

LUST ONDER LAST



Op zoek naar duurzame waarden en waardecreatie op particuliere landgoederen

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?

Door Kien van Hövell

Op een workshop over social media vroeg ik vorig jaar aan mijn toevallige buurman welk beeld hij had van een landgoed. Zonder ook maar één seconde te hoeven nadenken antwoordde hij: “hek en waxjas”. Uit de eerste typering sprak zijn oordeel over elitarisme, met de tweede verwees hij rigoureuus naar de oude doos. Met geen van beide beelden blijkt het collectief van particuliere landgoedeigenaren zich te kunnen identificeren: velen voelen zich hoeders van publieke waarden en ijveren voortdurend om hun ondernemerschap bij de tijd te houden. Maar de perceptie over landgoederen in de ambtelijke wandelgangen oogst bij landgoedeigenaren misschien nog wel de meeste verwondering.

Haast geen provincie of gemeente hanteert dezelfde definitie. Naast wisselende duidingen van de minimale oppervlakte, verwijzen beleidsambtenaren liefst naar concrete programmeringen, die voortkomen uit een bepaalde, soms heel specifieke tak van het overheidsbeleid. Een dominante trend van de

laatste decennia is dat landgoederen vooral van belang worden geacht voor het behoud van cultuurhistorie, het recreatieaspect voor omwonenden middels openstelling en als werktuig voor de realisatie van de EHS. Deze publieke waarden liggen verankerd in wet- en regelgeving, maar de sectorale uitwerking hiervan kan soms compleet zijn doel voorbij schieten. Vooral dat laatste is een veel gehoorde klacht van landgoedbeheerders, die zich - onder het juk van versnipperde bureaucratie en haarkloverij - belemmerd voelen in hun zoektocht naar integrale ontwikkelingsmogelijkheden en daarmee vrezen voor discontinuïteit op hun landgoederen.

Duurzaam denkraam

“Duurzaamheid gaat over het erkennen en verbinden van alle relevante menselijke en collectieve waarden.” Tot deze uitspraak komt Klaas van Egmondⁱ, schrijver van het boek Een vorm van beschaving. Op zoek naar een praktische beleidsagenda, benadert hij het duurzaamheidvraagstuk anders dan het lineaire actie - reactie mechanisme: de huidige milieu-, klimaat-, financiële en sociale crises blijken alles met elkaar te maken te hebben.

Een dergelijk denkraam oogste al in 1987 wereldwijde belangstelling met de publicatie van het rapport ‘Duurzame ontwikkeling’ door de Commissie Brundtlandⁱⁱ. Ook deze studie neemt al onze waarden als uitgangspunt en zoekt in eenheid naar evenwicht in de relaties van altijd resonerende, samen bewegende ontwikkelingen. Volgens Van Egmond raakt dit de wortels van ons bestaan: “Beschaving blijft behouden, wanneer we cultureel versus materieel, kunst versus wetenschap, gedrag versus technologie, regionalisering versus globalisering kunnen overbruggen. De opgave is om middelpuntzoekende krachten te mobiliseren. Dan kun je ook met al die relevante waarden in samenhang rekening houden”.

De term 'duurzame ontwikkeling' wordt door Brundtland omschreven als een "proces van verandering waarin het gebruik van hulpbronnen, de richting van investeringen, de oriëntatie van technologische ontwikkeling en institutionele verandering alle met elkaar in harmonie zijn en (alle) zowel de huidige als de toekomstige mogelijkheid vergroten om aan menselijke behoeften en wensen tegemoet te komen".

Verantwoordelijk rentmeesterschap

Het beheren van alle relevante waarden in samenhang is voor veel particuliere landgoedeigenaren een herkenbaar adagium voor de manier waarop zij hun rentmeesterschap gestalte geven. Dit rentmeesterschap komt eigenlijk neer op een meervoudige ketenverantwoordelijkheid: in tijd, in materie en in betekenis.

