

# Verslag van de landelijke bijeenkomsten

*Koersen op Karakter*

*Naar een Visie Erfgoed en Ruimte*

*Maart 2011*

Rotterdam, Deventer, 's-Hertogenbosch en

Groningen

**Colofon**

Opdrachtgever      Ministerie van OCW, Directie Cultureel Erfgoed  
Contactpersoon      Eric Dil  
Tekst                  Romanica, drs. S.Th. Broekhoven  
Datum                  Maart - april 2011

## Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
Eric Dil	
<b>2 Toelichting op de visie</b>	<b>7</b>
Tjeerd de Boer, projectleider visie Erfgoed en Ruimte	
<b>3 Reacties van vier referenten op de <i>Visie Erfgoed en Ruimte</i></b>	<b>9</b>
Willem van der Ham	9
Ben Verfürden	9
Joks Jansen	10
Rik Herngreen	11
<b>4 Reacties van de aanwezigen</b>	<b>13</b>
<b>5 Bespreking van <i>Koersen op Karakter</i> in subgroepen</b>	
<b>Belangrijkste conclusies</b>	<b>15</b>
5.1 Spreekt de gekozen benadering met de vier karakteristieken u aan?	15
5.2 Wat zijn volgens u de meest urgente (objectoverstijgende) cultureel ruimtelijke opgaven waaraan in deze visie aandacht zou moeten worden besteed?	16
5.2a Waar heeft het Rijk een rol en welke is dat dan?	17
5.2b Welke van die opgaven vragen om een samenwerking van het Rijk met provincies, gemeenten en andere betrokken organisaties? Bij welke initiatieven moet het Rijk aansluiten?	19



# 1 Inleiding

Dagvoorzitter Eric Dil

De voorzitter heet iedereen van harte welkom. Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu formuleren samen een *visie erfgoed en ruimte*. Deze visie *Koersen op Karakter* wordt door een projectteam met vertegenwoordigers van beide ministeries opgesteld. Tijdens een aantal landelijke bijeenkomsten wil het projectteam u informeren over het doel van de visie en het proces waarop deze tot stand komt. Maar de ministeries willen vooral graag door de professionals uit het werkveld van erfgoed en ruimte gevoed worden voor de inhoud van de visie.

*Je moet met de visie kunnen wapperen!!*

Maak een bruikbaar document dat gemeenten helpt

*Cultureel erfgoed is ruimtelijke kwaliteit*

Cultuurhistorie is een autonome kwaliteit die de ruimtelijke kwaliteit van Nederland zoals dat in de eeuwen gegroeid is, bepaalt.

*Cultureel erfgoed is goud*

Cultureel erfgoed is goud dat benut kan worden zonder dat er een aanleiding van buiten is want de kwaliteit van cultureel erfgoed heeft meerwaarde.

## 2 Toelichting op de visie *Koersen op Karakter*

Tjeerd de Boer, projectleider

- *Het proces*

In het kader van de modernisering van de monumentenzorg (MoMo) zou er een structuurvisie erfgoed en ruimte worden opgesteld. Het huidige kabinet ziet af van een dergelijke aparte structuurvisie. Wel formuleert zij een interdepartementale beleidsvisie *erfgoed en ruimte* die juridisch en planologisch doorwerkt in de *Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte* en de *AMvB Ruimte*. De visie en de structuurvisie worden in juni bij de Tweede Kamer ingediend.

- *Motief. Waarom een visie erfgoed en ruimte formuleren?*

De visie is een uitwerking van MoMo waarin wordt aangegeven dat erfgoed een sterkere verankering in de ruimtelijke ordening zou moeten krijgen. Daarnaast sluit de visie aan bij:

1. het feit dat dit kabinet de zorg voor erfgoed als een taak voor de rijksoverheid ziet. Maar ook bij de wens van dit kabinet om de verantwoordelijkheden m.b.t. het ruimtelijke beleid te decentraliseren en te verhelfen. 'Je gaat erover of je gaat er niet over'. 'Niet meer dan twee bestuurslagen.'
2. de keuze zoals vastgelegd in het regeerakkoord om in lijn met de adviezen van de Commissie Elverding te kiezen voor Sneller & Beter; de besluitvormingsprocessen in de ruimtelijke ordening te versnellen en verbeteren door bij aanvang van nieuwe ontwikkelingen keuzes te maken. Voor de erfgoedsector is dan de opgave om haar waarden, belangen en doelen aan het begin van het ontwikkelingsproces duidelijk te maken.
3. de toenemende aandacht voor de economische betekenis van cultureel erfgoed; Daarin past het om bijvoorbeeld de kwaliteit van de historische binnenstad als positieve vestigingsfactor en als economisch belang te positioneren
4. de toenemende noodzaak tot transformatie en hergebruik van de bestaande stad, het bestaande landschap waar de Rijksbouwmeester al een tijd aandacht voor vraagt. Daarmee heeft zij erfgoed en het hergebruik van het reeds bestaande bij ontwerpers en ontwikkelaars op de agenda gezet.

- *Filosofie van samenwerking*

1. Spreek dezelfde taal en zoek een gedeelde basis → de vier karakteristieken van Nederland
2. Duidelijk zijn over wat je wilt, je belang (erfgoed) duidelijk maken, en duidelijk aangeven wie waarvoor verantwoordelijk is → nationale belangen benoemen (rijksagenda) en vertegenwoordigen

- *Karakteristieken*

De gebruikelijke manier om chronologisch of vanuit een bepaalde specialisatie naar erfgoed te kijken wordt door een nieuwe invalshoek vervangen. De karakteristieken geven een begrippenkader en vormen het gedeelde referentiekader dat op elk schaalniveau kan worden uitgewerkt. Iedereen spreekt in dezelfde termen over het verleden én over de toekomst. Het voorkomt versnippering in de gespecialiseerde erfgoedsector. Ook voor ontwerpers zijn de karakteristieken bruikbaar.

