



# Landgoederen als maatschappelijke onderneming van de 21e eeuw

Resultaten Green Deal Het Landgoedbedrijf



**Het landgoedbedrijf**  
*meer dan de som der delen*

home

het landgoedbedrijf

ontwikkelde instrumenten

kennisconferentie

verdieping

voorwoord ..... 2

ontstaan initiatief ..... 3

green deal ..... 4

maatschappelijk  
ondernemen ..... 5

inzichten ..... 6

overdracht initiatief ..... 7

landgoedgesprekken ... 8

landgoedvenster ..... 9

handvest ..... 10

raamcontract ..... 11

masterclass ..... 13

blik op de conferentie 14

workshops ..... 17

interview ..... 19

overhandiging  
initiatief ..... 20

debat ..... 21

essays ..... 24

interviews ..... 25

## Colofon

Productie

2014

Uitgave

Initiatiefgroep van het Landgoedbedrijf

Contact

Wing | 0317-465200 | info@wing.nl of  
Co.Creatie | 06-55820089 | info@co-creatie.eu

www.hetlandgoedbedrijf.nl

Beeldmateriaal

Voorpagina: Astrid Kuboshima (landgoed Grootstal, foto met kinderen)  
en Stijn via Flickr<sup>©</sup> (foto bovenin)  
Pagina 5: Robert Goddyn<sup>©</sup>  
Pagina 11 en 26: Kien van Hövell tot Westerfliet  
Overig: Wing

Activiteiten binnen de Green Deal werden mede mogelijk gemaakt door:

Ministerie van Economische Zaken, Provincie Gelderland, Provincie Overijssel, Provincie Zuid-Holland, Wing, Co.Creatie, Federatie Particulier Grondbezit, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving Wageningen University, Nationaal Groenfonds, Stichting Elise Mathilde fonds, Bosch van Rosenthal stichting, Landgoed Vilsteren, Stichting Gemeenschappelijk Aandelenkapitaal Landgoed Kolland, Stichting de Boom



## Voorwoord

In het periodiek overleg van Overijssels- en Gelders Particulier Grondbezit met vertegenwoordigers van de regio Directie Oost van het Ministerie van LNV te Vilsteren, kwamen aan het begin van dit millennium telkens twee constatering naar voren 'met landgoederen hebben we maatschappelijk gezien goud in handen, maar weinigen zien dat' en 'alleen de landgoederen zelf kunnen dit zichtbaar maken'. Toen was de tijd nog niet rijp, want de vraag bleef: wanneer, wat en hoe te handelen?

Landgoed Beekzicht stond voor twee grote bedreigingen: de dijkteruglegging en de rondweg, beide dwars door het landgoed. De vraag van het wanneer kon gelet de urgentie door mij als bestuurder van Beekzicht snel worden beantwoord: nu!

Onder de deskundige begeleiding van bureau Wing en gedragen door de nuchtere beheerder Charlotte Rauwenhoff, de energieke en inspirerende deskundige Kien van Hövell en de ervaren en wijze Liesbeth Cremers en ons aller enthousiasme, pakte de kersverse initiatiefgroep de andere vragen op.

Twee constatering waren onze eerste oogst. De eerste is dat de landgoederen niet alleen grote, maar ook brede maatschappelijke waarde hebben. En dat daarmee de relatie en het samenspel tussen de overheid -als vertegenwoordiger van de samenleving- en het landgoed centraal staat. Eigenaren en overheid kijken ieder vanuit een eigen invalshoek naar het landgoed. Als je bereid bent om samen te kijken dan ontstaat er perspectief op waardecreatie met een nog veel grotere maatschappelijke relevantie én voldoende ruimte om deze ook daadwerkelijk gerealiseerd te krijgen. Onze metafoor werd dan ook 3Dimensionaal kijken. De tweede constatering is dat landgoed en overheid samen bezig zijn aan een transitie. Een proces van verandering, dat verder gaat dan aanpassen, maar dat fundamenteel wordt opgebouwd vanuit de basis. 'Samen werken aan de basis' vormde de opmaat voor de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, inzichten en werkwijzen van het Landgoedbedrijf. Deze zijn gebundeld in deze publicatie en te vinden op de website [www.hetlandgoedbedrijf.nl](http://www.hetlandgoedbedrijf.nl).

Zeer inspirerend was de slotconferentie op 9 januari 2014, die de oogst markeerde van vier jaar werk. Het samen kijken naar het landgoed werd volop bedreven. De energie spetterde ervan af. Dat toont dat we op de goede weg zijn.

Landgoederen en overheden zijn inderdaad op weg met elkaar. Het idee dat de klus met een slotconferentie is geklaard is dan ook helemaal fout. Een transitieproces vraagt om een lange adem. Terwijl de samenleving voortdurend verandert en dus ook de maatschappelijke vraag aan het landgoed. Elke tijd vraagt om een eigen antwoord.

De conferentie 2014 is enkel een mijlpaal op de weg naar de toekomst. Er is werk aan de winkel voor de landgoederen en de overheid om synergie te bereiken. Maar ook om die meervoudige waardecreatie zichtbaar en voelbaar te laten zijn voor een veel groter publiek dan alleen direct betrokkenen.

Het initiatief is genomen. Nu is het aan FPG en de overheden om verder te gaan. De initiatiefgroep ziet nu al uit naar de volgende conferentie!



Willem de Beaufort  
Voorst, 25 februari 2014

PS. Pas op: 'als jullie het niet waarmaken dan komen we terug.'



## Het ontstaan van het initiatief

Het Landgoedbedrijf is een initiatief van vier landgoedeigenaren: Willem de Beaufort (landgoed Beekzicht), Kien van Hövell tot Westerflier (landgoed Grootstal), Liesbeth Cremers (landgoed Vilsteren) en Charlotte Rauwenhoff (landgoed Tongeren). Zij deelden hun bezorgdheid over: de volhoudbaarheid van particuliere landgoederen in een tijd waarin sectoraal overheidshandelen en kortetermijnscope steeds meer de overhand kregen; de harder wordende scheidslijn tussen het private en het publieke belang, die partijen eerder uit elkaar dreef dan verbond.



vlnr: Kien, Willem, Liesbeth en Charlotte.

Het initiatief is ontstaan als de reactie van Willem de Beaufort, bestuurder van Landgoed Beekzicht, op de urgente bedreiging, door sectoraal overheidsdenken (dijkt teruglegging en een rondweg dwars door het landgoed), voor het voortbestaan en het maatschappelijk functioneren van het landgoed. Hij formeerde vervolgens de initiatiefgroep wetende dat bijna alle landgoederen te maken hebben met het probleem van het sectoraal denken van een overheid. De overheid realiseert zich niet dat dit het maatschappelijk functioneren van landgoederen aantast.

De initiatiefgroepleden hebben sterke wortels in de landgoedwereld en zetten zich in om goede relaties en samenwerkingen tussen landgoedeigenaren, overheden en andere partijen te creëren.

Interviews met bijzondere landgoedeigenaren, landgoedgesprekken met strategische partijen over concrete casussen en een aantal essays maakten duidelijk dat bestaande patronen doorbroken moeten worden. Innovatie op systeemniveau is noodzakelijk. De diverse crises hebben de urgentie voor nieuwe oplossingen hoog op de agenda geplaatst. Bezuinigingen gevolgd door meer ruimte

voor eigen initiatief hebben in het hele land tot nieuwe beweging geleid.

Het initiatief is sinds het ontstaan financieel ondersteund door het Ministerie van EZ (voorheen LNV en EL&I), Nationaal Groenfonds en diverse particuliere fondsen zoals het Elise Mathilde fonds. Adviesbureau Wing vervulde de rol van secretaris en voerde samen met onder meer bureau Co.Creatie een groot aantal ondersteunende werkzaamheden uit.

### Landgoed Tongeren, een typisch landgoedbedrijf

Op Landgoed Tongeren, aan de Noordgrens van de Veluwe in gemeente Epe, hebben de eigenaren hard gezocht naar een duurzaam exploitatiemodel. Het landschap van het landgoed wordt gekenmerkt door de overgang van de IJssel naar de Veluwe: van open landbouwgebied naar dichte bossen. Afgelopen decennia beheerden onder meer vier boerderijen dit landschap. Na vele generaties van privaat beheer is het landgoed een groot aantal maatschappelijke functies gaan vervullen. Vooral de natuurwaarden zijn de afgelopen decennia met diverse wet- en regelgeving vastgelegd.

De eigenaren willen deze waarden behouden en zochten daarvoor een gezond exploitatiemodel. Kern van hun oplossing lag in de beëindiging van de huidige vier landbouwbedrijven en het creëren van één nieuw biologisch landbouwbedrijf met een levensvatbare grootte. Ondanks de vele voordelen van dit exploitatiemodel hebben de eigenaren, zelfs met medewerking van overheden, heel veel moeite gehad om de plannen uit te werken. De wet- en regelgeving stond deze passende oplossing niet toe omdat het totale plan op sectorale onderdelen beoordeeld werd. Daardoor kon de meerwaarde voor het geheel, voor alle functies en betrokken partijen, niet tot zijn recht komen. Gelukkig hebben de nieuwe tijden er inmiddels toe geleid dat overheden en betrokken partijen ruimte hebben gezocht in maatwerk en het plan momenteel verder wordt uitgewerkt.



## Green Deal

Door de komst van kabinet Rutte I raakte het initiatief in een stroomversnelling. De overheid zocht naar nieuwe vormen van samenwerking met private partijen om innovatie te versnellen. Het initiatief paste daar goed bij. Op 13 december 2011 heeft de initiatiefgroep een Green Deal ondertekend met minister Verhagen.

[Download de Green Deal](#)



De initiatiefgroep heeft vanaf eind 2011 tot en met begin 2014 samen met landgoedeigenaren, overheden en kennisinstellingen gesprekken gevoerd over de mogelijkheid met landgoedondernemers afspraken te maken over integrale plannen en resultaten. Samen met betrokken overheden is een aantal handvatten en instrumenten ontwikkeld.

In de Green Deal waren de volgende onderdelen afgesproken:

1. Ontwikkelen van een handreiking voor overheden hoe ze om kunnen gaan met de integraliteit van landgoederen.

[Link naar het handvest](#)

2. Versterken begrip tussen landgoedeigenaren, regionale partijen en overheden.

[Link naar de landgoedgesprekken](#)

3. Het ontwikkelen van een 'instrument' dat landgoedeigenaren helpt intern hun landgoed te karakteriseren en te ontwikkelen, en extern helpt ter ondersteuning van de communicatie met de omgeving.

[Link naar het landgoedvenster](#)

4. Versterken maatschappelijk ondernemerschap landgoedeigenaren. Ontwikkeling van masterclasses 'Het landgoedbedrijf in de 21ste eeuw'. Cursus van en door landgoedeigenaren om het ondernemerschap van landgoederen te versterken.

