

## LAND – GOED

*Visie Ijssellandschap 2019 – 2024 – 2044*

*In het besef van eeuwen zorg, land en stad  
is het onze vreugde om met u deze grond  
en tijd te delen <sup>1</sup>*

### I Land - Goed

#### Land

Land is letterlijk onze grondslag. Vanaf onze geboorte tot onze sterfdag, ons hele leven speelt zich af op en met land en grond en bodem. Samen met de dieren en planten vormen we één natuurlijk geheel met land (en natuurlijk water). Moeder Aarde in de fundamentele betekenis van planeet Aarde, maar evenzeer de aarde onder ons bestaan. Land is zo fundamenteel dat in sommige culturen landbezit ondenkbaar was en is, net als het bezit van water, lucht en vuur. Een opvatting die op een andere manier ook heel lang in gebruik was in het delen van de marke of meenthe.

Ijssellandschap heeft centraal in haar naam “land”. Land als onderdeel van “landschap” en onderdeel van het Ijssellandschap tussen Veluwe en Sallandse Heuvelrug in de omgeving van Deventer aan beide oevers van de IJssel. Land dat we al sinds 1267 (volgens de archieven) in ons bezit kregen als onderdeel van de oude Deventer zorginstellingen als het Heilige Geest Gasthuis. Land in ruil voor goede zorg voor de zogeheten kostkopers. Dirk en Margaretha de Munter kochten als eerst bekende kostkopers hun kostje (onderdak, verzorging, voedsel) door grond buiten de Brinkhuispoort na te laten aan het Heilige Geest Gasthuis. Vervolgens leverde dat land via de pachter voedsel voor de keukens van de gasthuizen. Het “landschap” in onze naam heeft aldus diepe historische fundamenteen, en is tevens een ruimtelijk geheel. Stad, dorpen, hoeven, bossen, weiden, akkers, uiterwaarden, wegen en waterlopen vormen 1 geheel waarin we leven en waaraan we werken. Een samenstel van tijd en ruimte, leven, natuur, identiteit, structuur, gebruik functies, beheer en schoonheid.

#### Goed

Goed in de context van landgoed hoort tot de categorie van (on)roerend goed. Ijssellandschap heeft in haar bezit 3800 ha. aan gronden met uiteenlopende functies. Een zeer waardevol bezit dat haar in staat stelt om daar ook “goed” mee om te gaan. Daarnaast beheren we van zusterorganisatie Burgerweeshuis en Kinderhuis nog eens 458 ha. en hebben we de zorg over onroerend goed van andere instanties.

Goed heeft daarnaast een veelheid aan elementaire betekenissen in de categorie van goed, beter, best: deugdelijk, nuttig, eerbaar, betrouwbaar, rechtschapen, goedhartig, weldoend, genadig, gezond, aantrekkelijk, voldoende aan de eisen, heel zonder mankementen (bron: van Dale, 12<sup>e</sup> druk). Goed staat in een laatste categorie ook in de fundamentele betekenis van goed tegenover kwaad.

1. *Vrij vertaald naar Carl Sagan: “In the vastness of space and the immensity of time it is my joy to share a planet and an epoch with you”*

#### Land – Goed



Griekse filosofen beoordeelden *goed* vooral in de zin van het juiste evenwicht of de balans tussen te veel van het goede en te weinig (slecht). De juiste toepassing van de 4 kardinale deugden moed, maat, wijsheid en rechtvaardigheid bevindt zich in dat midden.

Onze uitdaging is om in vele opzichten “Goed” om te gaan met onze onroerende goederen, dus onze landerijen met alle functies die daarmee verbonden zijn. IJssellandschap kent een waaier aan landgoederen, hoeven, bossen en landerijen van uiteenlopende herkomst. Het is geen klassiek landgoed met één ontworpen en ontwikkeld ensemble aan verschillende onderdelen (park, huis, lanen, bossen, weiden, vijverpartijen) maar eerder een historisch landerijen bezit met vele bijzondere kenmerken.

Goed rentmeesterschap is in onze ogen de kunst om dat waardevol bezit aan goederen in het goede evenwicht en de juiste balans te beheren. Dat vergt uithoudingsvermogen en tevens de kunst om de bakens te verzetten indien de tijd daarom vraagt. Als rentmeester zijn we volharder en veranderaar. Beheer is tevens ontwikkeling. De eerste visie van 1993 “Goed rentmeesterschap” had in feite dezelfde grondhouding (evenals latere uitwerkingen daarvan) maar behoeft anno nu een hedendaagse vertaling voor opnieuw een generatie (2045) en een handelingsperspectief tot ca. 2025. Ons werk doen we op en in het natuurlijk systeem en in het landschap en daardoor voor de bewoners en gebruikers van onze landerijen, maar evenzeer voor de bewoners en gebruikers in de hele regio nu en in de toekomst. Onder bewoners en gebruikers verstaan we dan ook de dieren en planten van het natuurlijk systeem.