- 1 *Waterland* leven met water is bepalend voor de aard van Nederland en van de bewoners
- 2 *Stedenland* de lange ontwikkeling naar sterke, relatief kleine steden op korte onderlinge afstand
- 3 *Kavelland* intensief grondgebruik en gebruik van de groene ruimte
- 4 *Vrijland* land van vrije handel en politieke en religieuze autonomie. Deze categorie is nog niet uitgekristalliseerd

- *Nationale belangen en prioriteiten met betrekking tot cultureel erfgoed*

De criteria op basis waarvan keuzes gemaakt moeten worden zijn:

- Verplichtingen in het kader van internationale afspraken.
- Ontwikkelingen die provinciegrenzen overschrijden.
- Belangen m.b.t. het (inter)nationaal vestigingsklimaat.
- Beschermd gezichten, rijksmonumenten en projecten waar het Rijk de enige overheid is die verantwoordelijkheid draagt (bv. de Noordzee).
- Als andere overheden iets niet oppakken, kan het Rijk faciliteren.

- *Naar een samenwerkingsagenda*

De zoektocht hoe de karakteristieken en de nationale belangen aan een samenwerkingsagenda en aan specifieke opgaven gekoppeld kunnen worden is gaande. Een opgave kan vaak aan meerdere karakteristieken gekoppeld worden. De karakteristieken worden als manier van kijken beschouwd en als uitgangspunt gezien waaraan ontwikkelingen getoetst kunnen worden. De karakteristieken dwingen op een hoger schaalniveau te kijken.

- *Vijf speerpunten wat betreft de rol van het Rijk m.b.t. cultureel erfgoed:*

De visie *Koersen op karakter* en de vijf speerpunten sluiten aan bij de stapeling van ruimtelijke opgaven die in de structuurvisie in beeld gebracht wordt.

1. Gebouwen en gebieden op de UNESCO werelderfgoedlijst en mogelijk objecten en gebieden die op de voorlopige lijst staan (wordt in *AMvB Ruimte* uitgewerkt en geborgd)
2. Gebieden en wijken uit de Wederopbouwperiode 1940-1965 (enkele gebieden worden via *AMvB Ruimte* uitgewerkt)
3. Ruimtelijke opgaven van nationaal belang waar het Rijk een rol heeft. Bijvoorbeeld de Hoofdwatersystemen (Deltaprogramma)
4. Gebieden waar belangrijke ruimtelijke en maatschappelijke opgaven liggen; gebieden met stedelijke dynamiek (herstructureringsgebieden, krimpgebieden, herbestemmingsprojecten)
5. Cultuurlandschap (Rijksrol m.b.t. Nationale Landschappen wordt gedecentraliseerd)

- *Instrumenten*

1. Regelgeving (RO)
2. Geld. Onder meer 9 miljoen per jaar gekoppeld aan acties vanuit deze visie. Daarnaast gaat de visie mogelijk sturend werken voor inzet van bv. BRIM en Revolving Fund gelden. Over de financiering van de monumentenzorg gaat in mei een brief naar de Tweede Kamer.
3. Rijksopdrachtgeverschap en het beheer van rijksbezit. De rijksoverheid hecht belang aan erfgoed met betrekking tot specifieke opgaven (erfgoed borgen in Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport MIRT).
4. Kennis, kennisdeling en inspiratie bij specifieke opgaven

De instrumenten worden nog gekoppeld aan de opgaven en aan de speerpunten.

- *Verwachtingen*

Graag vernemen we van u bij welke van uw ideeën en initiatieven de rijksoverheid kan aansluiten. Wat zijn uw verwachtingen m.b.t. de rijksinzet en hoe zijn deze aan uw eigen initiatieven te koppelen? Opmerkingen en ideeën voor de inhoud van de visie en op de manier van werken zijn welkom.

### 3 Reacties van vier referenten op de *Visie Erfgoed en Ruimte*

De projectleiding heeft voor elke bijeenkomst een referent uitgenodigd een (prikkelende) reactie op de visie te geven. Hieronder volgt een samenvatting van de vier lezingen.

#### **Willem van der Ham, historicus en geograaf**

Ondanks de al decennia lang bestaande belangstelling voor Mooi Nederland wás en is het mogelijk straffeloos een 17<sup>de</sup> eeuws huis te slopen en te vervangen door een modern karakterloos gebouw. Al in 1929 stelde Henri Polak de vraag waarom daar geen gevangenisstraf op stond. Polak vond dat Amsterdam door bouwers, slopers, ontwikkelaars, kavelaars enz. straffeloos beroofd werd van het beste wat het bezat. Daar staat tegenover dat in dezelfde tijd de Wieringermeer tot stand kwam en Mooi Nederland gemaakt werd. De begeestering van Polak voor erfgoed en ruimte is ook vandaag nodig.

#### *Koersen op karakter*

Integraal ruimtelijk beleid waarbij vanzelfsprekend rekening wordt gehouden met erfgoed, is tot mislukken gedoemd als het bewustzijn niet aanwezig is dat het ‘menmade’ landschap een spiegel van de geschiedenis is die gekoesterd moet worden. Dit bewustzijn ontbreekt te vaak. ‘Het grote verhaal’ moet dus voor het voetlicht gebracht blijven worden. Zoek hierbij naar een wervende en aansprekende benadering van het landschap en blaas belangstelling hiervoor nieuw leven in.

Met de karakteristieken *Waterland* en *Stedenland* kun je uit de voeten. *Kavelland* zou ‘Ontginning’ kunnen heten. Dit geeft de dynamiek en de historische processen van eenwording en ontwikkeling beter weer. *Vrij land* is moeilijk te duiden. Het lijkt een samenraapsel dat met de andere thema’s overlapt. Het duidt op een burgerlijk maatschappelijk land. De term ‘Burgerland’ en een chronologische benadering zouden beter zijn en zouden kunnen aansluiten bij de andere thematische aspecten. *Waterland* heeft in de visie een sterkere ruimtelijke component dan een erfgoed component. Hiermee wordt de kenmerkende dynamiek geen recht gedaan. De recente gang van zaken bij de ontwikkelingen rond de Afsluitdijk getuigt van zeer weinig historisch besef. De dijk is, afgezien van één rijksmonument aan de dijk, niet beschermd terwijl het in de wereld als topmonument wordt gezien. Bekijk wat er te leren is van dit proces want als een integrale benadering met erfgoed als bepalende factor serieus genomen wordt, kies je ‘vanzelf’ voor het juiste plan. Daarnaast zou een wervende en betere focus van de karakteristieken, die mensen op het gevoel aanspreekt, een uitstekende manier zijn om betrokkenheid te vergroten. Een duidelijker definiëring en een operationalisering van de karakteristieken zijn nodig.