[Link naar de masterclasses](#)

### Producten en resultaten

- 9 landgoedgesprekken (concrete casus / opschaalbaar)
- 11 interviews (inspiratie)
- 4 essays (analyse)
- Landgoedvenster (inzicht, zelfreflectie)
- Masterclass (strategie van binnen naar buiten)
- Handvest Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit (ruimte in regelgeving)



3D kijken loont! 'Kien van Hövell presenteert nieuwe manier van kijken en werken tijdens natuurTOP in 2013 aan premier Rutte en Staatssecretaris Dijksma van Economische Zaken.'



## Het landgoedbedrijf is maatschappelijk ondernemen

Particuliere landgoederen zijn veerkrachtige ondernemingen. Ze worden gekenmerkt door hun integrale, bij voorkeur zelfredzame en vaak circulaire werkwijze. Veel eigenaren voeren al generaties lang de regie, zijn geworteld in hun omgeving en bieden continuïteit. Deze werkwijze is kenmerkend voor particuliere landgoederen en leidt tot veel maatschappelijke waarden.

Die waarden zijn zowel materieel als immaterieel van aard. Monumentale gebouwen en landerijen vertellen een lange historie en hebben esthetische, cultuurhistorische, ecologische en emotionele waarden, voor de eigenaren en voor de regio. Gebouwen, land en water leveren inkomsten uit pacht, trekken bezoekers en leveren vele vruchten en andere opbrengsten.

Door de immateriële en materiële waarden die landgoederen creëren kun je stellen dat particuliere landgoederen maatschappelijke ondernemingen zijn. Juist nu zijn er veel kansen voor nieuwe (business)proposities, gebaseerd op deze waarden. De grootste kansen liggen in nieuwe samenwerkingen die voor alle betrokken partijen voordelen opleveren in de vorm van diensten, goederen en/of euro's.

Overheden kunnen deze ontwikkelingen ruimte geven en stimuleren. In het verleden is door de overheden steeds een duidelijke scheidslijn aangebracht tussen het publieke en het private domein. Op landgoederen heeft zich een ander fenomeen ontwikkeld, waarbij organisch tot stand gekomen private investeringen gaandeweg publieke waarde hebben gekregen, met een wettelijk beschermingsregiem met bijpassende subsidiestromen als gevolg. De duurzame instandhouding van veel landgoederen is onder druk komen te staan door enerzijds een overmaat aan regels die de toepassing van creatieve oplossingen en innovatie in de weg staat en anderzijds door het opdrogen van overheidssubsidies en andere geldstromen.

Wie in deze tijd voorbij het punt van bezuinigen wil komen, moet daarom op zoek gaan naar nieuwe vormen van ondernemerschap, passend in deze eeuw. Kansrijke vormen van nieuwe businessmodellen tekenen zich voor landgoederen af via waardetransacties (niet alleen financieel maar ook via ruilen, delen en creëren van waarden) en door coöperatief met de omgeving of regio te opereren, en hierbij te zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen en naar voordelen voor alle betrokkenen.

Deze nieuwe vorm van maatschappelijk ondernemerschap wordt door vele landgoederen, overheden en andere organisaties nu verder uitgewerkt en toegepast. Het is belangrijk om de kennis, ervaringen, mislukkingen en successen met elkaar te blijven delen.

### Eigenschappen onderneming (maatschappelijk kapitaal)

- In tijd en functies veerkrachtig (volhoudbaar)
- Heeft een ziel en is geworteld in de omgeving
- Het nemen van verantwoordelijkheid is vanzelfsprekend

### Kansen in deze tijd

- Maatschappelijke vraag naar duurzaamheid is groot
- Maatschappelijke noodzaak particulier initiatief is urgent
- Crises vragen om systeeminnovatie

### Maatschappelijk aanbod landgoed

- Creëert synergie tussen ecologische, economische en sociale waarden (meerwaarde)
- Denkt en werkt organisch & creatief (zuinig en slim)
- Biedt continuïteit
- Goede voedingsbodem voor innovatie
- Werkt voor en met mensen

### Randvoorwaarden

- Overheid vertegenwoordigt de 'wat' -vraag (kaders)
- Eigenaar neemt de lead in de 'hoe' -vraag (oplossingen)
- Een landgoedbedrijf gaat de dialoog aan over de samenhang tussen wat en hoe

### Output

- 'Omdenken' vanuit gedeelde motivatie en welbegrepen eigenbelang
- Nieuwe businessproposities voor samenleving via ruilen, delen en creëren



## Vier belangrijkste inzichten

### 1. Landgoederen vertegenwoordigen breed scala aan maatschappelijke waarden

Tijdens de ontwikkeling van het landgoedvenster werd zichtbaar dat landgoederen vele maatschappelijke waarden herbergen, zowel materieel als immaterieel. Bijzonder aan landgoederen is dat er altijd verbindingen aanwezig zijn tussen die waarden. De combinaties van waarden zorgen voor een aantrekkelijk landschap, een financieel gezond geheel en creëren een goede voedingsbodem voor innovatie.

Een voorbeeld: via de ontwikkeling van een sterk landgoedmerk (toeristische / recreatieve waarde regio) kan een landgoed de agrarische functie helpen verduurzamen (biodiversiteit, goed voor natuurwaarde en cultuurhistorisch landschap), waardoor de boeren een toekomstperspectief wordt geboden (gezonde economie, innovatie) en zij niet hoeven wegtrekken uit het dorp (continuïteit sociale cohesie).

### 2. Zowel landgoedeigenaren als overheden moeten (soms) nog stappen zetten

Opgaven voor landgoedeigenaren:

- Denken vanuit de omgeving (wat wil de klant of gebruiker)
- Toon en vertel wat je doet, wees transparant
- Creëer nieuwe netwerken: met wie kan je samenwerken om doelen te bereiken?

Opgaven voor overheden:

- Beoordeel plannen integraal. De werkwijze van gemeenten Ommen (Overijssel) en Rheden (Gelderland) kunnen model staan voor andere overheden.
- Faciliteer particulier potentieel. Overheden moeten met minder middelen nog steeds hun publieke doelen realiseren. Uit onderzoek van provincies Gelderland, Overijssel en Utrecht blijkt dat landgoederen een goed middel zijn om diverse maatschappelijke doelen te verwezenlijken. Overheden zouden in hun nieuwe faciliterende rol zich af kunnen vragen wat landgoederen kunnen doen en niet wat zij moeten doen. Belangrijke taak voor overheden zal liggen in het wegnemen van belemmeringen.

[Lees hier het rapport.](#)

### 3. Realiseren met vertrouwen

Relaties en afspraken gebaseerd op vertrouwen zijn effectief en efficiënt. Praktijkervaringen bij overheden maar ook bij organisaties zoals de Nationale Postcode Loterij bewijzen dat vertrouwen kan helpen om regeldruk en kosten rondom bijvoorbeeld subsidies sterk te verlagen. Vertrouwen kan alleen gegeven worden als er transparantie is en misbruik bestraft wordt. Overheden kunnen hiervoor het high trust, high penalty principe hanteren. Het principe is dat mislukkingen pas erg zijn als betrokkenen ze proberen te verhullen.

Sinds de oprichting van de Postcode Loterij zijn honderden miljoenen euro's effectief uitgezet door een klein team van medewerkers. Voor de toekenning van de gelden hanteert de Postcode Loterij drie criteria: het moreel kompas, maatschappelijk ondernemerschap en transparantie. Het door hen gegeven vertrouwen is in bijna 25 jaar nog nooit beschaamd.

### 4. Kansen voor nieuwe business proposities

Landgoederen kunnen goed meegaan in het ontstaan van nieuwe businessmodellen rondom waardetransacties (ruilen, delen en creëren van waarden) die passen in de netwerksamenleving (WEconomy, Jan Jonker). Door 'coöperatief' samen te werken met de omgeving ontstaan veel nieuwe kansen.

"Probeer eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden."

"Kritisch blijven: inhoud & imago moet overeenkomen."



## Initiatiefnemers dragen initiatief over aan FPG

In Het Landgoedbedrijf heeft de initiatiefgroep samen met landgoedeigenaren, overheden, de Federatie Particulier Grondbezit en andere organisaties gewerkt aan het wegnemen van obstakels en het benutten van kansen. Daarvoor zullen ook in de toekomst soms nieuwe structuren, instrumenten of strategieën nodig zijn. In de netwerk-samenleving die momenteel ontstaat zijn er grote kansen voor nieuwe vormen van samenwerking, waardentransacties, synergie en instrumenten die hierop aansluiten.

Door kennis, ervaringen en innovaties te delen in een goed netwerk kunnen landgoederen vitaal blijven en zichzelf verder blijven versterken. Tijdens de kennisconferentie heeft de voorzitter van de FPG, Roel Robbertson, verklaard het initiatief te willen overnemen binnen de FPG, bijvoorbeeld in de vorm van een denktank. Meer dan voorheen zal de FPG zich ook als netwerkorganisatie gaan manifesteren. De initiatiefgroep is blij dat de FPG de verantwoordelijkheid voor het initiatief wil overnemen en continuëren en ziet met interesse uit naar de verdere uitwerking en implementatie.

Nieuwe initiatieven kunnen alleen ontstaan als landgoedeigenaren, ondernemers, ambtenaren, burgers, gebruikers en klanten zich daarvoor willen inzetten. De FPG en de initiatiefgroep zullen zich in blijven zetten om bij te dragen aan deze initiatieven en dagen de deelnemers aan de conferentie uit om de stappen naar duurzaam particulier grondbezit in de 21ste eeuw te blijven maken.

De FPG wil samen met overheden en andere partijen blijven voortbouwen aan het besef dat florierende particuliere landgoederen een groot maatschappelijk belang vertegenwoordigen waarvan iedereen nog lang de vruchten zal kunnen plukken.

### Mogelijke activiteiten in 2014

In 2014 zal duidelijk worden welke activiteiten in welke vorm worden doorgezet. Het tijdens de Green Deal ontwikkelde Landgoedvenster en de Masterclass kunnen landgoedeigenaren helpen op zichzelf te reflecteren en stellen daardoor in staat blinde vlekken of potentiële kansen te identificeren.

Naast het vergaren van inzicht is kennis delen een belangrijke trigger om tot innovatie te komen. De in het kader van de Green Deal gehouden interviews met verschillende

landgoederen en de verslagen van de landgoedgesprekken leiden tot beter inzicht in de werkwijzen van particuliere landgoederen en bieden inspiratie voor eigenaren, overheden en andere partijen om nieuwe kansen aan te grijpen die passen bij deze tijd.



*“Geen tapijt uitrollen maar een kleedje.”*

*“Contacten, samenwerken, verbinden en overtuigen op basis van vertrouwen en respect.”*





## Landgoedgesprekken

In de periode 2011-2013 heeft de initiatiefgroep in totaal tien landgoedgesprekken georganiseerd rondom evenzoveel casussen. Hoewel elk gesprek maatwerk was, kenden de gesprekken een vastomlijnde formule. De landgoedgesprekken bleken als smeerolie te werken bij het oplossen van persistente problemen.