Het juiste evenwicht in het werk van IJssellandschap zit in de volgende hoofdzaken:

- Evenwicht in draagkracht en gebruik; ecologie en economie zijn beide begrippen afkomstig van oikos = thuis; hou en breng het economisch en ecologisch huishoudboekje in balans;
- Functies in evenwicht met elkaar: dit geldt voor alle functies maar in het bijzonder voor landbouw in relatie tot natuur en milieu. In een groter verband is ook het evenwicht van stad en land in vele betekenissen een blijvende opgave;
- Termijnen in evenwicht: Het belang van de lange termijn en dat van de korte termijn;
- Evenwicht in maatschappelijk en financieel belang, oftewel: het ideaal gaat gepaard met het zakelijke;
- Evenwicht in publiek en privaat belang; het private belang gaat niet ten koste van het publieke belang en omgekeerd.





## II De balans van goed rentmeesterschap: missie en waarden

### Tijd voor een nieuwe visie

IJssellandschap is opgericht in 1986 na de splitsing van de Verenigde Gestichten. De eerste visie “Goed Rentmeesterschap” dateert van 1993. Deze visie is herzien in 2003: “Meerwaarde door Goed Rentmeesterschap” en op onderdelen zijn over belangrijke delen van ons werk visies verschenen: 5 landgoedvisies en visie Toegewijd Landschap (2008) en het bosbeheerplan (2009). De veranderende maatschappelijke context en de ontwikkeling van IJssellandschap zelf vormen nu de wens en de noodzaak om de oude visie te herijken en opnieuw onze richting te bepalen. Intern is er reden om de visie te herzien vanwege governance en de wens om een helder afwegingskader te ontwikkelen voor het nemen van besluiten over investeringen en in te zetten beleid.

Deze visie geeft in de eerste plaats richting aan ons beleid, investeringen en beheer voor de komende jaren. Daarnaast is het een belangrijk communicatiemiddel in de samenwerking met partners en overheden en geeft het in samengevatte vorm kernachtig ons denken en handelen aan voor een ieder die zich met ons wil verbinden of in ons werk geïnteresseerd is.

### Duiding van de tijd

In enkele pennenstreken de tijd “kenschetsen” is moeilijk, toch een voorzichtige poging om grote bewegingen op te sommen:

- De samenleving is aan grote veranderingen onderhevig: een versnelling in de tijd die we maar met moeite bijbenen, een doorgaande individualisering, tweedeling en polarisatie, verdere technologisering en automatisering met andere en nieuwe arbeidsverhoudingen, migratie, veroudering;
- Op grote schaal zijn er indringende vraagstukken omtrent voedsel en landbouw, landbouw en natuur, klimaat, energie, welzijn en zorg en in ruimere context de politiek – economische verhoudingen en ontwikkelingen;
- Op regionale schaal vragen alle bovenstaande zaken een plaats, daarnaast zijn er ook specifieke zaken die om richting vragen zoals de stedenbouwkundige ambitie van de stad, de herbestemming van erven en hoogwaterbescherming (dijkversterking);
- De verbinding met de samenleving, incl. de overheden vraagt herijking en richting.

IJssellandschap bevindt zich te midden van de dynamiek van deze tijd. Tegelijkertijd zijn we gewassen in een ander tijdsbestek: ons tempo wordt voor een belangrijk deel bepaald door seizoenen, waterstanden, het groeitempo van een boom of bos. Wij zijn diep geworteld in lange termijn investeringen en in de generaties van boerenbedrijven. Het vasthouden van dit tempo en die “rust” is een sterke majeure waarde en tegelijkertijd een voortdurende opgave te midden van de dynamiek en de snel veranderende samenleving!



## Ijssellandschap tot nu toe

We zijn ons bewust van ons verleden (751 jaar , ca. 30 generaties!). Het is nauwelijks te bevatten. Eén generatie terug is al een wereld van verschil! Deze visie is derhalve geschreven op een termijn voor investerings- en beheerbeslissingen die in ieder geval één generatie doorwerken (ca. 30 jaar), waarbij de stappen die we nu zetten gedacht zijn tot 2025.

Voor de plaatsbepaling van deze visie is het nuttig terug kijken op de laatste 33 jaar sinds de scheiding van Ijssellandschap en Solis van de gezamenlijke rechtsvoorganger de Verenigde Gestichten in 1986 en de vaststelling van de eerste visie “Goed Rentmeesterschap” in 1993. In bijlage 1: “Kroniek van Ijssellandschap” hebben we de ontwikkeling van Ijssellandschap sinds 1986 uitgebreider gedocumenteerd.

De rollen die we ontwikkelden in de afgelopen jaren en die we doorzetten in de komende jaren zijn:

- Professionele zelfstandige beheerder: stevige zelfstandige (ook financieel!) positie als regionale onafhankelijke professionele beheerder van landerijen;
- Regionale investeerder: erkende rol als regionale investeerder, beheerder en behartiger voor landbouw, bosbouw, natuur, landschap, cultuurhistorie, water, recreatie en zorg. De transitie van een pure landbouw-beheerder naar een multifunctionele beheerder is zeker gemaakt;
- Vernieuwer en innovator: pro-actieve ontwikkelaar, die nieuwe wegen zoekt en die kwaliteit hoog in vaandel heeft;
- Partner in het meedenken over en deelnemer in de ontwikkeling van de streek met maatschappelijke organisaties en overheden (provincie, waterschap, gemeenten, andere maatschappelijke organisaties) met brede aandacht voor de sociale dimensie van het werk;
- Gestage groeier in areaal: van 2265 ha in 1986 tot 3836 ha. anno nu.

