prestatie/potentie inzetbaarheid;

- De organisatiefilosofie zal tegen het licht worden gehouden en zonodig aangepast i.v.m. toekomstige (gewijzigde) strategie en organisatiestructuur.

Strategische ambitie H: Volhoudbare financiering

Landschap Overijssel wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door subsidies die geoormerkt zijn. De vrije ruimte om te investeren in projecten of aankoop van terreinen is beperkt en zal als gevolg van onze ambities en inflatie vergroot dienen te worden. Dit vraagt zowel blijvende scherpste op kosten, een hoger rendement uit vastgoed en hogere inkomsten uit fondsenwerving. Waar passend bij onze doelstelling en ambitie zal sprake zijn van gerichte investeringen én vervreemding van terreinen en gebouwen, wat ertoe leidt dat op langere termijn meer vrij besteedbare middelen vrijkomen. Daarnaast zal adequate financiering van taken blijvend op de agenda van de gesprekken met de overheden staan.

Deze ambitie wordt zichtbaar in de keuzes die we bij de uitvoering van ons werk en projecten maken. We proberen schaalvoordelen te realiseren in ons bestaand werk en proberen slimme verbanden te leggen om projecten extern gefinancierd te krijgen daar waar dit mogelijk is. De verkoop dan wel investeringsmogelijkheden op gebouwen en terreinen pakken we aan als de kansen zich voordoen. We hebben budget achter de hand om hierop in te springen, waarbij financieel rendement én doelmatigheid voorop staat.

Voor 2026 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Vaststelling van de productievisie;
- Vorming van een reserve verduurzaming vastgoed om de komende jaren financiële ruimte te hebben te investeren in verdere verduurzaming van monumentaal vastgoed;
- Verdere verbetering van koppeling projecten en fondsenwerving;
- Verdere opbouw van reserve en realisatie verdienmodellen (Beerzerpoort, Oosterveld, Wildernis).

3. Actualiteiten in 2026

Externe ontwikkelingen

De afgelopen jaren is al vaker in het jaarplan opgenomen dat we uitkijken naar een nieuw kabinet, zo ook dit jaar. Na de verkiezingen in najaar 2025, wachten we op de resultaten van de formatie. Vooralsnog is er geen direct zicht op een kabinet. Wel weten we dat er aan de formatietafel gesproken is over stikstof en natuurherstel. Hopelijk lukt het om op een relatief korte termijn een stabiel kabinet te formeren. Met natuurherstel, de Kaderrichtlijn Water, de natuurherstelverordering, etc. ligt in ieder geval een aantal voor Landschap Overijssel belangrijke onderwerpen te wachten. Ook de landelijke discussie over de verhoging van de SNL-subsidie (en het moment waarop dat gedaan gaat worden) is belangrijk voor ons, aangezien de kosten toenemen en de subsidie achterblijft.

Ook op provinciaal niveau is er veel te doen. Natuurherstel staat nadrukkelijk op de agenda van Gedeputeerde en Provinciale Staten. Hetzij vanuit intrinsieke motivatie, hetzij om vergunningverlening weer los te trekken. Met ons programma “Laat erfgoed spreken” zijn we ook met erfgoed goed zichtbaar op het provinciale podium, samen met onze erfgoedpartners in de gehele provincie. Landschap Overijssel is in dit programma de penvoerder. Natuur Voor Elkaar blijft voor ons een belangrijk provinciaal programma op weg naar een natuurinclusieve samenleving.

Op gemeentelijk niveau zien we verbeterde contacten met de Overijsselse gemeenten. Met Zwolle en Enschede hebben we inmiddels een goed werkend accounthoudersoverleg, waardoor we goed bij ontwikkelingen worden betrokken. Denk aan de Spoorzone Hengelo-Enschede en de Omgevingsvisie van Zwolle. Maar ook bij andere gemeenten zijn we in 2026 zichtbaarder, onder andere in de vorm van detacheringen van landschapscoaches.

Voor alle niveaus geldt dat deze overheidspartijen voor ons belangrijk zijn. We houden dan ook nauw contact om onze relatie goed te houden, danwel te versterken.

Interne ontwikkelingen

Terugkijkend over de laatste jaren hebben we gewerkt aan de professionalisering van de organisatie, terwijl we tegelijkertijd nadrukkelijk oog hebben voor de medewerkerstevredenheid. Met gestructureerd personeelsbeleid en een focus op het verbeteren van de interne bedrijfsvoering, hebben we goede resultaten geboekt. Deze lijn zetten we in 2026 door.

Het projectmatig werken is de laatste jaren goed omarmd, maar we merken ook dat de hygiëne in deze manier van werken wel wat naar de achtergrond is verdwenen. Tegelijkertijd zien we dat de eisen vanuit opdrachtgevers en de rest van de maatschappij vraagt dat we steeds scherper moeten zijn, onder andere in verantwoording van uitgevoerde projecten en werkzaamheden. In 2026 hebben we dan ook hernieuwd aandacht voor de vaardigheden die hiervoor nodig zijn. Dat doen we zowel op persoonlijk vlak als in teamverband.