Elk gesprek werd intensief voorbereid; om het vraagstuk scherp te krijgen en om de juiste strategische deelnemers te vinden. Aan de landgoedgesprekken namen ongeveer 15 personen deel: een gedeputeerde, een wethouder, de landgoedeigenaar en diverse experts. De experts waren afkomstig van overheden (rijk, provincie, gemeente, waterschap), maatschappelijke organisaties, intermediairen en andere landgoedeigenaren.

Alle gesprekken vonden plaats op een locatie waar de landgoedeigenaar met een concrete vraagstelling kwam. Hierdoor konden de deelnemers de problematiek zelf

ervaren en ontstonden creatieve en strategische oplossingen. In het programma was ruimte voor een presentatie van de casus, een korte excursie in het veld en een verdiepende dialoog.

Gedurende het gesprek werd de casus met mogelijke oplossingen opgeschaald naar handelingsperspectieven voor het regionale of landelijke niveau. De landgoedgesprekken kregen daardoor een strategisch karakter en konden zo bijdragen aan oplossingen op lokaal niveau en inzichten op provinciaal en nationaal niveau. Na het landgoedgesprek werd een kort verslag opgesteld om de lessen scherp te formuleren en breed bruikbaar te maken.

De meeste landgoedgesprekken vonden plaats tussen 16.00 en 20.00 uur, aan de rand van de dag. Als tegenprestatie voor de bijdrage van de bestuurders en experts bood de landgoedeigenaar een goede maaltijd aan, hierdoor was ook telkens een goede setting gecreëerd voor het gesprek.

Gespreksonderwerpen		
Maatschappelijke meerwaarde van Landgoederen	Provincie Gelderland Landgoed Tongeren	2011
Nieuw cont(r)act met de samenleving	Provincie Gelderland Landgoed Grootstal	2011
Bescherming van de eenheid van een landgoed (Ruimtelijke Ordening instrumentarium)	Provincie Gelderland Landgoed Beekzicht	2011
Randvoorwaarden integraal raamcontract	Provincie Overijssel Landgoed Vilsteren	2011
Afstemming provinciaal beleid en rapport 'In stand houden loont'	Provincie Gelderland	2012
Landgoederenbeleid in omgevingsvisie provincie Gelderland	Provincie Gelderland Landgoed Appel	2012
Nieuwe ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap. Afstemming met nieuwe omgevingswet	Provincie Overijssel Vijf landgoederen in gemeente Ommen	2012
Realiseren met Vertrouwen	Provincie Overijssel Landgoed Vilsteren	2013
Raamcontract voor nieuwe collectieven	Provincie Zuid Holland Landgoed Duivenvoorde, de Horsten en Twickel	2013
Afstemming doelen particulieren en landgoederen en onderlinge samenwerking tussen landgoederen	Provincie Utrecht Landgoed Kombos, Anderstein, Huis te Maarn en Maarsbergen	2013

Klik op het gespreksonderwerp om het verslag te downloaden.

"Openstaan/luisteren naar de 'creatieve' geest van anderen, er is meer mogelijk dan je dacht!"

"Verdiep je in de gedeelde belangen"



## Het Landgoedvenster

De initiatiefnemers hebben samen met andere partijen een aantal instrumenten ontwikkeld. Sommige instrumenten helpen eigenaren bij interne reflectie, andere kunnen overheden helpen de potentie van landgoederen te benutten of hen verder te ondersteunen.

Iedereen heeft wel een associatie bij een landgoed, of het nu adellijke families zijn of parken, huizen en mooie natuur. Het woord 'landgoed' is dan ook een koepelbegrip voor een zeer diverse groep. Sommige landgoederen hebben een huis met weinig grond, andere bevatten vele hectares landbouw- en natuurgrond. Ook de eigendomssituatie kan sterk verschillen; van landgoederen die al vele generaties familiebezit zijn tot landgoederen die eigendom zijn van terreinbeherende organisaties zoals Staatsbosbeheer of een provinciaal landschap. De grote diversiteit maakt het moeilijk om landgoederen te duiden. Kansen en uitdagingen variëren per landgoed en eigenaar.

In het kader van de Green Deal is Wageningen Universiteit gevraagd om een praktisch, flexibel en transparant instrument te ontwikkelen. Een instrument dat landgoedeigenaren helpt bij het duiden van eigen waarden en eventueel gebruikt kan worden om de integraliteit van het landgoed te visualiseren. In samenwerking met WUR PPO, Praedium en adviesbureau Wing zijn twee instrumenten ontwikkeld [Link naar het rapport van PPO.](#)

Een daarvan, het Landgoedvenster, is door de initiatiefgroep en Wing doorontwikkeld tot een online instrument dat eigenaren zelf kunnen gebruiken.

Het Landgoedvenster is ontwikkeld als intern reflectie-instrument. Een eigenaar kan het gebruiken om beter inzicht te krijgen in de kwaliteiten van het landgoed. Bij het invullen van het Landgoedvenster beoordelen landgoedeigenaren hun eigen landgoed op acht onderdelen: beleving ruimtelijke kwaliteit, natuur, kringlopen, economie, ondernemerschap, gastvrijheid, verbondenheid en gemeenschap, en cultuur. De resultaten worden na invullen weergegeven in een cirkeldiagram en zijn te downloaden als pdf.

Het instrument heeft het meeste waarde als het samen met anderen wordt ingevuld en besproken, bijvoorbeeld tijdens de masterclasses.

[Link naar de masterclasses.](#)

De discussie over de eigen beoordeling maakt dat inzichten kunnen ontstaan over kansen en uitdagingen voor het

landgoed. Het ingevulde instrument kan ook benut worden om de samenhang, de integraliteit van het landgoed te duiden in externe gesprekken met bijvoorbeeld overheden.

Benieuwd naar het instrument? U kunt het zelf gebruiken:

[www.hetlandgoedbedrijf.nl/landgoedvenster](http://www.hetlandgoedbedrijf.nl/landgoedvenster)

**Ondernemerschap**

Sijn ondernemen voor de lange termijn, exploitatie van bezittingen en behoud door vernieuwing

In welke mate bent u ondernemend?

	n.u.t.	stiek	nieuw	goud
Innovatie in nieuwe producten/diensten en systemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelegenheid gegeven door innovaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatie in nieuwe netwerken en ketens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwe economische dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergroening economie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardegroeven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatie omgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stuif op samenhang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspielen op (lange termijn) trends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buiknesplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatie overheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenwerken met andere organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders namelijk:	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef, alle aspecten samen genomen, nu zelf een waardering aan op de schuifbalk.

Laag  Hoog

Vorige



### Legenda

- Beleving ruimtelijke kwaliteit
- Natuur
- Kringlopen
- Economie
- Ondernemerschap
- Gastvrijheid
- Verbondenheid en gemeenschap

Figuur 1. Voorbeeld van een ingevuld Landgoedvenster



## Handvest Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit

### De nieuwe omgevingswet toegepast op vijf Ommense landgoederen

Speerpunt van Het Landgoedbedrijf was om te zien hoe sectorale wet- en regelgeving beter 'gematched' kan worden met de integrale werkwijze van een landgoed. Daartoe werd aangehaakt op een belangrijk momentum bij het Rijk: de veelbesproken herziening van de Omgevingswet.

Het ministerie van I&M werkt samen met de VNG aan de modernisering van het omgevingsrecht. Het doel is om het ruimtelijk instrumentarium te bundelen en te vereenvoudigen. In de opmaat naar de nieuwe Omgevingswet is Ommen als eerste pilotgemeente in Nederland aan de slag gegaan met oplossingen voor een doelgerichte en eenvoudige uitvoeringspraktijk. In de consultatieronde voor het Gemeentelijk Omgevingsplan is aan een collectief van vijf particuliere landgoedeigenaren in de gemeente gevraagd input te leveren op basis van hun praktijkervaring. Zij hebben hun aanbevelingen gebundeld in het Handvest Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit, dat in juli 2012 aan provincie en gemeente is gepresenteerd. Bureau Co.Creatie begeleidde in samenwerking met Wing het traject.

#### Handvest Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit

In het Handvest Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit laten de landgoederen zien dat de maatschappelijke waarden die zij realiseren goed passen bij de gemeentelijke ambities voor het Gemeentelijk Omgevingsplan. De landgoederen tonen hun maatschappelijke betrokkenheid al lange tijd in de vorm van natuur en biodiversiteit, cultuurhistorie, landschap, zorg en hun betrokkenheid bij het welzijn van de lokale gemeenschap. Een gezonde bedrijfsvoering is nodig om deze maatschappelijke verdiensten waar te kunnen maken. Bij maatschappelijk ondernemen gebeurt dit via de 'circulaire economie', waarbij inkomsten grotendeels worden geherinvesteerd in publieke waarden.

#### Ervaringen Omgevingsvisie gemeente Ommen

De gemeente heeft het Omgevingsplan inmiddels vastgesteld en maakt op basis van het integrale beleid per landgoed afspraken over ontwikkelruimte om op lange termijn de maatschappelijke prestaties waar te kunnen maken.

De gemeente heeft in de gemeentelijke omgevingsvisie vrijwel alle sectorale beleidsdocumenten geïntegreerd. De ruimtelijke vertaling hiervan vindt plaats in vijf gebiedsgerichte bestemmingsplannen. Ook het vergunningstraject wordt vergaand vereenvoudigd. De pilot heeft de processen binnen de gemeente ingrijpend veranderd, tussen (sectorale) beleidsdossierhouders en tussen gemeente en initiatiefnemers van ruimtelijke ontwikkelingen. De sturingsfilosofie is heel essentieel gebleken: door heel vroeg in de voorbereiding, zonder inhoudelijke agenda, partijen en inwoners te vragen naar hun belangen, wensen en ergernissen, is breed draagvlak ontstaan (welgeteld één zienswijze). Vervolgens geldt: de doelen zijn belangrijker dan het planologisch instrumentarium. Dat betekent: ruimte geven aan ontwikkeling als dat bijdraagt aan de gemeentelijke ambities, ook als daarvoor een bestemmingsplanwijziging nodig is. Of zoals wethouder Ilona Lagas op de Landgoedconferentie (januari 2014) formuleerde: 'Als ik niet kan uitleggen waarom iets niet kan, dan moet het kunnen'.

Met een aantal landgoederen worden momenteel ontwikkelingsgerichte gesprekken gevoerd of worden bestemmingswijzigingen voorbereid die gewenste ontwikkeling mogelijk maken.

[Klik hier voor het gehele handvest.](#)



"Bij nieuwe ontwikkelingen voor de toekomst met en voor alle betrokken partijen een meerwaarde creëren. Uitgaan van positieve opbrengst en eigen kracht."



## Raamovereenkomst

In de landgoedgesprekken kwam vaak naar voren dat sturing door overheden nog te zeer gaat over gerichte oplossingen en details in plaats van kaders. Dit werkt belemmerend omdat oplossingen vaak maatwerk vereisen. In Zuid-Holland werd daarom samen met een aantal landgoedeigenaren en de provincie gezocht naar een betere formule hiervoor, oftewel de basisonderdelen van een goede raamovereenkomst.

