

Impliciete **politiek**

Noord-Brabants erfgoed: een verhaal van stille sturing

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

**Paul Frissen
Henk den Uijl
Martin Schulz
Mark van Twist**

prof. dr. Paul Frissen

is decaan en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University.

Henk den Uijl MA

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is als buitenpromovendus verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

dr. Martin Schulz

is co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en adjunct-directeur van de NSOB Denktank.

prof. dr. Mark van Twist

is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Inhoudsopgave

- 1. Ondertussen in Noord-Brabant → 4**
 - 1.1 Verhalen: gebeurtenissen onder woorden brengen → 4
 - 1.2 Dit essay: impliciete politiek → 6

 - 2. Het is wat je zegt dat het is → 8**
 - 2.1 Verhalen als lagen van beleid → 8
 - 2.2 Vijf discourses van de diepere laag → 9
 - 2.3 Stille sturing → 12

 - 3. Erfgoedbeleid in Noord-Brabant → 16**
 - 3.1 Het beleid: inhoud → 16
 - 3.2 Het beleid: organisatie → 17
 - 3.3 Het beleid: instrumenten → 20
 - 3.4 Het beleid: koppeling met de discourses → 23
 - 3.5 Het beleid: stille sturing → 24

 - 4. Impliciete politiek: ontmaskeren of koesteren? → 26**
- Literatuur → 32**

1. Ondertussen in Noord-Brabant

Vier verhalen

Erfgoedbeleid krijgt in de provincie Noord-Brabant onder andere vorm in vier verhalen: bevochten Brabant, religieus Brabant, innovatief Brabant en bestuurlijk Brabant.¹ Brabant is vele eeuwen het strijdtoneel geweest van oorlogen. Vredes zijn er bevochten – niet in de laatste plaats in de Tweede Wereldoorlog. Aan die periode herinneren bijvoorbeeld het nu monumentale Kamp Vught en de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Dit verhaal van strijd, van lijden en van overwinning brengt de provincie tot uitdrukking in beleid als *bevochten Brabant*. Het verhaal van *religieus Brabant* gaat over de al eeuwenlang bestaande zoektocht van Brabanders naar religie, zingeving en ritueel. Brabant is in dat opzicht niet alleen bekend vanwege de Sint-Janskathedraal in Den Bosch en de Grote Kerk in Breda. In de provincie bevinden zich vele kloosters, kerken en grafmonumenten die het religieuze verleden van Brabant illustreren. Ook is de geschiedenis van godsdienstige verdeeldheid zichtbaar. *Innovatief Brabant* is een verhaal over innovaties in de Brabantse landbouw en industrie. Voordat Brabant ook een technologische provincie werd met onder andere Brainport Eindhoven was het al sinds eeuwen een agrarische en industriële provincie. Brabant heeft bijvoorbeeld oude tapijt-, leer- en veevoederfabrieken die getuigen van een rijk industrieel verleden. In het verhaal van *Bestuurlijk Brabant* komt de rijke geschiedenis van de provinciale elite naar voren. Dat verhaal gaat bijvoorbeeld over de Bourgondische hertogen van Brabant en de markies van Bergen op Zoom. Het is een verhaal dat tot uitdrukking komt in de vele kastelen, landgoederen en stadspaleizen waarvan Kasteel Heeswijk en het Markiezenhof misschien wel de bekendste zijn.

1.1 Verhalen: gebeurtenissen onder woorden brengen

Wie op zondag een fietstochtje maakt langs Brabantse kloosters en kastelen, in een historisch stadscentrum langs een stadspaleis loopt, wie zich vergaapt aan een van de bloemencorso's, of wie van een Brabants worstenbroodje geniet op het terras van een in een oude fabriek gevestigd restaurant, is zich dikwijls niet bewust van de vele inspanningen die nodig zijn om erfgoed in

1 Provincie Noord-Brabant (2016), *De verbeeldingskracht van erfgoed 2016-2020*, Den Bosch: Provincie Noord-Brabant.

stand te houden en toegankelijk te maken.² Van de lokale vrijwilliger die een rondleiding geeft, de vakman die een gevel restaureert, de marketingdeskundige die de fietsroute uitzet (minder door het bos en meer langs de horeca), de heemkundige die data uploadt in een gedigitaliseerd ontsluitingsstelsel tot en met het gemeente- en provinciebestuur dat beleid maakt om dat te ondersteunen en soms te sturen. Het is bovendien nog maar de vraag of de gemiddelde erfgoedgenieter zich realiseert dat hij of zij naar religieus, bestuurlijk, innovatief of bevochten Brabant kijkt.

We hebben allerlei erfgoed geërfd van onze voorouders: zichtbaar (een monument), onzichtbaar (onder de grond), uitgestrekt – niet in één oogopslag te vangen (zoals de Zuiderwaterlinie) en ontastbaar (zoals een dialect of levensstijl). Dit erfgoed vertelt ons iets over ons verleden, maar vooral ook over het heden: het gaat er immers om welke betekenis wij nu toekennen aan goederen die we geërfd hebben en een verleden dat we al dan niet delen. Wat we nu uit het verleden waarderen (en aan de andere kant wat we niet of minder waarderen), zegt ook iets over het heden. In verhalen vertellen wij de geschiedenis, vertalen en hertalen wij deze tegelijkertijd. Wat we hebben geërfd, moet ook worden bewaard voor en doorgegeven aan toekomstige generaties. Daarmee strekken we ons uit naar de toekomst, maar ook daarvoor geldt dat we het heden projecteren op de toekomst: dat wat we nu waardevol achten is dat wat we door willen geven. Toekomstige generaties kunnen zomaar hele andere aspecten van (reeds verloren) erfgoed waarderen en onze keuzes ter zijde schuiven of bekritisieren. In een voormalige textielfabriek kunnen we een museum huisvesten en tegelijkertijd een verhaal van klassenstijd tonen – of niet, natuurlijk. Erfgoed gaat zo bezien over het zichtbaar en tastbaar maken van historisch besef en (lokale) identiteit. Dat kan gaan over zowel trots als schaamte, en een identiteit kan een gesloten of een open karakter hebben.

In het beleidskader brengt de provincie onder woorden hoe zij naar erfgoed kijkt. Het beleidskader geeft voor een bepaalde periode aan wat er onder erfgoed dient te worden verstaan en hoe de provincie inzet op en bijdraagt aan het behouden, ontwikkelen, vormgeven en gebruiken van erfgoed. Dat het beleidskader formuleert wat erfgoed is, impliceert allerm minst dat andere cultuurgoederen geen erfgoed zijn. Die andere cultuurgoederen zijn alleen geen onderdeel van provinciaal beleid. De beleidskeuzes die de provincie maakt beïnvloeden onze kijk op wat als belangrijk erfgoed geldt: bijvoorbeeld wel de kloosters, maar niet de armoede in 19e en begin 20e eeuw; wel de onderdrukking door de Duitsers maar niet die door de protestanten. In vier

² En ook niet van het feit dat de Bloemencorso's van Valkenswaard en Zundert en het Brabantse worstenbroodje behoren tot het immateriële UNSECO-werelderfgoed.

verhalen legt de provincie nadruk op de waarde die erfgoed heeft. Die waarde is er niet uit zichzelf, maar die waarde wordt zichtbaar gemaakt door deze te vertellen, door er taal aan te geven en daarin worden keuzes gemaakt. Het kader is onvermijdelijk selectief en sluit daarmee in en uit.