## Vooruit: speerpunten

Op basis van de geschetste positie en de huidige maatschappelijke context is het onze overtuiging dat we met ons rentmeesterschap een goed en nieuw evenwicht moeten vinden t.a.v. de volgende 3 belangrijke zaken voor de komende 5 jaar. Dit vormen de **speerpunten** die ook verder in deze visie worden toegelicht:

1. **Regionale vitaliteit:** De opgave om samen met onze maatschappelijke partners te werken aan visie (ontwerp) en de vitaliteit van de hele streek (blz. 6);
2. **Kringloop landbouw:** Evenwicht van landbouw met omgeving en met natuur (blz. 7);
3. **Klimaatadaptatie en energietransitie:** De uitdaging om klimaatadaptatie en energie-transitie een goede plaats te geven (blz. 9).

**Bovenstaande speerpunten zijn vanzelfsprekend ingebed in onze basis - waarde: volhardend en voortdurend blijven werken aan het beheer en de (gestage) ontwikkeling van landschap, natuur, bossen, cultuurgronden, landgoederen en hoeven. De rentmeester als goed rentmeester èn huismeester, jaar in, jaar uit.**



## Missie, waarden

Onze missie ligt in het verlengde van de titel van deze visie: “Land - Goed”:

**We zijn een goede, solide, toegewijde en op de lange termijn gerichte beheerder en ontwikkelaar van de waarden van onze landerijen voor onze bewoners\* en gebruikers\*.**

*\*bewoners en gebruikers zijn de mensen woonachtig of werkend in de streek. Bewoners en gebruikers omvat ook het dieren- en plantenrijk, breder nog het natuurlijke systeem.*

De missie keert terug in ons motto: **Toegewijd en Toekomstgericht**

De waarden van ons werk zijn naar analogie van Commonland<sup>2</sup> in 4 vormen van rendement of kapitaal ingedeeld:

1. Inspiratie (Inspirational capital): Dit zijn de waarden die samenhangen met de identiteit van streek, met land en stad, met de beleving, zingeving en de re-creatieve mogelijkheid (herscheppen). De rust en geborgenheid van natuurrijke en gevarieerde omgeving is een zeer belangrijk antwoord op de versnelling in de tijd en (schijnbaar) kleiner wordende wereld;
2. Sociaal (Social capital): Deze waarden gaan over werkgelegenheid, bedrijvigheid, educatie en zorg. De groene omgeving als bron voor werk en onderhoud, als rustige omgeving voor zorg en aandacht en die van een prachtige woon – en werkomgeving; In combinatie met de inspiratie waarden gaat het hier ook om waarden waarvan en waaraan iedereen deelgenoot is. Een ieder (rijk of arm; geschoold of niet geschoold; allochtoon of autochtoon) heeft deel aan een aantrekkelijke omgeving (openbaar en “gratis”);
3. Natuurlijk en duurzaam (Natural capital): Waarden die in de basis gaan over de aanwezigheid van vele soorten planten en dieren en de milieu die daarvoor nodig zijn (ook in de landbouw), een schone en gezonde omgeving, aantrekkelijk landschap met prachtige landgoederen, en natuurlijk duurzaam in de zin van klimaat, energie, water, bodem en lucht;
4. Financiën (Financial capital): De economische waarde die inhoudt dat er een gezond financieel rendement gegenereerd kan worden.



<sup>2</sup> Commonland: “4 returns form landscape restoration”, Commonland Foundation



### III Visie

De visie is in de volgende hoofdstukken uitgewerkt voor de 3 speerpunten: vitaliteit van de streek, landbouw en energie / klimaat en vervolgens voor de richtlijnen en beleidsvoornemens t.a.v. reikwijdte, verwerving, groen en rood beheer, recreatie en educatie.

#### 1. Vitaliteit van de streek

Een belangrijk speerpunt in ons werk is het actief meedenken en mede vorm geven aan de vitaliteit van de hele streek. Deze uitdaging past in onze doelstellingen, het hoort bij ons als belangrijke partner in het buitengebied en heeft natuurlijk ook meerwaarde voor het wel en wee van onze eigen organisatie en onze ondernemers en bewoners.

Op 5 wijzen zullen we de komende jaren actief deelnemen in het meedenken en ontwikkelen van de streek.