### Basisonderdelen van een goede overeenkomst

Het in Zuid-Holland ontwikkelde voorbeeld is hieronder uitgewerkt. Een groot deel van de EHS is in het bezit van private partijen: verenigingen, stichtingen, particulieren en bedrijven. In deze setting is de zeggenschap van de overheid beperkt. Het vraagt om een manier van afspraken

maken, die aansluit bij de grote zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van deze partijen.

Bij een raamovereenkomst zal meer uit gegaan worden van de eigen verantwoordelijkheid van de beheerder voor de uitvoering en van een invulling van de publieke rol op doelstellingsniveau en op controle. Daarnaast wordt in de overeenkomst ook uitgegaan van opschaling van de afspraken, van de beheereenheid (in SNL) naar een grotere geheel.

Centrale waarde hier is het vertrouwen in de bewezen kwaliteiten van de beheerder. Hierop voortbouwend ontstaan nieuwe mogelijkheden voor samenwerking tussen de private beheerders en de publieke partijen. Deze overeenkomst gaat daarmee aanmerkelijk verder dan de ontwikkelingen in het huidige SNL, omdat de opschaling

Thema / onderdeel	Van --> Naar		
	SNL-basis	SNL-certificering	Raamafpraak
<b>Schaal</b>	Niveau beheereenheid	Niveau beheereenheid	Totale gebied
<b>Rol beheerder</b>	Eén beheerder	Eén beheerder	Eén of meerdere beheerders
<b>Afspraak over</b>	Resultaat of concrete maatregel	Kwaliteitssysteem voor het natuurbeheer	Doelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraal</li> <li>• Op hoofdlijnen</li> </ul>
<b>Termijn</b>	6 jaar	6 jaar	Minstens 12 jaar
<b>Verantwoording</b>	Audits	Vooraf: indienen kwaliteitshandboek Natuurbeheer aan de Stichting Certificering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf: visie- en strategiedocument</li> <li>• Zelfevaluatie en eigen rapportages: Visitatie</li> <li>• Controles op kwaliteit rapportages door certificerende instelling of overheid</li> </ul>
<b>Verdienmodel</b>	Geen	Geen	Mogelijkheid ontwikkelruimte op te nemen
<b>Rol overheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastleggen natuurdoelen</li> <li>• Sturen op aanwending middelen voor afgesproken doel</li> <li>• Toetsen Beheer- en inrichtingsplan (particulieren)</li> <li>• Veldcontroles (ANV),</li> <li>• Veldcontroles (niet gecertificeerd)</li> <li>• Audits (gecertificeerd)</li> <li>• Handhaven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastleggen natuurdoelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aangeven doelen</li> <li>• Meedenken met beheerder over uitwerking</li> <li>• Toetsen van realisatie op - professionaliteit beheerder - realisatie doelen op langere termijn</li> <li>• Handhaven op niveau hoofdlijnen, bij niet voldoen, terugval naar handhaving op SNL niveau</li> </ul>

Uit: Modellen voor Beheerafspraken Groen in Zuid-Holland, Wing Rapport 13-01, in opdracht van provincie Zuid-Holland, afdeling Water en Groen



op gebiedsniveau plaatsvindt, en omdat de verplichtingen op doelniveau kunnen worden geformuleerd. Goed denkbaar is dat de raamafspraken zich vervolgens zullen verbreden naar ruimtelijke ordening en water. In dat geval is het wenselijk dat provincie, gemeente en waterschap gezamenlijk de kwaliteitsambities formuleren. Denkbaar is in de toekomst de volgende verdeling van verantwoordelijkheden en taken (zie tabel).

De overheid richt zich op het aangeven van de doelstellingen en bepaalt de doelen op hoofdlijnen. De beheerder vertaalt dit naar een noodzakelijke inrichting en het bijbehorende beheer. Aan de voorkant maakt de beheerder een plan met een visie, strategie en een uitvoeringsplan. Dit kan in samenspraak met de overheid plaatsvinden. De beheerder geeft vanuit de eigen verantwoordelijkheid aan hoe hij de omgeving inzicht geeft in voortgang en realisatie. Dat kan in een jaarverslag of op een website. De overheid controleert of de beheerder transparant acteert. Certificering van (collectieven van) beheerders zorgt voor blijvende prikkels om het goed te doen. Denkbaar is een systeem met A, B en C status. Hoe hoger de staat van dienst en bewezen kwaliteiten, des te groter de vrijheid en des te globaler de rapportageverplichting. De overheid of een certificerende instelling zou deze status moeten kunnen toewijzen en wijzigen. De prikkel tot goed gedrag verschuift dan van het voldoen aan detailvoorschriften naar het over de volle breedte goed functioneren. Dit systeem kan zowel op een individuele beheerder als op een groep van (kleinere) beheerders worden toegepast.

## Organisatie

De organisatie van de Raamafpraak kan zich beperken tot coördinatie. Eén van de beheerders kan deze taak op zich nemen namens een groep. De coördinerende taak kan ook uitgevoerd worden door een intermediaire organisatie zoals het HPG, de Unie van Bosgroepen of een Agrarische Natuurvereniging.

Wanneer deze partijen raamafspraken op doelniveau gaan maken voor een geheel gebied zal dat betekenis hebben voor de gewenste professionaliteit van de beheerder en de samenwerking.

De organisatie van de verantwoording vraagt ook om vernieuwing. De huidige monitoring en rapportages kunnen in dit model vervangen worden door een goed visie- en strategiedocument aan de voorkant, in combinatie met marginale toetsing via visitaties. Het accent komt te liggen op zelfevaluatie en verbetering ten behoeve van het eigen

bedrijfsproces. De overheid of de certificerende instelling toetst dan of een beheerder binnen de afgesproken doelen opereert, professioneel bezig is, en blijft weg bij details van de uitvoering.

[Rapport Modellen voor beheerafspraken groen in Zuid-Holland, 2013, Wing](#)

## Van theorie naar praktijk

Met het vaststellen van de Beleidsvisie Groen wil de provincie Zuid-Holland toegroeien naar andere verhoudingen met maatschappelijke partijen, ook in het beheer van Groen. Om dat vorm en inhoud te geven voert de provincie in de periode 2013-2014 vier proefprojecten uit naar nieuwe beheermodellen Groen. Eén daarvan betreft raamafspraken met samenwerkende beheerders.

De provincie en de landgoederen Duivenvoorde, de Horsten en Twickel hebben afgesproken samen te werken in een proefproject.

De landgoederen hebben hun visie, beleid en externe vertegenwoordiging gebundeld en neergelegd bij de Stichting Horst en Voorde. De provincie heeft langs meerdere lijnen met de landgoederen te maken: natuur, cultuurhistorie, recreatie, infrastructuur, water en duurzame energie. Tot nu toe vindt communicatie vanuit de provincie in hoofdzaak gescheiden plaats per beleidsveld. De kracht van het landgoed is echter de samenhang tussen de functies, het integrale beheer. Ook de provincie erkent dit. De ambitie van beide partijen is te komen tot een vorm van overleg en afstemming die de integraliteit van de landgoederen ondersteunt. Een raamafpraak kan daarvoor een middel zijn.

Tijdens een Landgoedgesprek zijn agendapunten geformuleerd voor het opstellen van de raamovereenkomst tussen de provincie Zuid-Holland en de landgoederen Duivenvoorde, de Horsten en Twickel.

De agendapunten zoals besproken tijdens het Landgoedgesprek zullen de basis vormen voor het opstellen van de raamovereenkomst. In samenspraak met de provincie en de landgoederen zullen geschikte thema's voor de raamovereenkomst geselecteerd worden en zal gewerkt worden aan overeenstemming over de inhoud van de onderwerpen. Waar nodig zal ook samenwerking gezocht worden met andere partijen, zoals gemeenten, regio en het hoogheemraadschap Rijnland. Het doel is om eind 2013 tot ondertekening van de raamovereenkomst te komen.

[Link naar verslag landgoedgesprek](#)



## Masterclass maatschappelijk ondernemen in de 21e eeuw

Landgoederen en buitenplaatsen dragen in belangrijke mate bij aan de vergroting van de maatschappelijke welvaart en welzijn. Maar een landgoed als maatschappelijke onderneming komt niet zomaar van de grond: inzicht en afstemming zijn beide nodig om maatschappelijke kansen te kunnen herkennen en realiseren. Daartoe is een Masterclass ontwikkeld, die eigenaren en ambtenaren helpt om te gaan met waardecreatie in het domein tussen publiek en privaat. De Masterclasses helpen ook de zelfredzaamheid van landgoederen te bevorderen en ervoor te zorgen, dat overheden hiervoor goede condities scheppen.

Veel geleverde maatschappelijke baten keren niet terug in de financiële balans van de landgoedeigenaar. In het verleden was dit minder een probleem doordat landgoederen verschillende subsidies kregen. Met het wegvallen van deze subsidies ontstaat er echter een probleem. Door de recessie en koopkracht verlies van de consument verliezen ook gebruikelijke exploitatiemethoden hun effectiviteit. De terugtrekkende overheid denkt ondertussen na over nieuwe manieren van loslaten en verbinden en zoekt belanghebbenden uit de samenleving, die maatschappelijke doelen efficiënt kunnen realiseren.

De noodzaak voor systeemverandering is zowel bij overheden als bij landgoederen duidelijk. Wie in deze tijd voorbij het punt van bezuinigen wil komen, moet toe naar andere vormen van samenwerken en organiseren. Decentraal maatwerk, een meer zinvolle afwegingsruimte in de omgang met sectorale regels en vertrouwen in het particulier initiatief zijn belangrijke thema's in deze transitie. Het betekent ook een andere omgang tussen overheden en eigenaren.

Voor landgoederen kunnen deze ontwikkelingen het maatschappelijk betrokken ondernemerschap vereenvoudigen en versterken. Kern is de ontwikkeling van economische dragers (zelfredzaamheid) in combinatie met de realisatie van maatschappelijke waarden. Het gaat hierbij om méér dan besparen of extra verdienen. Maatschappelijk ondernemen is fundamenteel geworteld in een gezonde balans tussen economie, ecologie en de menselijke maat. Het vraagt om nieuwe netwerken waarbinnen zich allerlei waardetransacties kunnen plaatsvinden.

De Masterclass helpt landgoedeigenaren te anticiperen op deze nieuwe vorm van opereren en helpt om de eerste stappen te zetten. Het is een gelegenheid om met nieuwe ogen de bestaande economie op het landgoed te duiden, te ontdekken waar (nieuwe) maatschappelijke behoeften liggen, te voorzien binnen welke cirkel van invloed men opereert en hoe de oplossingsruimte via interactie groter kan worden gemaakt dan het eigen bezit. Met die strategische inzichten kunnen de eigenaren beter hun richting bepalen in de opmaat naar nieuwe vormen van maatschappelijk ondernemerschap.