Onderdeel van projectmatig werken is tevens focus. In dit geval is daarmee bedoeld dat we onze beperkte middelen (geld en capaciteit) gericht moeten inzetten om zo veel mogelijk impact te maken. Dit vraagt dat we ons werk doen conform deze gevraagde focus. Om dit goed te kunnen doen, werken we in 2026 aan een langjarige stip op de horizon (10 jaar vanaf nu), om vervolgens terug te redeneren wat dit dan voor ons huidige werk betekent. Dit doen we aan de hand van scenarioplanning. We evalueren (mede op basis van dit toekomstperspectief) onze bestaande programma's en stellen deze zo nodig bij.

4. Risicomanagement

Er komen risico's op ons af en de meeste daarvan kunnen we in onze reguliere werkzaamheden opvangen. Echter, sommige risico's liggen buiten onze invloedssfeer en kunnen we niet binnen onze reguliere werkzaamheden opvangen. Om tijdig en adequaat te reageren op de risico's die op de organisatie af komen, is in 2025 door het MT een risico-inventarisatie uitgevoerd. Hierin is in eerste instantie een groslijst met risico's opgesteld, gebaseerd op zes thema's. Deze groslijst is vervolgens gescoord op effect, kans op optreden en de invloed die wij op het risico hebben. Onderstaand is per categorie aangegeven welke belangrijkste risico's wij zien.

Bestuurlijk

De nog steeds aanwezige polarisatie tussen natuur en landbouw zien wij als risico. Door deze polarisatie is de kans aanwezig dat ons, als natuurorganisatie, minder wordt gegund. Dit heeft potentieel financiële effecten, maar kan mogelijk ook onze positie in het maatschappelijk en bestuurlijk speelveld schaden. Wederom is de belangrijkste beheermaatregel het actief in gesprek blijven met alle partijen, om onze meerwaarde en samenwerkingsbereidheid te blijven laten zien. Dat doen we ook door onze inzet te focussen op de thema's die nu, maar ook op middellange termijn, van belang zijn. Denk daarbij aan klimaatadaptatie, bossenstrategie en erfgoed.

De financiering van onze activiteiten is voor een belangrijk deel afhankelijk van de overheid. De relaties zijn goed en de resultaten ook, maar we blijven hierin kwetsbaar. In 2026 werken we dan ook verder aan het verstevigen van de relaties. Daarnaast is een investeringsreserve beschikbaar, om daadwerkelijk te kunnen investeren in renderende activiteiten en minder afhankelijk te zijn van overheden.

Juridisch

In alle takken van ons werk merken we de juridificering van de samenleving. We zien natuurlijk het belang van het goed verankeren van wetgeving in dagelijkse werkzaamheden, maar in veel gevallen maakt het de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden niet eenvoudiger. Denk hierbij aan Arbowetgeving, gedragscodes, procedures en specifieke instructies. De consequentie is veelal dat de kosten en administratieve druk van de werkzaamheden toenemen. Deze kosten zijn niet altijd direct te verrekenen. Dit merken we bijvoorbeeld ook in de strakke en minder goed werkbare subsidievoorwaarden vanuit partijen als Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). De financieringsvereisten worden steeds strenger, waardoor het administratieve proces steeds meer van ons gaat vragen en dit ten koste gaat van ons werk buiten. Dezelfde partijen (RVO, Rijkswaterstaat, provincie) geven ook aan graag met ons samen te werken, maar door juridische beperkingen (aanbestedingsbeleid, Didam-arrest, etc.) niet in staat zijn om rechtstreeks met ons samen te werken.

De belangrijkste beheermaatregel hiertoe is actief in gesprek blijven met alle partijen om onze meerwaarde te blijven laten zien en voorstellen te doen hoe het in onze ogen wél of óók kan. Wijzigingen in vigerende wetgeving worden daarnaast vanzelfsprekend meegenomen in de reguliere bedrijfsprocessen.

Financieel-economisch

Als Landschap Overijssel hebben we maar beperkt vrije middelen beschikbaar. Veel van onze middelen komen uit projecten en/of specifieke giften en zijn daardoor gelabeld, in te zetten voor specifieke doelen. We zien dat de verhouding tussen vrije middelen en overhead ongunstiger wordt als we hier onvoldoende op bijsturen.

Een relatief groot deel van onze vrije middelen gaat naar onze gebouwenportefeuille. Het betreft veelal slecht renderende panden door lage huur en hoge onderhoudskosten. In 2025 hebben we een begin gemaakt met een gedetailleerde analyse van onze gebouwenportefeuille, met als uiteindelijke doel om de netto-bijdrage die de gebouwen vragen, over de breedte naar beneden te krijgen. Op de langere termijn kijken we dan ook naar vervreemding, in de vorm van verhuur, erfpacht of verkoop. Dit versterkt onze reserves, vergroot onze verdien capaciteit en verkleint de kostenlast. De afwegingen hiertoe maken we natuurlijk integraal met onze specialisten. Ook ontvangen wij in 2026 het oordeel of de door ons aangevraagde POM-status (Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud) wordt gehonoreerd, wat ons zowel qua erkenning als qua financiën zal helpen.