1. *Visie Salland*. Vanuit de Kringlooplandbouw en opgaven die het landelijk gebied stevig raken zoals energie en klimaat, delen we in de ontwikkeling van een samenhangende visie voor Salland (gedefinieerd als Deventer, Olst-Wijhe en Raalte). Hierbij komt ook aan de orde: verkorting van de voedselketen, natuurinclusieve landbouw en regionale grondstof-stromen.
2. *De IJssel als drager van het gehele gebied*. De IJsselvallei promoten we in samenwerking met vele andere partijen. De ontwikkeling van deze lijn is ingezet en ondersteunen we van harte;
3. *Stedelijke uitbreiding*. Als kwalitatieve behartiger van de waarden van het landelijk gebied en als belangrijke buur willen we hierop anticiperen en visie en lijn ontwikkelen;
4. *Toekomst voor "landelijke" ondernemers (boeren)*. Niet overal staan opvolgers klaar, verwacht wordt dat we te maken krijgen met veel stoppers op boerderijen. Meerdere mogelijke opvolgers (in en buiten de familie) hebben niet het vermogen, maar wel de wil en de kunde om boer te worden. Wij verkennen in samenwerking met andere investeerders of wij daarin een stimulerende rol kunnen vervullen binnen de waarden en doelen zoals boven geschetst. Overigens is ook in de verdere toekomst een ander grondgebruik denkbaar (bijv. meer multifunctioneel).
5. *Vrijkomende erven*. Schaalvergroting en stoppende agrariërs leiden tot het vrijkomen van erven. Vaak wordt de grond verdeeld onder de buren pachters. Voor de achterblijvende "lege" erven zoeken we een passende bestemming, die bepaald wordt door aard, ligging en maatschappelijke vraag. Sommige zijn geschikt om nieuwe vitale combifuncties te huisvesten, bijvoorbeeld in de combinatie van woon-zorg-werk. Andere worden verkocht of verhuurd waarbij ook overige bedrijfsleven (bijv. dienstensector) een interessante gegadigde is!



## 2. Landbouw

Landbouw is de voornaamste grondgebruiker en tak bij IJssellandschap. Het areaal cultuurgrond bedraagt 2380 ha (totaal 3836 ha). Op die grond boeren (incl. BWK) 23 hoevepachters en 25 grotere loslandpachters (> 25 ha.). Pacht is de belangrijkste inkomstenbron (62% van de omzet). Landbouw bij IJssellandschap is overwegend melkveehouderij met daarnaast enkele akkerbouwers, een geitenhouder, paardenbedrijf en een varkenshouder. Sommige bedrijven kennen een neventak in recreatie of zorg.

### 2.1 Context

Landbouw bevindt zich in een spannende fase. Economisch gezien is er een grote drang naar schaalvergroting en verdere efficiëntie. De Nederlandse landbouw is uitermate goed georganiseerd, internationaal succesvol en van hoog niveau. De druk op grond en middelen is en blijft zeer hoog.

Tegelijkertijd zijn er stevige maatschappelijke uitdagingen. Twee highlights uit recente rapporten:

- Minder dieren, vermindering vleesconsumptie (Raad voor Leefomgeving en Infrastructuur<sup>3</sup>)
- 65% eiwit van eigen grond of nabij (LTO, Melkveehouderij naar grondgebondenheid<sup>4</sup>)

Minister van LNV, mevr. C. Schouten publiceerde in september 2018 haar visie “Kringlooplandbouw” met als subtitel: “Landbouw, natuur en voedsel, waardevol en verbonden, Nederland als koploper in de kringlooplandbouw”. Dit document is voor ons inspirerend en richtinggevend. De belangrijke onderdelen die we volop ondersteunen zijn: regionale grondstofstromen (gemengd bedrijf op regionale schaal); natuurinclusieve landbouw en verbinding boer – burger (o.a. kortere voedselketens). De verwachting is dat een dergelijke richting ook meer onderdeel wordt van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid vanuit Brussel.

Ondertussen is er vanuit de keten (o.a. Friesland Campina) en banken (o.a. Rabobank) ook veel druk op de wijze van produceren conform de gewenste aspecten van “kringloop landbouw”.

### 2.2 Beleid

De functievervulling van landbouw in combinatie met natuur en milieu is speerpunt in de komende jaren. Onze inzet is om in partnerschap en in goed overleg met de landbouwsector en in het bijzonder met onze pachtervereniging te werken aan de richting zoals aangegeven in “Kringloop Landbouw”. Dat spitst zich toe op het regionaliseren van de grondstof kringlopen, op natuurinclusieve landbouw en op een nieuwe verhouding tussen boer als producent en burger als consument. Wij zijn overtuigd van de grote mate van gedeeld belang bij een stevig IJssellandschap met een helder beleid t.a.v. de landbouw en ondernemende moderne pachter – ondernemers. Wij zijn allen gebaat bij een sterke goed draaiende landbouwsector die haar beroep uitoefent in een aantrekkelijk en gezond landschap.

<sup>3</sup> Raad voor de leefomgeving en Infrastructuur: “Duurzaam en gezond”, maart 2018

<sup>4</sup> Commissie Grondgebondenheid: Grondgebondenheid als basis voor een toekomstbestendige melkveehouderij, 12 april 2018