Wat betreft de cultureel ruimtelijke opgaven mogen het *Groene Hart* en het *Blauwe Hart* (IJsselmeergebieden) niet ontbreken in de visie, mede vanwege het toeristische belang.

*Koersen op karakter* is een mooi perspectief om erfgoed onder de aandacht te brengen. Het biedt mogelijkheden maar is nog vrij vaag en moet verder uitgewerkt worden om van een visie te kunnen spreken.

#### **Ben Verfürden, partner bij Hylkema Consultants**

Ben Verfürden kan op basis van zijn ervaringen in de gemeente Nijmegen nut en noodzaak van een *visie erfgoed en ruimte* onderschrijven. Destijds werd bij de grootschalige ontwikkelingen rondom de Waal een integrale (rijks)aanpak gemist.

Bestudering van *Koersen op Karakter* maakt duidelijk dat de voorgestelde algemeen thematische karakteristieken voldoende de nationale cultuurhistorische waarden dekken. De visie

maakt duidelijk wanneer waarden *van nationale betekenis* in het geding zijn. Een selectieve benadering is vermeden omdat dit zou leiden tot het toepassen van het bekende sectorale instrumentarium waarbij de karakteristieken vertaald worden in de aanwijzing van gebieden.

De visie benoemt de meest urgente cultureel ruimtelijke opgaven. Hierbij zou de grootschalige ontwikkelingen in de *kustzone* meer nadruk kunnen krijgen. Het betreft een cultuurhistorisch waardevol gebied waar behoefte is aan een samenhangende aanpak.

Zoekend naar een hanteerbaar planologisch instrument kun je denken aan het visualiseren in kaartbeelden van de genoemde karakteristieken. Een tweede kaartlaag laat de ontwikkelingsagenda zien. Samen geven de kaartbeelden snel inzicht waar actie ondernomen moet worden. Probeer niet te zoeken naar de krenten in de pap maar laat in kaartbeelden zien waar de karakteristieken de identiteit bepalen. Op de plek waar de investeringen plaatsvinden kan cultuurhistorie op een MER-achtige manier een plaats in de planvorming krijgen.

- Laat als Rijk zien dat je verantwoordelijkheid neemt. Dit heeft een positieve uitstraling naar andere overheden en motiveert hen ook verantwoordelijkheid te nemen.
- Als het Rijk géén verantwoordelijkheid heeft bij bepaalde ontwikkelingen maar wel een belang wil inbrengen, zijn de inzet van kennis, kennisoverdracht, de ontwikkeling van methodieken en voorbeeldprojecten de enige manieren om invloed te hebben.
- Ga er van uit dat de visie regelmatig geactualiseerd moet worden want de agenda is dynamisch.

## Joks Janssen buitenwoon hoogleraar Ruimtelijke planning en cultuurhistorie

De *rijksvisie erfgoed en ruimte* zou partijen moeten verleiden tot actieve deelname aan meer gebiedsgerichte monumentenzorg en zou een brede maatschappelijke beweging in gang moeten zetten. Is de erfgoedsector zelf echter wel voldoende veranderd om effectief te kunnen inspelen op de veranderingen?

De maatschappelijke opgave (functieverlies) voor de erfgoedsector is niet gering! Hoewel Nederland de ruimtelijke behoefte nog steeds vertaalt in *nieuwbouw* is er sprake van een omslagpunt. Naast de voortgaande verstedelijking is er elders sprake van krimp. Het aantal disfunctionele gebouwen en gebieden neemt toe. De opgave verschuift van ontwikkeling naar beheer. Daarvoor is een gedifferentieerde aanpak nodig waarbij je moet leren sturen op herstructurering en transformatie. Sturen op leegstand hoeft niet alleen op basis van ruimtelijke argumenten maar kan ook op basis van argumenten zoals duurzaamheid en milieu. Maak duidelijk dat investeren in het bestaande een goede optie is. Erfgoed heeft een verborgen vierde dimensie omdat het de sleutel tot gebiedsontwikkeling kan zijn. Erfgoed heeft een verbindende waarde waarbij het essentieel is dat die waarde door mensen zelf wordt toegekend. Formuleer dus een heldere strategie hoe je op opgaven van de komende decennia wilt reageren.

Enkele kanttekeningen bij de visie.

1. De economische en maatschappelijke kansen en waarden van erfgoed zijn onvoldoende onderkend. Presenteer een zelfbewuste erfgoedsector die zich in de volle breedte positioneert. Benoem de (bewezen) toegevoegde waarden van erfgoed.
2. De oriëntatie is te beperkt op ruimtelijke ordening gericht. Kansen in ruimtelijke transformatieprocessen zijn onderbelicht. Zet zwaarder in op totaalmodellen waarbij alle disciplines betrokken zijn.
3. Er ontbreekt een heldere analyse m.b.t. de rol van de rijksoverheid bij de besluitvorming. Is het wel haalbaar dat maximaal twee bestuurslagen bij ontwikkelingen verantwoordelijk zijn (bv. Nieuwe Hollandse Waterlinie)? De spaghetti van bestuurslagen kan ook goed zijn. Wat wil de rijksoverheid met de decentralisatie van de Nationale Landschappen? Hoe wordt

georganiseerd dat de nieuw verantwoordelijke overheid over kennis en kunde kan beschikken? Maak duidelijker waar het Rijk op gaat sturen.

4. De vraag is of de karakteristieken door het particulier initiatief worden herkend en aansluiten bij initiatieven van hen en van andere overheden. De karakteristieken moeten verder geoperationaliseerd worden.
5. Een bredere oriëntatie op Nederland in Europese context verdient mogelijk de voorkeur boven de huidige oriëntatie op Nederland als natiestaat. Een Europese oriëntatie geeft een relativering die wijst op eerdere inrichtingsvormen zoals het humanisme of de handelsnatie.
6. Mogelijk is er sprake van enige Hollandse bijziendheid waardoor 'het zand' onderbelicht is.

Concluderend is de visie een interessant en inspirerend document dat meer scherpte vraagt.

### **Rik Herengreen, senior adviseur ruimtelijke kwaliteit bij Het Oversticht**

Er bestaat verwarring over de begrippen erfgoed en cultuur. Erfgoed suggereert iets plechtigs; markante entiteiten die worden gepresenteerd als zeldzame objecten. Feit is dat erfgoed de mestvaalt van de geschiedenis is. Objecten zijn er nog omdat ze toevallig niet in de weg stonden of omdat het te duur was om ze op te ruimen. Wat moeten we met deze dierbaar geworden mestvaalt?

