

Jaarrapport 2025

Stichting MarketingOost

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1.	Bestuursverslag	1
1.1	Doelstellingen en activiteiten	1
1.2	Accountantsrapportage	5
2.	De merken en bedrijfsonderdelen	6
2.1	Nationale en internationale branding	6
2.2	Twente	8
2.3	Weerribben-Wieden	9
2.4	IJsseldelta	10
2.5	Hanzesteden	11
2.6	Stad en Regio Zwolle	12
2.7	Salland	13
2.8	Vechtdal	14
2.9	Congresregio Zwolle en Congresregio Twente	15
2.10	Strategie, Onderzoek en Innovatie	16
2.11	Routenetwerken	17
3.	Verslag Raad van Toezicht	18
4.	Financiële ontwikkelingen	21
4.1	Resultaten	21
4.2	Financiële analyse	23
4.3	Samenvatting begroting 2026	25
5.	Jaarrekening	26
5.1	Balans per 31 december 2025	26
5.2	Resultatenrekening 2025	28
5.3	Algemene toelichting op de balans en resultatenrekening	29
5.4	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	31
5.5	Toelichting op de balans	33
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	37
6.	Overige gegevens	45
6.1	Statutaire regeling inzake resultaatbestemming	45
6.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	45

Voorwoord

2025 was een jaar waarin de waarde van de vrijetijdseconomie opnieuw zichtbaar én voelbaar werd. In een tijd waarin maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, blijft één constante overeind: de behoefte aan betekenisvolle plekken. Plekken waar mensen tot rust komen, elkaar ontmoeten en zich verbonden voelen. In Overijssel werken we daar elke dag aan.

Als MarketingOost gaven we ook in 2025 invulling aan onze missie om van Overijssel een onweerstaanbare bestemming te maken. Voor bezoekers, bewoners en bedrijven. Dat doen we niet alleen, maar in nauwe samenwerking met gemeenten, provincie, ondernemers en maatschappelijke partners. Juist in die samenwerking ligt onze kracht. We verbinden belangen, delen kennis en brengen beweging op gang.

De cijfers laten zien dat Overijssel zich blijft ontwikkelen als aantrekkelijke bestemming. Met ruim 8,8 miljoen overnachtingen en een groei die boven het landelijke gemiddelde ligt, bevestigt Overijssel haar sterke positie. Tegelijkertijd zien we ook signalen die om aandacht vragen. De eerste geluiden uit de markt voor 2026 zijn voorzichtiger, en dat onderstreept hoe belangrijk het is om wendbaar te blijven en vooruit te kijken.

Maar cijfers vertellen slechts een deel van het verhaal. De echte waarde zit in wat deze groei betekent voor onze regio's: meer levendigheid, meer werkgelegenheid en meer kansen voor ondernemers. En minstens zo belangrijk: een bijdrage aan de leefbaarheid en het welzijn van onze inwoners. Want een sterke vrijetijdseconomie is geen doel op zich, maar een middel om Overijssel vitaal en toekomstbestendig te houden.

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het versterken van die balans. We hebben ingezet op spreiding van bezoekers, op basis van data en inzichten, zodat drukte beheersbaar blijft en ook minder bekende gebieden profiteren. We werkten aan sterke merken en verhalen die recht doen aan de identiteit van onze regio's. En we investeerden in kennis, innovatie en samenwerking, zodat we als sector kunnen blijven inspelen op veranderingen. Tegelijkertijd bevinden we ons in een periode van transitie. Digitalisering en de opkomst van AI veranderen de manier waarop mensen zich oriënteren en keuzes maken. Dit vraagt van ons dat we blijven vernieuwen, zonder onze kern uit het oog te verliezen: het creëren van waarde voor de regio.

Samen met onze partners hebben we veel bereikt. De betrokkenheid in de regio's, de energie van ondernemers en de bereidheid om samen te bouwen aan een sterk en aantrekkelijk Overijssel; die gezamenlijke inzet geeft vertrouwen voor de toekomst.

Vooruitkijkend naar de komende jaren ligt de focus op het verder versterken van deze samenwerking, het nog beter benutten van data en het ontwikkelen van een vrijetijdseconomie die in balans is, economisch sterk, sociaal gedragen en duurzaam ingebed in onze leefomgeving.

Ik ben trots op mijn collega's, de medewerkers van MarketingOost, die samen met onze opdrachtgevers, ondernemers en overheden, voor de mooie en uitdagende opgaves gaan. Een hecht team dat samen de klus klaart. Dank daarvoor!

Ten slotte dank ik de Raad van Toezicht voor de goede samenwerking en hun actieve en waardevolle inbreng.

Samen maken we Overijssel onweerstaanbaar. Voor iedereen.

Zwolle, 19 mei 2026

Evelyn Borgsteijn
Directeur-Bestuurder
MarketingOost



1. Bestuursverslag

1.1 Doelstellingen en activiteiten

MarketingOost

Bij MarketingOost hebben we een heldere missie: we helpen om van Overijssel een onweerstaanbare bestemming te maken. Voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Daarvoor werken we intensief samen met alle belanghebbenden. Van gemeenten tot provincie. Van ondernemer tot bewoner. Wij zijn de verbindende schakel: de regisseur die zorgt dat alle partijen gaan voor een onweerstaanbaar Overijssel met bloeiende regio's. Drijvende kracht achter deze ambitie is de vrijetijdseconomie. Die zorgt in onze provincie niet alleen voor economische groei, maar ook voor meer leefbaarheid, vitaliteit en welzijn.

Overijssel is wat ons betreft een:

- Fraaie bestemming voor bezoekers
- Heerlijk leefgebied voor bewoners
- Kansrijk marktgebied voor bedrijven

Wat maakt ons uniek?

MarketingOost ondersteunt gemeenten, ondernemers en andere stakeholders met waardevolle data en inzichten uit de gehele provincie. Onze diepgaande kennis van de vrijetijdssector in Overijssel maakt ons uniek. Wij weten wat de behoeften van bezoekers én bewoners zijn en spelen daarop in. Dankzij onze teams in de regio zijn we altijd dichtbij, zichtbaar en toegankelijk. We luisteren actief, signaleren trends en verdiepen ons in details. Zo bieden we maatwerkadvies en zijn we de betrouwbare schakel tussen verschillende partijen. Maar MarketingOost gaat verder dan alleen advies. Strategisch inzicht combineren wij met daadkracht. Vanaf de eerste analyse tot en met visieontwikkeling en concrete uitvoering van projecten. We bieden altijd een totaalpakket.

De Kr8 van MarketingOost

8x onze unieke kwaliteiten

1

Diepgewortelde lokale kennis en data-analyse

MarketingOost combineert uitgebreide data-analyse met diepgaande kennis van de regio Overijssel. Dit maakt ons uniek in het bieden van strategisch advies dat volledig is afgestemd op lokale behoeften en trends in de vrijetijdseconomie.

2

Strategische partner en verbindende schakel

MarketingOost verbindt, als regisseur en strategische partner, overheden, ondernemers en andere belanghebbenden. Wij werken aan een gezamenlijke visie voor een aantrekkelijke en toekomstbestendige provincie.

3

Totaalpakket van strategie tot uitvoering

MarketingOost biedt complete dienstverlening: van data-analyse en strategische visieontwikkeling tot de praktische uitvoering van projecten. Onderdeel van deze aanpak zijn gerichte communicatiecampagnes die bijdragen aan een sterke positionering van Overijssel.

4

Sterke kennis van pers en PR

MarketingOost beschikt over een uitgebreid en warm netwerk in de mediawereld. Met onze sterke pers- en PR-expertise verspreiden wij de verhalen van Overijssel effectief. Wij bereiken een breed publiek en vergroten de zichtbaarheid van onze regio.

5

Focus op duurzaamheid en balans

MarketingOost richt zich op duurzame ontwikkeling van de vrijetijdseconomie. Balans tussen toerisme, natuurbehoud en leefbaarheid staat centraal. Wij streven naar een optimale combinatie van economische groei en maatschappelijke waarde.

6

Regionale zichtbaarheid en bereikbaarheid

MarketingOost is dankzij haar teams in de regio altijd dichtbij en toegankelijk voor lokale partners. Wij kennen de specifieke uitdagingen en kansen in de verschillende gebieden binnen Overijssel en bieden maatwerk.

7

Sterke storytelling en branding

MarketingOost excelleert in merkontwikkeling en storytelling. Daarmee versterken wij de identiteit en aantrekkingskracht van Overijssel. Dat doen we met campagnes die passen bij het DNA van de regio's en die gericht zijn op het trekken van bezoekers, het binden van bewoners en het aantrekken van bedrijven.

8

Samenwerking met een uitgebreid netwerk

MarketingOost werkt samen met een divers scala aan partners, van overheden en ondernemers tot natuuronderwijs- en cultuurorganisaties. Deze samenwerkingsverbanden zorgen voor een breed gedragen aanpak en impactvolle projecten.

Hoe werken wij aan een onweerstaanbare bestemming?

MarketingOost ondersteunt overheden, ondernemers, cultuurorganisaties, brancheverenigingen en natuurorganisaties met relevante data en scherpe inzichten binnen de vrijetijdseconomie. Samen ontwikkelen we Overijssel verder.

We adviseren over gebiedsontwikkeling, ondersteunen ondernemers bij het maken van aantrekkelijk aanbod en brengen dit met communicatiecampagnes onder de aandacht bij de juiste doelgroepen.

Dit doen we met:

Smartdata

Onderzoek en data als basis voor toerisme en gebiedsontwikkeling. Met slimme analyses monitoren wij trends in recreatie en toerisme. Deze inzichten vertalen wij in strategieën die Overijssel klaarstomen voor de toekomst.

Gebiedsvisies

Langetermijnvisies die rekening houden met ruimtelijke ordening, maatschappelijke opgaven en veranderende bezoekerspatronen. Ze zorgen voor balans tussen toerisme, natuur en de leefbaarheid van de regio.

Aanbodontwikkeling en vraagsturing

Wij ontwikkelen innovatieve en duurzame toeristische concepten. Daarmee versterken we de lokale identiteit en spelen we in op behoeften van bewoners en bezoekers.

Regio- en citymarketing

MarketingOost is sterk in merkontwikkeling en regio- en citymarketing. Daarmee positioneren wij Overijssel nationaal en internationaal als een aantrekkelijk gebied. We bouwen aan een krachtig merk dat bezoekers trekt, bewoners trots maakt en bedrijven aantrekt.

Resultaten in 2025

Samen met de partners van Gastvrij Overijssel zijn concrete doelstellingen geformuleerd voor de vrijetijdseconomie (VTE) in de periode 2024-2027.



Binnenlandse Groei

Een jaarlijkse groei van **2% in binnenlandse overnachtingen**, wat moet leiden tot **7,9 miljoen overnachtingen** uit Nederland in 2027.



Internationaal Toerisme

Een jaarlijkse groei van **4% in inkomend toerisme**, resulterend in **1,8 miljoen overnachtingen** uit het buitenland in 2027.



Totaal Overnachtingen

Een totaal van **9,7 miljoen overnachtingen** in 2027, wat een significante stijging betekent ten opzichte van de huidige cijfers.

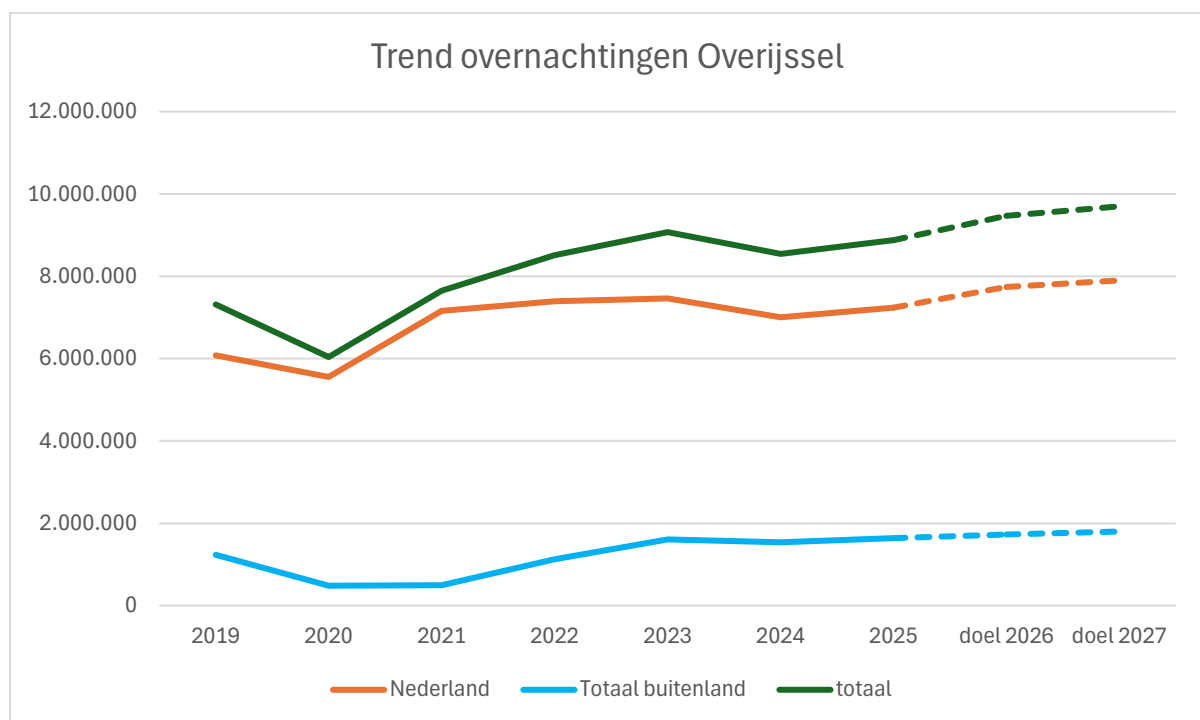


Werkgelegenheid

Het behoud van **circa 38.000 banen** in de vrijetijdseconomie, wat de economische stabiliteit in de regio ondersteunt.

Overnachtingen

In 2025 werden in Overijssel ruim 8,8 miljoen overnachtingen geregistreerd, een stijging van 4% ten opzichte van 2024. Landelijk steeg het aantal overnachtingen met 2%. Hoewel de prognose van NBTC voor 2026 een verdere groei verwacht, zijn de eerste geluiden uit de markt ten aanzien van de boekingen voor de zomer nog kritisch.



Binnenlandse markt (overnachtingen)

- Ruim 7,2 miljoen overnachtingen, een stijging van 3,3%
- Overnachtingen op huisjesterreinen stegen met 0,5%, maar blijven dominant met een marktaandeel van 37% en ruim 2,5 miljoen.
- Hotelovernachtingen stegen met 2% naar ruim 2 miljoen
- Kamperen groeide op de binnenlandse markt met 9,4% naar bijna 2 miljoen.

Inkomend toerisme (overnachtingen)

- Buitenlandse overnachtingen stegen met 6,3% naar ruim 1,6 miljoen
- Het aandeel overnachtingen door buitenlandse gasten bleef stabiel op 18% van het totaal
- Overnachtingen van Duitse bezoekers stegen met 12,5% naar ruim 1,2 miljoen.
- Hotelovernachtingen daalden met 20,7% naar ruim 350 duizend. Huisjesterreinen stegen met 14,5% naar ruim 700 duizend en kamperen steeg met 37,8% naar ruim 540 duizend.

Bestedingen

De gemiddelde bestedingen per persoon per dag voor 2025 zijn nog niet bekend. Op basis van 2024-cijfers wordt geschat dat de totale toeristische bestedingen in 2025 uitkomen op ruim 594 miljoen euro.

Werkgelegenheid

De werkgelegenheidscijfers binnen de sector Recreatie & Toerisme worden verzameld door BIRO (Provincie Overijssel) en worden naar verwachting in juni 2026 gepubliceerd.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Banen recreatie & toerisme	38.900	37.600	36.000	38.400	39.900	41.300
Vestigingen recreatie & toerisme	7.845	8.130	8.340	8.660	9.020	9.435
% banen recreatie & toerisme t.o.v. totaal andere banen	6%	6%	6%	6%	6%	6%

Toelichting

De gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op data van CBS (Statistiek Logies Accommodaties). Via de Regiomonitor worden deze gegevens vertaald naar regionale inzichten en aangevuld met data van kleinere accommodaties die buiten de CBS-steekproef vallen. De cijfers over bestedingen komen uit het vakantieonderzoek van NBTC/CBS. De werkgelegenheidscijfers worden verstrekt door de Provincie Overijssel (BIRO).

1.2 Accountantsrapportage

De in dit rapport opgenomen jaarrekening 2025 is gecontroleerd door Eshuis Registeraccountants. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur.

Voor de controleverklaring van de onafhankelijke accountant verwijzen wij u naar 'Hoofdstuk 6. Overige gegevens'.

2. De merken en bedrijfsonderdelen

2.1 Nationale en internationale branding

Nationale branding - VisitOost

Highlights 2025

In 2025 ontwikkelde VisitOost zich van inspiratieplatform naar een steviger fundament voor bezoekersmanagement. De focus lag op spreiding via online seizoenscampagnes en het slimmer inzetten van data in contentkeuzes.

Rond drukbezochte gebieden liepen gerichte campagnes die bezoekers verleidden tot alternatieve routes en minder bekende locaties. Spreiding kreeg daarmee zowel inhoudelijk als mediagedreven vorm. Seizoenslogica speelde een centrale rol: elk seizoen richtte zich op gebieden met voldoende draagkracht.

De hotspotmodule is in 2025 getest in een pilotfase. De resultaten laten zien dat deze vorm onvoldoende bijdraagt aan gedragsverandering. In 2026 volgt daarom een bredere aanpak van bezoekersmanagement.

Ook startten de voorbereidingen voor het televisieprogramma *Het Mooiste Plekkie van Overijssel*, dat in 2026 wordt uitgezonden. In 2025 lag de nadruk op conceptontwikkeling, productievoorbereiding en de inhoudelijke koppeling met routes en platformcontent.

Daarnaast zijn de eerste stappen gezet richting GEO/AI-optimalisatie. Denk aan analyse van de contentstructuur, voorbereiding op semantische vindbaarheid en het toekomstbestendig maken van het platform.

Branding stond daarmee niet alleen in het teken van bereik, maar ook van het sturen van bezoekerstromen.

Blik vooruit 2026

- We ronden de pilot van de hotspotmodule af en gaan deze evalueren. Op basis daarvan volgt een bredere aanpak van spreiding via content, campagnes en datagedreven keuzes.
- Het programma *Het Mooiste Plekkie van Overijssel* fungeert als campagneversneller. Locaties en verhalen worden vertaald naar routes en themapagina's.
- We rollen GEO/AI actief uit binnen VisitOost, met optimalisatie van pagina's op basis van zoekgedrag en vraaggestuurde content.
- De inzet verschuift naar structurele, data-onderbouwde spreiding via content, campagnes en technologie.

Internationale branding - Das Andere Holland

Highlights 2025

In 2025 lag de nadruk op verdere professionalisering van de Duitse marktbewerking richting Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen en Emsland.

De Overijsselkrant verscheen in het najaar en richtte zich volledig op Overijssel. Ondernemers kregen hiermee een podium op de Duitse markt en een impuls voor het herfst- en winterseizoen.

Online lag de focus op Google Ads, social advertising en de doorontwikkeling van de website. Tegelijkertijd is de basis gelegd voor GEO/AI-optimalisatie, met aandacht voor vindbaarheid en aansluiting op Duits zoekgedrag.

De partnerstructuur is aangescherpt met de introductie van partnerpakketten (Scale-up, Grow-up en Professional). Hiermee ontstond een steviger fundament voor gerichte betrokkenheid van stakeholders.

De inzet richtte zich op stabilisatie en structurering, met duidelijke doelgroepkeuzes (Creatives en Socializers), consistente zichtbaarheid en versterkte samenwerking met ondernemers.

Blik vooruit 2026

- De Beleefkrant verschijnt in het voorjaar rond Pasen, in samenwerking met Gelderland en TVAN.
- We breiden de partnerstrategie verder uit, met meer focus op begeleiding, vindbaarheid en inhoudelijke versterking.
- GEO/AI-optimalisatie concreet doorvoeren op website en partnerpagina's.
- Campagnes richten zich op perioden met voldoende ruimte in Overijssel, zodat de Duitse markt bijdraagt aan spreiding.

2.2 Twente

Highlights 2025

In 2025 werkte Twente Marketing verder aan het versterken van de positie van Twente als aantrekkelijke regio om te bezoeken, wonen en werken. Daarbij stond het merk “Vrij Zijn in Twente” centraal. Via gerichte campagnes, online content en storytelling werd het karakter van Twente – natuur, cultuur, innovatie en gastvrijheid – onder de aandacht gebracht bij relevante doelgroepen in Nederland en Duitsland.

Digitale campagnes en social-first content speelden hierin een belangrijke rol. Met korte videoformats, inspirerende verhalen en samenwerkingen met regionale partners werd Twente zichtbaar gemaakt als een regio waar rust, ruimte en ondernemerschap samenkomen.

Daarnaast is gewerkt aan het verder versterken van de samenwerking met gemeenten, ondernemers en organisaties in de regio. Samen met deze partners is gewerkt aan een duidelijke merkstrategie en een sterkere gezamenlijke positionering van Twente. Thema's zoals textielhistorie, streekproducten en innovatie kregen extra aandacht in de communicatie en vormden de basis voor nieuwe initiatieven, routes en samenwerkingen.

Naast de promotie van Twente als bestemming werd nadrukkelijk gekeken naar de rol van bewoners en ondernemers als ambassadeurs van de regio.

Blik vooruit 2026

- De focus verschuift naar verdere versterking van het gezamenlijke merk van de regio.
- We werken toe naar introductie van het merk “Goed voor Mekaar”. De Twentse mentaliteit van samenwerking, noaberschap en samen vooruitkomen staan centraal.
- Naast bezoekers zetten we nadrukkelijk in op bewoners, ondernemers en jong talent.
- De betrokkenheid van deze doelgroepen vergroten we via campagnes en verhalen. Met initiatieven versterken we zowel de trots binnen de regio als de aantrekkelijkheid voor Twente voor de buitenwereld.
- We ontwikkelen programma's en samenwerkingen gericht op talent- en kennisontwikkeling verder door om te laten zien dat Twente niet alleen een mooie plek is om te bezoeken, maar ook een aantrekkelijke regio om te wonen, te werken en jezelf te ontwikkelen.

2.3 Weerribben-Wieden

Highlights 2025

In 2025 is de samenwerking met Stichting Nationaal Park Weerribben-Wieden verder verdiept. Naast de inzet op online zichtbaarheid en campagnes is vanuit strategie, onderzoek en innovatie een bezoekersonderzoek opgezet. Dit onderzoek geeft inzicht in de beleving van bezoekers op gebieds- en locatieniveau en biedt daarmee ook waarde voor individuele ondernemers.

Daarnaast zijn in 2025 opnieuw Resono-metingen uitgevoerd naar bezoekersaantallen, patronen, herkomst en kruisbezoek van 13 locaties. Resultaten zijn beschikbaar in een dashboard en rapportage. Ook voerden we een analyse uit naar verschuivingen in patronen in Giethoorn-noord naar aanleiding van de 'google-pin'-discussie.

Op het gebied van productontwikkeling startten we gesprekken om het concept Kanoparadijs Weerribben-Wieden opnieuw te activeren, met als doel het aanbod beter te bundelen en zichtbaarder te maken.

De website visitweerribbenwieden.nl bleef het centrale platform voor inspiratie en oriëntatie. Campagnes over bijvoorbeeld bootverhuur droegen bij aan gerichte traffic naar ondernemers.

Blik vooruit 2026

- We werken vanuit één integraal marketingcommunicatieplan op basis van het STDC-model waarmee de samenhang ontstaat tussen branding, content, campagnes en leadgeneratie.
- De digitale basis versterken we via contentoptimalisatie en doorontwikkeling van SEO naar GEO.
- We zetten gericht campagnes in op schouderseizoenen om bezoek beter te spreiden.
- Het concept Kanoparadijs werken we verder uit met een geactualiseerde landingspagina en campagnes.
- Het streekproductconcept 'Lekkers uit de Kop' introduceren en positioneren.
- We werken met een heldere meetstructuur, waarbij we outbound-clicks naar ondernemers als KPI hanteren.

2.4 IJsseldelta

Highlights 2025

De gemeenten Zwolle, Kampen en Zwartewaterland werken samen met MarketingOost op het gebied van vrijetijdseconomie in de IJsseldelta en in Hanzesteden verband. De focus ligt op branding, onderzoek en aanbodontwikkeling.

We hebben als partners gezamenlijk de wens uitgesproken om de leefbaarheid van de regio verder te versterken door de druk op de steden Zwolle en Kampen te verminderen en het vrijetijdsaanbod op en rond de IJssel, het Zwarte Water en het ommeland te innoveren, te versterken en beter beleefbaar te maken.

In 2025 is gewerkt aan vier speerpunten.

- 1) In samenwerking met de gemeenten, Gebiedscoöperatie en partners hebben we gewerkt aan een herijking van het IJsseldelta Kompas. Tijdens de najaarsbijeenkomst is het concept gepresenteerd. Begin 2026 wordt het kompas afgerond.
- 2) De verbinding tussen de drie Hanzesteden en de IJsseldelta kreeg verder vorm via gezamenlijke routeproducten. Bestaande routes staan nadrukkelijker in de etalage. Samen met de ANWB en het 3e Waterverhaal ontwikkelen we pontjesroutes voor fietsers, die de watergeschiedenis van de IJsseldelta tot leven brengen.
- 3) Er is een analyse uitgevoerd om te komen tot de recreatieve doorontwikkeling van de Polder Mastenbroek. Uit deze analyse is gebleken dat de inwoner een duidelijke voorkeur heeft voor kleinschaligheid, behoud van rust en ruimte, en ontwikkeling die het landschap en de historie versterkt in plaats van overneemt.
- 4) We werkten aan een sterkere online en offline profilering. Een nieuwe B2B-website verbetert de communicatie met partners, terwijl de B2C-website ontdekdeijsseldelta.nl is verrijkt met nieuwe content.

Blik vooruit 2026

- We ronden het IJsseldelta Kompas af en vertalen deze naar een projectplan.
- We onderzoeken of aanvullende financiering mogelijk is.
- We lanceren de Pontjesroutes in samenwerking met partners.
- We werken aan kleinschalig belevingsaanbod in Polder Mastenbroek.
- De zichtbaarheid van de IJsseldelta versterken we verder en we zetten het gebied neer als bijzonder en waterrijk, met drie Hanzesteden op steenworp afstand.

2.5 Hanzesteden

Highlights 2025

In 2025 lag de nadruk op het verder versterken van de positionering van de Hanzesteden als onderscheidende bestemming voor cultuur, historie en meerdaags verblijf. Met gerichte campagnes in Nederland en Duitsland werd het Hanzeverhaal breed onder de aandacht gebracht. Seizoenscampagnes, contentontwikkeling en gerichte distributie via online kanalen zorgden voor een groot bereik en een groei in websitebezoek en betrokkenheid.

Ook investeerden we in zichtbaarheid via pers en influencers. Samenwerkingen met mediapartners en contentmakers leverden inspirerende verhalen en publicaties op, waarmee de Hanzesteden onder de aandacht bleven bij zowel nationale als internationale doelgroepen.

Daarnaast werkten we aan de verdere ontwikkeling van de digitale strategie. Door content beter af te stemmen op nieuwe vormen van online zoeken, waaronder AI-gegenereerde resultaten, blijft het Hanzeverhaal ook in een veranderend online landschap goed vindbaar en relevant.

Samen met een brede groep culturele partners en ambtelijke vertegenwoordiging zetten we in op creatieve sessies rondom ontwikkeling en versterking van het aanbod in de steden. De ontwikkeling van Museo Diffuso / Nationaal Hanze Museum werd verder verkend door middel van een uitgebreid rapport, waarbij de merkbefoorte, overkoepelend concept en advies per Hanzestad gepresenteerd is.

Blik vooruit 2026

- We versterken het Hanze-verhaal, met als doel Hanze als herkenbaar begrip in Nederland te positioneren.
- We werken aan een nieuw meerjarenplan 2026–2031 en verdiepen de samenwerking tussen de Hanzesteden.
- Actief lobbyen bij de provincies Overijssel en Gelderland voor extra investeringen in aanbodontwikkeling.
- We ontwikkelen het concept 'Museo Diffuso' verder door als netwerk van erfgoedlocaties die samen het Hanzeverhaal vertellen.
- We bouwen hiermee aan een sterker nationaal Hanzeverhaal en bereiden ons voor op mijlpalen zoals de Internationale Hanzedagen in 2030 en 2031 in Nederland.

2.6 Stad en Regio Zwolle

Highlights 2025

2025 stond in Zwolle in het teken van de familie Ter Borch. Zwolle Marketing ontwikkelde en realiseerde hiervoor in nauwe samenwerking met culturele partners zoals Academiehuis Grote Kerk, Stadsmuseum ANNO en Museum de Fundatie, een integrale campagne. Deze intensieve samenwerking diende als blauwdruk voor toekomstige thematische jaren. Het Ter Borch-jaar trok veel bezoekers naar Zwolle en zorgde ervoor dat bezoekers meerdere tentoonstellingen met elkaar combineerden en langer in de stad verbleven. Daarmee leverde het project een bijdrage aan zowel het culturele profiel als de economische spin-off voor de stad.

In het voorjaar is een workation-campagne gelanceerd, waarin Zwolle werd gepositioneerd als bestemming om te werken en te verblijven. De campagne richtte zich specifiek op young professionals, een belangrijke doelgroep binnen de bredere positionering van Zwolle. Door Zwolle als inspirerende werkplek te laten ervaren, maakten zij op een laagdrempelige manier kennis met de stad als potentiële woon- en werkplek.

Binnen het programma LAB Aanbodontwikkeling startten we in 2025 gestart met Deze Stories. Dit is een wijkgericht project waarin samen met ondernemers, bewoners en organisaties uit Deze verhalen worden opgehaald en vertaald naar kunstuitingen en een gezamenlijk kunstwerk. Het project draagt bij aan het versterken van de identiteit van de wijk, stimuleert verbinding en biedt bezoekers een aanleiding om Deze te ontdekken. Daarnaast ontvingen we een opdracht op het gebied van evenementenmarketing. Via de eigen platforms en marketingkanalen worden evenementen die aansluiten bij de positionering van Zwolle onder de aandacht gebracht en wordt hun zichtbaarheid vergroot.

Via de gemeentelijke stimuleringsregeling kunnen ondernemers subsidie aanvragen voor planontwikkeling en uitvoering. Zwolle Marketing ondersteunt ondernemers hierbij met advies en door inzet van het netwerk. Door verbindingen te leggen tussen ondernemers en de creatieve sector stimuleren we nieuw, onderscheidend en positioneringsgericht aanbod voor de stad.

Blik vooruit 2026

- We ontwikkelen het platform [visitzwolle.nl](https://www.visitzwolle.nl) verder door, het blijft een belangrijk instrument voor samenwerking met partners.
- We blijven investeren in de vindbaarheid en kwaliteit van content, mede in relatie tot ontwikkelingen rondom AI.
- De rol van Zwolle Marketing verder verbreden richting de domeinen werken en wonen. De eerste verkennende gesprekken met de gemeente zetten we voort en daarna gaan we verder concretiseren.
- Binnen LAB Aanbodontwikkeling starten we met Assendorp Stories, als vervolg op Deze Stories.
- We gaan verder met de ingezette lijn op evenementenmarketing. We ontwikkelen de UIT-agenda verder, inclusief een pilot met verschillende printversies voor diverse doelgroepen.

2.7 Salland

Highlights 2025

In 2025 werkte Salland Marketing verder aan de uitvoering van het Salland Kompas 2024–2027, de gezamenlijke strategische agenda voor de vrijetijdseconomie in de regio. Deze agenda is ontwikkeld in samenwerking met ondernemers, stakeholders en gemeenten en sluit aan bij het uitvoeringsprogramma van Gastvrij Overijssel en regionale samenwerkingen, onder andere met Deventer, VisitOost en het programma Sallandse Heuvelrug & Twents Reggedal.

Met gerichte inzet op branding werkten we aan het vergroten van de zichtbaarheid van Salland en het inspireren van bezoekers en bewoners. Via online content, pers- en pr-activiteiten en een campagne rondom de trots op Salland en haar ambassadeurs is het verhaal van de regio verder uitgedragen. Tegelijkertijd is ingezet op het versterken van de online presentatie van ondernemers en het stimuleren van routedownloads via de regionale kanalen. Hiermee werd zowel de zichtbaarheid als het gebruik van het recreatieve aanbod vergroot.

Ook in de samenwerking met partners en ondernemers zijn stappen gezet. In 2025 realiseerden we twee nieuwe wandelslingers en werkten we aan het vervolgproject Belevingsgebieden IJsselvallei. Daarnaast leverde Salland Marketing een actieve bijdrage aan het programma Nationaal Park Sallandse Heuvelrug & Twents Reggedal.

Verder is het LEADER-project Verslingerd aan Smakelijk Salland uitgevoerd. Inzichten uit onderzoek en de Regiomonitor zijn gedeeld met ondernemers en stakeholders in de regio, zodat deze beter benut kunnen worden in de praktijk.

Blik vooruit 2026

- Er is een nieuwe koers uitgewerkt naar aanleiding van wijzigingen in de samenwerking tussen de gemeenten en Salland Marketing
- We richten de website van Salland Marketing opnieuw in en krijgen een nieuwe URL: visitsalland.nl.
- Het toeristisch en recreatief aanbod scherper en eenduidiger positioneren.
- Het aanbod van ondernemers uit de deelnemende gemeenten krijgt een prominentere plek op de website.
- We zetten campagnes gericht in op inwoners en bezoekers met een concrete bezoekenintentie.

2.8 Vechtdal

Highlights 2025

2025 stond in het Vechtdal in het teken van koers bepalen en verdere doorontwikkeling. Het jaar startte met een goedbezochte gezamenlijke bijeenkomst van Vechtdal Marketing en de Sectortafel Vrijetijdseconomie Regio Zwolle, waarin toekomstbestendig ondernemerschap en de toekomst van werk centraal stonden.

In maart werd een ondernemersbijeenkomst van ProefOost ondersteund, gericht op zichtbaarheid en groei. Daarnaast organiseerde Vechtdal Marketing het Theater van de Vrijetijdseconomie: een inhoudelijk avondprogramma voor raadsleden en bestuurders over het belang van de vrijetijdseconomie voor brede welvaart en leefbaarheid.

In september volgde een werkatelier ter voorbereiding op het Uitvoeringsprogramma 2026–2029. Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de oplevering en vaststelling van het Vechtdal Kompas 2025–2035. Dit vormt het strategisch kader voor de ontwikkeling van de regio, met als leidende principes Vooroplopen, Verbinden en Voortbouwen.

Daarnaast leverde Vechtdal Marketing namens MarketingOost een bijdrage aan de landelijke Leidraad Toegankelijkheid & Inclusiviteit voor DMO's en CMO's. Hiermee wordt toegankelijkheid verder verankerd als belangrijk speerpunt, een thema waar binnen het Vechtdal al langere tijd aan wordt gewerkt.

Ook bleef de basis op orde met structurele promotie via vechtdaloverijssel.nl, social media en de jaarlijkse uitgave van het Vechtdal Magazine in zowel Nederlandse als Duitse editie. In 2025 is daarnaast voor het eerst een nieuwe beleefkaart voor varen op de Vecht uitgebracht.

Blik vooruit

- We ronden het Uitvoeringsprogramma 2026–2029 verder af en werken het uit naar concrete projecten.
- Projecten ontwikkelen we binnen de vier programmalijnen van het Vechtdal Kompas: Beleefbare landschappen, Gastheerschap op topniveau, Toekomstbestendig ondernemerschap en Vechtdal bewuste bestemming.
- We zetten in op verdere professionalisering van gastheerschap en toekomstbestendig ondernemerschap met projecten als Buitengewoon Ondernemen.
- Initiatieven rondom toegankelijkheid en bezoekersmanagement gaan we verder ontwikkelen.
- De samenwerking tussen overheden, organisaties en ondernemers voortzetten en versterken door gezamenlijke stappen te zetten voor de koers die in 2025 is vastgesteld.

2.9 Congresregio Zwolle en Congresregio Twente

Highlights 2025 - Congresregio Zwolle

In 2025 heeft Congresregio Zwolle ingezet op het verder profileren van Zwolle als aantrekkelijke bestemming voor zakelijke bijeenkomsten. Het Congresbureau was betrokken bij diverse aanvragen en bijeenkomsten in de stad, waaronder het congres Gastvrij Overijssel en de jaarlijkse bijeenkomst van Conventionbureaus NL en NBTC.

Daarnaast werkten we actief aan het vergroten van de zichtbaarheid binnen de zakelijke eventbranche. Congresregio Zwolle nam deel aan EventSummit 2025 in de Jaarbeurs Utrecht, een belangrijke vakbeurs voor de sector.

De positionering onder meeting planners en eventmanagers is verder versterkt via gerichte LinkedIn-campagnes en een mediacampagne in samenwerking met Events.nl. Hiermee is gewerkt aan het vergroten van de bekendheid en aantrekkelijkheid van Zwolle als congres- en vergaderlocatie.

Samen met aangesloten partners verkenden we nieuwe marktkansen. Deze zijn vertaald naar concrete ambities en opgenomen in het projectplan voor 2026.

Blik vooruit 2026

- Het Congresbureau blijft zich inzetten voor de verdere profilering van Zwolle als congres- en vergaderbestemming.
- We ondersteunen opdrachtgevers met kosteloos advies en onafhankelijke bemiddeling bij het vinden van passende locaties.
- De samenwerking met de gemeente Zwolle, hotels en congreslocaties gaan we verder intensiveren.
- We organiseren twee partnerbijeenkomsten om behoeften en ambities op te halen en kansen gezamenlijk te bepalen.
- De B2B-communicatie scherpen we verder aan, met onder andere nieuwe LinkedIn-campagnes.
- We zetten nadrukkelijk in op de onderscheidende kenmerken van Zwolle als locatie voor zakelijke bijeenkomsten.

Highlights 2025 - Congresregio Twente

In 2025 heeft Congresregio Twente, samen met een aantal kernpartners, gewerkt aan een herpositionering van Twente als zakelijke bestemming. Tijdens een strategische brainstormsessie is een vernieuwde koers bepaald, die vervolgens is uitgewerkt in een concreet projectplan.

In de nieuwe structuur zijn de voordelen voor zakelijke partners helder geformuleerd. Alleen aangesloten partners worden meegenomen in aanvragen en zichtbaar gepresenteerd bij vergaderlocaties op de website van Visit Twente.

Daarnaast voerden we een commissiestructuur in, waarbij inkomsten uit aanvragen worden ingezet voor aanvullende marketingactiviteiten in het daaropvolgende jaar. Hiermee ontstaat een model waarin gezamenlijke profilering en verdere groei worden ondersteund.

Blik vooruit 2026

- In 2026 staat de implementatie van het projectplan centraal.
- De focus ligt op het aansluiten van partners en het verder uitrollen van de vernieuwde structuur.
- We organiseren opnieuw een brainstormsessie om aanvullende kansen te signaleren.
- Congresregio Twente blijft zich presenteren op relevante vakbeurzen, zoals EventSummit.
- We pakken nieuwe aanvragen actief op en zetten deze uit bij aangesloten partners.

2.10 Strategie, Onderzoek en Innovatie

Highlights 2025

In 2025 stond het verder versterken van de datagedreven aanpak centraal. Met Resono is een provinciedekkend beeld van bezoekersstromen opgebouwd, waarbij gemeenten toegang kregen tot dashboards en aanvullende analyses zijn uitgevoerd om patronen, herkomst en kruisbezoek beter te begrijpen. Deze inzichten worden steeds vaker gebruikt in gebiedsontwikkeling en beleidsvraagstukken.

Tegelijkertijd is gewerkt aan de doorontwikkeling van het Kennisknooppunt en het Kennisplatform, waar actuele cijfers en onderzoeksresultaten over de vrijetijdseconomie worden gedeeld. Nieuwe inzichten uit onder andere het zakenreisonderzoek en leefstijlonderzoek zijn vertaald naar factsheets en artikelen voor stakeholders.

Ook is een volgende stap gezet in het verbinden van data met toepassing. Op VisitOost zijn pilots gestart met dynamische content en een druktemodule, waarmee bezoekers beter worden verspreid in tijd en ruimte. Daarnaast is BOOST verder ontwikkeld als instrument om ondernemers meer inzicht te geven in hun eigen boekingsdata en marktontwikkelingen.

De afdeling Strategie, Onderzoek & Innovatie heeft daarnaast gemeenten, provincie en ondernemers actief ondersteund met analyses, advies en kennissessies. Daarmee groeit de rol van MarketingOost als kennispartner voor een toekomstbestendige vrijetijdseconomie.

Blik vooruit 2026

- De nadruk verschuift van het verzamelen van data naar het breder toepassen ervan in beleid, marketing en ondernemerschap.
- We zetten sterker in op het stimuleren van datagedreven werken bij gemeenten en ondernemers.
- Inzichten uit onderzoek en monitoring worden vaker gebruikt bij strategische keuzes, gebiedsontwikkeling en productontwikkeling.
- We verdiepen Resono-analyses verder en vertalen naar concrete handelingsperspectieven voor bezoekersmanagement en spreiding. Dashboards, analyses en kennissessies gaan we inzetten om stakeholders te ondersteunen bij het interpreteren en toepassen van data.
- We werken aan verdere integratie en automatisering van databronnen, zodat inzichten sneller beschikbaar komen en beter benut kunnen worden binnen de sector.

2.11 Routenetwerken

Highlights 2025

De vernieuwing van het wandelnetwerk in Zwolle, Kampen, Zwartewaterland, Staphorst en Steenwijkerland is afgerond. Het netwerk in de regio bestaat nu uit maar liefst 1.058 km gemarkeerde wandelroutes, 66 startpunten en 668 keuzepunten.

Nieuw is de nummering bij de keuzepunten. Zo kunnen wandelaars eenvoudiger zelf wandelroutes maken. Dit systeem sluit beter aan bij de wandelknooppuntennetwerken van de aangrenzende provincies. We zijn ook blij met de werving van meer dan 20 nieuwe vrijwillige routecontroleurs.

Blik vooruit 2026

- De digitale beheermodule C-tip voor het wandelnetwerk gaan we vernieuwen, in samenwerking met de routebureaus in Twente en Salland.
- We gaan werken aan een uniforme werkwijze, zodat de drie bureaus op dezelfde manier kunnen werken en elkaar eenvoudiger kunnen ondersteunen. Routedata kan hierdoor sneller en efficiënter worden doorgeleverd aan landelijke routedatabases.
- Het project afronden om kant-en-klare rondwandelingen overzichtelijk te tonen in de webapp en op regiowebsites.
- We starten met het ontwikkelen van een module waarmee wandelrondjes sneller gevonden kunnen worden op basis van gewenste criteria. Hiermee wordt het voor inwoners en bezoekers eenvoudiger om een passende wandelroute te vinden.

3. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Taakinvulling en toezicht

De primaire taak van de Raad van Toezicht is het integraal toezicht houden op de realisatie van de doelen van Stichting MarketingOost. De Raad houdt toezicht op het beleid en de uitvoering daarvan door de directeur-bestuurder en is formeel haar werkgever. Daarnaast heeft de Raad een adviserende en klankbordfunctie.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht vijf keer regulier vergaderd met de directeur-bestuurder. De adjunct-directeur en manager Finance & Control waren hierbij eveneens aanwezig. Tijdens deze vergaderingen zijn vele strategische en operationele onderwerpen besproken:

- **Strategische keuzes** voor de korte en lange termijn, met bijzondere aandacht voor de samenwerking met de Provincie Overijssel.
- **Financiële verantwoording**, waaronder de management rapportages, bespreking met de externe accountant en de goedkeuring van de jaarrekening door de accountant.
- **Risicobeheersing** en scenarioanalyses rondom veranderende financieringsstromen.
- **Organisatieontwikkeling en kwaliteitsbewaking** en de effectiviteit van MarketingOost binnen de vrijetijdseconomie.
- **Strategisch HR-beleid**, gericht op talentontwikkeling en wendbaarheid van de organisatie.
- **Stakeholderrelaties**, met specifieke aandacht voor gemeentelijke en provinciale samenwerkingen.
- **De continuïteit van de organisatie**, gegeven de veranderende beleidscontext en financieringsstructuur.
- **Functioneren van de directeur-bestuurder** en de samenwerking binnen de organisatie.

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht hebben managers/medewerkers regelmatig presentaties gehouden om de Raad bij te praten over beleidsmatige ontwikkelingen en activiteiten van MarketingOost.

Daarnaast hebben de auditcommissie en governance commissie respectievelijk drie keer en twee keer vergaderd. De auditcommissie besprak de financiële rapportages en sprak met de externe accountant over de jaarrekening 2024 en de managementletter. In de zomer van 2025 vond er een strategische sessie plaats met de directeur en adjunct-directeur over de strategie voor de toekomst.

Hierbij kwamen de externe ontwikkelingen bij Provincie Overijssel, Gemeenten en ondernemers aan de orde en hoe hierop de organisatie in te richten en met de dienstverlening te anticiperen.

De Raad heeft zich ingezet om de strategische positionering van MarketingOost binnen deze veranderende context te versterken. Er is nadrukkelijk gekeken naar de rol die MarketingOost kan en moet spelen in het vrijetijdsbeleid van de provincie.

Daarnaast was er aandacht voor de bredere ontwikkelingen binnen Overijssel, zoals de impact van de woningmarkt, stikstofproblematiek en energietransitie op de vrijetijdseconomie. De Raad heeft hierin actief meegedacht over hoe MarketingOost kan bijdragen aan duurzame en toekomstbestendige oplossingen.

Financiële positie, continuïteit en risicobeheersing

De Raad van Toezicht heeft ook in 2025 scherp toegezien op de financiële positie van MarketingOost. Hoewel de organisatie stappen heeft gezet in de opbouw van het eigen vermogen, blijft afhankelijkheid van subsidies een belangrijk aandachtspunt. De Raad is regelmatig in gesprek met directie en financieel manager over scenario's om de financiële stabiliteit te waarborgen en te anticiperen op mogelijke veranderingen in de financiering.

De Raad van Toezicht streeft ernaar om het succes van MarketingOost over een lange periode te waarborgen. Omdat de afhankelijkheid van subsidies groot is, heeft de Raad van Toezicht in het bijzonder aandacht voor de financiële positie van MarketingOost en de innovatieve mogelijkheden die er

zijn om opbrengsten te verwerven, zodat MarketingOost haar huidige stevige positie ook in de toekomst kan behouden. Ook de kwaliteit en vervangbaarheid van sleutelposities in de organisatie worden nauwlettend gevolgd. De kwetsbaarheid van MarketingOost is permanent onderwerp van gesprek.

Stichting MarketingOost heeft de laatste jaren, in overeenstemming met het geformuleerde beleid, met kleine stappen het eigen vermogen opgebouwd. Het niveau van het eigen vermogen is nog onvoldoende. De organisatie is sterk afhankelijk van subsidies die een relatief korte horizon kennen. Aan de kostenzijde is sprake van vaste contractuele verplichtingen jegens personeel en derden. Bij het eventueel wegvallen van inkomsten is het belangrijk dat de organisatie aangepast kan worden aan de nieuwe situatie, zonder dat de continuïteit in gevaar komt. In 2025 hebben wij opnieuw een klein bedrag aan deze reserve kunnen toevoegen.

Overleg met de externe accountant

De Raad van Toezicht komt eenmaal per jaar in een deel van de vergadering bijeen om de jaarrekening en de managementletter te bespreken. Meer in detail worden de werkzaamheden en bevindingen van de accountant besproken in de auditcommissie. Er vindt een open discussie plaats over de conclusies en de aanbevelingen. Met ingang van 2023 is Eshuis Registeraccountants de externe accountant van MarketingOost.

Governance en evaluaties

De overlegstructuur met de audit- en de governance commissie heeft zijn effectiviteit in de afgelopen periode blijvend bewezen. De auditcommissie heeft geadviseerd bij de meerjarenplanning, rolling forecast en liquiditeitsprognose (dashboard). Tevens heeft de auditcommissie voorbereidend werk verricht bij de goedkeuring van de jaarcijfers 2024 en bij de begroting 2025.

De governance commissie fungeert, naast de rol van werkgever voor de directeur-bestuurder, ook als bewaker van de verdere ontwikkeling van de Raad van Toezicht en de maatschappelijke ontwikkeling op het gebied van governance. De governance commissie heeft een informatief gesprek gehad met de personeelsvertegenwoordiging (PvT) van MarketingOost.

Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder vinden in operationele zin plaats door de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de governance commissie van de Raad van Toezicht en worden schriftelijk vastgelegd. De opmaat tot de jaarevaluatie heeft in januari 2025 plaats gevonden en is begin 2026 afgerond.

De Raad van Toezicht heeft in januari 2025 haar eigen functioneren geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd.

De samenstelling van de Raad van Toezicht staat op de volgende pagina beschreven.

Vooruitblik

2025 was een jaar waarin MarketingOost haar positie verder heeft versterkt binnen de vrijetijdseconomie van Overijssel. Er is veel geïnvesteerd in de positionering van Overijssel in binnen- en buitenland. Voor 2026 blijft de Raad van Toezicht zich richten op strategische thema's, waaronder de doorontwikkeling van de (personele) organisatie, verdere digitalisering, versterking van de samenwerking met regionale partners en de financiële robuustheid van de organisatie. De Raad blijft zich inzetten voor een toekomstbestendige organisatie die inspeelt op maatschappelijke en economische veranderingen, in nauwe samenwerking met de Provincie, Gemeenten en ondernemers.

André Oude Weernink
Voorzitter

Samenstelling Raad van Toezicht

Medio 2025 heeft Max Bijwaard afscheid genomen van de organisatie. Hij heeft gedurende 8 jaar in zijn rol als toezichthouder een zeer waardevolle bijdrage geleverd aan MarketingOost. De organisatie is hem daar zeer dankbaar voor. Eind 2025 is Jeroen Broeknellis toegetreden tot de Raad van Toezicht.

Per 1 januari 2026 bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

André Oude Weernink RV (1962) – Voorzitter – Lid Governance commissie

Benoemd in 2017.

André Oude Weernink is registervaluator, voormalig registeraccountant en oprichter en mede-eigenaar van Incorpe B.V., een adviesbedrijf op gebied van corporate finance. Hij is daarvoor 18 jaar als partner verbonden geweest aan KPMG Accountants en gedurende 17 jaar als medewerker. André is tevens voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting RTV Oost.

Robert Kosse (1972) – Lid – Voorzitter Audit commissie

Benoemd als lid van de Auditcommissie per 1 april 2023 en als voorzitter van de commissie per 1 januari 2024.

Robert Kosse is Managing Director van Framna Nederland, ontwikkelaar van digitale producten. In 2012 richtte hij Move4Mobile op, dat na een fusie met M2Mobi in 2022 verderging als Move Agency. Onder deze naam groeide het bedrijf uit tot de grootste mobiele agency van Nederland. In 2024 werd Move Agency overgenomen door Framna, waarna Robert de rol van Managing Director voor Framna Nederland op zich nam.

Als ondernemer met wortels in de regio Zwolle heeft Robert meerdere startups in het digitale domein opgericht en begeleid.

Helen Kijftenbelt (1975) – Lid – Lid Governance commissie

Benoemd per 1 januari 2024.

Helen Kijftenbelt is mede-eigenaar van Landgoed De Uitkijk in Hellendoorn. Ze is lid van het bestuur van Hellendoornse Ondernemers Recreatie en Toerisme en lid van de Klankbordgroep Twente Marketing/NPSH. Helen heeft jarenlange ervaring in de horeca, recreatie en toerisme.

Jeroen Broeknellis (1966) – Lid – Lid Audit commissie

Benoemd per 1 januari 2026.

Jeroen Broeknellis is sinds 2019 directeur-eigenaar van DION Groep. Hij heeft zijn carrière met name opgebouwd bij voornamelijk banken in de financiële sector en hier vele directiefuncties bekleed, als laatste voorzitter van het bestuur van Rabobank Vaart en Vechtstreek. Hij is vorig najaar, omdat hij niet herbenoembaar was, afgetreden als lid van de Raad van Toezicht van RTV Oost.

Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Lid van de Raad	Benoemd	Herbenoemd	Aftredend
André Oude Weernink	01-01-2017	01-07-2021	30-06-2026 (niet herbenoembaar)
Robert Kosse	01-04-2023		31-03-2027 (herbenoembaar)
Helen Kijftenbelt	01-01-2024		31-12-2027 (herbenoembaar)
Jeroen Broeknellis	01-01-2026		31-12-2029 (herbenoembaar)

4. Financiële ontwikkelingen

4.1 Resultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het over het boekjaar 2025 behaalde resultaat, waarbij de cijfers tevens zijn uitgedrukt in een percentage van de dekkingsbijdrage. De cijfers van boekjaar 2024 zijn ter vergelijking toegevoegd.

	2025		2024	
	X EUR 1.000	%	X EUR 1.000	%
Baten				
Omzet en subsidies	4.871		5.439	
Inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.289		2.882	
Dekkingsbijdrage	2.582	100	2.557	100
Lasten				
Personeelskosten	2.203	85,3	2.154	84,2
Huisvestingskosten	106	4,1	119	4,7
ICT-kosten	149	5,8	160	6,3
Verkoopkosten	18	0,7	21	0,8
Algemene kosten	67	2,6	62	2,4
Afschrijvingen	35	1,4	39	1,5
	2.579	99,9	2.555	99,9
Exploitatieresultaat	3	0,1	2	0,1
Rentebaten en –lasten	5	0,2	8	0,3
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening	8	0,3	10	0,4

	X EUR 1.000
Resultaat 2025	8
Resultaat 2024	10
Per saldo lager resultaat ten opzichte van 2024	2
	=====
Oorzaak voor de daling van het resultaat:	
Daling van de omzet en subsidies	568
Daling van de inkoopwaarde omzet en promotiekosten	593
Stijging van de dekkingsbijdrage *	25
Stijging van de lasten	23
Daling van het resultaat	2
	=====

* De dekkingsbijdrage, als percentage van de omzet, is gestegen ten opzichte van 2024. De dekkingsbijdrage bestaat grotendeels uit projecturen x tarief en dient ter dekking van de bedrijfskosten (personeel, huisvesting, ICT etc). van MarketingOost

	Toename /
Specificatie lastendaling	afname
	X EUR 1.000
Personeelskosten	50
Huisvestingskosten	-13
ICT-kosten	-10
Verkoop- en promotiekosten	-3
Algemene kosten	6
Rentebaten en –lasten	-3
Afschrijvingen	-4
Totaal	23
	=====

4.2 Financiële analyse

Onderstaand volgt een analyse van de financiële positie van MarketingOost. Opgemerkt dient te worden dat de omvang van de balansposten in de loop van een jaar kan fluctueren en dat de waarde per balansdatum aanmerkelijk kan afwijken van een willekeurige andere in het verslagjaar gekozen datum. Kengetallen kunnen hierdoor zijn beïnvloed.

Samenvatting balans

	31-12-2025	31-12-2024
	X EUR 1.000	X EUR 1.000
Op korte termijn beschikbaar:		
Liquide middelen	1.469	847
Vorderingen	372	484
Vorraden	18	22
Waarde lopende projecten, debet	394	112
	2.253	1.465
Af: kortlopende schulden	512	515
Af: waarde lopende projecten, credit	1.329	527
Werkkapitaal	412	423
	=====	=====
Het bedrijfsvermogen bestond uit:		
Continuïteitsreserve	511	503
Af: vaste activa	98	80
Beschikbaar saldo	412	423
	=====	=====

Het werkkapitaal is met EUR 10.534 afgenomen. Onder werkkapitaal wordt verstaan het geheel van vlottende activa, verminderd met de kortlopende schulden. De omvang van het werkkapitaal geeft informatie over de liquiditeitspositie van de stichting.

Kengetallen en trends

	2025	2024
Resultaat (x EUR 1.000)		
Omzet en subsidie	4.871	5.439
Dekkingsbijdrage *	2.582	2.557
Dekkingsbijdrage in %	53	47
Exploitatieresultaat	3	2
Resultaat	8	10
Vermogen (x EUR 1.000)		
Balanstotaal	2.352	1.545
Eigen vermogen	511	503
Eigen vermogen / balanstotaal in %	21,7	32,6
Rentabiliteit Eigen Vermogen (vb) in %	1,6	2,1
Rentabiliteit Totaal Vermogen in %	0,3	0,7
Liquiditeit in %		
Current ratio (incl. voorraad)	1,22	1,41
Medewerkers		
Op basis van FTE	28,2	26,7

* De dekkingsbijdrage bestaat grotendeels uit projecturen x tarief en dient ter dekking van de bedrijfskosten (personeel, huisvesting, ICT etc.) van MarketingOost

Solvabiliteit

Uit de solvabiliteit – de verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen, dan wel de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaalvermogen – blijkt het continuïteitsvermogen. Hoe hoog deze solvabiliteit moet zijn, hangt af van de aard van de onderneming. Hiervoor kunnen geen algemeen geldende normen gegeven worden.

Het solvabiliteitspercentage bedraagt per december 2025 21,7%. Als gevolg van een stijging van de de schuldpositie in het onderhanden werk en van de kortlopende schulden, is het solvabiliteitspercentage gedaald ten opzichte van vorig jaar.

Op basis van de opgestelde risicoanalyse is het wenselijk dat de stichting een continuïteitsreserve aanhoudt van 50% van haar vaste jaarkosten. Geleidelijk zal daarom de komende jaren gestreefd worden naar een continuïteitsreserve van EUR 1 miljoen.

Liquiditeit

Uit de liquiditeit, de verhouding tussen vlottende activa en de kortlopende schulden, blijkt in hoeverre een onderneming aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen.

Current ratio is een kengetal om de financiële toestand, en specifiek de liquiditeit van een bedrijf, te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Een gezonde waarde voor dit kengetal ligt boven de 1. Alleen dan kan aan de schuldeisers tegemoet gekomen worden. Echter, in de vlottende activa kan sprake zijn van bijvoorbeeld dubieuze debiteuren. De current ratio bedraagt per eind december 2025 1,22.

4.3 Samenvatting begroting 2026

	X EUR 1.000
<u>Baten</u>	
Omzet en subsidies	5.489
Inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.621
Dekkingsbijdrage	2.868
<u>Lasten</u>	
Personeelskosten	2.405
Huisvestingskosten	119
ICT-kosten	156
Verkoopkosten	18
Algemene kosten	96
Afschrijvingen	49
	2.843
Exploitatieresultaat	25
Rentebaten en –lasten	0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	25

5. JAARREKENING

5.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

Activa

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Inventaris	26.940	42.571
Automatisering	71.366	37.065
	<u>98.306</u>	<u>79.636</u>
Vlottende activa		
Vorraden	18.399	21.522
Vorderingen		
Debiteuren	155.290	213.946
Overige vorderingen	167.831	240.163
Belastingen en premies sociale verzekeringen	48.797	29.600
	<u>371.919</u>	<u>483.709</u>
Waarde lopende projecten	394.341	112.400
Liquide middelen	<u>1.468.638</u>	<u>847.434</u>
	2.351.602	1.544.702
	=====	=====

Passiva

	31-12-2025	31-12-2024
	EUR	EUR
Stichtingsvermogen		
Continuïteitsreserve	511.036	502.901
Kortlopende schulden		
Crediteuren	191.691	184.177
Belastingen en premies sociale verzekeringen	66.451	65.128
Overige kortlopende schulden	253.603	265.925
	511.744	515.230
Waarde lopende projecten	1.328.821	526.570
	2.351.602	1.544.702
	=====	=====

5.2 RESULTATENREKENING 2025

	Exploitatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Exploitatie 2024 EUR
Omzet en subsidie	4.870.806	5.547.403	5.438.566
Inkoopwaarde omzet en promotie- kosten	2.288.817	2.739.176	2.882.020
Dekkingsbijdrage	2.581.990	2.808.226	2.556.545
Personeelskosten	2.203.429	2.353.689	2.153.719
Huisvestingskosten	105.828	124.294	119.111
ICT-kosten	149.499	160.106	159.925
Verkoopkosten	17.998	18.349	20.934
Algemene kosten	67.302	91.441	61.551
Afschrijvingen	34.998	37.146	39.310
	2.579.055	2.785.025	2.554.550
Exploitatieresultaat	2.934	23.201	1.995
Rentebaten en soortgelijke opbreng- sten	8.831	5.000	11.074
Rentelasten en soortgelijke kosten	-3.630	-3.201	-2.746
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	8.135	25.000	10.323
	=====	=====	=====

5.3 Algemene toelichting op de balans en resultatenrekening

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging 640 en de bepalingen krachtens de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT). Op basis van de hiervoor geldende criteria qua hoogte van de omzet, het balanstotaal en het aantal werknemers wordt de stichting gekwalificeerd als een kleine rechtspersoon. Voor deze rechtspersoon bestaan bepaalde vrijstellingen met betrekking tot de inrichting van de jaarrekening. Van deze vrijstellingen is, daar waar wenselijk, gebruik gemaakt.

Continuïteit

Als gevolg van de recente politieke verschuivingen en maatschappelijke ontwikkelingen kan het subsidiebeleid van de Provincie Overijssel aangepast worden. Vooralsnog is het onduidelijk of de Provincie een nieuw meerjarenprogramma voor de Vrijtijdseconomie via GOV financieel zal ondersteunen. Ook bij het uitblijven van een deel van deze subsidie is de continuïteit gewaarborgd.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de leiding van de stichting, overeenkomstig met de algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaggeving, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen, die mede bepalend zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schatting afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van de schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief, rekening houdend met de restwaarde.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer sprake is van wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Deze vraag kan worden beantwoord door de boekwaarde te vergelijken met de realiseerbare waarde. Deze bestaat uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief, naar verwachting, bij voortgezet gebruik zal genereren of bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord door het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen inkoopprijs.

Waarde lopende projecten

De lopende projecten, worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten, verminderd met de op de lopende projecten betrekking hebbende ontvangsten. Onderhanden projecten met een debetstand worden gepresenteerd onder de vlottende activa, de onderhanden projecten met een credit-saldo worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden. Rekening-courantschulden zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag en rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

5.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het verslagjaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin deze zijn gerealiseerd; voor lopende projecten wordt het resultaat naar evenredigheid van de stand van het werk verantwoord (Percentage of Completion methode, ofwel de PoC-methode). De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de resultatenrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald.

De projectkosten worden verwerkt in de resultatenrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op de betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengst- verantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Verliezen worden verantwoord zodra zij voorzienbaar zijn. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De belasting over het resultaat wordt gebaseerd op het resultaat in de jaarrekening met inachtneming van de permanente verschillen tussen de winstberekening van de jaarrekening enerzijds en de fiscale winstberekening anderzijds. De berekening vindt plaats tegen het actuele belastingtarief.

Dekkingsbijdrage

Onder de dekkingsbijdrage wordt verstaan: het verschil tussen de netto-omzet met de subsidies ten behoeve van promotie en de kostprijs van de omzet en de out-of-pocket promotiekosten. Onder netto-omzet wordt verstaan: de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten, onder aftrek van kortingen en exclusief omzet- belasting. Onder kostprijs van de omzet wordt verstaan: de direct aan de netto-omzet toe te rekenen inkoopwaarde en andere kosten.

Personeelsbeloningen

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op de grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden, vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik, afgeschreven over de geschatte economische levensduur/verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Pensioenlast

Stichting MarketingOost heeft haar pensioenverzekering ondergebracht in een pensioenverzekering bij Nationale Nederlanden. Op grond hiervan worden de komende jaren, naast de reguliere premies, geen additionele premies berekend.

Wijziging in presentatie van kosten

Met ingang van het boekjaar is de rubricering van de kosten gewijzigd teneinde een beter inzicht te geven. In dit kader is onder meer een afzonderlijke categorie 'ICT-kosten' opgenomen.

De vergelijkende cijfers over het voorgaande boekjaar zijn overeenkomstig aangepast. Deze wijziging heeft uitsluitend betrekking op de presentatie en heeft geen invloed op het resultaat of het vermogen van de stichting.

5.5 Toelichting op de balans

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa kunnen als volgt worden samengevat:

	Inventaris	Automatisering	Totaal
	EUR	EUR	EUR
Begin boekjaar			
Aanschafwaarde	128.978	91.151	220.129
Afschrijvingen	86.406	54.084	140.490
Boekwaarde per 1 januari	42.572	37.067	79.639
Mutaties boekjaar			
Investerings	3.274	50.394	53.668
Desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen	-18.905	-16.093	-34.998
Afschrijvingen desinvestering	0	0	0
	-15.631	34.301	18.670
	=====	=====	=====
Einde boekjaar			
Aanschafwaarde	132.251	141.544	273.796
Afschrijvingen	105.311	70.178	175.490
Boekwaarde per 31 december	26.940	71.366	98.306
	=====	=====	=====
Afschrijvingspercentage	20%	20%	

Toelichting op de balans (vervolg)

Flottende activa

	31-12-2025	31-12-2024
	EUR	EUR
Vorraden		
Handelsvoorraad	18.399	21.522
	18.399	21.522
	=====	=====
Vorderingen		
Debiteuren	157.805	216.461
Voorziening dubieuze debiteuren	-2.515	-2.515
	155.290	213.946
	=====	=====
Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde posten	66.128	69.424
Nog te ontvangen bedragen	8.870	11.080
Te vorderen subsidies	92.834	159.659
Omzetbelasting	48.797	29.600
	216.629	269.763
	=====	=====
Waarde lopende projecten	394.341	112.400
Liquide middelen		
Banken	1.468.638	847.434
	1.468.638	847.434
	=====	=====

MarketingOost maakt geen gebruik van kredietfaciliteiten. De liquide middelen staan voor EUR 45.578 niet ter vrije beschikking van de stichting.

Toelichting op de balans (vervolg)

Passiva

	31-12-2025	31-12-2024
	EUR	EUR
Continuïteitsreserve		
Saldo begin boekjaar	502.901	492.578
Resultaat verslagjaar	8.135	10.323
Saldo einde boekjaar	511.036	502.901
	=====	=====
Kortlopende schulden		
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	66.451	65.128
Totaal belastingen en premies soc. verz.	66.451	65.128
	=====	=====
Overige kortlopende schulden		
Vakantiegeld/vakantiedagen	142.821	150.097
Accountantskosten controle verslagjaar	19.000	17.900
Overige kortlopende schulden	91.782	97.928
Totaal overige kortlopende schulden	253.603	265.925
Totaal overige schulden	253.603	265.925
	=====	=====
Waarde lopende projecten	1.328.821	526.570
	=====	=====

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huurverplichtingen

MarketingOost is voor de huur van de huisvesting de volgende huurverplichtingen aangegaan:

	Jaarlijkse huurverplichting	Einde huurcontract
	EUR	
Zwolle, IJsseltoren	41.910	01-08-2027
Delden, Meijlingstraat	16.039	30-05-2026
Totaal	57.949	

In 2022 is er een nieuw huurcontract afgesloten voor 5 jaar voor kantoorruimte aan de Grote Voort 247 in Zwolle.

Vanaf 1 mei 2019 wordt het pand aan de Meijlingstraat 3 gehuurd van Summit Holding. In 2019 is hiervoor een bankgarantie van €5.293,75 afgegeven. De huurverplichting is inclusief servicekosten en het huurcontract loopt door tot en met mei 2026. In 2026 zal onderzocht worden of de huur van deze locatie voortgezet zal worden.

Leaseverplichtingen

Per 7 oktober 2025 is er een operationele leaseverplichting aangegaan met Garage Jansen B.V. voor een periode van 60 maanden ter waarde van €828 per maand.

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

	Exploitatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Exploitatie 2024 EUR
Omzet en Subsidies			
Projecten merken:			
Omzet en subsidies projecten merken	4.609.234	5.547.403	5.173.899
	-----	-----	-----
Verkoopactiviteiten			
Verkoopopbrengsten algemene producten	8.279	-	9.667
	-----	-----	-----
			--
Bijdragen & vergoedingen deelnemers			
Begunstigers en Deelnemers *	253.294	-	255.000
	-----	-----	-----
			--
Totaal omzet en subsidies	4.870.806	5.547.403	5.438.566
	=====	=====	=====

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	EUR	EUR	EUR
Inkoopwaarde omzet en promotie- kosten			
Projecten merken:			
Totaal inkoop promotiekosten projecten merken	2.285.426	2.739.176	2.880.093
	-----	-----	-----
Inkomsten verkoopactiviteiten			
Inkoopwaarde verkoopopbrengsten algemeen	3.391	-	1.927
	-----	-----	-----
Subtotaal inkoop verkoopactiviteiten	3.391	-	1.927
	-----	-----	-----
Totale inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.288.817	2.739.176	2.882.020
	=====	=====	=====

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

	Exploitatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Exploitatie 2024 EUR
Dekkingsbijdrage			
Projecten merken:			
Totaal dekkingsbijdrage projecten merken	2.323.808	2.808.227	2.293.805
	-----	-----	-----
Verkoopactiviteiten			
Verkoopopbrengsten algemene producten	4.887	-	7.740
	-----	-----	-----
Bijdragen & vergoedingen deelnemers	253.294	-	255.000
	-----	-----	-----
Totale dekkingsbijdrage	2.581.990	2.808.227	2.556.545
	=====	=====	=====

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	EUR	EUR	EUR
Personeelskosten			
Lonen en salarissen			
Salarissen/lonen	1.575.720	1.568.008	1.476.949
Vergoeding Raad van Toezicht	35.550	35.550	35.550
Vakantiegeld/mutaties vakantierechten	112.340	145.323	127.889
Ontvangen ziekengeld	-66.321	-	-4.244
	1.657.289	1.748.881	1.636.144
Sociale lasten			
Premies sociale verzekeringen	288.052	297.407	263.793
Ziektekostenverzekering	19.768	19.000	22.710
	307.820	316.407	286.503
Pensioenlasten			
Pensioenpremie personeel	168.595	184.376	158.377
Overige personeelskosten			
Reiskosten	14.870	16.000	11.376
Overige vergoedingen	1.236	1.668	1.668
Kantinekosten	1.433	1.000	1.388
Uitzendkosten	19.665	0	9.242
Personeelsvereniging	4.500	6.000	4.500
Scholingskosten	15.623	34.800	30.844
Arbodienst	4.916	4.756	1.486
Diverse personeelskosten	7.482	39.800	12.193
	69.724	104.024	72.696
Totaal personeelskosten	2.203.429	2.353.689	2.153.719

Het personeelsbestand is ten opzichte van 2024 gegroeid met 1 medewerker / 1,5 fte.

Aantal	2025	2024
Medewerkers in dienst	31	30
FTE in dienst	28,2	26,7

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor stichting MarketingOost is € 246.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. De Raad van Toezicht heeft besloten ruim onder het gestelde maximum te blijven.

Bezoldiging topfunctionarissen

bedragen in €	Drs E.A.H. Borgsteijn
Functie(s)	Directeur / Bestuurder
Duur dienstverband in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging 2025	
Beloning	149.946
Belastbare onkostenvergoedingen	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.603
Totaal bezoldiging	173.549
Toepasselijk WNT-maximum	246.000
Gegevens 2024	
Duur dienstverband in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Beloning	143.327
Beloningen betaalbaar op termijn	21.317
Totale bezoldiging 2024	164.643

Bezoldiging Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen in €	A.J.M. Oude Weernink RV	Drs. M. Bijwaard	R. Kosse	H.A. Kijftenbelt
Functie in 2025	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Beloning	9.900	8.550	8.550	8.550
Belastbare onkosten- vergoeding	201	-	-	86
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2025	10.101	8.550	8.550	8.636
Toepasselijk WNT- maximum	36.900	24.600	24.600	24.600
Toepasselijk maxi- mum bezoldiging	24.600	18.450	18.450	18.450
Gegevens 2024				
<i>Functie in 2024</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>
<i>Duur dienstverband</i>	<i>1/1 - 31/12</i>	<i>1/1 - 31/12</i>	<i>1/1 - 31/12</i>	<i>1/1 - 31/12</i>
<i>Beloning</i>	<i>9.900</i>	<i>8.550</i>	<i>8.550</i>	<i>8.550</i>
<i>Belastbare onkosten- vergoeding</i>	<i>120</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>86</i>
<i>Beloningen betaalbaar op termijn</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Totale bezoldiging 2024	10.020	8.550	8.550	8.636

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2025 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	EUR	EUR	EUR
Huisvestingskosten			
Huur onroerende zaken	60.418	61.200	58.727
Gas, water en electra	3.881	3.984	3.062
Schoonmaakkosten	6.764	7.112	6.398
Overige huisvestingskosten	34.765	51.998	50.924
	105.828	124.294	119.111
	=====	=====	=====
ICT-kosten			
Kosten internet	3.987	6.152	3.965
Automatisering en kopiekosten	102.765	101.814	107.757
Telefoonkosten	15.035	17.100	15.448
Kosten online	27.713	35.040	32.754
	149.499	160.106	159.924
	=====	=====	=====
Verkoopkosten			
Voorzieningen dubieuze debiteuren	0	0	1.900
Diverse promotionele kosten marketingeenheden	17.998	18.349	19.034
	17.998	18.349	20.934
	=====	=====	=====
Algemene kosten			
Kantoorbenodigdheden	796	0	804
Porti	6	0	266
Accountantskosten	37.000	39.000	26.850
Verzekeringen algemeen	6.526	7.200	3.898
Abonnementen en contributies	15.707	15.651	15.548
Autokosten	6.974	11.340	9.647
Overige algemene kosten	293	18.250	4.539
	67.302	91.441	61.551
	=====	=====	=====

Toelichting op de resultatenrekening (vervolg)

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	EUR	EUR	EUR
Afschrijvingen materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen	0	300	300
Inventaris	18.905	20.846	22.492
Automatisering	16.093	16.000	16.518
	34.998	37.146	39.310
	=====	=====	=====
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten			
Rente bank	8.831	5.000	11.074
	=====	=====	=====
Rentelasten en soortgelijke kosten			
Bankrente en -kosten	3.630	3.201	2.746
	=====	=====	=====

6. Overige gegevens

6.1 Statutaire regeling inzake winstbestemming

Conform artikel 3 van het Reglement Raad van Toezicht d.d. 24 april 2018 dienen de jaarrekening en het jaarverslag te worden vastgesteld door de Raad van Toezicht. Vooruitlopend op deze vaststelling is het saldo toegevoegd aan de continuïteitsreserve van de stichting.

6.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen in de bijlage.

Stichting MarketingOost
Grote Voort 247
8041 BL ZWOLLE

Twentepoort Oost 14a
7609 RG Almelo
Postbus 206
7600 AE Almelo
Tel. 088-500 95 00
E-mail info@eshuis.com

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting MarketingOost

Verklaring over de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting MarketingOost te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit verslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting MarketingOost per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving, de organisaties zonder winststreven (RJ 640) en met de bepalingen krachtens de Wet Normering Topinkomens (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 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting MarketingOost 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 2024 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 dit verslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat dit verslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- alle informatie bevat die op grond van de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de organisaties zonder winststreven (RJ 640) is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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 het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de organisaties zonder winststreven (RJ 640).

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en het intern toezichthoudend orgaan voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de algemeen in Nederland aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving, de organisaties zonder winststreven (RJ 640) en de bepalingen van en 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.

Het intern toezichthoudend orgaan 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, het controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. 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 bedrijfsactiviteiten 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 organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

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

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

Almelo, 26 mei 2026

Eshuis Registeraccountants B.V.

Was getekend H. (Harold) Schreur RA