## **Ons beleid t.a.v. landbouw in 7 punten:**

1. **Natuurrijk cultuurlandschap en grond onder het bedrijf**  
Ijssellandschap ondersteunt het streven naar grondgebondenheid. Daarbij is de definitie van “grondgebonden” niet essentieel, wel de gezamenlijk opgave om voldoende grond onder de bedrijven te krijgen. We streven naar een gezonde balans tussen veebezetting en grond. Het boerenbedrijf is in onze ogen ook vooral een beheerder van land en grond, die naast haar kerntaak = productie van voedsel ook natuur, landschap en zelfs gezondheid produceert. We stimuleren de bredere inzet van landbouw als beheerder van het buitengebied die ook zorgt voor een natuurrijk cultuurlandschap!
2. **Dienstbaar en facilitair**  
Ijssellandschap is dienstbaar en facilitair aan een vitale landbouwsector die gekenmerkt wordt door familiebedrijven met verschillende bedrijfsfilosofieën. Dat doen we door te blijven werken aan de landbouwstructuur. We streven daarbij naar voldoende grond, naar een goede verkaveling en ondersteunen zaken als samenwerking in grondstof gebruik (een nieuw type gemengds bedrijf) en boer-burger verhoudingen. In het kader van die variatie is er ruimte voor meer biologische bedrijven. De vorming van combibedrijven is een goede oplossing voor schaalvergroting in een kleinschalig landschap.
3. **Ondernemers in verhouding tot Ijssellandschap**  
Agrarische ondernemers ondernemen voor eigen rekening en risico; Ijssellandschap drukt gewenste veranderingen in de bedrijfsvoering niet door maar stimuleert, overlegt, verleidt en faciliteert. Bij vrijkomende erven kan Ijssellandschap kiezen voor het type bedrijf en bedrijfsvoering. In bijzondere situaties kunnen contractueel beperkingen of aanvullende werkzaamheden vastgelegd worden (bijvoorbeeld op landgoederen).
4. **Vitaal ondernemerschap: opvolging en combibedrijven**  
Ijssellandschap heeft een gemiddeld jonge pachterpopulatie. Dat geeft veel vertrouwen in de toekomst. Ijssellandschap blijft inzetten op die kansen en mogelijkheden voor de komende generatie. Dit kan door combibedrijven op te zetten (bijv. melkvee en jongvee op 2 plaatsen), maar ook door gemotiveerde ondernemers van buiten het pachterbestand of zelfs van buiten de landbouw een plaats te geven, indien zich geen opvolger uit de familie aan dient.
5. **Bodemvruchtbaarheid**  
Verlies aan het gehalte aan organische stof in onze zandbodems (overwegend) is een dreiging die zowel de verpachter als gebruiker treft. Ijssellandschap spant zich in om het behoud van bodemvruchtbaarheid zoveel mogelijk te stimuleren en indien mogelijk in contracten op te nemen. Hogere organische stofgehaltes verlagen het CO<sub>2</sub> gehalte en het beter doseren en vasthouden van water (klimaat doelstelling).





## 6. Pacht

Reguliere pacht of in ieder geval pacht met lange termijn hoort bij de lange relatie tussen verpachter en pachter. Deze vorm van pacht biedt de pachters een grote zekerheid. Het is een uitdrukking van onze wens om in partnerschap zorg voor bedrijf, mensen en gebied te delen en vooral in de continuïteit van generaties duidelijkheid te verschaffen. Een mogelijke financiële plus bij een veel offensievere commerciële strategie laten we daarmee varen.

Geliberaliseerde pacht wordt ingezet indien de bestemming van de grond niet duidelijk is of er andere reden is om de grond nog vrij te houden. De nieuwe pachtwet die ontwikkeld wordt biedt goed mogelijkheden voor langdurende en kortdurende pacht. Voor beide partijen is overigens erfpacht ook een goede mogelijkheid, het biedt zekerheid en andere voordelen (o.a. recht op hypotheek vestiging).

## 7. Concurrentie om grond

Grond wordt ook gevraagd voor zonnepanelen of windturbines of klimaat opgaven (water bijv.) of in minder sterk concurrerende verhouding voor andere functies. Pachters en de pachtervereniging bepleiten sterk het voorbehouden van grond aan landbouw en andere grondgebonden functies. We willen de wens tot voldoende grond voor bedrijven zoveel mogelijk ondersteunen maar zullen ook een beperkt areaal reserveren voor andere invullingen in de zin van energietransitie (zie H3).

## 3. Klimaat en energie

De klimaatopgave van Parijs is leidend voor Nederland. De reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot voor 2030 is zeer fors (Nederland 49%). De doelstellingen t.a.v. energie zijn eveneens zeer fors.

Klimaat en energie zijn de opgaven die we als speerpunt voor de komende jaren opnemen:

1. We zetten een fors programma op t.a.v. de beperking van energieverlies in onze panden in samenwerking met onze huurders en pachters (investering in duurzaamheid van onze panden);
2. Als IJssellandschap streven we naar een sterke beperking van energie-gebruik door isolatie en uitgekiend gebruik en door de inzet van alternatieve bronnen. Om dit handen en voeten te geven voeren we een studie uit die haar vervolg krijgt in concrete plannen en investeringen;
3. In de discussie over het gebruik van grond voor alternatieve energievormen zullen we een beperkt areaal beschikbaar stellen of daartoe areaal aankopen. De vraag naar grond voor zonne-panelen of andere vormen van grondgebonden energie productie is zeer actueel en dringend. Bovendien levert het financieel rendement op die grond een goede nieuwe verdienmogelijkheid die we vervolgens in kunnen zetten als fonds voor verdere ontwikkeling en beheer. We stellen een concreet plan op om dit te realiseren;
4. De gebouwen zullen voor het overige zo milieuvriendelijk mogelijk worden onderhouden.
5. T.a.v. klimaat zullen we ons vooral richten op bodemvruchtbaarheid (organische stof in bodems) in combinatie met behoud van mineralen, CO<sub>2</sub> vastlegging en het vasthouden van water in de bodem zelf. Dit werken we verder uit in het verband van de Salland Deal.