1.2 Dit essay: impliciete politiek

Wat erfgoed is, is bepalend voor de wijze waarop de provincie sturing van het erfgoed domein vormgeeft. Wat het is, is wat de provincie zegt dat het is. Daarmee is het bij uitstek politiek, preciezer nog: cultuurpolitiek. In Nederland is cultuurpolitiek echter een weinig gehanteerde term. Sterker nog, cultuurpolitiek is van oudsher een *impliciete politiek*. Dat heeft alles te maken met het Thorbecke adagium: ‘De regering is geen oordeelaar van wetenschap en kunst.’ Dat betekent zoveel als dat de overheid geen oordeel heeft en dient te hebben over wat goede kunst is. Daarom is cultuurpolitiek in Nederland een besmette term, hoewel er perioden zijn geweest dat er heel actief en open cultuurpolitiek werd bedreven. Dit gebeurde met name in de periode na de Tweede Wereldoorlog (Smiers, 1997). In alle cultuurdomeinen is desalniettemin een dominantie van bestuur en bureaucratie waar te nemen. Politiek blijft in relatie tot culturele domeinen doorgaans impliciet, zeker op lokaal en provinciaal niveau.³

Dit essay is tot stand gekomen op verzoek van de provincie Noord-Brabant. Bij de provincie is een discussie over de vraag of de verhouding tot en aansturing van de erfgoedinstellingen en de relatie met ‘het veld’ adequaat is. Adequaat wil zeggen: kan het niet effectiever, bijvoorbeeld als er meer wordt samengewerkt? Op de achtergrond speelt een bezuinigingsopgave een rol. De vraag die de provincie ons heeft gesteld is *hoe provinciale sturing in het erfgoedveld eruit kan zien (in tijden van bezuiniging)*. Die vraag staat centraal in dit essay. Daarbij is de grotere context het provinciale cultuurbeleid – waaruit erfgoed is losgemaakt – in de wetenschap dat het erfgoedbeleid tot nu toe vooral inhoud krijgt via verhalen.

Voor de goede orde, dit essay zal niet de vraag beantwoorden op welk erfgoed of op welk aspect van erfgoedbeleid de provincie wel of niet zou moeten bezuinigen. Dat is een politieke kwestie, evenals de vraag wat als ‘effectief’ wordt beschouwd. Erfgoedbeleid van provincie is naar ons idee contingent: het is historisch gegroeid en daarmee per provincie verschillend. Wat

3 In de landelijke politiek kan het soms ineens hoog oplopen, als bijvoorbeeld kunstwerken in Koninklijk bezit niet beschermd blijken of als politici bloemetjes leggen bij standbeelden van hun favoriete ‘zeehelden’.

‘effectief’ is, is daarmee niet alleen politiek te bepalen, maar ook nog eens per provincie verschillend. Wij gaan in dit essay in op de sturingsopvattingen van de provincie in het erfgoedveld en in het bijzonder bij deze voorgenomen bezuinigingen. Voor de totstandkoming van dit essay hebben we interviews gehouden met beleidsambtenaren van alle provincies, met de gedeputeerde en met directeuren en vrijwilligers van verschillende erfgoedinstellingen en erfgoedorganisaties. In methodisch opzicht is dit onderzoek geen vergelijkende studie of een effectiviteitsanalyse. De interviews dragen bij aan het hermeneutisch kader van de onderzoekers. Dit essay doet verslag van onze bevindingen, van onze analyse en van onze interpretaties.

2. Het is wat je zegt dat het is

2.1 Verhalen als lagen van beleid

Wat erfgoed *is*, is de belangrijkste vraag – zowel in politieke als maatschappelijke zin – van het erfgoeddomein. Dat is in politieke zin, ten behoeve van provinciaal beleid, een kwestie van bepalen wat wel en niet tot het erfgoeddomein behoort: deze traditie wel, dat gebouw niet, die molen wel, die kerk dan weer niet. In maatschappelijke zin zijn er natuurlijk veel meer erfgoederen dan de erfgoederen die in het beleid als zodanig worden erkend, en nog veel meer dan die in het beleid worden ondersteund of gefinancierd. Het bepalen van de keuze van wat erfgoed is en wat niet, is niet een neutrale activiteit maar komt voort uit bepaalde opvattingen over wat erfgoed wel of niet is. Dat kunnen bijvoorbeeld inhoudelijke verhaallijnen zijn, zoals religieus, bevochten, bestuurlijk en innovatief Brabant. Dat zijn verhalen die inhoudelijke betekenis geven. Het kunnen ook (impliciete) opvattingen over cultuurpolitiek en -beleid zijn, zoals dat erfgoed ten dienste zou moeten staan aan andere zaken zoals economie, toerisme of participatie.

Niet ieder verhaal of iedere opvatting leidt tot een scherpe selectie. De verhalen of opvattingen spreken niet voor zichzelf bij het bepalen van wat wel of niet binnen het erfgoedbeleid past. Er zit een zekere ambivalentie en daarmee (ambtelijke) speelruimte in. In de praktijk kunnen veel erfgoederen in de provincie op de een of andere manier wel een verbinding maken met bijvoorbeeld de vier verhaallijnen (hoewel er een lobby is om een vijfde verhaallijn toe te voegen: Groen Brabant). Tegelijkertijd, en dat is onmiskenbaar, is er in beleid ook altijd sprake van selectie en dus van uitsluiting. Immers, niet alle initiatieven en erfgoederen die zich bij de provincie melden voor subsidie ontvangen die ook, ook al passen ze in de verhalen. Subsidiebudgetten zijn nu eenmaal gelimiteerd. En keuzes worden weldegelijk ergens op gebaseerd, al was het maar in stilte.

Het is uitdrukking van *impliciete politiek* dat die selectie in stilte plaats vindt. Of, beter gezegd, het beleid kent verhalen en opvattingen – *discoursen* – die stille sturing mogelijk maken. Van deze discoursen, in brede zin, gaat veel sturende werking uit. Deze discoursen bepalen wat in beleid wel en niet tot erfgoed wordt gerekend of hoe en welke waarde aan erfgoed wordt toegekend. Deze verhalen bestaan tegelijkertijd, naast elkaar en ze zijn altijd wel in meer of mindere mate aanwezig. De nadruk die de provincie legt op een of meer van deze verhalen, deze in beleid aanwezige *discoursen*, geeft de sturende werking, naast en soms meer dan de vier beleidsverhalen.