In Bijbelse termen heeft 'rentmeesterschap' vooral betrekking op het besef, dat de mens de aarde niet bezit, maar slechts in bruikleen heeft en in goede staat moet nalaten aan volgende generaties. Hij moet zowel de aarde als zijn eigen individuele talenten goed gebruiken. De bruikleengedachte van veel particuliere landgoedeigenaren in deze tijd komt voort uit het morele besef, dat aan hen een lust is gegund, onder de last van het doorgeven. Zij zijn zich ervan bewust dat hun zorgplicht een bescheiden schakel is in een lange keten, die in zijn voortgang dient te worden gecontinueerd.

Met de opkomst van de consumptiemaatschappij en van vergaande specialismen die werden gedwongen hun blikveld te vernauwen, is het voor onze samenleving de afgelopen eeuw niet altijd even makkelijk gebleken om uit het begrip rentmeesterschap een adequaat handelingsperspectief af te leiden. Zo voltrokken zich in het landelijk gebied in die relatief korte periode grote veranderingen. De geïndustrialiseerde en gemechaniseerde

landbouwproductie maakte een gevoelige inbreuk op de klassieke territoriale modellen, waar de samenhang tussen functies van oudsher centraal stond.

Uitzondering op deze grootschalige transformatie van het landelijk gebied zijn de historische landgoederen, waar veranderingen vaak gefilterd werden omdat de eigenaar bij machte was om invloeden van buiten volgens zijn eigen organisatieprincipes te reguleren. De systeemopbouw van landgoederen, waar de integratie van alle elementen, aspecten en functies altijd centraal is blijven staan, is tegenwoordig een onderscheidende kwaliteit. In de ruimtelijke structuur van veel landgoederen kunnen deze sporen nog worden teruggevonden. Nu worden ze gewaardeerd om hun schaarste en omdat ze de samenhang weerspiegelen van geologie, bodem, klimaat, vegetatie en fauna en de wijze waarop de mens daarvan in de loop van de geschiedenis gebruik maakteⁱⁱⁱ.

Nog steeds wordt op veel particuliere landgoederen een symbiose nagestreefd tussen productieve en ideële functies. Voor de meeste onder hen is het motief van integraal beheer overigens ook rechtstreeks geënt op de wens om continuïteit te waarborgen. Op basis van een samenvattende visie op lange termijn zoekt iedere generatie opnieuw naar een passende synthese tussen verschillende beheers- en ontwikkelingsvormen, die elkaar min of meer in balans houden. Onlosmakelijk zijn ook de sociale aspecten daaraan verbonden. Als kind van zijn tijd geeft iedere generatie daaraan weer eigen inhoud.

Een uitzonderlijk mooi voorbeeld van symbiose is het Park de Hoge Veluwe. Hier zijn zowel middeleeuwse als negentiende-eeuwse agrarische ontginningen en nederzettingen, heidevelden en stuifzanden en voor bosbouw bestemde gebieden in elkaars onmiddellijke nabijheid bewaard gebleven. De ultieme vereniging van landschap en kunst kreeg mede vorm vanuit een ideële visie op cultuur, natuur en maatschappij van de zijde van de stichters. (Cultuurhistorische verkenning Park Hoge Veluwe. Gelders Genootschap, 2011)

De wens om bij nieuwe ontwikkelingen te redeneren vanuit de eenheid en sfeer van het landgoed, is vaak ingegeven door historisch besef, culturele affiniteit of affectieve binding van eigenaar. Juist dit aspect zet aan tot strategisch doordachte en tactisch creatieve vormen van beheer. De exploitatie kan op het niveau van elementen, aspecten en functies aan de tijdgeest worden aangepast, zonder dat de samenhang als geheel gevaar loopt.