[Lees meer over de opzet van de masterclasses](#)

[Download hier de folder](#)

*"Oplossingsgerichte strategische dialoog zal leiden tot een professionalisering van 'anders denken'."*

*"Nog beter mijn eigen beleid/visie formuleren en matchen met overheidsbeleid."*

*"Masterclass die innovatie op het terrein van behoud landgoederen en samenwerking met stakeholders bevordert."*

*"Meer vertrouwen tussen initiatiefnemer en overheid."*

*"Woord gesproken ..... woord verstaan."*

*"Sociaal ondernemen = uitdaging en kans voor ontwikkeling landgoedbedrijf."*



## Blik op de conferentie

### Samenwerking met overheden nadert omslagpunt

auteur: Hans Kamerbeek

De Kennisconferentie Het Landgoedbedrijf markeert het begin van een cultuuromslag. Dat optimistische gevoel heerst na afloop van de slotmanifestatie waarin de vier initiatiefnemers het stokje overgeven aan de FPG. Alle sprekers op de conferentie getuigen van grote eensgezindheid tussen overheden en landgoedeigenaren en bevestigen het enthousiasme om aan de slag te gaan. "Deze mensen zijn klaar om de verbindingen te leggen", concludeert Liesbeth Cremers, een van de vier initiatiefnemers.

Nooit eerder kwamen zoveel landgoedeigenaren, overheidsbestuurders en ambtenaren bij elkaar; 225 mensen trokken 9 januari naar Heerlijkheid Mariënwaerd. Zij bevestigen het belang van samenwerking. Dat landgoederen tal van maatschappelijke doelen kunnen realiseren. Waar gemeenten, provincies en rijk bij kunnen helpen met meedenken, bevorderen van samenwerking, uitmondend in passend planologisch beleid en maatwerk. Een van de aanwezige landgoedeigenaren zegt na afloop: "Dit was vijf jaar geleden nog niet mogelijk."

*"Dit was vijf jaar geleden nog niet mogelijk."*

#### Resultaten

Bij vier provincies is de cultuuromslag al zichtbaar: Overijssel, Gelderland, Utrecht en Zuid-Holland. Evenals bij minstens twee gemeenten: Ommen en Rheden. Ook de samenwerking met het ministerie van Economische Zaken lijkt sterk verbeterd. Geen geringe resultaten binnen vier jaar Landgoedbedrijf, waarvan twee jaar Green Deal met het ministerie.

Kien van Hövell tot Westerflier, de denker van de vier initiatiefnemers, vertelt de volle zaal over de resultaten van Het Landgoedbedrijf. "Tijdens negen landgoedgesprekken spraken uiteenlopende partijen een avond over hindernissen en kansen. Zodra er een gedeeld doel was, werd de oplossing snel gevonden."

"Verder hadden we interviews met landgoedeigenaren, die openhartig spraken over hun denkwereld en dilemma's. Essays hielpen bij de analyse."

"Eigenaren kunnen met het Landgoedvenster hun maatschappelijke prestaties op ecologisch, economisch en sociaal-cultureel gebied waarderen en bijstellen. Dit instrument is te vinden op [www.hetlandgoedbedrijf.nl](http://www.hetlandgoedbedrijf.nl). Dan kunnen ook de Masterclasses van start, die deelnemers helpen aan nieuwe strategieën voor maatschappelijk ondernemerschap."

De cultuuromslag betreft beide kanten. Kien van Hövell: "Er valt een wereld te winnen wanneer overheden heldere kaders stellen en de uitwerking overlaten aan de landgoedeigenaar."

Rob van Brouwershaven, directeur Natuur en Biodiversiteit van het ministerie van Economische Zaken blijkt geraakt door de geest van conferentie en Green Deal: "We gaan dit gedachtegoed internaliseren in de Natuurvisie." Hij voegt er aan toe: "Je kunt in deze volle delta heel veel combineren met natuur, zoals zorg en recreatie. Als we dat goed doen, hebben we een pracht exportproduct naar delta's die er veel minder in slagen om industrie en steden te combineren met een aangename leef- en werkomgeving."

#### Ommen

Vijf landgoederen hebben in opdracht van de gemeente Ommen en met steun van de provincie Overijssel het Handvest 'Nieuwe Ruimte voor Kwaliteit' geschreven. Hieruit blijkt dat de landgoederen aan veel gemeentelijke doelen een bijdrage leveren. Ook maken zij duidelijk wat ze van de gemeente verwachten, zoals meer erkenning, prestatieafspraken voor de lange termijn en één contactpersoon. Een inspirerende wethouder Ilona Lagas: "Door heel vroeg in de voorbereiding, zonder inhoudelijke agenda, partijen en inwoners te vragen naar hun belangen, wensen en ergernissen, ontstaat breed draagvlak. Vervolgens geldt: de doelen zijn belangrijker dan de instrumenten. Geef dus ruimte aan ontwikkeling als die bijdraagt aan de gemeentelijke ambities, ook als een bestemmingsplanwijziging nodig is." Lagas: "Als ik niet kan uitleggen waarom iets niet kan, dan moet het kunnen."



## Rheden

Gelders gedeputeerde Annemieke Traag vertelt over de ontwikkelingen in Rheden. "Het DNA van de gemeente bestaat uit landgoederen. Een Actieprogramma Kwaliteitsimpuls Landgoederenzone biedt een jaarlijks budget dat de provincie aanvult, nu ook langjarig. Aan dat geld verbinden we geen criteria, ondanks de accountant die daar op aandrong."

Harriët Tiemens, wethouder landgoederen in Rheden: "We hebben geen landgoedbeleid, maar landgoederen die we faciliteren. Zo hebben zij met elkaar en over eigendoms-grenzen heen een visie kunnen maken over waarden en gewenste ontwikkelingen. Wij vragen de landgoederen wat zij terug doen voor de inzet van gemeenschapsgeld. Dat kan behalve cultuurhistorie ook toegankelijkheid zijn, maar ook educatie of bewustwording van het landschap. De evaluatie van het Actieprogramma toont ieders enthousiasme over deze werkwijze."

## Regie voor FPG

De FPG neemt het stokje over van de initiatiefnemers. Roel Robbertson, oud-commissaris der Koningin en sinds 7 maanden voorzitter FPG: "Het Landgoedbedrijf heeft problemen geanalyseerd en aanbevelingen gedaan voor verbetering. Het is belangrijk om de kennis, ervaringen, mislukkingen en successen te blijven delen." Initiatiefnemer Willem de Beaufort waarschuwt Robbertson bij de overdracht: "Als jullie het verklungelen, komen we terug." De voorzitter reageert: "We gaan het waarmaken."

Overijssels gedeputeerde Hester Majj wil ambassadeur zijn van landgoederen. Ze schetst hun belang in Overijssel: "10% van de grond, 40% van de bossen, 25% van de EHS (Nationaal Natuurnetwerk) betreft het bezit van 250 landgoederen." Majj wil over twee jaar in de herziene Omgevingsvisie een eigen positie voor landgoederen. Majj benut het platform van deze Kennisconferentie voor de officiële start van het landgoederenconsulentschap in Overijssel. "Iemand die kan schakelen tussen provincie en landgoederen, die al in het begin de brug kan zijn". OPG-voorzitter Yayeri Blijdenstein bevestigt de goede samenwerking tussen provincie en haar afdeling, die het consulentschap gaat uitvoeren." FPG-voorzitter Robbertson roept de andere provincies op dit voorbeeld te volgen. "Dat zou fantastisch zijn." Voor de tweede keer tijdens het bestuurlijk debat klinkt applaus.

Zuid-Hollands gedeputeerde Han Weber erkent dat zijn provincie geen groen imago heeft. "Daarom zijn wij zo blij met de ruim tweehonderd landgoederen en buitenplaatsen. Zij lopen vaak tegen regels aan. We moeten af van het checklijstje waarom iets niet kan. De provincie heeft daarin een rol richting gemeenten." Zuid-Holland heeft ook Erfgoedtafels opgezet waarvan een voor landgoederen.

Willem de Beaufort:

"Als jullie het verklungelen komen we terug."

Gespreksleider Henk Smit vat samen: "De FPG wil de regie nemen. De provincies willen allianties sluiten met landgoederen en het ministerie van EZ is bereid lastige vragen op te pakken. Ieder van u zegt: we gaan er voor."

Maar niet alles gaat goed. Roel Robbertson: "De Haagse evaluatie van de NSW gaat me aan het hart. Ik signaleer een geweldige onwetendheid. Ook het thema gelijkberechtiging roept spanning op. Ik hoop dat we eindelijk een gelijke behandeling krijgen als particulieren vergeleken met de grote natuurorganisaties."

"De FPG ontwikkelt zich tot netwerkorganisatie met ad hoc werkgroepen, denktanks, seminars en een digitaal platform. Robbertson roept provincies en rijk op mee te werken aan zo'n landelijk platform. "Regionale platforms werken goed. Het is nu tijd om die kennis landelijk te delen."





## Workshops

Liesbeth Cremers, van Landgoed Vilsteren, vertelt in een workshop over de ontwikkeling van een landgoedmerk, samen met haar pachters en ondernemers in de omgeving. Almaar opschalen en produceren voor de wereldmarkt, past niet meer bij Vilsteren. 'Pure Graze' lijkt het antwoord, want die manier van boeren vermindert de bodemeffecten en verlaagt de kosten, dankzij korte kringlopen en regionale distributie. De gevolgen zijn ingrijpend. Een volledig gezinsinkomen halen uit agrarische producten lijkt niet meer mogelijk. Antwoorden zijn nevenactiviteiten, grotere diversiteit aan producten, kostenbesparing en waardecreatie met hogere prijzen. Het Landgoed zal niet aan deze producten verdienen, maar de sociale cohesie blijft omdat de boer weer toekomst heeft.

Willem de Beaufort, van Landgoed Beekzicht, verklaart in zijn workshop zijn 'geheim'. "Eindeloos koffie drinken tot je weet wat iedereen wil." Daardoor ontstaat bij de overheid het inzicht dat: "Het landgoed is niet voor zichzelf bezig, maar voor ons." De Beaufort bepleit om eerst te kijken wat nodig is in de omgeving en te zorgen dat samenwerking bijdraagt aan de kracht van het landgoed. Dat leverde voor Beekzicht 26 projecten op, waarna hij contact zocht met partners. Zo zorgde het waterschap voor beekherstel en een natuurvriendelijke oever, wat samenging met het versterken van recreatie op het aangrenzende landbouwbedrijf. De dreiging dat een deel van Beekzicht buitendijks kwam te liggen omdat Rijkswaterstaat de IJsseldijk wilde verleggen, werd omgezet in winst voor het landgoed, omdat de landbouwfunctie overleefde en de arealen landbouw en natuur werden vergroot.

Willem de Beaufort:  
"Eindeloos koffie drinken tot je weet  
wat iedereen wil."

Een verrassend voorbeeld van samenwerking presenteert Frederique de Bruin van familielandgoed Jachthuis Schijf bij Roosendaal. Hier wordt de bodem van het bos geschikt gemaakt voor het kweken van paddenstoelen. De opbrengst lijkt veelbelovend en de natuurwaarde stijgt.

Henk Smit:

"Eindeloos koffie drinken tot je weet  
wat iedereen wil."

