

# Kennisconferentie Het Landgoedbedrijf

## Workshopsamenvattingen

---

### Inhoud

Klik op de workshop om naar de samenvatting te gaan.

Workshop A: Maatschappelijk ondernemen met water.....	2
Workshop B: Nieuwe omgevingswet .....	3
Workshop C: Monumentale energietransitie.....	4
Workshop D: Realiseren met vertrouwen .....	5
Workshop E: Landgoedmerkontwikkeling.....	6
Workshop F: Landgoedvenster en Masterclasses 2014.....	7
Workshop G: Samenwerking rondom verdienmodellen: hoe organiseer je dat? .....	8
Workshop H: Samenwerking rondom verdienmodellen.....	9

### **Workshop A: Maatschappelijk ondernemen met water**

*door Willem de Beaufort, Landgoed Beekzicht*

Willem 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. De eerste casus die hij in de workshop besprak, ging over het aanleggen van een natuurvriendelijke oever en beekherstel in combinatie met het versterken van de recreatie op het aangrenzende landbouwbedrijf. Het resultaat is verbreding van functies en versterking van de financiële positie van het landgoed. Als tweede casus ging het om waterveiligheid in het kader van Ruimte voor de Rivier, met als gevolg dat een deel van het landgoed buitendijks kwam te liggen. Deze bedreiging voor het landgoed is omgezet naar een situatie waarbij de landbouwfunctie overeind is gebleven, met tevens vergroting van landbouw en natuuroppervlak en passendheid bij de NSW. Belangrijk geheim van Willem was om "eindeloos koffie te drinken en weten wat iedereen wil", waardoor bij de overheid het inzicht ontstond dat: "het landgoed niet voor zichzelf bezig is, maar voor ons". Het voldoen aan maatschappelijke behoeften moet bijdragen aan de kracht van het landgoed.

## Workshop B: Nieuwe omgevingswet

Huib Noltes, medewerker ruimtelijke ordening gemeente Ommen presenteerde de casus Ommen, pilot voor de nieuwe Omgevingswet. In de gemeentelijke omgevingsvisie zijn vrijwel alle sectorale beleidsdocumenten geïntegreerd. De ruimtelijke vertaling hiervan vindt plaats in vijf gebiedsgerichte bestemmingsplannen. Ook het vergunningstraject wordt vergaand vereenvoudigd. Wethouder Ilona Lagas illustreerde op inspirerende wijze hoe processen nu binnen de gemeente lopen. De sturingsfilosofie is heel essentieel: 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. D.w.z. ruimte geven aan ontwikkeling als dat bijdraagt aan de gemeentelijke ambities, ook als daarvoor een bestemmingsplanwijziging nodig is. Lagas: 'Als ik niet kan uitleggen waarom iets niet kan, dan moet het kunnen'.

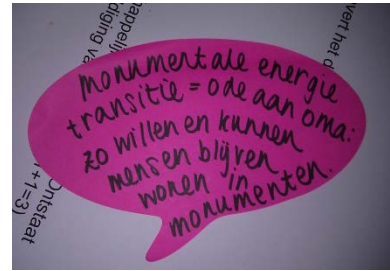
De gemeente heeft in het proces ook input gevraagd van de landgoederen. Vijf landgoedeigenaren hebben hieraan gehoor gegeven en hebben samen een 'Handvest nieuwe ruimte voor kwaliteit' opgesteld. Hieruit blijkt dat de landgoederen aan heel veel gemeentelijke doelen een bijdrage (kunnen) leveren. Met een aantal landgoederen worden momenteel ontwikkelingsgerichte gesprekken gevoerd of worden bestemmingswijzigingen voorbereid die gewenste ontwikkeling mogelijk maken.

Een aantal inzichten:

- Stimuleer een open mind bij alle betrokkenen om gezamenlijke waarden te zoeken en baseer daar de lange termijn visie van de gemeente op
- Vertrouwen ontstaat door gesprekken in netwerken rond gezamenlijke meerwaarde/ belangen. Die netwerken zijn overlappend/ verknoopt en ook de politiek maakt er deel van uit. De politiek neemt deel aan de gesprekken en gaat zich verantwoordelijk voelen voor de doelen van groepen in de gemeente. Dit maakt het beleid veel bestendiger tegen politieke wisselingen, wat belangrijk is voor lange termijn beleid en vertrouwen in beleid.
- Voor complexe landgoederen is het goed om regelmatig een zogenaamd 'netwerkgesprek' te organiseren over ontwikkeling. De gemeente Rheden regisseert op deze manier.
- Vanuit de deelnemers wordt geopperd dat in het licht van de stelselwijziging Omgevingswet een handreiking gemaakt zou kunnen worden, met voorbeelden van instrumenten hoe je de samenwerking kan vormgeven (publiek- en privaatrechtelijk). Het zou goed zijn als VNG, IPO en FPG dit tot hun verantwoordelijkheid rekenen.
- Een handreiking is beslist geen 'standaard format': elk gebied is uniek. Lagas: 'het gaat niet om het uitrollen van een tapijt over heel Nederland, maar om het laten ontstaan van een mooie lappendeken van allemaal unieke kleedjes'.