De duiding hangt af van framing en constructies. Erfgoed vertegenwoordigt de lange geschiedenis die moet worden behouden en gereproduceerd. Waaruit een kasteel wordt opgetrokken dat de enige ware geschiedenis is en de kern van onze identiteit. Historisch gesproken is het een luchtkasteel dat echter is ingedaald en effectief is als culturele dwangburcht. Het is echter slechts een deel van het materiaal en van het verhaal. Je kunt ook een wolk zien van elkaar tegensprekende verhalen die consistent zijn met het fysieke materiaal. Het verleden ontstaat steeds opnieuw en wordt steeds anders in het heden opgenomen.

Waarom dan toch een dwangburcht? Deze twijfelachtige benadering is gebaseerd op de grondslag van ons staatsbestel namelijk de dienstbaarheid van de overheid aan een levende, pluralistische cultuur waaraan vrije, eigenwijze burgers zelf inhoud geven. De overheid moet zorgen dat het publieke domein niet wordt ingepikt door bv ideologieën. Cultuur is een moerassig begrip met betekenissen die door elkaar gebruikt worden (conventies en levende cultuur). Dit is de essentie van ons publiek domein. Het erfgoedbelang kan dus nooit een zelfstandig belang zijn, maar is dienstbaar aan de cultuur van vandaag en morgen.

Enkele concrete kanttekeningen bij de karakteristieken; startpunten voor gesprekken.

1. Thema's of vensters zijn alternatieve termen. De vensters moeten meer vulling krijgen maar zouden niet moeten meebouwen aan de dwangburcht van reconstructie.
2. *Waterland* is te veel een succesverhaal. Het betreft namelijk verwaarlozing en competentiestrijd.
3. *Stedenland*; de steden hebben ook slechte kanten zoals de sloppen (Auke van der Woud zijn nieuwste boek *Koninkrijk vol sloppen*).
4. Bij *Kavelland* is in feite sprake van vergaande aantasting in plaats van versterking van het cultuurlandschap. Het huidige cultuurlandschap is 20<sup>ste</sup> eeuws.
5. *Vrij land*. Hier ligt de sleutel voor de essentiële verhaallijn: de eigenwijsheid van individuen en de invloed daarvan op erfgoed. Individuele mensen hebben heel veel eigen oplossingen gevonden die sterk in de nederzettingen naar voren komen. Meer aandacht hiervoor en verduidelijking hiervan is noodzakelijk. Mogelijk is het een vijfde venster: hoe doe je recht aan een diffuus fenomeen dat bestaat uit talloze onvergelykbare kleine elementen. Benadruk het pluralistische karakter.

- Wat betreft de uitvoering en implementatie ontbreekt de les van Belvedere. Er is geen zorgvuldige analyse gemaakt van de vraag waarom van de vele geëntameerde Belvedere projecten er veel minder zijn gerealiseerd.
- Geef meer aandacht aan de rijkstaak burgers en professionals van kennis te voorzien via onderwijs, erfgoedorganisaties, regelgeving, ondersteuning van onderzoek enz.
- De visie is te veel gedacht vanuit een beproefd ineffectief beleidsmodel dat de eigen erfgoedsector voorop stelt en daardoor aan de maatschappelijke dynamiek voorbij gaat.

Breng wel de vijf vensters goed in beeld plus de onderwerpen van de nationale aandachtsgebieden (plus laagveen en hoogveen). Richt je als Rijk dan vervolgens in het proces van ruimtelijke transformatie op de kansen en de situaties die zich feitelijk voordoen zodat de ergste rotte kiezen omgetoverd kunnen worden tot gouden kronen. Participeer als Rijk in transformaties waar: (1) partijen die het trekken belang aan erfgoed hechten, waar (2) het rijks erfgoedbelang evident is, waar (3) het kansrijke projecten betreft (het moet een eer zijn om in aanmerking te komen voor rijksmiddelen (hersen, geld enz)). Een eenzijdig gestuurde erfgoed prioritering is niet zinvol als er geen kansen zijn.

*Maak de interbestuurlijke rolverdeling in de visie zo helder mogelijk*

Hero Klinker, Provincie Overijssel

## 4 Reacties van de aanwezigen

Het wordt als positief ervaren dat een nationale visie cultureel erfgoed wordt geschreven waarbij bovendien erfgoed voor het eerst binnen een samenhangende ruimtelijke visie wordt gepresenteerd. Het is echter wel noodzakelijk dat de visie nog een stap verder gebracht wordt zodat het een wezenlijk en betekenisvol deel van de structuurvisie kan worden. Hoe duidelijker de cultuurhistorische kernkwaliteiten zijn benoemd, hoe beter ontwikkelingen te sturen zijn.

Een aantal zaken wordt in de visie gemist:

- De rol van de rijksoverheid wat betreft financiën. De grote opgaven vragen ook in financieel opzicht een meerjarenezekerheid. Koppel een financieel programma aan de visie waarbij een bundeling van gelden gemaakt kan worden. Geef meerjarenperspectief en neem het ILG-model als voorbeeld voor samenwerking en financiering.  
*Toelichting Tjeerd de Boer.* In mei gaat m.b.t. de financiering van de monumentenzorg een brief naar de Tweede Kamer. Er zal voorgesteld worden de visie sturend te laten zijn m.b.t. de inzet van BRIM en Revolving Fund gelden en mogelijk ook m.b.t. programmatische financiering. Daarnaast is het weldegelijk mogelijk gebleken om met erfgoed aan te sluiten bij grote investeringsprojecten voor infrastructuur en water.
- De omgang met de bestaande collectie rijksmonumenten en beschermde gezichten. Geef aan hoe je van objectgerichte zorg omschakelt naar gebiedsgerichte aanpak. Het Rijk hoeft niet alles te regelen maar benoem het wel, ook het (waarschijnlijk al beschikbare) instrumentarium.
- De rol van publieksbetrokkenheid en van het particulier initiatief. Hier is veel kennis en kunde aanwezig. Maak een vertaalslag naar het publiek en creëer maatschappelijk draagvlak. Denk na hoe het publiek bij de visie betrokken kan worden. Het betrekken van de burger bij aanvang van het proces moet onderdeel zijn van de cultuuromslag. Als burgers het belangrijker vinden zal cultuurhistorie een belangrijker afwegingsfactor zijn.
- Vertaalslag naar gemeenten. Het is moeilijk je op gemeentelijk niveau te laten inspireren door deze visie. De visie moet concreter worden en duidelijker aangeven waarop het rijk gaat sturen.
- Hoe stuur je met deze visie? Door middel van het proces of via het inhoudelijke erfgoed? Maak in de visie duidelijk waar je als rijk in de *opgaven* wilt sturen en waar je op het *erfgoed* wilt sturen zodat dit niet vervalt.