Samenwerking met andere producenten is nodig voor voldoende volume. De Bruin werkt samen met de Hogere Agrarische School in Den Bosch, provincie Noord-Brabant, Dutch Design Academy in Eindhoven, Brabants Particulier Grondbezit en twee collega-landgoederen. Nadeel is dat er een hek om het bos moet om te voorkomen dat ongenode gasten de paddenstoelen al voor de oogst weghalen.

"Durf met concurrenten samen te werken. Dat maakt alle partijen sterker", concludeert Henk Smit van Wing, verwijzend naar het plan voor een coöperatie van Mariënwaerd, Slot Loevestein, Nationaal Park De Biesbosch en stichting Werelderfgoed Kinderdijk. De vier trekpleisters willen arrangementen ontwikkelen voor toeristen. Zij vinden hun gemene deler in 'Sterke watermerken'; ze liggen allen en van oudsher aan het water.

Harrie Vissers, provincie Noord-Brabant, vertelt in zijn workshop: "De provincie wil natuurinvesteringen faciliteren. We vragen ons af wat we kunnen leren van de 160 landgoederen in Brabant." Vissers neemt zich voor om in Brabant een loket te vormen voor landgoederen waar afspraken mogelijk zijn voor de lange termijn.

Marjolein de Rooij vertelt in haar workshop over het advies 'Verantwoord vertrouwen' voor minister Ploumen, waaraan zij schreef met Femke Rotteveel van Postcodeloterij en tien anderen. "Het advies gaat uit van onderling vertrouwen. Bepaal als overheid en organisaties samen de doelen. Als je iets anders wil, moet je elders geld vandaan halen. Leg samen verantwoording af over de resultaten. Accepteer risico's. Dat doen bedrijven ook."

"Ik ga kijken wat we in de Natuurvisie kunnen doen met dit advies aan minister Ploumen", reageert Cor von Meijenfheldt, lid directie Natuur & Biodiversiteit van het ministerie van Economische Zaken na afloop van de workshop. "Ik beloof niks. Maar onze ambitie is om natuur weer leuk te maken. Nu zit het natuurbeleid nog te vast in regels."

Drs. Hans C. Kamerbeek is bioloog, journalist, verzamelaar van verdienmodellen en auteur van 'Waardevol Groen' over geld verdienen met natuur en landschap, InnovatieNetwerk, juli 2012.



## Workshops

Tijdens het eerste deel van de kennisconferentie konden de deelnemers twee van de acht workshops volgen. In bijna twee uur presenteerde een inleider de casus en konden de deelnemers vervolgens ervaringen vertellen naar hun eigen situatie. Aan het eind van de workshops werden de deelnemers gevraagd om een goed voornemen voor komend jaar op te schrijven.

Klik op onderstaande linkjes voor:

- [het overzicht van alle goede voornemens](#)
- [de volledige workshopsamenvatting](#)

### Maatschappelijk ondernemen met water

door Willem de Beaufort, Landgoed Beekzicht

De Beaufort propageert een aanpak om bij realisatie van projecten allereerst naar de omgeving van het landgoed te kijken wat er nodig is en te zorgen dat het project bijdraagt aan de kracht van het landgoed. Van de 26 door hem geïdentificeerde mogelijke projecten heeft hij gewacht op kansen met partners. Tijdens de workshop lichtte De Beaufort twee van deze casussen toe. Daarnaast heeft De Beaufort gekeken naar zwakke elementen van het landgoed en deze omgebogen tot een kans door de functie water in de bedrijfsvoering van het landgoed toe te voegen.

[Klik hier voor de presentatie](#)

### Nieuwe omgevingswet

door Huib Noltes, Gemeente Ommen

Huib Noltes, medewerker ruimtelijke ordening gemeente Ommen presenteerde de casus Ommen, pilot voor de nieuwe Omgevingswet. Wethouder Ilona Lagas illustreerde op inspirerende wijze hoe processen nu binnen de gemeente lopen. De gemeente heeft in het proces ook input gevraagd van de landgoederen. Vijf landgoedeigenaren hebben hieraan gehoor gegeven en hebben samen een 'Handvest nieuwe ruimte voor kwaliteit' opgesteld. Hieruit blijkt dat de landgoederen aan heel veel gemeentelijke doelen een bijdrage (kunnen) leveren.

[Klik hier voor de presentatie](#)

### Monumentale energietransitie

door Charlot Teng, Wing

Met inspiratie vanuit de renovatie van Huis Schouwenburg en het kennis- en leertraject Monumentale energietransitie deelden landgoedeigenaren en beheerders hun ambities en ervaringen met monumentale energietransitie in de workshop.

Met monumentale energietransitie blijven monumenten bewoonbaar. Door energiebesparende maatregelen die heel lowtech kunnen zijn (herstel schuiframen en gebruik luiken) en dankzij energieopwekking.

[Klik hier voor de presentatie](#)



### Realiseren met vertrouwen

door Marjolein de Rooij

Marjolein de Rooij stelde samen met elf deskundigen het advies 'Verantwoord vertrouwen' op. In hun advies raden ze minister Ploumen van het ministerie van buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking o.a. aan om onderling vertrouwen centraal te laten staan bij subsidieverlening. Het werken op basis van vertrouwen kan effectiviteit van de inzet van overheidsmiddelen vergroten en de tijdsinzet van alle betrokken partijen verkleinen. Tijdens de workshop dachten deelnemers na over de toepasbaarheid van een dergelijk aanpak voor landgoederen.

[Klik hier voor de presentatie](#)

### Landgoedmerkontwikkeling

door Liesbeth Cremers, Landgoed Vilsteren

Landgoed Vilsteren werkt samen met haar pachters en ondernemers in de omgeving aan de ontwikkeling van het merk 'Landgoed Vilsteren'. Belangrijkste reden is de toekomstbestendigheid van het landgoed. Mede-landgoedeigenares Liesbeth Cremers wil het landgoed als een rendabel geheel de toekomst inloodsen. Haar familie wil de pachters een duurzame en rendabele toekomst bieden, de vitale gemeenschap van het dorp Vilsteren behouden en op een gezonde manier met de grond omgaan. Het landgoedmerk is een middel om het landgoed met al haar maatschappelijke waarden toekomstbestendig te maken.

[Klik hier voor de presentatie](#)



## Landgoedvenster en Masterclasses 2014

door Kien van Hövell, Co.creatie en Landgoed Grootstal

Het Landgoedbedrijf heeft tools en strategieën ontwikkeld voor maatschappelijk ondernemerschap in deze tijd, die landgoederen kunnen helpen bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. Op 9 januari maakten 35 deelnemers kennis met één van die tools: het Landgoedvenster. Als hulpmiddel voor zelfanalyse biedt het landgoedeigenaren een interessante kijk in het eigen DNA: wat zijn belangrijke waarden? Wat zijn de sterke punten van het landgoed en waar liggen kansen voor verbetering? Samen met Kien van Hövell reflecteerden zij op hun prestaties op verschillende maatschappelijke vlakken.

[Klik hier voor de presentatie](#)

[Klik hier voor het Landgoedvenster](#)

[Klik hier voor de Masterclasses](#)

## Samenwerking rondom verdienmodellen: hoe organiseer je dat?

door Harrie Vissers, provincie Noord-Brabant & Frederique de Bruin, Landgoed jachthuis Schijf

Het opzetten en uitwerken van nieuwe verdienmodellen in de praktijk is een hele uitdaging, zeker als enkel landgoed. Door samen te werken met landgoederen of andere ondernemingen in een regio of op basis van een gezamenlijk thema wordt het idee levensvatbaar. Harrie Vissers van de provincie Noord-Brabant presenteerde hoe de Taskforce Economie en Natuur van de SER Brabant samenwerkt met landgoederen om nieuwe verdienmodellen voor natuur te ontwikkelen. Daarnaast presenteerde Frederique de Bruin van Landgoed jachthuis Schijf een inspirerend voorbeeld van een verdienmodel waarin samenwerking centraal staat.

[Klik hier voor de presentatie van Harrie Vissers](#)

[Klik hier voor de presentatie van Frederique de Bruin](#)

## Samenwerking rondom verdienmodellen

door Frans Van Verschuer, Landgoed Mariënwaerd

Landgoed Mariënwaerd zoekt naar een duurzame manier van instandhouding van het landgoed, waarbij een gezonde bedrijfsvoering, passend bij het landgoed en behoud van historische waarden, rust, ruimte en natuur centraal staan. In samenwerking zagen zij een belangrijke kans. Mariënwaerd is dit jaar een samenwerking aangegaan met Stichting Werelderfgoed Kinderdijk, Slot Loevestein en Nationaal Park de Biesbosch. Samenwerking levert vertrouwen, inspiratie en creativiteit, nieuwe oplossingen, en uiteraard ook nieuwe business kansen voor het landgoed.

[Klik hier voor de presentatie](#)



"Meer vertellen over wat we doen. Vooral ook aan publiek."

"Op zoek gaan naar sterke, inspirerende samenwerkingspartners."

"Zorgen dat het landgoed leeft voor onszelf maar vooral voor onze omgeving."

"Onze initiatieven op het landgoed én het landgoed zelf als groene long gedragen en gezien door overheid, bedrijven en bezoekers."



## Interview Rob van Brouwershaven

Deze kennisconferentie komt voort uit een Green Deal tussen de initiatiefgroep en het ministerie van EZ. Hoe is dat begonnen?

Door het initiatief van vier enthousiaste landgoedeigenaren die iets wilden doen op het gebied van ondernemen en groen. Wij verlenen graag steun aan zulke initiatieven: zodat deze de tijd krijgen om te ontwikkelen en er een olievlek kan ontstaan.

Wat is u opgevallen?

Het enthousiasme waarmee de landgoedeigenaren aan de slag willen. De afgelopen jaren hebben we veel gesprekken met hen gevoerd. Hoe kwam het dat we als het om natuur gaat vooral naar de grote natuurbeheerders keken? Waarom vergaten we vanuit het Rijk de landgoedeigenaren? Waarom komen ontwikkelingen op het gebied van natuur in combinatie met andere doelen vaak niet goed van de grond? Daar borrelde wat. Nu, een paar jaar later zijn we veel verder: we kunnen er echt mee aan de slag!

Het ministerie van EZ is systeemverantwoordelijke voor natuur. Waar zit het blijvende raakvlak tussen het ministerie van EZ en wat we hier aan het doen zijn?

Dat beschrijven we in de Natuurvisie, zoals we die ontwikkelen voor heel Nederland en die binnenkort uitkomt. Veel van wat ik hier vandaag zie, past bij de beweging die we in de Natuurvisie beschrijven. We hebben onze mensen vooral het land in gestuurd om te proeven van wat er speelt op het gebied van natuur, biodiversiteit in combinatie met andere vraagstukken. Rond landgoederen zie je dat mensen willen ondernemen, mensen ontvangen, zorg aanbieden, etc., met respect voor het erfgoed. Dat past één op één met de Natuurvisie.