#### 4. Reikwijdte

IJssellandschap heeft vanuit het verleden een verspreid en deels ook versnipperd beheergebied. De actieradius voor IJssellandschap is in de vorige beleidsvisies bepaald op een kerngebied binnen de straal van 15 km vanuit Deventer. Dit omvat de gemeente Deventer en (grote) delen van gemeenten Olst-Wijhe, Raalte, Voorst, Lochem en Rijssen. In deze visie willen we een onderscheid maken tussen kerngebied en aandachtsgebied. Tot het kerngebied horen ook de satellieten, grotere eenheden op afstand (Dalmsholte, de Bril, Mariënheem, Herxen, Gorsselse Heide).

Het aandachtsgebied omvat de gehele IJsselvallei van Westervoort tot Kampen en tussen de Veluwe en de Sallandse Heuvelrug. In het bijzonder geldt dit ook het Salland van de 3 gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte. Uitbreiding in grond buiten het kerngebied is geen doel op zichzelf, maar indien passend binnen deze visie en doelen wel een kans.

De reikwijdte van ons handelen is verder dat we een “open huis” beleid voeren. Collega's en geïnteresseerden van buiten zijn van harte welkom of lichten we voor.

#### 5. Verwerving

Kwaliteit staat voorop. Uitbreiding is geen doel op zichzelf maar is desondanks belangrijk voor ons als ontwikkelend en “eeuwigdurend” instituut om de volgende redenen:

- De grond is schaars en de concurrentie vanuit de gebouwde omgeving is in het verleden hevig geweest en zal aanwezig blijven. Een belangrijk gedeelte van de stad Deventer is gevestigd op de eertijds aanwezige “gasthuisgronden”. Het verlies van grond aan stad en dorp compenseren met nieuwe aangrenzende gronden blijkt in de loop der eeuwen een levensvoorwaarde. Massa geeft ook inkomen, schaalvoordelen en armslag;
- Voor het vervullen van onze doelen t.a.v. natuur, landschap, landbouw enz. en de rolvulling als gebiedsbeheerder is het een vereiste dat we blijven investeren in grond en bijhorend onroerend goed.

De criteria die we hanteren bij de beoordeling van mogelijke onroerend goed zijn:

1. binnen ons kerngebied of met goede argumenten in de IJsselvallei;
2. draagt bij aan 1 of meerdere van onze doelen t.a.v. natuur, bos, landschap, landbouw of cultuurhistorie;
3. draagt bij aan onze missie en 4 waarden;
4. grond is prioritair t.o.v. gebouwen;
5. verwerving in coöperatie met partners biedt extra kansen.



## 6. Groen en rood beheer

**De hoofdlijn voor het groen, rood en landgoedbeheer is dat we de kwaliteit handhaven en daar waar nodig aanscherpen.**

Groen: De groene taken rondom natuur, bos, landschap, landgoederen en landschap vormen een kernactiviteit die we volop continueren (oppervlakte 1456 ha aan bos, natuur, parken, landgoederen). Het beheer van de terreinen is deskundig, planmatig en zorgvuldig. In vele opzichten degelijk en goed beheer, waarbij we ook investeren in begeleidende beheerprogramma's en passende mechanisatie. We werken samen met agrariërs en we blijven ons verheugen in de bijdrage van vrijwilligers aan het groenbeheer. Het parkbeheer krijgt de komende jaren meer aandacht. We zetten onze organisatie ook in voor het beheren van groen voor andere organisaties.

Bos vormt een groot aandeel in ons bezit (ca. 960 ha.) Bosbouw is een bijzonder vakgebied: juist door de bomen het bos zien over 3 – 4 generaties is de kunst! In Nederland is bosbouw een ondergeschoven kindje. Wij hebben besloten de deskundigheid in bosbeheer sterk te bevorderen. We schreven een nieuw bosbeheerplan, dat we om de 5 jaar actualiseren. Een belangrijk aspect van bosbeheer is dat met name jong groeiend bos veel koolstofdioxide vastlegt en goed dient als belangrijk compensatie voor de uitstoot van koolstofdioxide.

**Speerpunt vanuit deze sector is vooral het evenwicht tussen landbouw, natuur en bos.** Wij stimuleren de natuurinclusieve landbouw en werken met de pachters aan mogelijkheden om deze sectoren met elkaar te verenigen. Het scheidingsmodel van decennia her zetten we om in een in een **samenwerkingsmodel**. We zetten in op een **Sallandse groen-blauwe dooradering** die plaats biedt aan vlinders, bijen en patrijzen en waarbinnen de landbouw volop kan produceren. Ons randenbeheer, hiervan al een mooi voorbeeld, breiden we uit.