Dat multifunctionele is niet alleen kenmerk, maar ook troef. Het streven naar een basaal evenwicht tussen kosten en baten is een verstandige overlevingsstrategie: de ontoereikendheid van eenzijdige exploitatievormen in een bepaalde tijd laat zich immers intern wel oplossen, wanneer andere bronnen op het landgoed kunnen worden geactiveerd voor het herstel van de balans.

Op landgoed Vollenhoven drijft de exploitatie grotendeels op de (onbetaalde) inzet van de eigenaren. De professionalisering van de Open Tuindagen en de persoonlijke betrokkenheid daarbij van de hele familie, heeft geleid tot een hogere kwaliteit van tuin, moestuin en park, een sterkere sociale binding met de omgeving en een betere publieke zichtbaarheid van het authentieke karakter van het landgoed als geheel.

De omgeving is de baas



De trage dynamiek op landgoederen is door de eeuwen heen een waarborg gebleken voor het ontstaan van duurzame kwaliteit.

Landgoedeigenaren van deze tijd kunnen zich echter niet meer onttrekken aan de onvoorspelbaarheid, complexiteit en snelheid van veranderingen buiten hun poorten. Zo kunnen alleen al ruimtelijke ontwikkelingen in de omgeving (zoals een oprukkende stad of

nieuwe infrastructurele voorzieningen) fundamenteel doorwerken op het ruimtelijk, sociaal en economisch functioneren van een landgoed.

Op die stijgende turbulentie kunnen landgoedeigenaren haast onmogelijk adequaat inspelen, omdat hun interne bewegingsruimte parallel steeds strakker aan banden is gelegd. Talloze wetten reguleren de private ruimte en een vergunningtraject kan gemakkelijk vastlopen op bijvoorbeeld tegenstrijdigheden tussen disciplines of door de waan van de dag beheerste politieke vertekeningen. Ook kunnen de door afzonderlijke specialismen uitgewerkte maatschappelijke waardepatronen, die leidend zijn voor een discours op inhoud, sterk fluctueren.

Illustratief is een recente wetenschappelijke studie naar de maatschappelijke relevantie van de EHS^{iv}. In de zoektocht naar de waardering van ecosystemendiensten, toont het rapport dat houtproductie in Nederland nog steeds op beperkte schaal plaatsvindt, maar dat bossen intussen van groot belang worden geacht omdat zij daarnaast biodiversiteit herbergen, CO₂ vastleggen en fijnstof invangen. De meest zichtbare ecosystemendienst van bossen in ons land is nu recreatie.

Binnen het maatschappelijk krachtenveld hebben zich dus in korte tijd grote verschuivingen voorgedaan in de verschijningsvorm en waardering van diensten: enerzijds, naar een hoog collectief gehalte en een beperkter privaat karakter en anderzijds, in de

contrastwerking tussen zichtbare diensten versus diensten met een hoger (en dus abstracter) maatschappelijk belang. Een min of meer vergelijkbaar fenomeen van fluctuerende waardepatronen speelt zich af in het speelveld van de erfgoeddisciplines, waar monumenten niet alleen als historisch object van waarde zijn, maar ook een positieve invloed hebben op het vestigingsklimaat en toerisme. De vraag is dan telkens welk belang mag prevaleren, in welke context dit wordt beoordeeld en wie daarbij het meeste recht van spreken heeft.

Dat brengt ons op het tweede obstakel, namelijk dat de toedeling van belangen tussen overheden zelf bepaald niet vast ligt. Het bestel van Thorbecke, dat de autonomie van de verschillende bestuurslagen voorop stelde, is anderhalve eeuw na dato niet meer bruikbaar. In het ruimtelijk bestuursrecht, een van de meest decentrale bestuurswetten in Nederland, is de afgelopen twintig jaar zelfs een constante toevloed ontstaan van gemeentelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de hogere overheden, in het bijzonder naar het Rijk. Zo domineren op landgoederen de EHS, Natura 2000, Flora- en Faunawetten het ruimtelijk discours rond het bestemmingsplan en zijn de adviezen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed vaak sturend (zo niet doorslaggevend) in de decentrale besluitvorming. De Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur hebben deze trend recent nog waargenomen: “wanneer een beschermingswens op het ene bestuursniveau op gespannen voet staat met een ontwikkelingswens op een ander bestuursniveau[...] wint het hoogste schaalniveau”^v. Dat de opkomst van Europese regels het allemaal nog ingewikkelder maakt, laat zich makkelijk raden.