### Workshop C: Monumentale energietransitie

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 workshop C. De abtsbebouwing was hiervoor een geweldige plek. De frisse wind woei om de deelnemers heen en bracht het inzicht dat het romantische landgoedgevoel gedoseerd gecombineerd kan worden met modern comfort. Dat zal zelfs wel nodig zijn. De volgende generatie heeft geen zin om dubbele truien te dragen en 20 tot 50% van de exploitatiekosten te besteden aan energie. Met monumentale energietransitie blijven monumenten bewoonbaar. Door energiebesparende maatregelen die heel lowtech kunnen zijn (herstel schuiframen en gebruik luiken) en dankzij energieopwekking. Veel van de landgoedeigenaren die de workshop bezochten wekten eigen energie op met zonnepanelen, biomassa en geothermie. Geothermie kan aantrekkelijk zijn als u ook behoefte aan koeling in de zomer heeft (bijv. bij kantoren). Voor zowel biomassa als geothermie als biomassa geldt dat bij het monument ruimte moet zijn voor de installatie. Enkele landgoederen onderzoeken het benutten van waterkracht of windenergie. Er wordt volop geëxperimenteerd met monumentale energieopwekking! Daarbij wordt regelmatig gekeken naar opschaling naar de omgeving: energiecoöperaties worden opgericht in Rheden, rond Nijmegen en ongetwijfeld op meer plekken. Monumentale energietransitie is een begrip geworden en zal de komende jaren alleen nog maar belangrijker worden. Het is mooi dat hier steeds meer ervaring wordt opgedaan en kennis wordt gedeeld. Dat werkt.



< Met vereende krachten werd de wind buiten de deur gehouden tijdens de workshop Monumentale energietransitie.

^ De zonnecollectoren van Huis Schouwenburg zijn niet zichtbaar vanuit de omgeving en reversibel. De Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed schreef 'Zonne-energie en monumenten, het kan wél.'

### **Workshop D: Realiseren met vertrouwen**

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 aan om:

- Onderling vertrouwen centraal te laten staan bij subsidieverlening.
- Overheidsdoelen vast te leggen in samenwerking met strategische partnerschappen.
- Financiële inzet van overheden te focussen op doelstellingen en niet op (individuele) activiteiten.
- Als organisaties andere doelen na willen streven ze hiervoor op een andere manier geld moeten werven.
- Als overheid samen met organisaties verantwoording af te leggen over de resultaten.
- Risico's te accepteren.

Tussen ontwikkelingssamenwerking en landgoederen zijn diverse overeenkomsten. Deelnemers aan de workshop noemen onder andere de lange historie, familierelaties, overheidsbeleid dat je tot acties verleid die soms niet bijdragen aan eigen doelstelling en die te weinig flexibel is, wantrouwen van het publiek over oprechtheid en meer.

Een verschil tussen ontwikkelingssamenwerking en landgoederen ligt onder andere in het aantal organisaties / partijen dat aanspraak maakt op beschikbare middelen. Een oplossing voor landgoederen bij dit vaak bij overheden gevoelde dilemma ligt in strategische partnerschappen tussen eigenaren en andere organisatie. Een andere oplossing kan liggen in specifiek stimuleringsbeleid van de overheid gericht op kleinere partijen. Deze aanpak is vergelijkbaar aan die van de Nationale Postcodeloterij die via Stichting Doen ook kleinere initiatieven stimuleert en kansen biedt.

Een belangrijk onderdeel van het advies aan minister Ploumen richt zich op flexibiliteit. De wereld is flexibel, ontwikkelingen gaan altijd anders dan eerst voorspeld. Stimuleringsmaatregelen, subsidies en beleid kunnen nog vaak niet goed omgaan met die flexibiliteit. Door subsidies en andere stimuleringsmaatregelen hiermee om te laten gaan is het verstandig om te sturen op doelen en niet op activiteiten.