Technisch

We zien in onze terreinen de effecten van klimaatverandering. We hebben veel lange droge periodes met daarbij soms korte extreem natte periodes. Hierdoor kan er vaker schade in natuurgebieden en aan gebouwen ontstaan. We dienen

zorg te dragen voor een robuust niveau van de kwaliteit van onze natuurgebieden en gebouwen zodat eventuele schade beperkt kan worden. Hier werken we dagelijks aan. Desondanks is er een reserve gevormd, om eventuele financiële schade op te kunnen vangen. De flora en fauna reageren op klimaatverandering. We zien bijvoorbeeld veel uitval van bomen en drooggevallen beken. Een ander effect van de klimaatverandering is de komst van nieuwe soorten. Een aantal van deze soorten noemen we invasief en hebben een grote negatieve impact op de inheemse flora en fauna. Deze invasieve soorten zullen we actief moeten beheren. Op korte termijn vangen we de financiële effecten binnen de reguliere begrotingen op.

Maatschappelijk

We zien de laatste jaren dat ‘nieuwe’ maatschappelijke initiatieven (Land van Ons, Hoopheggen etc.) opkomen. Deze organisaties hebben allen de opgaven in beeld en werken daar op hun eigen manier aan. Op dossiers zijn Landschap Overijssel en deze organisaties aanvullend aan elkaar, maar op sommige dossiers overlappen de doelstellingen en de werkzaamheden elkaar ook. Dit heeft als risico dat onze groene achterban versnipperd raakt. Om dit te voorkomen is het van belang dat we vanuit onze communicatie- en positioneringstrategie goed contact houden met deze achterban. Hier investeren we in 2026 extra in.

Organisatie

Onze mensen vormen het belangrijkste kapitaal dat we hebben. We dienen er dan ook zorg voor te dragen dat deze mensen langdurig inzetbaar zijn. De uitdaging ligt voor of wij onze medewerkers kunnen blijven binden en boeien. In 2026 zullen wij verder gaan met het faciliteren van opleidingen op maat en als kennisinstituut de LO Academy verder uitbouwen. Wij achten dit nodig, om onze doelstellingen te kunnen realiseren, zowel op het inhoudelijk vlak, als op financieel gebied. Ook gaan we in 2026 de lopende programma’s evalueren en gezamenlijk werken aan een nieuwe stip op de horizon (tienjarenstrategie) om met goede focus onze beperkte middelen en ons belangrijkste kapitaal in te kunnen zetten.

Van risico’s naar reserves

Daar waar we maatregelen kunnen treffen om een antwoord te vinden op de risico’s zijn deze in de exploitatiebegroting opgenomen. Waar nodig is de financiële impact van gesignaleerde risico’s vertaald naar bestemmingsreserves. Uitgangspunt bij het bepalen van de omvang van de reserves is dat deze toereikend moeten zijn om de effecten van risico’s op te vangen, zonder dat dit leidt tot de vorming van onnodige reserves. Onze reserves en fondsen zien er naar verwachting ultimo 2025 als volgt uit:

| Reserves en fondsen | 2025 |
|---|--------------|
| Continuïteitsreserve | 1.200 |
| Risicoreserve uitvoering natuur en vastgoedbeheer | 950 |
| Bestemmingsreserve organisatie ontwikkeling | 250 |
| Bestemmingsreserve ontwikkeling verdienmodellen | 294 |
| Bestemmingsreserve externe ontwikkelingen | 378 |
| Bestemmingsreserve verduurzaming vastgoed | 300 |
| Bestemmingsreserve grondaankopen *) | 2.400 |
| Grondaankoopfonds en overig | 3 |
| Totaal reserves en fondsen | 5.775 |

*) uitgaande dat (mondeling) toegezegde afwaarderingen (€ 1,1 mln) ultimo 2025 zijn afgewikkeld.

Continuïteitsreserve

De continuïteitsreserve is gevormd om de continuïteit van de stichting te waarborgen. De omvang van de continuïteitsreserve bepalen we aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- De vaste personele kosten bedragen EUR 5,2 miljoen per jaar conform begroting 2026;
- Binnen 4 maanden na het wegvallen van een belangrijke opbrengstenstroom dient ombuiging van de personele vaste kern te worden gerealiseerd;
- 25% van de opbrengstenstroom valt ineens weg;
- De kosten van de ombuiging bedragen 15% van de personele jaarlast.

Met deze uitgangspunten is de continuïteitsreserve bepaald op EUR 1,2 miljoen.

Risicoreserve uitvoering natuur- en vastgoedbeheer

Natuurbeheer

Er is een aantal factoren dat het risicoprofiel voor Natuurbeheer bepaalt. Ondanks het planmatige beheer dat we voeren op basis van de beheerplannen/CMSi, zijn we ook afhankelijk van de situatie op dat moment. Extreme droogte of juist natte situaties kunnen leiden tot onverwachte situaties waar we op moeten schakelen. De sterfte van beuken als gevolg van de droogte is daar een voorbeeld van. De veiligheidsanalyses of de kap die we als gevolg hiervan moeten uitvoeren, zijn onvermijdelijk, maar ook niet te voorzien. Het veranderende klimaat leidt naar verwachting tot meer van dergelijke situaties. Deze klimaatverandering kan in de toekomst ook leiden tot de inzet van andere, duurdere machines. Een andere factor is de onzekerheid op het natuurbeleid en dan met name de financiering daarvan.