De neiging tot juridisering - en de daarmee verband houdende vrees voor precedentwerking - is een bestuurlijke reflex, die in de emotionele huishouding van veel overheidsorganen is verankerd. Saillant detail is dat deze door burgers zelf is geïnitieerd en ook in stand wordt gehouden. Hoe dan ook hindert de mythe van de risicoloze samenleving het maatwerk dat nodig is om het integrale beheer op landgoederen op een fatsoenlijke manier te kunnen honoreren. Zolang er geen plek bestaat waar de agenda's van rijk,

provincie en gemeente bij elkaar komen, is volgens de Raden bestuurlijke rugdekking op rijksniveau nodig om regionale en lokale coalities een reële kans van slagen te geven.

Veerkracht om te overleven

Voor de particuliere landgoedeigenaar bestaat er dus een gevoelig spanningsveld tussen het privé en het maatschappelijk belang. Niet zozeer in archaische termen, omdat hij zo graag onbegluurd op zijn terras wil zitten, maar omdat de condities om veerkracht te kunnen tonen in een veranderlijke samenleving hem door de publieke sector nagenoeg zijn ontnomen. Daarmee bijt de overheid in zijn eigen staart. Immers wordt landgoederen, die - vanuit een lange traditie van pionierschap, cultureel besef en persoonlijke bezieling - bij uitstek geëquipeerd zijn om maatschappelijke meerwaarde te creëren, de pas afgesneden om voort te gaan op hun weg.

Wendbaarheid is 'hot' en ook zeker nodig in deze tijd. Top-managers citeren Darwins' theorie dezer dagen zeker niet uit luxe: "It's not the strongest of the species that survives, not the most intelligent, but the one most responsive to change..."

Kwaliteiten en mogelijkheden

Waar liggen dan nog de kansen voor particuliere landgoederen om adaptief te zijn in het maatschappelijk belang, terwijl de fysieke componenten die zij omvatten steeds verder aan banden zijn gelegd, de functies die zij herbergen steeds nadrukkelijker van bovenaf worden gereguleerd en er van onderaf een steeds meer vanzelfsprekende claim wordt gelegd op het medegenot van het private eigendom?

Misschien ligt het antwoord wel voor een deel in de vraag besloten:

- Waardeoriëntaties op particuliere landgoederen kunnen op verschillende niveaus worden waargenomen: niet alleen in traditioneel opzicht, gezien vanuit het algemene belang (met de bescherming van monumentaal erfgoed, complexen en gebieden als gevolg), maar vooral op lokale schaal, met de focus op de eigen sociale omgeving én in abstractere termen, als metafoor voor een integrale manier van denken en werken, die mogelijk een veel grotere groep mensen, organisaties en instellingen in deze tijd kan interesseren.



- Omdat aan veel elementen meervoudige maatschappelijke waarden worden toegekend, beschikken landgoederen - alleen al omdat zij meestal een breed palet van dit soort elementen in huis hebben - over een immens arsenaal aan onderscheidende kwaliteiten. En dus ook, over een zeecontainer aan creatieve mogelijkheden om deze conceptueel, thematisch, functioneel of anderszins met elkaar te verbinden. De verwachting was tot nu toe, dat de beleveniseconomie het 'sense of excitement' hierover bij de consument alleen maar zou doen stijgen. Zelfs wanneer die economie geen stand zou houden, ook dan zal de geoefende landgoedeigenaar in staat zijn om authenticiteit, relevantie en betekenis op zijn landgoed te bundelen tot nieuwe maatschappelijke potenties.
- 'Behoud door vernieuwing' betekent nieuwe correlaties vinden in het bestaande en ook: de uitdaging om daarmee nieuwe samenhang en synergie te creëren. Daarmee belanden landgoederen niet onder een museale stolp, maar kunnen ze als onderneming vitaal blijven en hun verantwoordelijkheid op een professionele manier blijven nemen.

Nu de publieke geldstromen haperen en ook het dogma van de maakbare samenleving achterhaald lijkt, is er op alle fronten behoefte aan individuele en collectieve zelfredzaamheid. De landgoederen van gisteren, die dankzij hun visie, innovatief vermogen, risicospreiding en maatschappelijke betrokkenheid, door de tijd heen bewezen hebben koersvast te zijn, zijn bij uitstek geschikt om aan deze nieuwe behoefte te beantwoorden.

De connectie met de samenleving zal in dat geval nadrukkelijker gestalte krijgen in de vorm van meervoudige netwerkrelaties en het

creatieve management op landgoederen zal veel meer gericht zijn op het zoeken naar gedeelde waarden en op het vormgeven van de cultuur en structuur, die past bij een wendbaar bedrijf. Wie bereid én in staat is de signalen op te pikken van de buitenwereld, verdient ook de ruimte om deze op eigen wijze en naar eigen goed vermogen te verwerken.

Experimenteerruimte

Nieuwe allianties zijn zeker in het begin complex. Ze vereisen eenvoud in wet- en regelgeving en heldere prioriteiten waar men op kan voortbouwen. Maar ook voldoende speling voor de uitoefening van nieuwe verdienmogelijkheden in de praktijk. Op zoek naar de antwoorden kunnen professioneel luisterende overheden en betrokken private partijen goed samenwerken, mits er sprake is van wederzijds vertrouwen op basis van voldoende transparantie en er continu oog is voor verbindingen tussen de korte en de lange termijn. Een motiveringsplicht, gebaseerd op enkele duidelijke principes en gekoppeld aan een inspanningsverplichting op programmaniveau (waarbij overheden en landgoedeigenaren afspraken maken over het gewenste eindresultaat) zou in deze tijd vruchtbaar zijn.

Dat bijna geen van de hierboven genoemde hogere maatschappelijke diensten terug te vinden zijn in de landgoedbalans, maakt deze opgave tot een uitdaging van de eerste orde. Wanneer de particuliere landgoedeigenaar echter van de overheid voldoende experimenteerruimte krijgt, kan hij zijn eigen verdienmodellen koppelen aan andere geschikte praktijken in de samenleving. Daarmee kan hij zich richten op de zoektocht naar gedeelde betekenissen en op het vormgeven van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Voortbouwend op het bestaande, op de beginselen van integraal beheer en op de traditie van pionierend ondernemerschap, zal hij dan op zijn landgoed authentieke waarde blijven creëren.

Grootstal, november 2011

Kien van Hövell (1959) is transitie-manager voor monumenten en landgoederen in ontwikkeling. Zij combineert daarbij 20 jaar ambtelijke ervaring op het gebied van cultureel erfgoed en 25 jaar privé ervaring op het gebied van particulier landgoedbeheer.

ⁱ 'Een vorm van beschaving', 2009.

ⁱⁱ 'Our Common Future', World Commission on Environment and Development (WCED), 1987

ⁱⁱⁱ Hebben landgoederen nog een toekomst?, aanzet tot een vernieuwingsbeleid (onder red. van R.E Booy), Grontmij, 1981

^{iv} EHS en ecosysteemdiensten, LEI rapport 2010-052

^v Programmatisch decentraliseren, essay over decentralisatie in de ruimtelijke ordening van Peter Paul Witsen, in opdracht van de Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2011