Om vertrouwen te kunnen krijgen is het belangrijk om:

- Inspanningen en resultaten toetsbaar te maken
- Organisatie moet transparant zijn; communicatie over resultaten en bestedingen is cruciaal
- Meer vertrouwen moet in balans met grotere straffen gegeven worden. Wees open over mislukkingen en leer ervan (nu worden deze vaak verdoezeld). Als een organisatie niet open is dan zouden direct straffen moeten volgen.

Het werken op basis van vertrouwen kan effectiviteit van de inzet van overheidsmiddelen vergroten en de tijdsinzet van alle betrokken partijen verkleinen.

## **Workshop E: Landgoedmerkontwikkeling**

*door Liesbeth Cremers, Landgoed Vilsteren*

### **Toekomstbestendig landgoed**

Landgoed Vilsteren werkt samen met haar pachters en ondernemers in de omgeving aan de ontwikkeling van het merk 'Vilsteren'. Belangrijkste reden is de toekomstbestendigheid van het landgoed. Landgoedeigenaresse Liesbeth Cremers wil het landgoed als een rendabel geheel de toekomst inloodsen. Haar familie wil de lokale agrariërs een duurzame en rendabele toekomst bieden, de vitale gemeenschap van het dorp Vilsteren behouden en op een gezonde manier met de grond omgaan.

**Liesbeth Cremers: “ik wil het landgoed als een rendabel geheel de toekomst inloodsen. Het merk is daarvoor een middel.”**

### **Pure Graze**

Liesbeth Cremers is op zoek gegaan naar een manier die passend is bij het landgoed. Almaar opschalen en produceren voor de wereldmarkt, hoort daar voor Landgoed Vilsteren niet meer bij. Ze zocht naar een kleinschalige vorm van boeren, op een verantwoorde wijze en met respect voor mens en natuur. Passend bij het kleinschalige landschap. Pure Graze lijkt voor Vilsteren het antwoord: veel minder effecten op de bodem en veel lagere kosten.

### **Landgoedmerk als oplossing**

Via een geheel nieuwe manier van boeren worden in de toekomst kwaliteitsproducten geproduceerd met korte kringlopen en regionale distributie. Voor deze producten is een merk in ontwikkeling. Een merk dat unieke producten met een verhaal in de markt zet. Het merk wordt verder ingevuld met de lokale pachters en andere betrokkenen.

### **Anders boeren en anders denken**

Dit vraagt anders boeren. Anders samenwerken. Anders denken op landgoederen. Zowel de eigenaar als de boeren staan voor een integrale aanpak, gericht op de ontwikkelingen en vraag in de samenleving. Liesbeth roept op alle oude denkpatronen achterwege te laten. Misschien is het inderdaad niet meer mogelijk om een volledig gezinsinkomen te halen uit de agrarische producten. Verbreding met nevenactiviteiten, een grotere diversiteit aan producten, waarde-creatie doordat hogere prijzen kunnen worden gevraagd en kostenbesparing zijn daarop de antwoorden. Landgoedeigenaar en pachter kunnen samenwerken aan de gewenste ontwikkeling. Praten, samen uitproberen en op excursie gaan. Hierbij is van belang dat de landgoedeigenaar regie en verantwoordelijkheid neemt en streeft naar een gelijkwaardige relatie tussen eigenaar en pachters. En wat levert het 't landgoed op? Bij Vilsteren zal het landgoed niet aan deze producten verdienen. Het landgoedmerk is een middel om het landgoed met al haar maatschappelijke waarden toekomstbestendig te maken.

### **Workshop F: Landgoedvenster en Masterclasses 2014**

Landgoederen leveren op veel deelreinen van duurzaamheid een aanzienlijke maatschappelijke prestatie, met zorg voor omgeving, mens en milieu. Dit betreft niet losse aspecten maar een samenhangend systeem, dat in veel opzichten meerwaarde genereert. De manier waarop eigenaar of beheerder die samenhang gestalte geeft maakt ieder landgoed onderscheidend. Het Landgoedbedrijf heeft daarom tools en strategieën ontwikkeld voor maatschappelijk ondernemerschap in deze tijd, die landgoederen in deze tijd 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, die in de toekomst ook de Masterclasses zal gaan geven, reflecteerden zij op hun prestaties op verschillende maatschappelijke vlakken.

- Planet : kwaliteit en beleefbaarheid van landschap en omgeving; extensieve landbouw in een landschappelijke context, aandacht voor biodiversiteit en de eco-systemen van plant en dier, schoon water, energievriendelijk
- People: de menselijke maat, sociale aspecten, cultuur en cultuurhistorie, verbondenheid met de streek, persoonlijke betrokkenheid educatie, recreatie en gastvrijheid
- Prosperity: toekomstgericht beleid, met respect voor het verleden en focus op de lange termijn, stabiliteit via circulaire economie, continuïteit, ondernemerschap, local for local.

Veel deelnemers toonden zich verrast over de weerslag van hun eigen scores. Het kan van belang zijn voor het landgoed, dat men zich ook bewust is van de bredere context waarbinnen in de toekomst, met inzet van al die waarden, nieuwe businessproposities kunnen worden ontwikkeld. Waar het landgoedvenster als hulpmiddel dient voor zelfanalyse binnen de grenzen van het landgoed, helpen de Masterclass om méér te halen uit die verborgen kwaliteiten via samenwerking buiten de grenzen van het landgoed.

Binnen afzienbare tijd zijn de duurzaamheids indicatoren digitaal beschikbaar en kunnen de Masterclasses bij voldoende belangstelling van start.

### **Workshop G: 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. In de workshop "Samenwerken rondom verdienmodellen" bespraken de deelnemers hoe dergelijke samenwerking vormgegeven kan worden.

Harrie Visser 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. Nieuwe vormen van samenwerking vragen om een andere, marktgerichte aanpak vanuit de overheid. Hoe stimuleer en faciliteer je als overheid dergelijke initiatieven?

Een inspirerend voorbeeld van een verdienmodel waarin samenwerking centraal staat presenteerde Frederique de Bruin van Landgoed jachthuis Schijf. Hier wordt de bodem van het bos geschikt gemaakt voor het kweken van wilde paddenstoelen. De paddenstoelen kunnen vermarkt worden en de natuurwaarde van het gebied stijgt. Voor de vermarkting is samenwerking met andere producenten nodig zodat voldoende volume ontstaat voor de afzetmarkt. Verder werkt het landgoed samen met regionale partijen voor het ontwerp, het vermarkten en de afzet van het product. De provincie heeft voor deze samenwerking een faciliterende rol gespeeld.

Een conclusie uit het gesprek tussen de deelnemers was dat het vanuit de landgoederen wenselijk is dat provincies het beleid van landgoederen meer naar zich toe trekken. Gemeenten zijn vaak onbekend met de thematiek van landgoederen. Provincies zouden dan als kennishouder kunnen optreden en gemeenten adviseren over de ruimtelijke ordening.

Verder concludeerden de deelnemers dat het van belang is om in een vroeg stadium andere partijen te betrekken bij het ontwikkelen van een initiatief. Door de gezamenlijke belangen en drijfveren boven tafel te krijgen kan het initiatief ontwikkeld worden zodat het winst oplevert voor alle partijen. Het proces om tot de realisatie te komen verloopt dan soepeler omdat alle partijen zich gecommitteerd voelen aan het resultaat. Eén plus één is drie!



### **Workshop H: Samenwerking rondom verdienmodellen**

Landgoed Mariënwaerdts 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.

Mariënwaerdts is dit jaar een samenwerking aangegaan met Stichting Werelderfgoed Kinderdijk, Slot Loevestein en Nationaal Park de Biesbos.

Sterke watermerken

#### **Sterke watermerken**

Alle vier de locaties kenmerken zich door hun grote recreatieve potentie. De afgelopen jaren hebben ze door onder andere de bezuinigingen te maken met veel negatieve ontwikkelingen. Door een coöperatieve vorm van samenwerking winnen de partijen aan kracht en kunnen ze hun eigenheid behouden. Ze vonden hun gemene deler in *Sterke watermerken*: ze zijn allen aan het water gelegen en zo hoort het water van oudsher bij de landgoederen. De organisaties willen gezamenlijk arrangementen aan gaan bieden. Door nieuwe diensten/producten te ontwikkelen en gezamenlijke marketing op te pakken ontstaat een sterke regio waarmee toeristische en recreatieve kansen beter benut kunnen worden. Vooral op de internationale markt sta je sterker als regio.

Het verhaal van Frans Van Verschuer werkte inspirerend en nodigde de deelnemers uit om na te denken over samenwerking in hun eigen praktijk. Samenwerking levert vertrouwen, inspiratie en creativiteit, nieuwe oplossingen, en uiteraard ook nieuwe businesskansen voor het landgoed. Dit partnerschap kan gezocht worden met andere landgoederen, maar ook provincie, gemeenten, waterschap, lokale bedrijven of mensen uit de omgeving. Het opstellen van een profiel zoals Landgoed Mariënwaerdts deed, kan een belangrijk hulpmiddel zijn in het vinden van de juiste samenwerkingspartner.

**Durf samen te werken met je concurrent. Dit kan beide partijen sterker maken.**