Het Subsiestelsel Natuur en Landschap wordt op verschillende niveaus tegen het licht gehouden. Dit heeft onder andere geleid tot een stijging van de subsidiëring op natuurbeheer van 75% naar 84%. Daarnaast staan onze overige inkomsten onder continue druk. Dat komt enerzijds omdat we voor een groot deel afhankelijk zijn van overheidsfinanciering (en daarmee van politiek sentiment), maar ook omdat de baten uit de terreinen onder druk staan. Dit komt onder andere door minder houtopbrengsten (bomenkapdiscussie) en mogelijk minder pachtopbrengsten (als gevolg van uitmijning en bruikbaarheid terreinen door klimaat). Aan de andere kant stijgen de kosten voor natuurbeheer, onder andere door omvorming van bos naar heide en de klimaatomstandigheden. Voor al deze risico's en onzekerheden is een bestemmingsreserve gevormd.

Vastgoedbeheer

Daarnaast hebben we diverse (monumentale) gebouwen in bezit waar planmatig groot onderhoud op moet plaatsvinden. Er is een risicoreserve gevormd om tegenvallers in groot onderhoud op te kunnen vangen.

Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling

Een veranderende externe omgeving vraagt van de organisatie dat we wendbaar zijn en snel kunnen reageren op ontwikkelingen. Om de financiële impact hiervan op te kunnen vangen is een bestemmingsreserve organisatieontwikkeling gevormd.

Bestemmingsreserve ontwikkeling verdienmodellen

Onze ambitie is om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van subsidiestromen en projecten te initiëren met alternatieve vormen van financiering. Dit leidt ook tot een commercieel risico. Om de financiële impact van dit risico op te vangen is een bestemmingsreserve ontwikkeling verdienmodellen gevormd.

Bestemmingsreserve externe ontwikkelingen

Deze reserve is in 2023 gevormd om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen inzake de gelijkberechtigingsclaim. In 2024 is een schikking getroffen. Ten behoeve van de indexatie van de tweede tranche van de schikking (betaling uiterlijk 1 januari 2032) is een bestemmingsreserve gevormd.

Bestemmingsreserve verduurzaming vastgoed

We gebruiken deze bestemmingsreserve om onze panden voor eigen gebruik in de toekomst verder te verduurzamen en te vernieuwen.

5. Personeelsbeleid

Sinds 2024 werken we aan de invulling van het strategisch meerjaren personeelsbeleid (2024-2027). Dit beleid is erop gericht om met ons menselijk kapitaal onze organisatiedoelen te realiseren en daarnaast een langdurige inzetbaarheid van de medewerkers te creëren. Waarmee we langjarig op de interne en externe personeelsontwikkelingen kunnen (bij)sturen. Gezien een dynamische arbeidsmarkt en een maatschappij die de nodige prikkels afgeeft, is het belangrijk om focus te hebben op onze visie & missie en onze meerjaren ambities HRM.

Diverse HR-instrumenten uit het strategisch meerjaren personeelsbeleid zijn afgelopen jaren in werking gezet en geprofessionaliseerd; waaronder de update van protocollen en beleidsstukken en communicatie hierover met de medewerkers. In 2026 verwachten wij alle HR-instrumenten beschreven te hebben en zullen we de PDCA vervolgen op de reeds bestaande HR-instrumenten. Realtime essentiële kerngetallen (verzuim, verlof, productiviteit, interne uren etc.) volgen wij via ons HRM rapportagesysteem.

Ook in 2026 gaan we verder met de doorontwikkeling van onze LO academy. We verwachten wederom diverse interne cursussen te kunnen opzetten, denk aan de verplichte vakkennis voor o.a. de buitendienst en de individuele behoeften van medewerkers te kunnen invullen. We gaan in 2026 verdere uitvoering geven aan AI-geletterdheid, waarin we in 2025 een start hebben gemaakt richting bewustwording en basisgebruik. We kiezen voor basis-AI vooral gericht op Copilot en ChatGPT en specialistische vaardigheden via “vak applicaties” en kennis voor specifieke functionarissen.

Komend jaar continueren we de interne overlegstructuur. Regionale monitoring van onze ambities krijgt in deze overlegstructuur een opvolging in 2026.

Daarnaast pakken wij in 2026 de volgende onderwerpen op, welke passen bij onze meerjaren ambities HRM. Als eerste gezond, vitaal en veilig werken om langdurige inzetbaarheid mogelijk te maken met als belangrijke insteek de eigen verantwoordelijkheid over positieve gezondheid. Verder krijgt capaciteitsmanagement (zowel kwalitatief als kwantitatief), waarbij de juiste collega op de juiste plek zit, in 2026 prominente aandacht. We investeren in projectmanagement, zowel gericht op de technische (structuur, middelen, planning) als de menselijke kant (gedrag en communicatie). Daarnaast zal de organisatiefilosofie tegen het licht worden gehouden en zonodig aangepast. Al deze ambities zijn verankerd in de begroting.

Onze CAO heeft een einddatum van 1 juli 2026. De voorbereidingen zijn gestart door middel van enquêtes aan alle medewerkers over de behoefte rondom de secundaire arbeidsvoorwaarden, waarna de onderhandelingen een begin gaan krijgen in het voorjaar van 2026. We verwachten een indexatie op basis van de inflatiecijfers.