Het verschil tussen een verhaal en een discours in de begripskeuze in dit essay is overigens als volgt. Onder een verhaal verstaan we de betekenisgeving aan gebeurtenissen in de loop van de tijd en de rol van actoren daarin. Een discours is een samenhangend geheel van ideeën, concepten en categorieën die een bepaalde (dominante) kijk op een fenomeen geven – in dit geval erfgoed (cf. Laclau & Mouffe, 1985; Fairclough, 1992). In onze gespreksronde in de provincie Noord-Brabant waren vijf discourses hoorbaar die we hieronder nader uiteenzetten. Deze discourses sluiten aan bij een eerdere analyse van Hermes en Zonneveld (2015), die een uitgebreide discoursanalyse hebben gemaakt van het politieke en maatschappelijke debat over het brede veld van kunst en cultuur waartoe ook erfgoed behoort. Wij voegen een specifiek discours voor erfgoed toe, namelijk de relatie met omgevingsbeleid. Op basis van onze gespreksronde onderscheiden we:

- Erfgoed als economische motor
- Erfgoed als vector voor ruimtelijke ontwikkeling/omgevingsbeleid
- Erfgoed als levende geschiedenis
- Erfgoed als vehikel voor participatie/emancipatie
- Erfgoed als autonoom cultuurhistorisch fenomeen

De vier verhaallijnen van het provinciale erfgoedbeleid vormen de concrete regulerende noties van de provinciale sturing. Ze formuleren een zekere consensus, beogen samenhang en verbinding en vormen in die zin een poging tot inclusiviteit. De vijf discourses die wij onderscheiden formuleren de impliciete politieke assumpties op grond waarvan keuzes tot stand komen en het beleid dus selectief en exclusief is. De vier verhaallijnen zijn aan een of meer concrete bestuursperiodes gebonden, de discourses kennen een langere duur en maken de impliciete politieke keuzes die de stille sturing funderen zichtbaar. De nadruk op een of ander discours of hoe dit wordt voorgesteld kan echter wel verschillen per bestuursperiode. We komen daar nader op terug, we bespreken eerst de vijf discourses.

2.2 Vijf discourses van de diepere laag

Het discours van *erfgoed als economische motor* gaat uit van een economische betekenis van erfgoed. Erfgoed speelt een rol in de marketing van de provincie Noord-Brabant. Wat erfgoed is, wordt dan bepaald door de rol die dat erfgoed vervult in het aantrekkelijk maken van Brabant als economie en als vestigingsplaats voor bedrijven en hun medewerkers. Net als natuur en groen, wordt erfgoed gezien als een belangrijke factor in het vestigingsklimaat. Erfgoed is in dit discours iets nuttigs. Het heeft een waarde voor iets anders, bijvoorbeeld het vestigingsklimaat of toerisme. Op die manier wordt erfgoed

geïnstrumentaliseerd. Het doet dienst ten behoeve van iets anders. De 'waarde' van erfgoed, of iets erfgoed is en of het belangrijk erfgoed is, hangt dan af van de vraag wat dat erfgoed in economische zin mogelijk maakt. In dit discours wordt het ook bijna vanzelfsprekend om die toegevoegde waarde monetair te willen uitdrukken in termen van spin-offs of zelfs multipliers. Bij het vestigingsklimaat gaat het dan om de vraag hoeveel bedrijven erfgoed helpt aantrekken, hoeveel werkgelegenheid dat creëert en welke bestedingen dat weer oplevert. En bij toerisme gaat het om de vraag hoeveel toeristen er kunnen worden aangetrokken en hoeveel omzet dat genereert voor andere bedrijfstaken, zoals horecagelegenheden en winkels. In dit discours zijn monumenten geen monumenten – gedenktekens –, maar instrumenten – werktuigen – van 'city marketing' en 'branding'. Het discours veronderstelt ook een economische rationaliteit in de relatie tussen overheidsbestedingen en erfgoed. Het idee van dit discours is dat de overheid geen geld *besteedt* aan erfgoed, maar middelen *investeert*. Het zijn geen uitgaven, maar investeringen. Die investeringen moeten dan wel renderen in economische groei, in arbeidsplaatsen of in enige andere vorm van meetbaar rendement. Dat is overigens voor critici van dit discours reden om de overheid de vraag te stellen hoe het werkelijke financieel-economische rendement van dergelijke investeringen is aan te tonen.

Het discours van *erfgoed als vector voor ruimtelijke ontwikkeling* stelt de verbinding van ruimtelijke ontwikkeling, omgevingsbeleid en erfgoed centraal. Erfgoed *inspireert* overheid, markt en samenleving om bij ruimtelijke ontwikkeling de historische verhalen niet alleen te respecteren, maar deze ook te verweven met de ontwikkeling. De vectorgedachte drukt uit dat erfgoed allang niet meer een in zichzelf gekeerde *sector* is (met wellicht de nadruk op het vijfde discours), laat staan een *factor* waarmee omgevingsbeleid rekening moet houden (Netwerk Erfgoed & Ruimte, 2014). Als vector is erfgoed een drager geworden van ruimtelijke ontwikkeling. In dit discours is het dan ook niet verrassend dat beleid vooral gericht is op integraliteit, natuurlijk in relatie tot ruimtelijke ontwikkeling, maar in het verlengde daarvan ook van de alom geprezen en gevreesde 'transities' op het gebied van klimaat en energie. Wij benoemen dit als apart discours omdat deze in de theorie-ontwikkeling als ook in de erfgoedpraktijk, zeker in het licht van de nieuwe omgevingswet, een dominante rol speelt. In de wijze waarop dit discours invulling krijgt, vermengt het een aantal van de andere vier discourses (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014). Zo kan het dragerschap van erfgoed in omgevingsbeleid zowel economische, historische als maatschappelijke kanten hebben. Uitgangspunt van dit discours is in ieder geval dat ruimtelijke ontwikkeling zonder erfgoed armoedig is. Erfgoed brengt, in instrumentele zin, rijkheid in ruimtelijke ontwikkeling.

In het discours van *erfgoed als levende geschiedenis* wordt de historische en maatschappelijke betekenis van erfgoed benadrukt. En dan niet in termen van rendement, wat het oplevert, maar van wat het is in maatschappelijke zin. Wat erfgoed is, is dan een kwestie van historische betekenisgeving. Sommige momenten in de geschiedenis waren belangrijker voor wie we nu zijn dan andere. Deze momenten en de gebeurtenissen die zich destijds hebben afgespeeld zijn betekenisvoller dan andere. Erfgoed uit die tijd, van die gebeurtenissen, van die momenten, telt dan meer mee in het beleid – dat is het meer betekenisvolle erfgoed. Door dat erfgoed houden we de geschiedenis levend. Door dat erfgoed zien we de wereld zoals die nu is als product, als gevolg van dat verleden. Erfgoed verbindt dan mensen, periodes, betekenissen en gebeurtenissen door de tijd heen. Het maakt het verleden onderdeel van het heden en het heden onderdeel van het verleden. Wat erfgoed is, wordt in dit discours dus vooral bepaald door de mate waarin het erfgoed onderdeel was van belangrijke gebeurtenissen in voor het heden richting wijzende periodes of belangrijke momenten. Erfgoed maakt zichtbaar dat levende geschiedenis onze identiteit vormgeeft. Erfgoedbeleid is daarmee altijd al een vorm van identiteitspolitiek.