### Vragen

- Hoe verhouden erfgoed en mobiliteit/infrastructuur zich tot elkaar in de *Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte*? Sneeuwt erfgoed niet onder?  
*Toelichting Tjeerd de Boer.* Er wordt een integrale visie gemaakt waar alle elementen gelijkwaardig aan elkaar zijn. Binnen het kabinetsbeleid ligt het accent echter wel op mobiliteit maar er zal in de visie geen hiërarchie zijn. Het kabinet heeft uitsproken dat de zorg voor erfgoed van nationaal belang is en onderdeel van het kabinetbeleid is.
- Hoe verhouden de Belvederegebieden zich tot de visie?  
*Toelichting Tjeerd de Boer.* De Belvederegebieden zijn onderdeel van de vraagstelling in de visie en krijgen aandacht. Belvedere is beleidsmatig afgesloten. Belvederegebieden zijn niet meer van kracht als aparte beleidscategorie maar een aantal gebieden is opgenomen in de Nationale Landschappen.

- Wat is gebiedsgericht beschermen precies? Wat ga je beschermen bij een zichtlijn bijvoorbeeld? Wat bescherm je als je een structuur wilt beschermen? Voer daar een debat over want het is nog niet helder. Werk de integrale benadering verder uit.
- Hoe wordt omgegaan met immaterieel erfgoed (verhalen) dat ook voor de identiteit van belang is?  
*Toelichting Tjeerd de Boer:* Er is voor deze visie vanuit de noodzakelijke beperkingen gekozen voor *materieel* erfgoed. Er wordt bij het ministerie in het kader van UNESCO erfgoed ook gewerkt aan een visie immaterieel erfgoed.

## Opmerkingen

- De visie is te veel vanuit de eigen sector gedacht en de daarbij horende verhoudingen, conventies en modellen.
- Probeer niet overal greep op te houden en heb meer vertrouwen in de mensen op de werkvloer. Leg in de visie een koppeling met het werkveld want die moeten het uitvoeren.
- Benadruk het internationale belang van de Nederlandse natuur
  1. Nergens in Europa vind je zo dicht bij elkaar zoveel verschillende landschappen. Dit is een toeristisch en economisch product waar goud in zit
  2. Nederland is bijzonder in Europa wat betreft de 'nieuwe gebieden' zoals inpolderingen en veenweidegebiedenLaat de consequenties van klimaatverandering hierop zien. Motivatie en geld om er iets aan te doen zijn voor handen.
- Accepteer dat het werken op basis van karakteristieken een ontwikkeling van lange termijn is. Gebiedsgerichte aanpak vraagt, in tegenstelling tot de objectgerichte zorg, een lange adem. Ga er van uit dat de visie regelmatig geactualiseerd moet worden want de agenda is dynamisch.
- Er zijn vele verhalen te vertellen. Er bestaat geen eenduidig te interpreteren verhaal. Het is meer dan *Kavelland* of *Waterland*. Er is sprake van een spannend spel tussen mensen en hun omgeving. De visie heeft de neiging deze context te onderschatten.
- De gekozen aanpak is sterk gericht op behoud en minder op ontwikkeling. De formulering van de visie en de karakteristieken kan als defensief, behoudend of behoudsgericht opgevat worden. Formuleer de visie meer ontwikkelingsgericht en verleidend (minder belerend). Beschrijf de karakteristieken op basis van (toekomst)mogelijkheden (wat er kan met erfgoed) en minder vanuit een behoudende visie. Zoek de talige snaar bij planologen en juristen.
- De Waterschappen, die veel erfgoed beheren, zijn als partner onvoldoende in beeld. Betrek de Unie van Waterschappen bij de visie, zeker als je Nederland als Waterland positioneert.
- Nut de mogelijkheden die het Besluit Ruimtelijke Ordening biedt uit. Pas het toe op een manier dat het geen 'tik op de vingers' is. 'Hergebruik' succesvol gebleken beleid zoals Belvedere. Verleid lagere overheden om beleid te maken voor Belvederegebieden.
- De economische kracht van een positief vestigingsklimaat staat op de agenda van de regering. Het nationale vestigingsklimaat wordt echter niet alleen door de *stedelijke* karakteristiek bepaald maar ook juist door de *groene gebieden*. Heb hier aandacht voor.
- Kom tot een strategische visie die bij de politieke agenda aansluit. Besef dat de politieke agenda's bepalend zijn en speel daar weloverwogen met je keuzes op in. Gebruik politiek en maatschappelijk herkenbare terminologie (kreten). Sla geen betweterige toon aan maar verleid tot positieve besluiten. Gebruik het begrip *leesbaar landschap*.

## 5 Bespreking van *Koersen op Karakter* in subgroepen

### Belangrijkste conclusies

#### 5.1 Spreekt de gekozen benadering met de vier karakteristieken u aan?

De gebiedsgerichte benadering met thematische karakteristieken spreekt aan en wordt gewaardeerd. De karakteristieken zijn een helder uitgangspunt en bieden een kapstok om richting te geven. Bij grote gebiedsontwikkelingen ga je bij een positieve benadering van de karakteristieken automatisch gebiedsgericht werken. De uitwerking van een integrale benadering in de WRO en het bijbehorende instrumentarium worden ondersteund.

Er wordt een aantal kanttekeningen geplaatst.

- De karakteristieken zijn te abstract, te globaal en te vrijblijvend. Operationaliseer de karakteristieken door ze te concretiseren. Het helpt de samenwerking met gemeenten als het Rijk structuur, prioriteiten en hiërarchie aanbrengt in haar keuzes en deze uitdraagt. Breng in beeld wat de cultuurhistorische kernkwaliteiten zijn, wat de dragers zijn. Ontwikkel instrumenten om de visie te visualiseren en te duiden. Bijvoorbeeld in een kaart met de Cultuurhistorische Hoofdstructuur. Deze kan onderdeel zijn van de *Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte*.