Ons managementteam heeft in 2025 enkele wijzigingen ondergaan. Een interne opvolging vanuit onze manager Natuur naar directeur-bestuurder en een uitdiensttreding van de manager Samenleving. Dit heeft gemaakt dat we met een beperkter managementteam de organisatie hebben aangestuurd. Voor 2026 zijn keuzes gemaakt om de vacature van manager Natuur in te vullen (interim ingezet vanaf najaar 2025), idem voor de manager Samenleving, opdat we in 2026 volop aandacht kunnen geven aan de lopende programma's, de vernieuwing van de programma's en/of structuur en de vakvolwassenheid van de individuen en de teams.

Over het afgelopen jaar komt de verwachte formatie licht onder het begrote niveau uit, als gevolg van vertrek in combinatie met dat vacatures niet direct zijn opgevuld. De uitbreiding/vervanging van een aantal specialistische functies in 2025 is gerealiseerd (adviseurs natuur & landschap, communicatie, fondsenwerving). Voor 2026 breiden we uit naar 61,9 fte met technische projectleiding, projectmedewerking, KAM-specialist (Kwaliteit, Arbo en Milieu), medewerker publiekstaken ecologie en deeltijd fondsenwerver. Als gevolg van de persoonlijke levensfasen van de diverse medewerkers is ook in 2026 sprake van contract wijzigingen en de aankoop van extra verlofuren.

| Gemiddeld aantal FTE | In loondienst | Inhuur structurele functies | Totaal |
|----------------------|---------------|-----------------------------|--------|
| 2021 (realisatie) | 50,5 | 2,5 | 53,0 |
| 2022 (realisatie) | 57,2 | - | 57,2 |
| 2023 (realisatie) | 57,7 | 0,6 | 58,3 |
| 2024 (realisatie) | 58,5 | - | 58,5 |
| 2025 (begroting) | 57,9 | 0,5 | 58,4 |
| 2025 (prognose) | 58,1 | - | 58,1 |
| 2026 (begroting) | 61,9 | - | 61,9 |

In 2026 continueren wij de methodiek van het Goede gesprek. Deze manier van gesprekken voeren geeft de gewenste in- en output voor de medewerkers en de managers. Er wordt van de medewerkers meer regie, zelfsturing en verantwoordelijkheid verwacht, waardoor de medewerker centraal staat en eigen ontwikkeling wordt gestimuleerd. De gespreksonderwerpen zijn veelal professionele ontwikkeling, vak- en functie-inhoud, wat bindt en boeit de medewerker, persoonlijke levensfase onderdelen, vitaliteit, invulling arbeidsvoorwaarden etc. Om zodoende de betrokkenheid, werkplezier, prestaties en goede gezondheid te stimuleren.

6. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting

Onze ambities (hoofdstuk 2) en de actualiteiten (hoofdstuk 3) die op ons afkomen, zijn financieel verankerd in deze begroting. Ook is een aantal financiële uitgangspunten bepalend voor de uitkomst van deze begroting.

In de begroting en bedrijfsvoering sturen we op enkele belangrijke indicatoren. Noemenswaardig (maar niet uitsluitend) zijn te benoemen kerntaak en ontwikkelopgaven in relatie tot de hoogte en ontwikkeling van de vrij inzetbare middelen, de eigen bijdrage in projecten en programma's en productiviteit. In hoofdstuk 7 gaan we dieper in op enkele van deze indicatoren.

Hieronder volgen enkele uitgangspunten waarmee is gerekend in de begroting:

Versterken reserves: Er is een resultaat van EUR 200k positief begroot. Dit positieve resultaat is noodzakelijk om, in lijn met onze meerjarenbegroting, onze reserves op peil te houden en te versterken.

Groei formatie: Voor 2025 was een formatieomvang van 58,4 fte (inclusief structurele inleen) begroot. De prognose over 2025 is iets lager, deels door het tijdelijk niet invullen van vacatures MT, deels doordat vacatures eerder dan begroot konden worden ingevuld. Voor 2026 is ten opzichte van de begroting van 2025 een groei begroot ter hoogte van 3,5 fte. Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 6.

Productiviteit: De productiviteit is een indicator om zicht te houden op onze declarabele uren. De productiviteit wordt berekend als $(\text{declarabele uren}) / (\text{declarabele uren} + \text{niet-declarabele uren})$. Zaken als feestdagen, ziekte en verlof worden hierbij niet meegerekend. Waarbij geldt dat de uren van medewerkers in de overhead als niet-declarabele uren worden meegenomen. Er is een productiviteit van 67,2% begroot (2025: 66,9%). Deze stijging is veroorzaakt doordat in de uitbreiding van het aantal fte's relatief weinig overhead functies zijn meegenomen.

Werkbare uren en ziekte: We werken met een totaal van 1.600 werkbare uren voor een voltijd dienstverband (37 uur). Het totaal aantal contracturen bij een voltijd dienstverband bedraagt 1.924 uur. Het verschil hiertussen betreft vakantie/verloven, feestdagen en ziekte. Voor kortdurig ziekteverzuim rekenen we met 2% en voor langdurige ziekte met een gemiddeld ziekteverzuim van 2,5%. In specifieke gevallen wordt een correctie op de ureninzet gemaakt op medewerkersniveau.