Welk accent kunnen we verwachten in de Natuurvisie? Kunt u een tip van de sluier oplichten?

We zoeken expliciet de breedte en integraliteit op. Ook leggen we duidelijk de verbinding met de economie, want die is er. We hebben een enorm exportproduct te pakken als we laten zien dat we in deze delta onze groen-blauwe omgeving kunnen combineren met een goede economie. Dat is een andere blik op het natuurbeleid dan de laatste twintig jaar.

In de jaren '70 hadden we een tekort aan natuur en we zijn er hard tegenaan gegaan met veel geld en regels. Nu willen we de filosofie van de landgoedeigenaar internaliseren om in de natuurvisie te gebruiken. Ik gun het iedereen die met goede initiatieven komt om overheden aan te treffen die hen ruimte biedt om hun initiatief te realiseren.



Rob van Brouwershaven:  
"We willen de filosofie van de landgoedeigenaar internaliseren om in de natuurvisie te gebruiken."



## Overhandiging initiatief aan de FPG

Voor de FPG is de kennisconferentie een cruciaal moment. De initiatiefgroep heeft inzichten en een kennisnetwerk opgebouwd en zoekt de ruimte voor innovatie. FPG voorzitter Roel Robbertsen ziet dat de FPG deze rol als kennisdeler en innovator nu ook kan oppakken.



Volgens Robbertsen komen er steeds meer claims op het landelijk gebied. FPG leden zijn stoffeerders van het landschap en zorgen mede voor een goed vestigingsklimaat. Het wordt echter steeds moeilijker om als particulier eigenaar het eigendom goed te beheren. Landgoederen zullen op een andere manier kansen en uitdagingen moeten oppakken. Dat vergt innovatie en een nieuwe manier van werken: kennis delen en samenwerken. In een tijd waarin de overheid zich terugtrekt, zullen eigenaren op zoek moeten gaan naar nieuwe verdienmogelijkheden als kostendragers voor het landelijk gebied.

Willem de Beaufort draagt symbolisch het initiatief 'Het Landgoedbedrijf' over aan de FPG. De Beaufort geeft aan het fantastisch te vinden dat er zoveel mensen aanwezig zijn op de kennisconferentie. De vraag naar maatschappelijke diensten is enorm groot. Dat betekent dat de kans voor de landgoedeigenaren ook groot is: zij hebben veel te bieden. Maar tegelijkertijd ontstaat de noodzaak voor nieuwe vormen van samenwerking.

Volgens De Beaufort is het daarom goed dat de FPG het initiatief wil overnemen. Dat betekent ook voor de FPG een andere wijze van denken. De Beaufort eindigt met de woorden: 'Zorg goed voor ons initiatief, anders komen we terug!'

Robbertsen nam het initiatief graag in ontvangst: 'We nemen graag onze verantwoordelijkheid. We zijn het onze leden verplicht.'



"Doorgaan waar we mee bezig zijn, namelijk in standhouden en verbeteren natuurwaarden en dat beter communiceren met omgeving"

"Groeizaamheid in alle opzichten."

"Schakel nieuwe partners in."

"Een landgoed als etalage van functies die mogelijk zijn concreet maken en hanteerbaar voor 'klanten', vanuit advies praktijk aan bijdragen."



## Debat met drie gedeputeerden, ministerie van EZ en FPG

Tijdens het bestuurlijk debat gingen gedeputeerden Annemieke Traag (provincie Gelderland), Hester Maij (provincie Overijssel) en Han Weber (provincie Zuid-Holland) in gesprek met Rob van Brouwershaven (ministerie van EZ) en Roel Robbertsen (FPG).



De gedeputeerden, maar ook Van Brouwershaven, hebben allen een band met landgoederen. Landgoederen zijn vaak paradepaardjes voor de provincies. In Overijssel bijvoorbeeld is 10% van de oppervlakte van de provincie eigendom van landgoedeigenaren en maar liefst 40% van de bossen en 25% van de EHS.

### Maatschappelijke meerwaarde

De maatschappelijke meerwaarde van landgoederen is voor iedereen duidelijk. De provincies hebben dan ook alle een beleid voor landgoederen. Zo zet Gelderland in op het netwerk monumentale energietransitie waarin landschappelijke doelstellingen van de provincie gecombineerd worden met cultuurhistorische- en energiedoelstellingen. Tijdens de netwerkbijeenkomsten leren eigenaren hoe ze energiekansen in de praktijk kunnen toepassen, en wat voor verdienmodel daar onder ligt. Door met elkaar in gesprek te gaan wordt de meerwaarde van monumentale energietransitie duidelijk.

Het onderzoek 'In stand houden loont', uitgevoerd door Wittenveen en Bos in opdracht van de provincies Overijssel, Gelderland en Utrecht is een belangrijk handvat; het toont de maatschappelijke waarde van landgoederen aan. Elke euro die in een landgoed wordt geïnvesteerd levert twee euro op, maar dat geld komt niet altijd bij de landgoedeigenaar zelf terecht. Dat is dan ook de rechtvaardiging voor provincie Overijssel om specifiek beleid te ontwikkelen.

De wens van de landgoedeigenaar is vaak complex, regelgeving werkt niet altijd mee.

Ook in Zuid-Holland is het belang van landgoederen niet te onderschatten, zegt Weber: "Zuid-Holland is verstedelijkt en heeft daardoor geen groen imago. Landgoederen helpen om het leefklimaat en daarmee vestigingsklimaat te versterken. We willen landgoederen een florerende toekomst geven, bijvoorbeeld door bij te staan in restauratie of het onderhoud van het landgoedpark."

De FPG is blij met het eenduidige geluid: iedereen is er van overtuigd dat de problematiek op een andere manier moet worden aangepakt. Vertrouwen in de verschillende partners in het veld is daarvoor belangrijk. Robbertsen geeft aan dat dit ook betekent dat eigenaren op een andere manier zullen moeten gaan werken. We moeten meer nadenken over hoe we maatschappelijke issues invulling kunnen geven. Water kan bijvoorbeeld een bedreiging zijn, maar ook een kans of een verdienmodel. Dergelijke kansen kunnen alleen gerealiseerd worden als landgoederen integraal benaderd worden.

"Dit was vijf jaar geleden nog niet mogelijk."



Tijdens de bijeenkomst konden mensen een goed voornemen en inzicht achterlaten. Tijdens het bestuurlijk debat hingen deze aan twee wensbomen. In dit verslag zijn voornemens en inzichten geplaatst in groene accolades.



## Ondernemerschap

### Intermezzo ondernemerschap

Het onderwerp ondernemerschap wordt ingeleid door wethouders Ilona Lagas van gemeente Ommen en Harriët Thiemens van gemeente Rheden. Beide gemeenten faciliteren het ondernemerschap van landgoederen in hun gemeenten.

In Ommen is het Handvest 'Nieuwe ruimte voor kwaliteit' opgesteld. Hiermee is een handreiking gedaan om de samenwerking tussen overheden en landgoederen te verbeteren. Op basis van het integrale beleid per landgoed maken zij afspraken over ontwikkelruimte om op lange termijn de maatschappelijke prestaties waar te kunnen maken. Dat betekent: ruimte geven aan ontwikkeling als dat bijdraagt aan de gemeentelijke ambities, ook als daarvoor een bestemmingsplanwijziging nodig is. Of zoals Lagas formuleert: 'Als ik niet kan uitleggen waarom iets niet kan, dan moet het kunnen'.

Gemeente Rheden wordt in provincie Gelderland vaak als voorbeeld genoemd als gemeente met goed landgoedbeleid. Tiemens geeft echter aan dat de gemeente helemaal geen landgoederenbeleid heeft. Landgoederen zitten in het DNA van de gemeente en maken integraal onderdeel uit van gemeentelijke besluiten. In 2007 is Rheden begonnen met een actieprogramma om erfgoed te behouden en versterken. Juist omdat het niet zo beleidsmatig wordt ingezet, kan er ingespeeld worden op de actualiteit.



De drie provincies stimuleren alle op eigen wijze het ondernemerschap. Ruimte creëren voor eigen ondernemerschap staat daarin centraal. Ze zijn het erover eens dat het initiatief van de landgoedeigenaar zelf moet komen, overheden faciliteren, kunnen ambassadeur zijn en landgoederen helpen op de kaart zetten.

Provincie Zuid-Holland organiseert erfgoedtafels, waar onder andere een koppeling wordt gemaakt tussen groenbeleid en erfgoed. Het blijkt een krachtig instrument om ondernemerschap te bevorderen. Provincie Gelderland geeft landgoedeigenaren een duwtje in de rug door het organiseren van een website waarop de activiteiten die op de landgoederen plaatsvinden zichtbaar zijn. Ze organiseren Communities of Practice over monumentale energietransitie en over nieuwe verdienmodellen.

Van Brouwershaven vindt dat landgoedeigenaren als maatschappelijke en groene ondernemers een voorbeeld kunnen zijn voor andere ondernemers. Het ministerie legt graag verbindingen tussen sectoren, dat inspireert en creëert nieuwe kansen.

De gedeputeerden en Van Brouwershaven geven aan dat met name het faciliteren -zorgen voor kennisuitwisseling- belangrijk is. Robbertsen: 'Een belangrijke constatering is dat de overheid niet onderneemt, maar faciliteert, aanjaagt. Het zoeken naar de integrale benadering is belangrijk, zoek het niet alleen in ruimtelijke ontwikkeling. Door de integrale benadering geef je echt vertrouwen aan de ondernemer.'

.....

“Ervaring delen. Gebruik elkaar.”

“Meedenken met andermans ambitie om eigen doelen te realiseren.”

“Uitkijken naar samenwerkingen, openstaan voor samenwerkingen.”



## Kennis delen

Kennis delen blijkt een efficiënte manier om innovaties te stimuleren. Zo speel je in op de uitdagingen die liggen in maatschappelijke vraagstukken. Robbertsen: 'Pak heel concreet een maatschappelijk issue beet en ga rond dat onderwerp oplossingen organiseren. Neem bijvoorbeeld biomassa, daar is met samenwerking veel meer mogelijk dan alleen je eigen kachel stoken.'

Rond kennis delen kan ook de meerwaarde van een organisatie als de FPG blijken: zij vormen het verbindend element dat de verschillende partijen samenbrengt. Denktanksessies, seminars en een digitaal platform kunnen daarin belangrijke middelen zijn.

Niet alleen de drie gedeputeerden geven aan dergelijke initiatieven graag te willen faciliteren, ook Van Brouwershaven ziet het belang van kennis delen op nationaal niveau: 'Vanuit het kennisbudget stimuleren wij initiatieven op het gebied van landbouw, duurzame energie, natuurbeheer. Zo ondersteunen wij samenwerking rond Ontwikkeling Beheer en Natuurkwaliteit (OBN): OBN organiseert een netwerk van deskundigen rondom natuurbeheer. Dergelijke vragen over aanvullende kennis horen wij dan ook graag.'