*Opmerkingen.* Vermijd echter het maken van een, als behoudend te interpreteren, statische collectie. De karakteristieken zijn dynamisch. De Cultuurhistorische Hoofdstructuur zal een verstikkende deken worden. Pas dus op voor absoluteren en behoud een bepaalde mate van abstractie in de karakteristieken. Regionale diversiteit kan door gemeenten en provincies op lokaal niveau verder uitgewerkt worden. Er staat in de visie slechts dat het Rijk belangrijk vindt dat lokale overheden de karakteristieken uitwerken maar er staat niet dat gemeenten en provincies zich sterk moeten maken voor regionale verschillen en karakteristieken. Mogelijk is dat een zwakte.

*Opmerking Tjeerd de Boer.* Er is politiek geen ruimte voor een nationale cultuurhistorische waardenkaart. Erfgoed dat via de *AMvB Ruimte* onder een ruimtelijk planologisch regiem gaat vallen, komt in kaartbeelden van de structuurvisie terecht.

- Er bestaat onevenwichtigheid tussen de karakteristieken. *Waterland* en *Stedenland* zijn concreet, *Vrijland* en *Kavelland* zijn een soort verzamelcategorie. Werk deze verder uit.
- Leg meer dwarsverbanden tussen de karakteristieken en breng meer lagen aan. Maak duidelijker hoe de vier karakteristieken op elkaar aansluiten? *Vrij Land* staat haaks op de andere drie karakteristieken, doorsnijdt als het ware de drie andere karakteristieken.
- De karakteristieken zijn te Hollands georiënteerd. Voeg dorpen, hoogveen, laagveen, zandgronden, middeleeuws Nederland, de Noordzee, historisch geografische aspecten en Pleistoceen toe. Je kunt over ‘ontgonnen land’ of ‘ontgonnen verleden’ spreken.
- Benoem het belang en de nieuwe betekenis van erfgoed (economie, toerisme enz). Draag dit uit. Het benoemen van het bredere belang van erfgoed ondersteunt gemeenten.
- Plaats de karakteristieken meer in een tijdlijn. Betreft het twee of vier of meer eeuwen geschiedenis en hoever wordt vooruit gekeken?
- Benoem de regionale karakteristieken en geef meer aandacht aan de betekenis van de karakteristieken op lokaal niveau. Benoem het regionaal belang en geef aan wat je daarmee wilt.
- Geef in de karakteristieken ook aan hoe je met nieuwe ontwikkelingen omgaat. Help zodoende beleidsmakers om te begrijpen welke instrumenten er beschikbaar zijn voor een

integrale benadering en hoe je in aansluiting op de historie (die je benoemt in de karakteristieken) iets passends kan ontwikkelen. Ben niet monomaan maar denk integraal.

- De rijkdom ligt onder handbereik van gemeente. In de karakteristieken moet je kunnen terugvinden dat lokaal kennis aanwezig is over hoe accenten gelegd kunnen worden. Baseer de visie op de kennis bij gemeenten.
- *Opmerking Tjeerd de Boer.* De karakteristieken (het terugkijken) zal beter met de opgave (vooruitkijken) gekoppeld worden. Beide zullen in één verhaal besproken worden.

## *5.2 Wat zijn volgens u de meest urgente (objectoverstijgende) cultureel ruimtelijke opgaven waaraan in deze visie aandacht zou moeten worden besteed?*

- Sluit aan bij de ‘willige dynamiek’ en bij kansrijke situaties. Volg de politieke agenda. Op lokaal niveau kunnen gemeenten dat het beste beoordelen op basis van lokale kennis.
- Maak een brede visie en stijg boven je eigen vakgebied (cultureel ruimtelijke opgave) uit. Sluit aan bij economische en financiële ontwikkelingen. Plaats deze binnen de context van cultureel erfgoed en van de cultureel ruimtelijke opgaven. Geef economische waarden aan erfgoed. Laat bij afweging van belangen de ‘andere’ (economische) belangen niet altijd prevaleren. Zoek aansluiting bij grootschalige ruimtelijke opgaven die veel invloed hebben. Geef daar sturing die gericht is op de bescherming van het rijksbelang erfgoed. Leg een koppeling met: agrarische opgaven, krimpgebieden, toerisme, molenparken, UNESCO-geoparken (Hondsrug), mobiliteitsopgaven, klimaatopgave (zeespiegelstijging, waterberging, Deltaprogramma, en Ruimte voor Rivieren), duurzaamheid, milieu en ...
- De herbestemmingsopgaven. De omvang van de leegstand en van de herbestemmingopgaven rechtvaardigt een overstijging van de individuele aanpak en van het lokale niveau. Nationaal beleid m.b.t. hergebruik van bestaand erfgoed is noodzakelijk want deze complexen bepalen de ruimtelijke kwaliteit. Geef bij voorbeeldprojecten van herbestemming ook financiële berekeningen aan en benoem de besparingen.
- Bekijk de culturele opgave in Europese context. In dat geval zijn de Nederlandse mijnbouw, de koloniale periode, de Hanzesteden en industrieel erfgoed culturele opgaven.
- De visie gaat uit van een cultuurhistorisch perspectief. Een andere mogelijkheid is om een sociaal-maatschappelijke component toe te voegen. Wat zijn de sociaal-maatschappelijke gevolgen van acties die je onderneemt? Kan het een bijdrage leveren aan leefbaarheid en aan oplossingen in bijvoorbeeld Krachtwijken?
- Ontbrekende cultureel ruimtelijke opgaven: Groene Hart, Blauwe Hart (IJsselmeergebieden) en de kustzone. Het betreft kwetsbare gebieden met veel cultuurhistorische waarden.
- Landschapsbeleid is noodzakelijk (Nationale Landschappen). Landschap komt niet tot uiting in de visie. Handhaaf de Ecologische Hoofdstructuur.
- Geef aandacht aan sluipende veranderingsprocessen zoals de ‘verpaarding’ en verrommeling van het landschap. Inventariseer de belangrijke cultuurhistorisch waardevolle structuren zodat je kunt optreden als verrommeling plaatsvindt.
- Er ligt een opgave voor het Rijk waar veiligheid samenkomt met ruimtelijke kwaliteit. Waar veiligheid aan de orde is betreft het ook duurzaamheid, infrastructuur en ruimtelijke ordening.

*Koppel de visie veel sterker aan de economische agenda van het kabinet. Benadruk de economische en maatschappelijke waarden van erfgoed*

Karel Loeff, directeur Heemschut

## 5.2a Waar heeft het Rijk een rol en welke is dat dan?

- *Kennis.*
  1. Het is een forse opgave om de omslag van objectgericht naar gebiedsgericht en regionaal werken te maken. Organiseer de kracht van gebiedsgericht werken en ontsluit kennis ook vanuit een gebiedsgericht perspectief en niet meer objectgericht. Onderzoek hoe je de kennistransfer op regionaal niveau (en niet vanuit Den Haag) kan organiseren. De Steunpunten/Erfgoedhuizen kunnen het rijksbeleid proactief uitdragen. De nieuwe integrale benadering van erfgoed vraagt een andere medewerker en nieuwe kennis. Investeer in kennis, cultuureducatie, opleiding en onderzoek om de veranderende benadering te kunnen ontwikkelen en uitvoeren. Ontwikkel de notie dat het een andere techniek is die geleerd kan worden. Verbreed de opleidingen van verschillende beroepsgroepen. Gedeeltelijk zijn deze processen al gaande.
  2. Geef zodanig vorm aan de kennisuitwisseling dat het niet alleen professionals aanspreekt maar ook op lokaal niveau terecht komt. Ontsluit de kennis op gemeentelijk niveau.
  3. Het Rijk is de partij die weet hoe het zit en hoe het moet; bij wie je te rade kunt gaan. Draag dit met gezag uit. Het Rijk is het kennisinstituut die deze kennis makkelijk beschikbaar maakt.
- *Maak het speelveld duidelijk.* Maak duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wat je van de betrokken partijen verwacht. Help de uitvoeringspraktijk door duidelijk te maken wat het nieuwe handelingsperspectief betekent voor het omgaan met monumenten. Breng cohesie aan in de samenwerking tussen de verschillende partners. Geeft duidelijkheid over de procesgang m.b.t. de samenwerking van de drie overheidslagen.
- *Het Rijk is inspirerend, proactief en voorbeeldstellend.* Van het Rijk worden voorbeelden, middelen en instrumenten verwacht om de cultuuromslag waarbij erfgoed deel van gebiedsgerichte benadering is te kunnen bewerkstelligen. Dit helpt het werkveld dat zich gesteund voelt door het Rijk die als sparringpartner functioneert. Formuleer de inspirerende rol duidelijker en breder. Inspiratie geven, is de enige manier waarop de terugtrekkende rijksoverheid kan verwachten dat andere overheden de gevraagde cultuuromslag bewerkstelligen. Laat, zoals in de *Handreiking Erfgoed en Ruimte*, veel goede voorbeelden (ook kleine projecten) zien. Faciliteer het experiment m.b.t. gebiedsgericht werken. Het hoeft niet één rijksmodel te zijn maar vele voorbeelden.
- Duidelijk maken dat het van nationaal belang is zorgvuldig om te gaan met cultuurhistorische waarden. Geef zicht op het proces en zorg dat in dit proces cultuurhistorie wordt meegewogen (via o.m. *Handreiking Erfgoed en Ruimte*). Dit ondanks het feit dat je als rijksoverheid (nationaal niveau) niet wil bepalen hoe hier lokaal mee wordt omgegaan. Spreek uit en handel ernaar dat het Rijk er belang bij heeft dat andere overheden het goed doen en zo de kwaliteit van Nederland behouden wordt. Daarmee zeg je niet dat het Rijk het ook moet regelen.
- Het Rijk brengt overzicht en cohesie aan in gebiedsoverstijgende ontwikkelingen en gebiedsoverstijgende belangen. Elk van de drie overheden heeft een eigen verantwoordelijkheid voor erfgoed. Organiseer het zo dat twee betrokken zijn. Rijksdoelen kunnen ook door provincie en gemeente samen bereikt worden zoals bij ILS. Het Rijk moet kunnen ingrijpen als rijksdoelen in gevaar komen. Waar het rijks- en gemeentelijk belang samenvallen maak je bestuurlijke afspraken over samenwerking en financiering.
- *Doorzettingsmacht.*
  - 1 Laat als Rijk zien waar je voor staat en laat zien dat je verantwoordelijkheid neemt. Draag het rijksbelang van cultureel erfgoed met gezag uit en maak duidelijk dat erfgoed als

- rijksoverheidstaak serieus genomen wordt. Dit heeft een positieve uitstraling naar andere overheden en motiveert hen ook verantwoordelijkheid te nemen.
- 2 Enerzijds heeft het Rijk de ambitie dat cultuurhistorie een belangrijke rol binnen de RO gaat spelen maar anderzijds onttrekt het Rijk met de deregulering de gemeenten instrumentarium om de regiefunctie in te vullen. Alleen met een goede regiefunctie kun je als gemeente het regionale karakter invullen. Er bestaat grote zorg over de doorwerking naar gemeenten. Cultuurhistorie in bestemmingsplan opnemen is een minimale variant.
- Zorg, onafhankelijk van de politiek, voor continuïteit en kwaliteit van beleid (continuïteit van beleidslijnen).
  - Wat betreft de langetermijnvisie zijn er voor het Rijk twee posities te onderscheiden met betrekking tot de cultureel ruimtelijke opgaven:
    - a Opgaven waarbij het Rijk leidend is (aanleg van snelwegen)
    - b Opgaven waar het Rijk geen positie heeft maar waarbij wel rijksbelangen in het geding zijn (megastallen, agrarische bedrijfssluiting, binnenstedelijke herstructurering, krimpgebieden). Als het Rijk géén verantwoordelijkheid heeft bij bepaalde ontwikkelingen maar wel een belang wil inbrengen, zijn de inzet van kennis, kennisoverdracht, de ontwikkeling van methodieken en voorbeeldprojecten de enige manieren om invloed te hebben. Gebruik hierbij de lokale kennis. Laat zien dat het werkt zonder normerend te zijn.
  - Geef in de visie met name sturing aan gebiedsoverstijgende ontwikkelingen waar gebiedsoverstijgende belangen in het geding zijn.
  - Zorg dat het een eer wordt om voor rijksparticipatie in aanmerking te komen en schep condities voor anderen.