Sociale lasten en pensioenen: In de begroting is rekening gehouden met een effectieve stijging op de sociale lasten van 0,5%. De verwachting is dat de pensioenpremies niet wijzigen ten opzichte van 2025. Dit zijn inschattingen die zijn gemaakt op basis van de reeds bekende premiepercentages en de verwachte ontwikkelingen.

Inflatie: In de begroting is, waar bekend, gerekend met de daadwerkelijke inflatie, in het algemeen tussen 2,5% en 3,5%. Voor grote contracten en opdrachten zijn deze, waar bekend, voor 2026 doorgerekend. De tredestijging op medewerker niveau en de cao-stijging (per november 2025 4% en per 1 juli 2026 een inschatting van 4,2%) zijn in de begroting meegenomen.

Aan- en verkopen: De timing van aan- en verkooptrajecten is moeilijk te voorspellen en deze trajecten zijn daarom niet meegenomen in begroting. Resultaten die uit hoofde van grond- en vastgoedtransacties worden gerealiseerd worden toegevoegd aan de reserves.

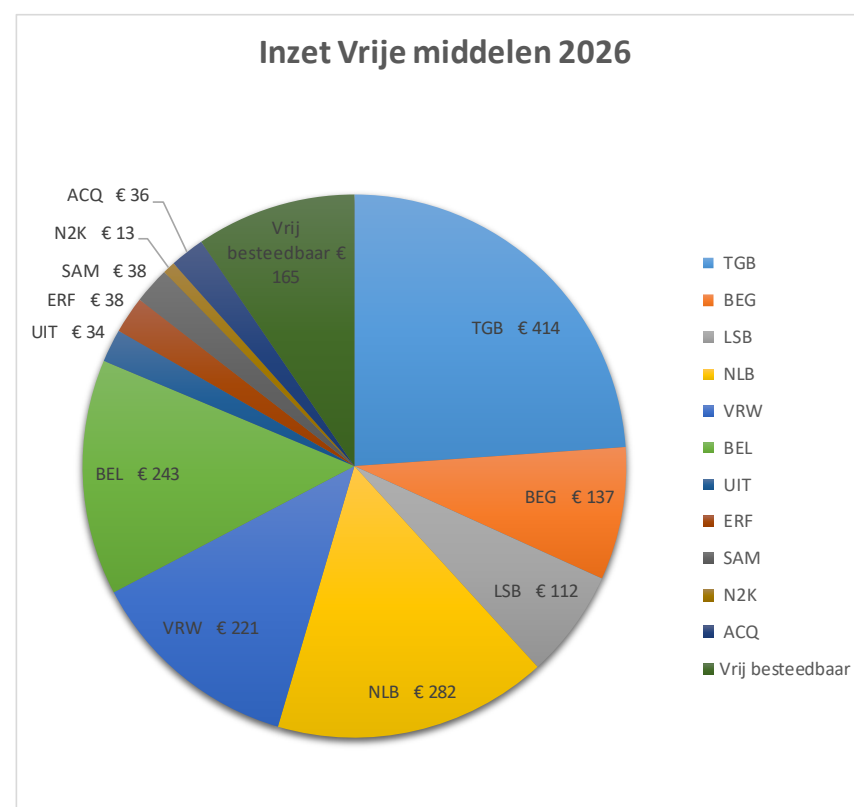
7. Begroting 2026

Begroting op hoofdlijnen en in perspectief ten opzichte van voorgaande jaren¹:

| In 1.000 EUR | Begroting 2026 | Begroting 2025 | Realisatie 2024 |
|--|----------------|----------------|-----------------|
| Baten van particulieren | 465 | 355 | 3.170 |
| Baten van bedrijven | 141 | 211 | 137 |
| Baten van loterijorganisaties | 1.173 | 1.125 | 1.250 |
| Baten van overheden | 8.640 | 8.255 | 8.743 |
| Giften van andere organisaties zonder winststreven | 459 | 614 | 499 |
| Verkoop producten | 204 | 277 | 292 |
| Beheerbaten | 901 | 889 | 899 |
| Overige baten | 1.487 | 629 | 1.353 |
| Baten uit vervreemdingen | 100 | 100 | - |
| Nog te acquireren baten | 610 | 608 | - |
| TOTAAL BATEN | 14.181 | 13.063 | 16.343 |
| Personeelslasten | 6.134 | 5.463 | 4.977 |
| Uitvoeringskosten | 6.800 | 6.476 | 5.510 |
| Kosten aankopen | 100 | 100 | 1.097 |
| Kosten overhead | 1.133 | 943 | 955 |
| TOTAAL LASTEN | 14.167 | 12.982 | 12.539 |
| Financiële baten en lasten | 186 | 119 | 261 |
| Bijzondere baten en lasten | | | -3.544 |
| RESULTAAT | 200 | 200 | 521 |
| Correctie genormaliseerd resultaat (oa aan- en verkopen) | - | - | |
| RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING | 200 | 200 | 521 |

¹ Er is geen prognose 2025 opgenomen, omdat de focus van prognostiseren niet op de aard van opbrengsten/kosten zit, maar op het resultaat per project/programma. Voor de prognose en (genormaliseerd) jaarresultaat verwijzen we naar de rapportage over Trimester 2.