In het discours van *erfgoed als vehikel voor participatie/emancipatie* gaat het niet zozeer om de intrinsieke waarde van erfgoed, maar om de *rol* die erfgoed heeft in en voor de samenleving. Erfgoed verbindt en scheidt en in de verhalen over erfgoed definiëren we onze identiteit en onze identiteitsconflicten. Erfgoed is dan ook onderwerp van identiteitspolitiek en van de strijd daarover. Dit is het discours dat ons bewust maakt dat onze identiteit ook in belangrijke mate wordt bepaald door het verleden. Dat is bepaald niet gemakkelijk – juist niet. De vraag of en in hoeverre het slavernijverleden wordt herdacht en/of veracht en de vraag of Duitse soldaten ook mogen worden herdacht bij Nederlandse oorlogsmonumenten zijn actueel en voor de samenleving splijtend. Ze leiden tot strijd. Het erfgoed als vehikel voor participatie/emancipatie discours gaat dus over de vraag in welke mate cultureel erfgoed de vrijheid heeft om zich af te zetten tegen dominante opvattingen in beleid, politiek en samenleving en over de vraag in hoeverre dominante opvattingen leidend mogen zijn in het bepalen van wat erfgoed is. Erfgoed is in zekere zin dan ook een maatschappelijke vorm van ‘checks and balances’. Het is daarmee ook niet iets statisch, maar iets dat interacteert. In dit discours wordt de vraag wat erfgoed is, beantwoord door te bezien of dat erfgoed interacteert. Beter gezegd: of mensen ermee kunnen interacteren, of ze er iets van vinden, of het ze helpt zichzelf beter te begrijpen en of het dus ook een beetje pijn doet. Vanuit dit discours is het ook van belang dat burgers ‘meedoen’, of liever nog, eigenaar zijn bij het bewaren, onderhouden en vertellen van erfgoed – dat burgers zelf bijdragen aan de vraag wat erfgoed is. Dit is ook uitgangspunt

in het verdrag van Faro, dat door Nederland is ondertekend. In dat verdrag wordt erfgoed omschreven als:

“Cultureel erfgoed is een verzameling van hulpbronnen geërfd uit het verleden waarmee mensen zich identificeren, onafhankelijk van het bezitten ervan, als een reflectie en uitdrukking van hun voortdurend evoluerende waarden, overtuigingen, kennis en tradities. Het omvat alle aspecten van de omgeving resulterend uit de interacties tussen mensen en plaatsen doorheen de tijd” (op.cit. Van der Horst et al, 2021, p. 64).”

Erfgoed is dan ook een motor voor sociale cohesie, een wij-gevoel, in het Faro-verdrag zelfs een middel voor vrede, dialoog, conflictpreventie, respect en wederzijds begrip. Dat is natuurlijk hoopgevend, maar zoals dat gaat met wij-gevoelens is het daarmee evengoed ook (potentieel) een voedingsbodemp voor een wij-zij-dynamiek en polarisatie.

In het discours van *erfgoed als autonoom cultuurhistorisch fenomeen*, tot slot, is het enige doel van erfgoed het erfgoed zelf. De intrinsieke waarde van erfgoed staat voorop en daaruit vloeien waardevolle eigenschappen voort. Erfgoed is er om de wereld interessanter, mooier en uitdagender te maken. Erfgoed ontstaat in een sociale of maatschappelijke context en is daarvan een uitdrukking. Het erfgoed zoekt hier de dialoog op: het maakt dat mensen geboeid raken, getroost worden door de schoonheid van erfgoed en gelukkiger worden van de nabijheid ervan. Erfgoed is dan van groot belang voor mens en samenleving, zonder dat erfgoed in instrumentele zin allerlei politieke doelen moet dienen. Precies daarin is het algemene belang van erfgoed gelegen. Om met de achttiende-eeuwse filosoof Immanuel Kant te spreken: erfgoed is in deze zin *doelmatig zonder doel* (2009, pp. 109-10). Het betekent ook dat wat erfgoed is alleen bepaald kan worden door de mensen die zich ermee bezighouden, die het conserveren, restaureren, in stand houden of tot uitdrukking brengen. Daarbij passen veel verschillende verhalen en die hebben geen politieke legitimatie nodig – ze hebben genoeg aan zichzelf en aan de verteller en de luisteraars.

2.3 Stille sturing

De discourses geven alle vijf een verschillende betekenis aan erfgoed. In de basis is erfgoed daarmee nog steeds iets dat we doorgeven van het verleden aan de toekomst via de betekenissen die we eraan geven in het heden. Dat verandert niet. Het begrip erfgoed houdt natuurlijk nog steeds de eigen betekenis, maar in het licht van elk van de discourses krijgt het in beleid

toch ook een duidelijk andere invulling. Bovendien is ieder discours in stilte sturend. We laten dat preciezer zien in onderstaande tabel.

Tabel 1. De vijf discourses van erfgoed

	WAT ERFGOED IS	STILLE STURING
<i>Economische motor</i>	Is iets dat een rendement oplevert in economische of maatschappelijke zin.	Leidt tot selectie van erfgoed dat rendeert, economische ontwikkeling stimuleert en toerisme aantrekt.
<i>Vector voor ruimtelijke ontwikkeling</i>	Drager, inspirator van en voor ruimtelijke ontwikkeling.	Leidt tot een selectie van erfgoed dat 'past' bij de omgeving en de ontwikkeling daarvan.
<i>Levende geschiedenis</i>	Is iets dat het verleden zichtbaar, hoorbaar of voelbaar maakt in het heden.	Leidt tot selectie van erfgoed dat past bij de dominante perceptie van belangrijke gebeurtenissen en momenten in de geschiedenis.
<i>Vehikel voor participatie/emancipatie</i>	Is een onderdeel van identiteitsvorming en een tegenkracht in het maatschappelijke spel die een (confronterende) spiegel voorhoudt.	Leidt tot selectie van erfgoed dat juist wel of niet tot kritische bejegening van het dominante maatschappijbeeld leidt.
<i>Autonom cultuurhistorisch</i>	Is iets met intrinsieke waarde dat betekenis heeft als zingeving, troost, vrede, humor en andere gevoelens of oordelen.	Leidt tot selectie van erfgoed door vooral het veld zelf en creëert ruimte om het culturele proces zijn gang te laten gaan.