#### *Twee hartenkreten.*

- Er wordt te veel gedecentraliseerd! Dit brengt veel vragen met zich mee. Kan de gemeente dat wel aan of verdwijnt het tussen alle andere taken? Wie is verantwoordelijk voor de cohesie en voor de nationale belangen? Wie toetst de gemeente? Als gevolg van decentralisatie ontstaat versnippering.  
*Opmerking Tjeerd de Boer:* de vraag om meer regulering wordt wel gehoord en geregistreerd maar is bij het huidige kabinet niet aan de orde.
- Erken de problemen waar gemeenten mee kampen. Luister naar hen en steun de processen op de ander overheidsniveaus. Gemeenten krijgen meer taken maar steeds minder middelen (instrumenten en geld) om de taken uit te voeren en vorm te geven. Lokale sturing wordt moeilijk. Als het niet verplicht is bestaat de neiging om het uit te kleden of te laten liggen. Bied en handreiking om cultuurhistorie boven water te houden.

Enerzijds bestaat de indruk dat bij de vormgeving van landelijk beleid, zoals vergunningvrij bouwen, het Rijk niet weet welke problemen daaruit voortkomen voor de erfgoedsector. Anderzijds wordt door het Rijk wel de zo noodzakelijke steun gegeven bij (lokale) complexe projecten.

- *Kwaliteit borgen.*
  - 1 Het Rijk als toezichthouder met juridische macht. Maak in de nieuwe WRO strengere regelgeving m.b.t. de verplichting van een cultuurhistorische paragraaf in een structuurvisie en maak aanzetten tot inhoudelijke toetsing van bestemmingsplannen. Benoem wie verantwoordelijk is voor kwaliteitsborging als het regionale zaken betreft. Een motivatieverplichting is niet voldoende om het belang van erfgoed te borgen bij

gemeenten. Geef randvoorwaarden en handvatten. Vertaal de rijksvisie in verplichtingen voor ander overheden.

- 2 De indruk bestaat dat het BRO genoeg borging geeft. Als gemeenten willen, is er geen probleem maar als gemeenten niet willen, gebeurt er niks. Richt het instrumentarium zo in dat de cultuurhistorische waarden geborgd worden.
  - 3 Veel gemeenten willen wel maar kunnen niet vanwege een gebrek aan capaciteit. Faciliteer vanuit het Rijk een bestuurslastenvergoeding bij decentralisatie van taken en label dit geld in het gemeentefonds. Dan stimuleer je een gemeente om er gebruik van te maken.
- Ontwikkel nieuwe instrumenten en hergebruik bestaand instrumentarium die aangeven hoe je ontwikkelingsgericht met structuren wilt omgaan. Geef concrete aanwijzingen hoe je op lokaal niveau kleine dingen (waarmee je veel voor elkaar krijgt) kan regelen.
  - Maak gebruik van lokale kennis en faciliteer op dat niveau de samenwerking.
  - Gemeenten hebben behoefte aan kaders en aan een groter verband. Geef als Rijk aan hoe je als gemeente de stap naar gebiedsgericht werken kan maken.
  - Het Rijk kan partijen samenbrengen bij processen, bij de uitvoering en bij relevante ontwikkelingen.

#### *Opmerking*

Er bestaat een spanningsveld tussen enerzijds het in de visie uitgedragen verhaal waarin de Rijksoverheid de zorg voor erfgoed als rijkstaak beschouwt en daaraan sturing wil geven en anderzijds de grote terugtrekkende beweging van de rijksoverheid (decentralisatie). Wat blijft er over van de concrete zaken waar het rijk voor staat? Het instrumentarium voor gemeenten wordt kaler terwijl gemeenten meer moeten doen. Borging wordt dan erg moeilijk.

#### ***5.2b. Welke van die opgaven vragen om een samenwerking van het Rijk met provincies, gemeenten en andere betrokken organisaties? Bij welke initiatieven moet het Rijk aansluiten?***

- Spreek uit dat de overheid minder geld heeft en dat dat de aanleiding is voor de visie en voor de actualisatie van het ruimtelijk beleid is.
- Sluit als rijk aan bij kennis (m.b.t. waarden, belangen, initiatieven enz.) van lokale overheden.
- De zorg voor rijksmonumenten is nu veel te complex omdat er drie overheden belang bij hebben. Organiseer het proces en het instrumentarium zodanig dat bij de procesvoering de drie lagen bij elkaar komen want je moet de drie belangen niet scheiden.
- Zoek als gemeente bij ontwikkelingsopgave en bij de enorme opgave om een cultuurhistorische waardenkaart te maken de samenwerking met het Rijk.
- Ga met belangenorganisaties om tafel zoals LTO.
- Zet met name bij leegstand en herbestemming van cultureel erfgoed in op samenwerking met andere overheden en betrokken partijen. Herbestemming is een langdurige proces waar het Rijk d.m.v. meerjarenprogrammering de belangen van erfgoed op lange termijn dient.
- Met name de kennis m.b.t. het beheer van werelderfgoed, herbestemmingsopgaven en grote restauratieopgaven is het rol van de rijksoverheid om sparringpartner te zijn. Als het ingrepen in grote, gemeentegrens overstijgende gebieden, waar veel disciplines bij betrokken zijn, kan de rijksoverheid een overkoepelde rol spelen waarbij de kennis en disciplines gebundeld worden.
- Overigens is het de vraag of de RO-sector wel klaar is voor de cultuuromslag. Inbreng van de erfgoedsector wordt niet altijd verwacht en erkend. De visie moet dus een steun zijn voor ambtenaren om de cultuuromslag op lokaal niveau te kunnen bewerkstelligen.

- Cultuurhistorie zou geen status aparte meer moeten (willen) hebben maar een vanzelfsprekend onderdeel van het totaal zijn
- Onderzoek wat er te leren is van andere disciplines zoals de archeologie. Het Verdrag van Malta wel essentieel was voor de integratie van archeologie in het RO-instrumentarium.
- De visie geeft een aantal nationale belangen aan maar borgt er veel minder via de AMvB ruimte. Dat is een zwakgebod. Neem dan ook alle nationale belangen op de in de AMvB Ruimte. Dat is politiek echter niet haalbaar.

*Beleid voor erfgoed en ruimte lijkt op het beheer van een landgoed:  
geleidelijke veranderingen, doordacht opereren, altijd aandacht voor de  
rentabiliteit*

Liesbeth Cremers, voorzitter van de Vereniging Particuliere Historische Buitenplaatsen