Onderstaande cirkeldiagrammen laten zien hoe de vrije baten en ureninzet worden verdeeld naar de verschillende programma's (in EUR 1.000).



8. Meerjarenbegroting

Onderstaand is een samenvatting van onze meerjarenbegroting 2026-2030 opgenomen. Actuele ontwikkelingen (hoofdstuk 3), trends en risico's (hoofdstuk 5) en beleidskeuzes zijn doorvertaald in de meerjarenbegroting.

Meerjarenbegroting 2026-2030

Bedragen x € 1,000,-

| | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Baten van particulieren | 465 | 488 | 513 | 538 | 565 |
| Baten van bedrijven | 141 | 155 | 170 | 187 | 206 |
| Baten van loterijorganisaties | 1.173 | 1.173 | 1.173 | 1.173 | 1.173 |
| Baten van overheden | 8.640 | 8.830 | 9.091 | 9.360 | 9.639 |
| Giften van andere organisaties zonder winststreven | 459 | 505 | 555 | 611 | 672 |
| Verkoop producten | 204 | 200 | 200 | 100 | 100 |
| Beheerbaten | 901 | 917 | 936 | 960 | 993 |
| Overige baten | 1.487 | 1.526 | 1.565 | 1.611 | 1.653 |
| Baten uit vervreemdingen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Verwachte acquisitieopgave | 610 | 881 | 902 | 1.010 | 1.007 |
| TOTAAL BATEN | 14.181 | 14.775 | 15.206 | 15.650 | 16.108 |
| Personeelslasten | 6.134 | 6.441 | 6.666 | 6.899 | 7.141 |
| Uitvoeringskosten | 8.033 | 8.234 | 8.440 | 8.651 | 8.867 |
| TOTAAL LASTEN | 14.167 | 14.675 | 15.106 | 15.550 | 16.008 |
| Financiële baten en lasten | 186 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |

Diverse trends en ontwikkelingen zijn in de meerjarenbegroting doorgerekend, waarbij de volgende de belangrijkste zijn:

- Als algemeen uitgangspunt is gerekend dat er jaarlijks sprake is van een indexering van 2,5%. We volgen daarmee de verwachting van het inflatiecijfer van het CPB (2,3 – 3,0%) voor 2026. Voor de SNL-vergoeding is rekening gehouden met een indexatie van 4,3% jaarlijks tot en met 2028.
- We hopen door werving van nieuwe donateurs de inkomsten met jaarlijks 5% te doen stijgen, de bijdrage van bedrijven (o.a. bedrijfsvrienden) met jaarlijks 10% te laten stijgen en de giften van organisaties zonder winststroom met jaarlijks 10 % te laten stijgen. We zien dat er bij vermogensfondsen stappen gezet zijn de afgelopen jaren die deze stijging rechtvaardigen, al blijft het gezien de economische situatie lastig dit goed in te schatten. Wel zien we steeds vaker dat (grote) giften worden gegeven, deels bestemd voor natuuraankopen deels ongelabeld. De bijdrage van de Postcodeloterij is langjarig op hetzelfde bedrag begroot.
- Het beleid is dat we vastgoed dat niet past in de doelstelling van Landschap Overijssel en niet bijdraagt aan de financiële rendementen, indien mogelijk, afstoten. Dit heeft een daling van de pachtopbrengsten tot gevolg. Daarnaast proberen we landbouwpercelen die tegen onze natuurterreinen aanliggen (bijvoorbeeld Beerze) aan de NNN toe te voegen en afgewaardeerd te krijgen. Ook dat gaat ten koste van pachtopbrengsten. Pachtopbrengsten uit verpachting van natuurgraslanden binnen onze natuurterreinen zullen niet afnemen. Huuropbrengsten van gebouwd vastgoed (woningen) zullen gelijk blijven, weliswaar is er een dalend effect door verkoop van vrijgekomen huurpanden maar door huurstijgingen wordt dit naar verwachting gecompenseerd. Onze erfpachtinkomsten zullen door een commerciëlere houding t.o.v. nieuw af te sluiten contracten de komende jaren fors stijgen.