In het kader van de discourses zoals hierboven beschreven moeten we opmerken dat de discourses niet allemaal in gelijke mate in dezelfde tijd aanwezig zijn. Zo was in de jaren '80 en '90 het economische discours dominant, en op dit moment bijvoorbeeld het participatiediscours. Waar het om gaat is dat de dominantie van een of ander discours zich voltrekt als een geruisloze sedimentatie op weer een ander discours (Van Montfort et al, 2012, p. 16). Alle discourses zijn in meer of mindere mate aanwezig in beleid, maar dat de dominantie waarin ze aanwezig zijn kan verschillen in verschillende

tijden en politieke en maatschappelijke constellaties. In dat opzicht lijkt op dit moment het vector-discours een nieuw discours te zijn dat als sediment bij de vier al wat langer bestaande discoursen komt. De tijd zal echter moeten uitwijzen of dat vector-discours als eigenstandig discours stand houdt of misschien later toch meer een tijdelijke vermenging van het economisch rendement- en het levende geschiedenis discours blijkt te zijn. Sedimentatie kan conceptueel gezien worden als een alternatief voor de ‘paradigmawisseling’. Waar bij het perspectief van de paradigmawisseling een manier van kijken naar de wereld zo dominant is dat andere manieren van kijken onbegrijpelijk en zelfs onmogelijk worden, geldt bij sedimentatie dat ‘oude’ of andere manieren van doen en zeggen niet verdwijnen, maar dat er iets ‘nieuws’ bovenop komt (zoals klei, zand en gesteente elkaar afwisselen in de bodem). Dat betekent dat geen enkel discours helemaal verdwijnt, maar onderdeel blijft van het geheel, latent wordt, en steeds de potentie heeft weer ‘boven’ te komen (zie ook: Van der Steen et al., 2015). Dit geldt in de ruimtelijke ontwikkeling net zo goed: erfgoed wordt weliswaar gezien als vector voor ruimtelijke ontwikkeling, maar de eerdere positioneringen van erfgoed als factor en sector blijven onverminderd van belang (Janssen, 2012).

De wijze waarop de discoursen worden voorgesteld kunnen zich op verschillende manieren tot elkaar verhouden. Ze kunnen worden voorgesteld als concurrerend of juist elkaar versterkend. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat in een bepaalde bestuursperiode een bepaald discours dominant is, laten we zeggen het economische motor discours en die van erfgoed als vector voor de omgeving. De andere discoursen zijn dan niet afwezig, worden daar zelfs in verwerkt, maar staan in het licht van het dan dominante discours. Bij dominantie van het economische motor discours is participatie misschien leuk en is de geschiedenis levend houden mooi meegenomen, maar het moet wel kostendekkend zijn of wat opleveren. Maar die dienstbare discoursen kunnen evengoed worden voorgesteld als gelijkwaardig of elkaar versterkend: alleen als erfgoed wordt herkend als autonoom cultuurhistorisch fenomeen kan je er geld aan verdienen. Erfgoed kan ruimtelijke ontwikkeling alleen inspireren als het op zichzelf waarde heeft. Andersom kan dan gelden: commercialisering leidt tot uitholling van participatie of levende geschiedenis. Het analyseren van discoursen op deze manier kan helpen om inzichtelijk te maken waarop gestuurd wordt en in dit geval, hoe impliciete cultuurpolitiek wordt bedreven.

De vijf discoursen staan niet voor massieve ideologieën die met grote politieke strijd en luid vertoon in de Provinciale Staten of op straat worden bevochten. Het gaat hier om zogenaamde ‘stille ideologieën’ (Van Montfort et al., 2012) die op subtiele wijze, in de onderstroom als normatieve assumpties, doorwerken in beleid en sturing. Als deze assumpties lange tijd politiek

onuitgesproken blijven, en als er sprake is van een grote vanzelfsprekende, gedeelde en samenhangende visie op erfgoed die door niemand echt betwist wordt, spreken we over stille ideologie, of beleidsmatig over stille sturing. Juist deze vanzelfsprekendheid, en als gevolg daarvan de institutionalisering van stille sturing, is cruciaal om stille sturing te begrijpen. Met die vanzelfsprekendheid worden immers beleid en sturing gelegitimeerd en gemotiveerd, zonder dat die acties geduid worden in een ideologisch of politiek kader. De verhoudingen tussen de discoursen kunnen geruisloos in de loop van de tijd veranderen. Dat betekent allerm minst dat stille sturing ‘verkeerd’ of fout is, of dat ontmaskering vereist is. Wat we nu juist proberen te laten zien is dat het erfgoedveld mogelijk gebaat is bij stille sturing vanwege de stabiliteit en richting die het geeft. De discoursen komen in verschillende verhoudingen altijd voor, en dit is op zichzelf geen probleem.

Maar, en hier zit een kantelpunt, beleidsmatig is bewustzijn van stille sturing wel van groot belang. Enerzijds mag stille sturing geen heimelijk instrument worden om cultuurpolitiek te bedrijven, anderzijds kan en mag stille sturing niet leiden tot een technocratisch beleid waarin keuzes worden voorgesteld als berekeningen en oefeningen van de logica. Stille sturing maakt immers de positie van de ambtenaar groter en sterker. En – misschien wel het allerbelangrijkst – om redenen van maatschappelijke pluraliteit moet er plaats zijn voor verschillende discoursen en moet niet een ervan beleidsmatig gaan domineren. Stille sturing is wellicht iets dat gekoesterd moet worden, maar alleen zo lang er sprake is van terughoudende sturing: zodra één discours erg sterk de overhand gaat krijgen raakt maatschappelijke pluraliteit, vaak onbedoeld, uit het zicht en wordt het van belang impliciete politiek te ontmaskeren. In het kader van de aangekondigde bezuiniging is dit een relevante vraag: welke stille sturing ligt daaraan ten grondslag en is die voldoende terughoudend?

3. Erfgoedbeleid in Noord-Brabant

3.1 Het beleid: inhoud

Noord-Brabant staat bekend als een rijke provincie. Daarmee bedoelen we hier nu eens niet alleen dat de provincie ten opzichte van andere provincies een relatief grote erfgoedbegroting heeft of dat ze er financieel warmpjes bij zou zitten als gevolg van de Essentgelden. Brabant is een provincie met een rijke geschiedenis en een provincie die rijk is aan erfgoed. De provincie heeft veel en ook divers erfgoed en is rijk aan vrijwilligers, verenigingen en erfgoedorganisaties. Erfgoed Brabant biedt toegang tot informatie over meer dan een miljoen collectie-items die online kunnen worden bekeken en waarover informatie beschikbaar is. Uit onze rondgang in het veld blijkt eens te meer dat erfgoed niet samenvalt met dat wat onderwerp is van erfgoedbeleid. Er zijn buitengewoon veel inhoudelijke activiteiten die niet wordt gesubsidieerd, ondersteund, gefaciliteerd. Laat staan dat ze door verhaallijnen zouden worden gestuurd. Er wordt volop samengewerkt, ook zonder beleidsmatige oproepen en men is zeer creatief in het vinden van vrijwilligers, middelen en projecten.