Water: Water is van eminent belang net als bodem. Water zowel in de zin van kwaliteit als kwantiteit is een zeer belangrijk onderdeel in de klimaatdiscussie. Op vele wijzen zullen we (pro)actief deelnemen in ontwikkelingen die de wateropgave versterken: hoogwaterbescherming (versterking van IJsseldijken); water langer en beter vasthouden in vitale bodems (bodemvruchtbaarheid); vermindering van de uitspoeling van wezensvreemde stoffen in oppervlakte wateren, herprofilering van waterlopen.

Rood: We beheren 75 adressen, waarvan 45 boerenerven en een aantal bijzondere panden als koetshuizen, jachtopzichterswoningen en buitenhuizen. Per erf zijn vaak meerdere panden aanwezig. We kennen 12 rijksmonumenten, 17 gemeentelijke monumenten en 8 karakteristieke panden. Het rode beheer van de panden is en blijft goed geregeld in een degelijke opzet en organisatie via de meerjaren onderhoudsplanning. Onze daken zijn ondertussen bijna geheel vrij van asbest.



Bij het vrij komen van panden (vaak gehele erven) gaan we op zoek naar nieuwe passende bestemmingen (combinaties van wonen en werken en /of zorg of anderszins). Waar mogelijk werken we dan aan nieuwe architectuur: monumenten voor de toekomst vormen een aanwinst. Erven zijn weer bepalende ankerpunten in het landschap: hoe aantrekkelijker en vitaler, des te sterker de omgeving. Juist die nieuwe bestemming is daarom een blijvend aandachtspunt.

Landgoederen: Het beheer van rood en groen komt samen in het beheer van de landgoederen. Onze landgoederen vormen bijzondere eenheden, met een eigen geschiedenis en karakter. De cultuurhistorie is op elke vierkante meter en bij iedere boom terug te vinden. In 2008 is een uitgebreid visietraject uitgemond in deelvisies per landgoed. Dit is een goed instrument om de ontwikkeling van een landgoed te sturen. De landgoederen hebben een eigen profiel, dat leidend is voor het beheer. Wij gaan op deze weg door met nieuwe profielen voor Boxbergen-Lankhorst, Oxe e.o., 't Schol en omgeving Terwolde – Wilp.

Bekostiging: Het belang van een divers, natuurrijk en vitaal IJssellandschap is groot voor de gehele omgeving. Het vormt een aantrekkelijk woon- en werkklimaat en is elementair voor recreatie en toerisme. Veel van dit beheer van het landelijk gebied is nog “gratis en voor niets” voor de samenleving. Wij financieren dit werk deels zelf, deels uit het fonds voor groene-blauwe diensten en andere subsidies. We blijven zoeken naar mogelijkheden om overige groene en deels ook rode diensten te bekostigen uit externe middelen. Dit is onderdeel van speerpunt vitaliteit in de streek.

## 7. Welkom! Recreatie en educatie.



Onze aantrekkelijke en natuurrijke omgeving delen we met bewoners, gebruikers en gasten. De recreatieve infrastructuur is en blijft op een hoog peil (wandelingen, routes voor fietsers, mountainbikers, ruiters enz.). Onze vrijwilligers ondersteunen ons in onderhoud en andere facetten van ons werk. **Wij waarderen de groep van vrijwilligers, ondersteunen hen professioneel** en breiden dit netwerk verder uit.

In het bijzonder werken we de komende jaren verder aan de uitbreiding van 3 bijzondere vormen van recreatie en educatie:

- Beweging voor ouderen: dit project breidt steeds verder uit met de deelname van Zorgpartijen zoals Solis en Humanitas en sportverenigingen.
- Spelen in de uiterwaarden: educatie aan kinderen van lagere scholen in de uiterwaarden of andere vormen van educatie.
- Betrekken van de burger door middel van verhalen met als doel hem of haar te interesseren voor de waarde en te betrekken bij ons landschap.



## IV Strategie

In dit hoofdstuk komt achtereenvolgens aan bod: governance (1), personeel (2), financiën (3). PR en communicatie (4). Tenslotte presenteren we ten behoeve van een vlotte besluitvorming ons afwegingskader (5).

### 1. Governance

We kiezen voor het bestuursmodel voor IJssellandschap. Dit model past bij een maatschappelijk organisatie met een brede taak in de regio. We willen wel opnieuw als gevolg van deze visie en de duiding van de tijd nadenken over “de voors en tegens” van een bestuursmodel in vergelijking met een raad van toezicht model. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid, de financiën, investeringen en begroting. De directie is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding, de algehele uitvoering en de dagelijkse operatie van de stichting. Het bestuur staat op afstand en geeft de directie ruim mandaat. Onze interne bestuur- en directiecultuur willen we kenschetsen als “dialogoog” en “eenheid in verscheidenheid” .

De directie bestaat uit de algemeen directeur die **eindverantwoordelijk** is en als taakgebied algemene strategie en beleid en de externe organisatie heeft. De financieel directeur heeft als taakgebied financiën en interne organisatie. De directieleden vullen elkaar aan in expertise en rolverdeling.

Bestuur en directie worden geadviseerd door de Raad van Advies die gevraagd en ongevraagd advies geeft over beleidsvraagstukken. De leden van de Raad zijn uit verschillende maatschappelijke velden afkomstig en zijn deelnemer zonder “last of ruggenspraak”. De Raad vormt een inspirerend en wijs platform voor “IJssellandse” vragen en het is tevens een belangrijk netwerk van ambassadeurs.

### 2. Personeel

De personele organisatie is klein en fijn. Op de essentiële terreinen is deskundigheid en vakmanschap aanwezig. Het personeel heeft een aantrekkelijke uitdaging bij onze stichting: het werk heeft breedte en biedt binnen bandbreedte ontwikkelingsmogelijkheden. Het werk is zichtbaar en concreet. Vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid zijn de pijlers onder het gehele team. Kenmerkend voor onze organisatie is ook dat een deel van het uitvoerend werk door eigen mensen wordt verricht. Uitvoering vanuit de eigen organisatie is effectief, bevordert het werkplezier in de veelzijdigheid van de organisatie en is een belangrijk communicatiemiddel in de relatie met onze huurders, pachters en andere gebruikers en gasten. Een deel van het werk wordt uitbesteed, bijvoorbeeld in de inhuur van bijzondere deskundigheid of het onderhoud van laanbomen (hoogwerkers) of grootschalige klussen.

### 4. Financiën

Financieel is ons uitgangspunt vanzelfsprekend: **een financieel gezonde stichting**. Het bedrijfsresultaat is zodanig dat een kwalitatieve goede staat van onderhoud voor alle aspecten van ons werk kan worden gehandhaafd en dat tevens een positieve cashflow aanwezig is om de reserves aan te vullen. Pacht en huur vormen de belangrijkste inkomstenbron. Dat is relatief eenzijdig en het streven blijft om te spreiden in meerdere verdienmodellen, zowel in de agrarische sector als in andere sectoren. Het werk voor derden breiden we graag uit. Indien mogelijk worden ook aanvullende financieringsbronnen aangeboord in subsidies, sponsoring of anderszins.



Een heel belangrijke tweede stroom in onze financiën vormen de desinvesteringen (verkoop) en investeringen (aankoop). Wij zijn een stichting zonder schulden (nagenoeg) en we hebben de laatste decennia kunnen investeren vanuit onze reserves. De investering in grond is uiterst waardevol op de lange termijn, echter het rendement op de korte termijn is laag. Alhoewel we zeer solvabel zijn, zijn we in de praktijk terughoudend met het lenen van geld. Indien zich een zeer kansrijk project of object aandient waarbij ook een gezond rendement kan worden gehaald is lenen tegen gunstige voorwaarden bespreekbaar. Ten aanzien van investeringen in grond en gebouwen hanteren we de volgende regels:

- Investeren in grond en bijhorend onroerend is conform de missie en visie en het afwegingskader (zie 5) is wenselijk en noodzakelijk: hiertoe zetten we onze reserves in;
- Leningen voor kortere periodes (max. 5 jaar) voor passende projecten mits passend binnen de meerjarenraming en afwegingskaders.

Een derde mogelijkheid om onze werkzaamheden uit te breiden is om samen met andere financiers een fonds op te richten in de lijn van ons werk. Hierdoor kunnen meer landgoederen hersteld of ontwikkeld worden en is de continuïteit van familiebedrijven gegarandeerd. Deze lijn verkennen we.

#### 5. Delen: P.R. en communicatie

Ons P.R. en communicatiebeleid hebben we versterkt de afgelopen jaren. Deze trend zetten we door. Het beleid is gericht op het veel meer betrekken van burgers en partners. We willen werken aan een veel grotere “community” van participanten die zich daadwerkelijk (in tijd en/of diensten en/of geld) betrokken betonen bij IJssellandschap. En we versterken onze relaties met de voor ons belangrijke overheden en maatschappelijk organisaties. Deze inzet gebeurt via het versterken van algemene communicatie met meerdere middelen, het ontwikkelen van participatie modellen, o.a. ook met onze ambassadeurs, vrijwilligers en partners. Een belangrijk middel is ook het samen met overheden en organisaties werken aan de vitaliteit van de streek door het opstellen van visies en gezamenlijke projecten.





## 6. Afwegingskader

Het afwegingskader is vooral van belang bij investeringen en desinvesteringen en majeure beleidsbeslissingen. Met deze visie en dit kader krijgen we meer vat op het besluit waarbij altijd verschillende interpretaties mogelijk blijven. Voortschrijdend inzicht blijft ook.

Ons kader t.a.v. investeringen:

1. Draagt bij aan onze missie en visie;
2. Past binnen de statutaire doelstellingen;
3. Draagt bij aan de 4 waarden (aan alle of gedeeltelijk indien het overall de doelstellingen van IJssellandschap ten goede komt):
  - a. Inspiratie / identiteit
  - b. Sociaal kapitaal
  - c. Natuurlijk kapitaal
  - d. Financieel rendement
4. Past in de uitgangspunten t.a.v. verwerving (gebied, kwaliteitscriteria);
5. Past in de financiële voorwaarden
  - a. Bedrijfsresultaat blijft op peil;
  - b. Financiering uit reserve of met gepaste lening is mogelijk mits passend binnen de meerjarenraming.

***Bestuur en directie, februari 2019***





# ijssellandschap