Robbertsen geeft aan dat er hiermee een fantastische stap voorwaarts is gemaakt. Alle partijen spreken de intentie uit om maatschappelijk ondernemerschap op landgoederen te willen ondersteunen. Dit vergt nog wel een grote cultuurverandering, en dat kan tijd kosten, maar iedereen aan tafel gaat de uitdaging graag aan. 'We zijn verplicht deze uitdaging met elkaar aan te gaan, willen we een mooi buitengebied duurzaam kunnen overdragen aan onze kinderen en kleinkinderen', aldus Robbertsen.

## Intermezzo kennis delen

Yayeri Blijdenstein (voorzitter Overijssels Particulier Grondbezit) en Gedeputeerde Hester Maj bezegelen op de Kennisconferentie het consulentenschap dat zij samen vormgeven.

Ondernemende landgoedeigenaren lopen vaak in de beginfase tegen beperkingen op. Zij zijn op zoek naar nieuwe verdienmodellen en komen al snel bij de overheid terecht. Zij lopen dan bijvoorbeeld aan tegen een bestemmingsplan of regelgeving. Een landgoederenconsulent kan op dat moment een brug zijn, tussen provincie, gemeente en landgoedeigenaar om te helpen bij de ontwikkeling van het plan. Provincie Overijssel geeft dit momenteel vorm in samenwerking met OPG en Het Oversticht.

Blijdenstein geeft aan dat het consulentenschap voort kwam uit de vraag 'hoe zorgen we ervoor dat goede initiatieven een vliegende start krijgen?' Dit willen we doen door te zorgen dat in de beginfase al de juiste kennis aanwezig is.

Symbolisch overhandigde Maj de onderzoeken en publicaties die recent al over landgoederen zijn verschenen, zoals het boek Buitenplaatsen, de Landgoed Luiken Kijkwijzer en ander werkgereedschap.



"Het delen van kennis en kunde en samenwerking stimuleren."

"Meer kennis opdoen over de toekomstige ontwikkeling op landgoedgebied."





## Vijf essay's

Het proces van het landgoedbedrijf was er óók een van verdieping. Proberen te doorgronden hoe mechanismen werken. De vijf essay's helpen om het landgoedsysteem en de maatschappelijke waarde van landgoederen te begrijpen.

### Grond is emotie, interview met Willem de Beaufort

Ik, Willem de Beaufort, vertel graag het verhaal over een oude boer uit Groningen die elke avond een stukje over zijn land liep. Toen zijn kleinzoon vroeg, 'waarom doe je dat elke avond?' antwoordde hij: 'Ik vind dat zo fijn, dan kan ik op m'n eigen grond pissen.' Dat gevoel en dat woordje 'eigen'. Daar gaat het om. Je kunt erover beslissen. Gevoel van vrijheid en je bent ervoor verantwoordelijk.

Als je grond hebt, dan komt die emotie er vanzelf bij. Dat zie ik zelfs bij de lokale beheerders van Staatsbosbeheer. Ook zij zijn verknocht aan de grond. Zij delen in die emotie.

[Klik hier om het volledige essay te lezen](#)

### Een nieuw landgoed in gemeente Buren, interview met Roelof de Wit

Nieuwe landgoederen kunnen wellicht ook NSW (Natuurschoonwet) gerangschikt zijn, toch zijn ze (vaak) wezenlijk anders dan landgoederen met een eeuwen oude historie. Gemeente Buren doet openhartig de deuren open over haar pragmatische landgoederen beleid. Het biedt ruimte aan innovatie, mits maatschappelijke meerwaarde wordt geboden door initiatiefnemers. Biedt deze aanpak echter ook een duurzame oplossing op de lange termijn?

[Klik hier om het volledige essay te lezen](#)

### Niet van gisteren, door René Didde

Landgoederen zijn inherent duurzaam. Anders was het immers onmogelijk om cultuurhistorisch erfgoed, natuur en

landbouw in een schitterend landschap vreedzaam te laten co-existeren. Maar de regelgeving van sectoraal beleid wringt. Hoog tijd voor een integrale aanpak. Op naar de 'landgoedloterij' en naar 'landgoedontwikkelingsplannen'. Bestemmingen van vandaag met respect voor gisteren.

[Klik hier om het volledige essay te lezen](#)

### Lust onder last, door Kien van Hövell

Nu de samenleving in de schaduw van meervoudige crises zoekt naar nieuwe vormen van waardecreatie, innovatie en ondernemerschap, begint de landgoedwereld zich te manifesteren. De tradities van integraal beheer en ondernemend pionierschap op particuliere landgoederen vormen een rijke voedingsbodem voor innovatie. De maatschappelijke relevantie van het particuliere karakter staat daarbij centraal. Hoe zijn duurzame waarden op een landgoed eigenlijk ontstaan, hoe kan in deze tijd nieuwe waarde worden gecreëerd en welke condities kunnen dit mechanisme faciliteren?

[Klik hier om het volledige essay te lezen](#)

### Cont(r)act met de omgeving, door Jannemarie de Jonge en Charlot Teng

Landgoederen zijn als een samenleving binnen de samenleving. Hier spelen - in het klein - alle aspecten die ook elders aan de orde zijn bij ontwikkeling van ruimtelijke kwaliteit. Landgoederen bieden een mooie omgeving met historische betekenis en er moet ook geld verdiend worden. In onze samenleving echter zijn economische dragers, fysiek-ruimtelijke en sociaal-maatschappelijke waarden uit elkaar getrokken. De actuele politiek leidt tot nieuwe verhoudingen tussen de belangrijke spelers in het landschap. Dat vraagt om dialoog tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, onderzoekers en overheid

[Klik hier om het volledige essay te lezen](#)



## Interviews met landgoedeigenaren:

### iedereen is ondernemer van zijn eigen talent

Tot slot een serie interviews met landgoedeigenaren, die vanuit betrokkenheid en visie dagelijks werken aan waarde en continuïteit op hun landgoed. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor de openhartige manier waarop zij Kien van Hövell (initiatiefgroep), Elmar Theune (ministerie van EZ) en Martin Woestenburg (redactie) hebben toegelaten tot hun denkwereld en dilemma's.

Stuk voor stuk zijn de interviews getuigenissen vanuit het hart, in hun verscheidenheid ook alle authentiek, maar in het kader van Het Landgoedbedrijf vooral interessant omdat zij continu zoeken naar overlevingskansen op de lange termijn.

Ondernemerschap is sterk in beweging. Innovatief ondernemen met de focus op service en duurzame waarden kan ook wel het organiseren van duurzaamheid worden genoemd. Particuliere landgoederen blijken florerende broedplaatsen te zijn voor deze moderne vorm van ondernemerschap. De geïnterviewde landgoederen investeren, ongevraagd, in zaken die de samenleving 'van waarde' vindt en halen daar zelf ook weer bijzondere zaken uit.

Tijdens de interviews kregen eigenaren de ruimte om het gesprek zelf te kleuren en te sturen. Daarmee behielden hun 'verhalen' niet alleen hun 'echtheid', ook de zoektocht naar de eigenschappen en mechanismen van het 'maatschappelijk ondernemerschap' werd daardoor spannend en zuiver.

Uit de gesprekken zijn een aantal interessante thema's naar voren gekomen, die hebben geleid tot de volgende stellingen.

#### 1. Samenhang

Op nagenoeg alle landgoederen is er sprake van een alomvattende visie: onderdelen zijn niet autonoom, maar staan in verbinding met elkaar.

- Materie, ruimte, functie en tijd wordt verbonden.
- Bij voorkeur dienen maatregelen meerdere domeinen: sociaal, economisch en ecologisch.

- Waarden worden niet per stuk gewogen maar gezien als onderdeel van het totaal. Fragmentatie wordt vermeden, samenhang bevorderd.
- Naast direct waarneembare of meetbare invloed is er ook besef van indirecte effecten of consequenties op langere termijn.
- Integraal werken betekent dat de oplossingsruimte en daarmee de flexibiliteit van het landgoed groot is.

#### 2. Innovatie

Verandering ontstaat veelal uit een combinatie van noodzaak en idealisme, met optimaal gebruik van het bestaande.

- Verandering reikt over traditionele grenzen heen, zonder het verleden geweld aan te doen.
- Vernieuwing dient het belang van zelfredzaamheid en is tegelijkertijd geïnspireerd.
- Sturing vindt plaats op het niveau van veerkracht en op het bewaren van de balans
- Innovatie vindt informeel zijn weg: aan de keukentafel, voetje voor voetje, dankzij de leermomenten van alledag en langs de weg van stille dynamiek
- Innovatie is succesvol naarmate er geïnvesteerd wordt in de relatie met partners en in de processen van samenwerking.

#### 3. Waardecreatie

Op veel landgoederen zijn identiteit, de menselijke maat en de mensrelatie instrumenteel voor het creëren van waarde.

- Geld is niet het enige ruilmiddel, ook tijd, energie en persoonlijke aandacht worden gezien als 'waarde' en kunnen worden verdiend, ingezet of uitgeruild.
- Partnerschap betekent in de ogen van de eigenaren samen werken aan een gedeeld resultaat vanuit verbondenheid en gedeeld inzicht.
- Dat kan pas wanneer binnen een samenwerkingsverband de wederzijdse belangen en afhankelijkheden positief worden bejegend en er sprake is van wederzijds vertrouwen.



## 4. Leiderschap

Veel landgoedeigenaren koppelen het besef van verantwoordelijkheid aan de notie van rentmeesterschap, waarbij ook een vorm van leiderschap wordt bedoeld.

- De rol van leiderschap wordt divers ingevuld: de ene stuurt, de andere inspireert, de derde accelereert. Alle vormen zijn initiatiefrijk, blijven proactief en hebben de bevordering van samenhang en het uitnodigen tot samenwerking als gemene deler.
- Bij 'regie' ligt de nadruk op het houden van overzicht, het volgen van een stabiele koers en behoud van de balans, met tegelijk voldoende flexibiliteit zodat de koers 'volhoudbaar' blijft onder wisselende omstandigheden.
- Waar autonomie, meesterschap en betekenis worden gezien als belangrijke condities voor goede prestaties (Daniel Pink) bepleiten veel landgoedeigenaren in hun relatie met overheden verbetering in die condities om goed te kunnen functioneren.
- Continuïteit en commitment voor de lange termijn worden gezien als belangrijke voorwaarden om vertrouwen te mogen ontvangen.

Deze voorlopige bevindingen tonen samenvattend, dat voor deze tijd interessante principes voor waardecreatie via innovatief ondernemerschap door sommige landgoedeigenaren al op een natuurlijke en vanzelfsprekende manier in praktijk worden gebracht.

### Overzicht interviews

1. Landgoed Vollenhoven
2. Landgoed Oldenhof
3. Landgoed Grootstal
4. Landgoed De Driemarke
5. Landgoed De Vijverhoeve
6. Landgoed Klarenbeek
7. Landgoed Het Lankheet
8. Landgoed Oostergeest
9. Landgoed Kombos
10. Landgoed Mariënwaerd
11. Landgoed Vilsteren

Klik op het landgoed voor de link naar het interview. Ook de onderste vier interviews zijn binnenkort online beschikbaar.