Iedere provincie in Nederland heeft een aantal wettelijke taken als het gaat om erfgoed. Ook hebben provincies zich gecommitteerd aan bestuurlijke afspraken op het gebied van archeologie en monumentenzorg. In de eerste plaats zijn de provincies gewoonlijk eigenaar van archeologische vondsten in de bodem. Vanuit deze rol zijn zij verplicht tot het beheer en behoud van deze vondsten. Het Provinciaal Depot Bodemvondsten Noord-Brabant (PDB) is hiervoor verantwoordelijk in Noord-Brabant. Daarnaast is de provincie verantwoordelijk voor een steunpunt dat gemeenten helpt bij het vormgeven van erfgoedbeleid. In Noord-Brabant wordt dit gedaan door het Monumentenhuis. Verder zijn erfgoedwaarden verankerd in het huidige ruimtelijke beleid van de Provincie Noord-Brabant. De provincie Noord-Brabant koppelt deze erfgoedwaarden ook aan de Brabantse Omgevingsvisie. Tot slot ontvangt de provincie geld van het Rijk om te investeren in onderhoud en restauratie van (rijks)monumenten. De Monumentenwacht speelt hierbij voor eigenaren van monumenten een belangrijke rol.

Vrijwel alle provincies maken een erfgoednota of beleidskader erfgoed waarin provinciale aandachtspunten zijn verwoord, hoe middelen worden verdeeld of hoe de provincie kijkt naar erfgoed. Hierin worden ook vaak activiteiten beschreven die niet tot de wettelijke taak van de provincie behoren.

Noord-Brabant heeft bijvoorbeeld vier topmonumenten aangewezen: de Grote Kerk in Breda, Kasteel Heeswijk, de Sint Jan in 's Hertogenbosch en het Markiezenhof in Bergen op Zoom. Deze monumenten krijgen bijzondere aandacht en middelen van de provincie. Ook het Noordbrabants Museum is een belangrijke pijler en uithangbord voor de provincie. Maar het gaat in Noord-Brabant zeker niet alleen om *stones*, maar ook om *stories* en *stars* – zoals ze dat allitererend verwoorden bij Erfgoed Brabant. De schuttersgilden en heemkundekringen (de *stars*) vormen een belangrijke humuslaag voor het Brabantse erfgoed, en de provincie is er dan ook veel aan gelegen deze vrijwilligersorganisaties te ondersteunen. Dit gebeurt onder andere doordat Erfgoed Brabant een infrastructuur biedt die al het materiaal dat deze verenigingen verzamelen digitaal kan ontsluiten (*stories*).

3.2 Het beleid: organisatie

Vanaf eind jaren 80 zijn er decentralisaties in het erfgoedveld ingezet. Gemeenten hebben hierdoor meer verantwoordelijkheden gekregen, bijvoorbeeld als het gaat om monumentenbeleid. Daarnaast zijn er op lokaal niveau veel instellingen, vrijwilligers en ondernemers die, volgens de provincie Noord-Brabant, zorgen voor bedrijvigheid rondom erfgoed.⁴ De provincie ondersteunt deze lokale inzet onder meer door structurele steun aan de provinciale basisinfrastructuur erfgoed. De provinciale basisstructuur voor erfgoed wordt gezien als “het geheel van organisaties waarmee de provincie een langjarige subsidierelatie heeft om volgens afspraak uitwerking te geven aan de functies: behoud, beheer, kennisontwikkeling, ondersteuning, advies, en ontsluiting”.⁵ Dit wordt gedaan door erfgoedinstellingen zoals Erfgoed Brabant, Monumentenhuis, Monumentenwacht, Stichting Brabants Heem en de Brabant Collectie.⁶ Erfgoedinstellingen zijn zelfstandige organisaties die provinciale opdrachten uitvoeren. Hiertoe worden zij, vaak grotendeels, gesubsidieerd door de provincie.

De erfgoedinstellingen pogen met elkaar samen te werken via een erfgoedalliantie, maar de alliantie komt als zodanig niet echt van de grond, zo valt te beluisteren. De meerwaarde van een dergelijke alliantie wordt niet echt gezien, niet alleen omdat de activiteiten en aard van de verschillende organisaties behoorlijk kunnen verschillen, maar ook omdat er al veel wordt samengewerkt, vooral als het gaat om het benutten van elkaars kwaliteiten. Brabant Collectie maakt bijvoorbeeld gebruik van de infrastructuur van

4 Beleidskader erfgoed 2016-2020, p. 26

5 Ibid.

6 Ibid., p.49

Erfgoed Brabant, en Erfgoed Brabant maakt gebruik van de kennis over marketing van Visit Brabant.

Het is hierbij van belang om op te merken dat de erfgoedinstellingen zelfstandige organisaties zijn. Ze zijn alle vormgegeven in aparte stichtingen met een eigen en onafhankelijk bestuur en toezicht. Ze zijn in meer of mindere mate afhankelijk van provinciale subsidies, maar tegelijkertijd betrekken ze vaak middelen uit 'de markt' (door bijvoorbeeld adviestarieven te hanteren, entree te heffen of fondsen te werven). Om ervoor te zorgen dat deze organisaties toch het beleid van de provincie volgen, worden er jaarlijks werkplannen opgesteld en afgestemd met de provincie. Deze organisaties zijn dus *hybride* organisaties – ze voeren weliswaar provinciale taken uit, maar ontplooiën ook activiteiten die niet direct voortkomen uit provinciale kaders. Voor de provincie levert dit een dubbel gevoel op. Enerzijds zien ze het als gunstig dat het deze organisaties lukt om meer te doen dan wat ze van de provincie krijgen, maar anderzijds is het daarmee moeilijker om doelen van de provincie en instelling te harmoniseren, een wens die door ambtenaren wordt uitgesproken. Een zelfstandige organisatie ontwikkelt natuurlijk ook eigen belangen en prioriteiten.

Deze zelfstandigheid van erfgoedinstellingen zien we ook in andere provincies, zoals in Overijssel of Gelderland. Het steunpunt voor gemeenten alsook de Monumentenwacht voor eigenaren van monumenten is in alle gevallen buiten de provinciale organisatie geplaatst. De provincie Gelderland kent net als Noord-Brabant een vergelijkbaar aantal erfgoedinstellingen. Andere provincies hebben deze organisatiestructuren minder groot opgezet of doen het op het provinciehuis zelf, zoals Flevoland en Drenthe. De digitale infrastructuur die Erfgoed Brabant biedt voor (voornamelijk) heemkundekringen is uniek in Nederland. Erfgoed Brabant zet ook expliciet in op het professionaliseren van deze verenigingen. In andere provincies is ontsluiting van de gegevens van deze kringen minder aan de orde. Hoewel er dus enerzijds veel beleidsinzet is vanuit de provincie, wordt anderzijds erfgoed in Noord-Brabant juist gedragen door de vele vrijwilligers die actief zijn in dit domein. Niet alleen in tijden van bezuinigen, maar in algemene zin is in het erfgoeddomein steeds de vraag aan de orde of en in welke mate professionalisering dit domein werkelijk verder helpt. Professionalisering brengt naast alle mogelijke opbrengsten dikwijls ook een bureaucratisering en eigen logica met zich mee: experts weten het beter dan leken en experts gaan kennis afschermen. Dit heeft als gevolg dat erfgoedbeleid steeds verder af komt te staan van het daadwerkelijke erfgoed. Bovendien leidt professionalisering tot grotere organisaties, meer samenwerking, en derhalve meer kosten. Die organisaties moeten immers bestuurd worden, terwijl beleid wel integraal dient te zijn. De transactiekosten nemen dan toe. De vraag voor de provincie

is of de voordelen van professionalisering van de ondersteuning van het Brabants erfgoed opwegen tegen deze mogelijke nadelen.