- De afgesproken trede- en CAO-stijging voor 2026 zijn verwerkt in de begroting. Medio 2026 loopt de CAO af, we verwachten een reguliere inflatiecorrectie. Deze is meegenomen in de begroting; naast de reguliere tredeverhogingen en promoties. Uitvoeringskosten volgen in dit overzicht ook de gekozen indexering.
- De komende jaren vinden nog werkzaamheden plaats op de Lemelerberg en in de Noorderkolk, als gevolg van de geplande natuurontwikkeling. Bij deze werkzaamheden komen opbrengsten (o.a. hout) vrij. Deze werkzaamheden duren voort tot en met 2028, met een vergelijkbaar niveau als 2026. Vanaf 2029 dalen de verwachte inkomsten.
- De komende jaren komt naar verwachting veel monumentaal vastgoed vrij. Om te voorkomen dat ad-hoc keuzes gemaakt moeten worden hoe we met dat vastgoed omgaan, is formulering van een visie nodig, uitmondend in criteria en spelregels. Zodanig dat uiteindelijk aan de hand van deze visie objectief besluiten kunnen worden genomen ten aanzien van nu in bezit zijnde individuele monumentale gebouwen en ensembles. Inmiddels is een projectgroep gestart. Het op te leveren resultaat van deze projectgroep is:
 - Er ligt een gebouwvisie en een op individueel gebouwen en ensemble niveau toegepaste uitwerking in criteria en spelregels;
 - Per gebouw of ensemble is een gebouwenpaspoort opgesteld;
 - Er ligt een plan voor functiewijziging/update ten aanzien van die panden waarvan de verwachting bestaat dat deze op afzienbare termijn vrijkomen. Voor de panden of ensembles die we op basis van de criteria aanhouden, ligt er een investeringsplan voor de komende 5 – 10 jaren.
- Investerings in terreinen en inkomsten uit afwaarderingen zijn niet in de meerjarenbegroting verwerkt omdat timing en omvang moeilijk voorspelbaar zijn. Met betrekking tot grondaankopen wordt vooral gestuurd op de prognose van de betreffende reserves.
- Afwijkend van 2025 is besloten om de resultaat taakstelling ad EUR 200k te continueren, om daarmee de bestemmingsreserves te kunnen compenseren voor de inflatie en ter dekking van de kapitaalslasten van toekomstige investeringen.

9. Liquiditeitsbegroting

In de onderstaande tabel is de liquiditeitsbegroting opgenomen. In deze begroting is rekening gehouden met de verwachte ontvangstdata van subsidies en bijdragen en het seizoenspatroon van uitgaven. De effecten van grondtransacties en afwaarderingen zijn niet meegenomen, omdat de timing moeilijk te voorspellen is. Met betrekking tot investeringen is uitgegaan van een gelijkmatig patroon, behoudens de geplande investering in de landbouwschuur, deze zal naar verwachting medio 2026 tot uitgaven leiden.

Uit de liquiditeitsbegroting valt te concluderen dat de liquiditeiten gedurende het jaar toereikend zijn en er bovendien ruimte is om overtollige middelen in deposito's/obligaties weg te zetten. Eind 2025 is gekozen om een bedrag ad EUR 4 miljoen weg te zetten in één- en twejarige termijndeposito's. Er zitten veel investeringsambities in de pijplijn (aankopen vanuit de reserve en het fonds grondaankopen, verduurzaming van vastgoed), wat maakt dat liquiditeitsoverschotten kortdurend beschikbaar moeten blijven.

De rekening-courant met het Groenfonds is beschikbaar voor het bedrag van EUR 2,5 miljoen, maar de verwachting is dat deze niet aangewend hoeft te worden (looptijd kredietfaciliteit 31 mei 2026). We gaan met Groenfonds in gesprek over eventuele verlenging van deze faciliteit. Daarbij geldt ook een kosten/baten afweging omdat het Groenfonds heeft aangegeven met ingang van een nieuw contract een bereidstellingsprovisie in rekening te brengen.

| | Januari | Februari | Maart | April | Mei | Juni | Juli | Augustus | September | Oktober | November | December | TOTAAL |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Stand liquiditeiten begin periode | 8.500 | 9.452 | 9.519 | 9.428 | 9.404 | 8.799 | 8.580 | 9.408 | 9.058 | 8.796 | 8.300 | 7.680 | |
| Exploitatie obv kasstelsel | | | | | | | | | | | | | |
| Baten | 2.371 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 2.371 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 14.287 |
| lasten | 1.393 | 862 | 1.019 | 953 | 1.534 | 1.148 | 1.276 | 1.037 | 949 | 1.184 | 1.308 | 1.426 | 14.087 |
| Resultaat | 978 | 92 | -65 | 2 | -579 | -193 | 1.095 | -82 | 6 | -229 | -353 | -471 | 200 |
| Correctie op: | | | | | | | | | | | | | |
| Investerings | -49 | -49 | -49 | -49 | -49 | -49 | -290 | -290 | -290 | -290 | -290 | -290 | -2.032 |
| Afschrijvingen | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 273 |
| Werkkapitaal | | | | | | | | | | | | | - |
| Totaal correctie | -26 | -26 | -26 | -26 | -26 | -26 | -267 | -267 | -267 | -267 | -267 | -267 | -1.759 |
| Kasstroom | 952 | 67 | -90 | -24 | -605 | -219 | 827 | -350 | -261 | -497 | -620 | -739 | -1.559 |
| Verwachte stand | | | | | | | | | | | | | |
| Liquide middelen | 5.452 | 5.519 | 5.428 | 5.404 | 4.799 | 4.580 | 5.408 | 5.058 | 4.796 | 4.300 | 3.680 | 2.941 | |
| Beleggingen | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | |
| RC Groenfonds | | | | | | | | | | | | | |
| Stand liquiditeiten einde periode | 9.452 | 9.519 | 9.428 | 9.404 | 8.799 | 8.580 | 9.408 | 9.058 | 8.796 | 8.300 | 7.680 | 6.941 | |
| Beschikbaar in RC | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | | | | | | | | |