

BELEIDSPLAN RHEDENSE SCHAAPSKUDDE 2026-2031

Datum : 9 juni 2026

Vooraf

Een beleidsplan geeft een beschrijving van de bestaande toestand, maar bevat ook ontwikkelpunten en voorgenomen maatregelen voor de toekomst. Bij veel onderdelen gaat het ook om de volgende vragen:

- Wat hebben we gedaan en waar staan we nu?
- Waar willen we naartoe en hoe doen we dat?
- Wie doet wat wanneer?

Hoofdstuk 1: Inleiding en aanleiding beleidsplan

De Stichting de Rhedense Schaapskudde ('Stichting') heeft met de exploitatie van een gescheperde schaapskudde onder meer ten doel:

- door begrazing van een deel van de Veluwezoom in opdracht van Natuurmonumenten de heide open te houden en biodiversiteit in het open landschap te bevorderen en voedingsstoffen uit de heide en het bos om te zetten in mest (ecologische functie).
- het in stand houden van een zeldzaam schapenras: het Veluws Heideschaap. Met een schaapskudde van dit ras, aangevuld met enkele Nederlandse landgeiten, begrazen we de heidevelden van de Veluwezoom Zuid-Oost op een gescheperde wijze. Gescheperd wil zeggen geleid door een herder met drijfhonden gaat de kudde de heide op (cultuurhistorische functie).
- het bevorderen van natuureducatie, -beleving en -plezier door het organiseren van en bijdragen aan evenementen zoals lammetjesdag, adopties, schaapscheerdersfeest, natuurmanifestaties en 'dagjes met de herder mee' (maatschappelijke functie).

- bij te dragen aan de bevordering van (natuur)toerisme in de regio (toeristische functie).
- voorlichting over de schapen, de schaapskudde, hun rol in natuurbeheer en de cultuurhistorie aan diverse publieksgroepen (cultuurhistorische, maatschappelijke en educatieve functie).

De Stichting beoogt het product 'schaapskudde' zo te exploiteren dat de kosten voor instandhouding daarvan kunnen worden gedekt.

De Stichting heeft een eigen vermogen dat wordt ingezet om verliezen in de exploitatie op te vangen en om investeringen uit te dekken. De exploitatie van de kudde met de huidige financiering is echter kwetsbaar. Dit vraagt om aanvullend beleid om de toekomst van de schaapskudde op lange termijn veilig te stellen. Dit beleidsplan vormt een aanzet daartoe.

Hoofdstuk 2: Analyse huidige situatie

Werkzaamheden cyclus

De organisatie is ingesteld op de cyclus van de kudde:

- winter: draagtijd/stal, weide, bijvoederen
- Vroege lente: intensieve lammerperiode
- zomer: begrazing
- herfst: begrazing, bevruchting

De drukste periode is tussen januari en eind maart.

Interne organisatie

- De Stichting fungeert als werkgever voor de herder(s) en financier voor de instandhouding van de schaapskudde.
- De professionele schaapherder is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.
- De organisatie blijkt echter kwetsbaar indien de vaste schaapsherder wegens omstandigheden voor langere tijd niet kan werken.
- Vervangende herders hebben andere werkwijzen wat tot 'onzekerheid' bij de vrijwilligers leidt. Dit vormt een risico voor een stabiele interne organisatie.
- De vrijwilligers (herders, verzorgers, alleskunnens) worden naar behoefte en beschikbaarheid ingeschakeld bij kooiactiviteiten.
- Sinds 2020 bewerkten we zelf met een groep van onze vrijwilligers onze wol en maken hier wolproducten van die we verkopen. Dit initiatief is ontstaan nadat we in de jaren ervoor geen afnemer meer hadden voor onze wol en die als restafval moest worden afgevoerd.
- Het aantal actieve vrijwilligers is op dit moment 20 à 25. Een gestructureerd beleid t.a.v. werving en selectie van vrijwilligers ontbreekt.
- Er is een bepaalde afstand tussen bestuur en vrijwilligers. Een gestructureerde vorm van overleg tussen bestuur en vrijwilligers ontbreekt. Directe communicatie verloopt op ad hoc basis via bestuurders die direct bij de werkzaamheden bij de kooi zijn betrokken en voorts via een nieuwsbrief en incidentele borrel.
- Het bestuur van de Stichting bestaat uit competente mensen die in staat zijn om leiding te geven aan het reilen en zeilen van de organisatie. Enkele vrijwillige bestuursleden werken, naast hun eigen (operationele) portefeuilles, ook op ad hoc basis mee in de cyclus. Zij staan dicht bij de kooiwerkzaamheden en kunnen zo problemen die zich daarbij voordoen snel oplossen.

Extern krachtenveld

Natuurmonumenten

- De samenwerking met Natuurmonumenten als opdrachtgever en eigenaar van de gronden die worden begraasd, is de kurk waarop de bedrijfsvoering van de schaapskudde drijft.
- Natuurmonumenten vraagt iedere zes jaar subsidie voor natuurbeheer, specifiek voor beheer met een schaapskudde, aan bij de provincie. Deze wordt daarna ook voor zes jaar aan de Stichting ter beschikking gesteld via een samenwerkingsovereenkomst (met begrazingsdoelstellingen). Zie ook hierna onder '*provincie Gelderland*'
- De Stichting heeft de beschikking over gebouwen die in eigendom zijn van Natuurmonumenten zodat er ook op dit punt een afhankelijkheidsrelatie bestaat.
- Volgens onze statuten zit er bij voorkeur een werknemer van Natuurmonumenten (onze regio) in het bestuur. Hier wordt sinds november 2019 geen gebruik meer van gemaakt.
- Er zijn directe contacten over het dagelijks beheer tussen onze herder en medewerkers Natuurmonumenten (boswachter en ecooloog).
- Er is periodiek overleg op bestuurlijk niveau met Natuurmonumenten.

Overweging:

De schaapskudde draagt bij aan de natuurwaarde van dit gebied van de Veluwe en heeft mede aantrekkingskracht op de bezoekers van de gebieden van Natuurmonumenten. De exploitatie van de kudde zou echter ook door Natuurmonumenten kunnen plaatsvinden.

In het kader van dit beleidsplan is het wenselijk om het gesprek met Natuurmonumenten aan te gaan. Daarin moeten de partijen bespreken welk belang Natuurmonumenten aan de schaapskudde hecht, welke toekomst het voor de kudde voor ogen heeft en welke tegenprestatie Natuurmonumenten daar voor kan en wil bieden.

Voor een langetermijnvisie vanuit het bestuur van de Stichting is het belangrijk om de aard en kwaliteit van de relatie met Natuurmonumenten helder te hebben. Op basis daarvan kan het bestuur beleidskeuzen maken, bijvoorbeeld wanneer andere partijen zich als opdrachtgever aandienen of

wanneer het noodzakelijk blijkt de kudde af te stoten omdat de exploitatie niet meer mogelijk is met de beschikbare middelen.

We zien dat de kwaliteitseisen die Natuurmonumenten, mede namens de provincie, aan de begrazing stelt vanaf 2026 zijn toegenomen.

Overweging:

Met name vanwege de hogere eisen aan de begrazing zullen we naar onze interne organisatie moeten kijken hoe we hier vorm en inhoud aan kunnen geven.

Omliggende gemeenten

- De omliggende gemeenten laten zich graag voorstaan op de natuurwaarden die binnen of in de nabijheid van deze gemeenten aanwezig zijn en de aanwezigheid van de schaapskudde. Dit heeft echter nog niet geleid tot een structurele substantiële (financiële) ondersteuning van de kudde vanuit deze gemeenten. De gemeente Rheden verstrekt jaarlijks een kleine bijdrage en is vooral een directe gesprekspartner waar het gaat om de organisatie van evenementen in het kader van de vergunningverlening.

Overweging:

Ook met de omliggende gemeenten kan het bestuur van de Stichting - in het kader van de totstandkoming van dit beleidsplan – overleg voeren over de betekenis van de kudde voor deze gemeenten en de tegenprestatie die deze gemeenten bereid zijn te betalen voor de instandhouding van de schaapskudde als kenmerkende factor voor de natuurbeleving van de inwoners en bezoekers van deze gemeenten.

Provincie Gelderland

De provincie is geen directe gesprekspartner van de Stichting. Zij speelt wel een rol bij de toekenning iedere zes jaar van begrazingssubsidies aan Natuurmonumenten (Beheersubsidie Natuur en Landschap (SNL), onderdeel 'gescheperde schaapskuddes'), die direct gerelateerd is aan de financiële omvang van de begrazingsvergoeding die wij van Natuurmonumenten ontvangen. Een directe lobby vanuit ons aan leden van Provinciale Staten kan bijdragen aan de urgentie bij de provincie om de begrazingssubsidie op voldoende niveau te houden.

Veluwe Actief

- Veluwe Actief is het activiteitenbureau voor de Veluwezoom en opereert vanuit het Veluwetransferium Posbank (waarin ook het bezoekerscentrum van Natuurmonumenten is gevestigd). Veluwe Actief verzorgt voor een gesponsorde bijdrage de boekingen voor de Dagjes met de Herder, de communicatie met de deelnemers en het bestellen van de lunches. Daarnaast denken ze ook met de Stichting mee bij het verbeteren van de activiteit en het breder in de markt zetten van de kudde. Het bestuur van de Stichting heeft geregeld contact met Veluwe Actief en heeft jaarlijks een evaluatie-overleg.

Overweging:

De Stichting kan Veluwe Actief betrekken bij het bedenken, uitwerken en in de markt zetten van nieuwe activiteiten die zij kan organiseren bij de schaapskooi of op de heide.

Stichting Toeristisch Platform Zuid Oost Veluwezoom

- De stichting heeft tot doel het ontplooiën en stimuleren van activiteiten van aangesloten leden op toeristisch en recreatief gebied binnen het geografische werkgebied grofweg het gebied tussen Velp, Beekbergen, Brummen, Doesburg en Giesbeek en gemeentes Rozendaal, Brummen en Rheden en rondom Nationaal Park Veluwezoom. De onderlinge samenwerking bevorderen en het uitwisselen van informatie tussen leden en derden bevorderen. Daarnaast contact houden met overheid, onderwijs, bedrijfsleven en organisaties om de gezamenlijke doelen op elkaar af te stemmen. Zo heeft het Toeristisch Platform ingeschreven op de subsidie Duurzaam Vervoer Veluwezoom.

Hoofdstuk 3: Strategische opties

Welk toekomst scenario ook wordt gekozen, het vergroten van het financieel draagvlak van de Stichting zal aan de orde zijn in elk scenario. Dit betekent dat er aanvullend beleid zal moeten worden ontwikkeld om structurele inkomsten te genereren. Het bestuur van de Stichting zet in op het volgende scenario:

Voortzetten van de Stichting en de schaapskudde als 'stand alone' organisatie met aanvullend beleid dat vooral gericht is op het genereren van structurele extra inkomsten middels het aangaan van strategische partnerships;

- Indien de Stichting en de bedrijfsvoering in ongewijzigde vorm worden voortgezet zal dit er op den duur waarschijnlijk toe leiden dat de financiële buffer zal verdampen en dat – bij gebreke van alternatieve inkomsten – de continuïteit van de Stichting in gevaar komt.
- De kudde heeft voor derden veelal geen prioriteit en de Stichting verkeert in een afhankelijkheidsrelatie. De Stichting zal dus zelf vanuit haar eigen positie in haar aanvullende middelen moeten proberen te voorzien om exploitatie tekorten te dekken en de continuïteit op de lange termijn veilig te stellen.

Hoofdstuk 4: Maatregelen en projecten i.v.m. strategische doelen

Door de constatering hierboven komt naar voren dat de Stichting baat heeft bij maatregelen om haar zelfstandige positie te verbeteren. Zij is daar zelfs toe genooddaakt. Met de maatregelen die in dit hoofdstuk beschreven staan, kan de Stichting zich beter vanuit een 'stand alone' positie in stand houden. Tevens vormen deze stappen een solide basis van waaruit de Stichting verder kan ontwikkelen. Op deze manier werkt de Stichting aan al haar strategische doelen met voldoende flexibiliteit voor toekomstige ontwikkelingen.

Versterken interne organisatie, vergroten zichtbaarheid

- Hoewel we onze vrijwillige herders enorm waarderen, is het werken met vrijwillige herders kwetsbaar. Als er één stopt, is het moeilijk om binnen afzienbare tijd een vervanger te vinden en op te leiden. Daarnaast kunnen onze vrijwillige herders niet alle dagen van de vaste herder overnemen als deze vakantie heeft (of ziek is). Tot slot kunnen we ook niet dezelfde tijd, inzet en kwaliteit verwachten als van een betaalde herder. Dit komt op gespannen voet met de hogere kwaliteitseisen aan de begrazing die de provincie en Natuurmonumenten stellen. Voor de nieuwe

subsidie periode (2026/2027 tot en met 2031) willen we daarom een extra betaalde herder gaan aantrekken (voor minimaal 0,5 fte).

- Gestructureerd wervings- en selectiebeleid voor vrijwilligers, waarbij vooral een beroep wordt gedaan op lokale vrijwilligers zodat de Stichting ook profijt kan hebben van lokale netwerken.
- Ontwikkelen protocol voor werkzaamheden voor vrijwilligers en vervangende herders zodat zij zelfstandig en conform vaste regels kunnen werken indien de vaste herder (langdurig) ontbreekt. Het protocol voorkomt onrust wegens verschillende inzichten en werkwijzen en zorgt dat de kudde als een prettige werkomgeving wordt ervaren.
- Vergroten zichtbaarheid van beleidsmaatregelen door het bestuur voor zowel vrijwilligers, lokale bevolking als andere potentiële (strategische) partners. Deze partijen zouden ook bij de besluitvorming terzake van bepaalde onderwerpen kunnen worden betrokken, bijvoorbeeld door inspraakavonden of consultatieronden, zodat een vaste relatie kan worden opgebouwd.

Heroriëntatie relatie Natuurmonumenten

Onze huidige relatie met Natuurmonumenten is goed en constructief. Een (andere) dialoog met Natuurmonumenten kan leiden tot herijking van de relatie. Mogelijke aanleidingen zijn gezamenlijke projecten rondom kuddebeschermingshonden, wijziging in begrazingsbeleid, natuureducatie, renovatie naar een professionele huisvesting, het aanbieden van een onderwijsleerpakket voor het basis en voortgezet onderwijs. Bij de dialoog kunnen ook derden aanhaken, bijvoorbeeld onderwijsinstellingen als Hogeschool Larenstein.

Verbinding zoeken met collega-bestuurders van schaapskudden in de omgeving

- Door meer verbinding met collega-bestuurders vergroot de Stichting haar netwerk, kennisuitwisseling en de mogelijkheid om samenwerkingsverbanden aan te gaan t.b.v. bijvoorbeeld inkoop.

Heroriëntatie relatie omliggende gemeenten/provincie

Meer regelmatige en meer omvattende dialoog met de omliggende gemeenten en zo mogelijk ook de provincie zorgt dat de Stichting (meer) als gesprekspartner wordt gezien.

Aangaan van strategische partnerships

- Uitbreiden van bestaande en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.
- Als de doelstellingen voor samenwerken duidelijk zijn, kunnen potentiële partners worden geselecteerd. Dit kan via een gesloten procedure waarbij de Stichting zelf kiest met wie zij als eerste wil praten, of via een open procedure waarbij meerdere organisaties worden uitgenodigd om de mogelijkheden van samenwerking te verkennen. Op beide manieren kan men in gesprek komen met partijen waar dat voorheen niet het geval was.
- Vanuit onze doelstellingen stellen we vast waar we bij de partnerkeuze op moeten letten. Dan gaat het bijvoorbeeld om: benodigde kennis, kunde of middelen; de omvang van de partner; cultuur van de organisatie; werkgebied; sector.

Actieve communicatie strategie

De communicatie neemt verschillende vormen aan:

- Meest zichtbaar is de informatieoverdracht naar belanghebbenden zoals vrijwilligers, donateurs en mensen die een lammetje hebben geadopteerd;
- Belangrijk is echter ook een pro actief beleid ter vergroting van de zichtbaarheid van de kudde, de initiatieven die worden genomen en de resultaten daarvan. De kudde komt daarmee in beeld bij mensen, bedrijven en derden waarvan het bestuur vindt dat zij op enig moment voor de kudde van betekenis zouden kunnen zijn.
- Onder belangstellenden worden dus niet alleen begrepen degenen die donateur zijn of een lammetje hebben geadopteerd, maar vooral die partijen die voor de Stichting op termijn een strategische partner zouden kunnen worden. De Stichting zal dan duidelijk moeten hebben wat de kudde voor bijvoorbeeld de volgende partijen kan betekenen en in de benadering van deze partijen een prioritering moeten aanbrengen;

Herijking evenementen beleid

- De vraag is of de Stichting zich moet blijven richten op traditionele evenementen zoals het Bonte Schaap Festival en Lammetjesdag en/of dat er bijvoorbeeld een serie extra kleinschalige evenementen is te organiseren die relatief eenvoudig kunnen leiden tot extra inkomsten.

- De vraag is of de schaapskudde kan worden ingezet als toeristisch fenomeen. Dat betekent ook meer aandacht voor 'merchandising', bijvoorbeeld in de vorm van de webshop waar aan 'onze' schapen gerelateerde artikelen kunnen worden verkocht.
- Daarnaast kan de kudde worden ingeschakeld voor andere 'exclusieve' activiteiten zoals: managementtraining, teambuilding, 'outdoor experience', een dagje met de herder de heide op. Als deze evenementen een 'exclusief' karakter krijgen, kan de prijs voor deze evenementen aanzienlijk zijn.

Hoofdstuk 5: Financiën

Begroting

Een meerjarenprognose, gebaseerd op reële aannames voor wat betreft opbrengsten en kosten is de grondslag voor de taakstelling die de Stichting zich moet opleggen. In de tabel op de volgende pagina is onze meerjarenprognose voor de jaren 2026-2031 weergegeven. In deze raming is rekening gehouden met het werven van een extra herder (0,5 fte), het werken kuddebewakingshonden als bescherming tegen de wolf en een hogere subsidie / begrazingsbijdrage van Natuurmonumenten. Met name omdat de begrazingsbijdrage in beginsel tot en met 2031 niet wordt gecorrigeerd voor inflatie, zien we dat de meerjarenprognose van een kleine plus in 2026 ontwikkelt naar een tekort van ruim € 30.000 in 2031.

Dit beleidsplan moet naast de inhoudelijke ontwikkelingen ook bijdragen aan het sluitend maken van de meerjarenbegroting.

Vermogen

De Stichting heeft een eigen vermogen dat wordt ingezet om verliezen in de exploitatie op te vangen en om investeringen uit te dekken. Het vermogen wordt aangevuld in jaren van incidentele meevallers (een legaat, eenmalige hoge gift, lagere dierkosten door gunstige externe factoren, etc.,). De stichting streeft ernaar niet meer vermogen aan te houden dan redelijkerwijs nodig is voor continuïteit en geplande investeringen. De middelen worden volledig ingezet voor de verwezenlijking van de doelstellingen van de stichting.

We willen geen risico met het vermogen lopen en daarom beleggen we het vermogen niet, maar staat het op spaarrekeningen – bij twee banken vanwege spreiding in relatie tot het depositogarantiestelsel. Om het spaargeld beter te laten renderen overwegen we het surplus dat we niet binnen 1 tot 3 jaar nodig hebben op een termijndeposito te zetten.

Begroting Schaapskudde 2026 t/m 2031						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Kosten						
Personeel	78.125	96.000	99.072	102.242	105.514	108.891
Reiskosten vrijwilligers	3.800	3.891	4.016	4.144	4.277	4.414
Onkostenvergoedingen	6.000	6.144	6.341	6.544	6.753	6.969
Afschrijving	2.500	4.060	4.190	4.324	4.462	4.605
Huisvesting	2.600	2.662	2.748	2.836	2.926	3.020
Machines	6.000	6.144	6.341	6.544	6.753	6.969
Verkoop	800	819	845	872	900	929
Kantoor	2.000	2.048	2.114	2.181	2.251	2.323
Bewakinghonden	5.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.501
Voerkosten	26.000	23.552	24.306	25.083	25.886	26.714
Gezondheid	7.000	7.680	7.926	8.179	8.441	8.711
(Mest)afvoer	7.000	3.584	3.699	3.817	3.939	4.065
Lammetjesdag	5.372	5.372	5.372	5.372	5.372	5.372
Kerstmarkt	300	300	300	300	300	301
BonteSchaap	1.000	1.024	1.057	1.091	1.125	1.161
Dagje Herder	2.000	2.048	2.114	2.181	2.251	2.323
Inkoop	3.000	3.072	3.170	3.272	3.376	3.484
Bankkosten	900	922	951	982	1.013	1.045
Algemeen	7.000	7.168	7.397	7.634	7.878	8.130
subtotaal kosten	166.397	177.990	183.456	189.098	194.919	200.929
Baten						
Subsidie Gemeente	6.650	6.150	5.400	5.400	5.400	5.401
Subsidie bewakingshonden	5.000					
RVO bijdrage	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
NM vergoedingen	82.645	82.645	82.645	82.645	82.645	82.645
Donaties	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Adopties	8.900	8.900	8.900	8.900	8.900	8.900
Sponsering	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Dagje Herder	15.000	15.360	15.852	16.359	16.882	17.422
Schapenhouderij	5.500	5.632	5.812	5.998	6.190	6.388
Lammetjesdag	8.678	8.678	8.678	8.678	8.678	8.678
Kerstmarkt	826	826	826	826	826	826
BonteSchaap	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Legaten	-	-	-	-	-	-
Rente	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Overig	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
subtotaal baten	172.699	167.691	167.613	168.306	169.021	169.760
resultaat	6.302	-10.300	-15.844	-20.792	-25.898	-31.169

Toegevoegde waarde Stichting de Rhedense Schaapskudde (in geld)

Als de exploitatie wordt gecorrigeerd voor baten en lasten die verband houden met de schapenhouderij, dan ontstaat bij de huidige bezetting aan herders (1 fte, zzp'ers en vrijwillige herders) en bij het 'om niet' ter beschikking krijgen van de gebouwen en weilanden een saldo van baten en lasten voor de begrazingsvergoeding van € 100.000. Als de begrazing met alleen betaalde krachten wordt uitgevoerd (2 fte) dan zou het saldo € 150.000 zijn. De huidige vergoeding voor begrazing en openstelling die de Stichting van Natuurmonumenten ontvangt, is circa € 46.000. Dit betekent dat de Stichting zelf ruim **€ 100.000** per jaar moet oplossen. Dit doet zij als eerste door te werken met vrijwillige herders die voor een besparing van circa € 35.000 zorgen. Het restanttekort van € 70.000 wordt opgevangen door een bescheiden subsidie van de gemeente (€ 8.000), donaties en giften en het veelvoud aan activiteiten wat de stichting organiseert zoals Adopties van lammetjes, Lammetjesdag en Dagjes met de Herder. Voor deze activiteiten zijn wij volledig afhankelijk van vrijwilligers, omdat alleen dan de opbrengsten hoger zijn dan de kosten.

Kortom, de toegevoegde waarde in geld uitgedrukt van Stichting de Rhedense Schaapskudde (ter dekking van financiële nadeel op de schapenhouderij, na de huidige begrazingsvergoeding) is ruim € 100.000. Dit is wat de Stichting 'verdient' door te werken met vrijwilligers, met het ophalen donaties, giften, adopties en een gemeentelijke subsidie en met het organiseren van (commerciële) activiteiten. Dit is dus het bedrag dat met het maatschappelijk ondernemerschap in geld of in natura wordt gegenereerd en toegevoegd.