Hier spelen ook de verschillende discoursen een rol. Gedacht vanuit de economische motor is vrijwilligerswerk natuurlijk goedkoop werk (maar ook lastig vanwege gebrek aan professionaliteit en daarmee wellicht effectiviteit). Vanuit de levende geschiedenis gedacht is de betrokkenheid en participatie prachtig (maar ook lastig omdat het eigenzinnig kan zijn). Vanuit participatie en emancipatie wordt waarde gehecht aan de inclusiviteit (maar dat wordt lastig als die inclusiviteit vooral een elitisme wordt). Gedacht vanuit autonome cultuurhistorische waarde is dat gedeelde eigenaarschap natuurlijk mooi (maar ook lastig als 'het volk' een 'slechte smaak' heeft). Wat blijkt is dat zoiets ogenschijnlijk eenduidigs als 'veel vrijwilligerswerk', beleidsmatig heel verschillend kan worden ingezet.

In het verlengde daarvan constateren we dat erfgoed in de provincie Noord-Brabant beleidsmatig geassocieerd wordt, naast het vertrouwde 'cultuur', met 'vrije tijd' en 'sport'. Dat is niet een neutrale verschuiving, zeker niet in de verbinding met de ruimtelijk-economische agenda van de provincie. Het zou kunnen suggereren dat erfgoedactiviteiten bestaan naast en buiten de 'werkende tijd' – een enigszins omineuze positionering. Het spreekt in ieder geval niet van een discours gebaseerd op autonome cultuurhistorische waarde. In de meeste andere provincies is te zien dat erfgoed onder de noemer cultuur, of cultuur en erfgoed, wordt geschaard.

Bestuurlijke betrokkenheid is in dit domein van groot belang. Voor het aanzien van het erfgoeddomein en de betrokkenheid van vrijwilligers is niet alleen relevant welke actoren daaraan (mee)werken, maar ook of de gedeputeerde en ook de commissaris van de Koning zich eraan verbinden. Voor het opzetten van Brabant Remembers, bijvoorbeeld, was naast de inzet van vele actoren uit het veld de inzet en het persoonlijke commitment van de commissaris van de Koning belangrijk.

Al met al wordt veel georganiseerd door en voor de provincie als het aankomt op erfgoed, terwijl veel van deze organisaties (erfgoedinstellingen) niet zelf erfgoederen zijn of beheren. De vraag dringt zich op of de ondersteuning in proportie staat tot het erfgoed zelf. Moet de provincie investeren in initiatieven die een directe bijdrage leveren aan beheer, behoud en ontsluiting van erfgoed, of moeten ze juist indirect investeren in de ontwikkeling van een infrastructuur en ondersteuning (erfgoedinstellingen) voor direct erfgoed.

3.3 Het beleid: instrumenten

De activiteiten die nodig zijn om erfgoed te bewaren en toegankelijk te maken zijn in vergelijking tot andere domeinen redelijk overzichtelijk. Natuurlijk zitten er substantiële uitdagingen in de vraag of en hoe er zonnepanelen op een monumentaal pand geplaatst kunnen worden en vanzelfsprekend is restauratie van historisch kloosters een technische uitdaging. Tegelijkertijd zijn dat overzichtelijke kwesties vergeleken met bijvoorbeeld de vraag hoe wachtlijsten in de jeugdzorg zijn terug te dringen of hoe grote infrastructuurele projecten te financieren en te realiseren zijn. Er zijn vier typen instrumenten die de provincie inzet in relatie tot het erfgoedveld: juridische autoriteit, de schatkist, nodaliteit/communicatie en organisatie (Hood, 1983).

Juridische autoriteit

Ten eerste is er juridische autoriteit, zoals regels, vergunningen en verordeningen. Dat instrumentarium is sterk kader stellend. Dit instrumentarium is voor een deel beperkt doordat deze autoriteit ook wordt ontleend aan het wettelijk kader dat provincies hebben met betrekking tot erfgoed. Er is daarin weinig ruimte aanwezig voor eigen afwegingen van de provincie of in het veld. Behoud van erfgoed is strikt gereguleerd. Daarmee zijn het overigens ook de eigen regels van de overheid die het lastig maken om erfgoed mee te nemen in, laat staan voorop te laten lopen bij grotere maatschappelijke veranderingen zoals een overgang naar meer duurzame energievoorziening of aardgasvrij wonen. De nieuwe Omgevingswet is voor de afdeling erfgoed een belangrijk sturingsinstrument omdat, beter dan voorheen, meerdere beleidsterreinen op elkaar afgestemd dienen te worden (ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water). De vraag wordt hardop gesteld of het erfgoed wel voldoende lukt om de belangen op tafel te krijgen in het provinciehuis, of dat het ondergesneeuwd raakt in andere, dominantere en politiek meer beladen beleidsafdelingen.

De schatkist

Ten tweede is er de schatkist, die gebruikt kan worden om bijvoorbeeld subsidies te verlenen en leningen te verstrekken. In de relatie tussen veld en provincie is de subsidie de belangrijkste sturingsvorm, temeer daar de erfgoedinstellingen ook worden gestuurd met dit middel. Door te bepalen wat wel en wat niet, of wat meer of wat minder, gesubsidieerd wordt, kan er sturing worden gegeven aan de inhoud van erfgoed in de provincie.

De provincie kent structurele (langlopende) en flexibele (kortlopende) subsidies. Erfgoedinstellingen worden structureel gefinancierd, maar deels ook flexibel. Deze flexibele financiering blijkt soms echter minder flexibel dan beoogd. Zo voert Erfgoed Brabant al vele jaren het onderwijsprogramma 'Museumschatjes' uit op flexibele basis. Flexibele subsidies maken het mogelijk

om bijvoorbeeld bezuinigingsopgaven op te vangen, maar vanzelfsprekend staat het veld daar niet om te springen: daar is men gebaat bij duurzaamheid en stabiliteit door de tijd heen. Deze stabiliteit is overigens ook wat, tot op heden, in het veld zo gewaardeerd wordt aan de provinciale sturing.

De subsidies worden niet zomaar verstrekt, maar gaan gepaard met uitgebreide werkplannen. Met name de erfgoedinstellingen maken hier veel werk van, vaak in nauwe samenwerking met het provinciehuis. Jaarlijks worden deze werkplannen opgesteld, waarin de provincie graag plannen terug wil zien die in lijn zijn met het provinciale beleid. Voor de provincie zijn deze werkplannen cruciaal. Meer dan eens worden flinke rapporten opgesteld waarin in detail de plannen worden uitgewerkt. Bij erfgoedinstellingen, die zoals eerder gezegd zelfstandig zijn, worden deze werkplannen soms ervaren als bureaucratische rompslomp en wensen ze meer te werken op basis van hoofdlijnen. Voor erfgoedorganisaties zelf kan het vanwege complexe subsidievoorwaarden of een gebrek aan kennis van belang zijn om hulp in te roepen bij het aanvragen van een subsidie. Erfgoed Brabant of Kunstloc kunnen organisaties hierbij helpen, die op hun beurt zelf worden gesubsidieerd door de provincie.

De schatkist, als instrument, wordt gekoppeld aan andere instrumenten, zoals bijvoorbeeld nodaliteit en organisatie (zie hieronder). Zo wordt in werkplannen vastgelegd hoe de verhaallijnen van de provincie worden gebruikt, en wordt subsidie vaak afhankelijk gemaakt van de mate waarin partijen met elkaar samenwerken of externe financiering weten aan te trekken. Dit laatste punt zien we ook terug in andere provincies: om werk te besparen op het provinciehuis heeft men liever dat subsidies in gezamenlijkheid worden aangevraagd, bijvoorbeeld voor projecten, dan dat iedere erfgoedorganisatie zelfstandig een aanvraag doet.

Leningen worden steeds vaker ingezet in het erfgoedbeleid van provincies, ook in Noord-Brabant. Burgers of organisaties die erfgoed willen onderhouden of ontsluiten kunnen een lening aanvragen bij de provincie. De provincie beoordeelt of de lening een goede investering is. Het idee is dat het erfgoedinitiatief uiteindelijk zichzelf kan bedruipen. Voor de sturing maakt het natuurlijk uit of de financiële steun wordt gezien als een besteding, een kostenpost of een investering. Het instrument van de lening lijkt duidelijk ingegeven vanuit het discours van economische motor. Anderzijds kan het wel bijdragen aan de autonomie van erfgoed ten opzichte van beleid.

Nodaliteit/communicatie

Ten derde is er een instrumentarium op het gebied van nodaliteit. Dat wil zoveel zeggen als: de provincie kan vanuit een centrale positie informatie

verstrekken, communiceren. De overheid is een nodaal punt, waar alle informatie heen stroomt en waar informatie vandaan komt. Van dit instrumentarium (zoals voorlichting en verhalen vertellen) wordt in het erfgoeddomein, niet alleen in Brabant, maar in ook in andere provincie, veel gebruik gemaakt. Dit instrumentarium lijkt veel minder dwingend dan het financiële instrumentarium en zeker dan de wettelijke taken. Het kan bijvoorbeeld gaan om het delen van kennis of het organiseren van bijeenkomsten. De verhaallijnen van de provincie Noord-Brabant zijn het meeste expliciete voorbeeld van communicatief sturen en wordt ook als zodanig gekoppeld aan het financiële instrument. Niet alle provincies gebruiken dergelijke verhaallijnen, en zeker niet zo prominent als Noord-Brabant. De verhaallijnen zijn ontwikkeld op het provinciehuis, en willen voorzien in ‘rode draden’. Een op het oog logische gedachte in een provincie waarin zoveel erfgoed aanwezig is en waarbij veel mensen en organisaties betrokken zijn. De verhaallijnen zijn richtinggevend (woonhuizen, agrarisch en groen erfgoed vallen er niet onder), maar toch ook niet rigide. De verhaallijnen zijn een ‘losse’ manier van sturen. Tegelijkertijd is het gebruik van deze verhalen natuurlijk niet volstrekt neutraal: het geeft weldegelijk richting en erfgoedverhalen (en subsidieaanvragen) worden naar deze verhalen ‘toegeschreven’.

Organisatie

De juridische autoriteit, schatkist en nodaliteit bieden de provincie niet altijd voldoende ruimte om te sturen – althans, zo is de gedachte. Daarom zetten provincies hun *organisatie*, de ambtenaren, op manieren in die niet zonder meer onder de drie hiervoor genoemde klassieke instrumenten vallen. De overheid stuurt haar mensen eropuit. Netwerksturing, of de netwerkfunctie, is hiervan in het erfgoeddomein het geëigende voorbeeld. Veel provincies proberen door actief te zijn in het erfgoedveld verbindingen te leggen tussen organisaties, marktpartijen en overheden om zo bijvoorbeeld projecten van de grond te krijgen. In Noord-Brabant noemt men dit de ‘verbindende rol’ van de provincie. De provincie wil zo min mogelijk zelf de uitvoering verzorgen, maar slechts partijen bij elkaar brengen en vervolgens zelf zo veel mogelijk eruit stappen. In andere provincies, bijvoorbeeld in Gelderland, betekent netwerksturing vooral dat er meer ‘aan de voorkant’ van subsidieverlening met partijen wordt gesproken en overlegd, in plaats van dat er een aanvraag op de mat valt die achteraf wordt beoordeeld. Vanzelfsprekend levert al dit praten veel meer werk op voor ambtenaren. Voor de provincie Noord-Brabant betekent netwerksturing vooral het inzetten van kennis en netwerken van ambtenaren om erfgoedpartijen met elkaar te verbinden. Het achterliggende idee is dan dat samenwerking tot hogere kwaliteit leidt – zoals bijvoorbeeld bij Brabant Remembers.

3.4 Het beleid: koppeling met de discourses

In het beleid, zowel inhoudelijk, organisatorisch als via de instrumenten, zijn de vijf discourses zoals in het vorige hoofdstuk vermeld op verschillende plaatsen te herkennen. Met deze discourses wordt duidelijk dat de wijze waarop wordt gestuurd wordt weldegelijk cultuurpolitieke elementen in zich draagt, terwijl dit niet altijd expliciet wordt gemaakt. In onderstaande tabel geven we een aantal voorbeelden, langs de drie beleidsaspecten, waarin deze discourses tot uitdrukking komen.

Tabel 2. Voorbeelden van beleidsaspecten gekoppeld aan discourses

DISCOURS	INHOUD	ORGANISATIE	INSTRUMENTEN
<i>Economische motor</i>	Het associëren van erfgoed bij 'vrije tijd', en de daarmee verbonden beleidslogica van toerisme gaat uit van een bepaald (indirect) verdienvermogen van erfgoed.	Van een aantal erfgoedinstellingen wordt verwacht dat zij voor hun begroting ook de markt aanboren.	Subsidievoorwaarden die stellen dat erfgoedinstellingen of projectorganisaties een bepaald percentage van de begroting extern dienen te financieren.
<i>Vector voor ruimtelijke ontwikkeling</i>	Uitvoeren van de omgevingswet.	Erfgoedambtenaren zijn deel van allerlei multidisciplinaire teams die zich op het provinciehuis bezighouden met ruimtelijke 'opgaven'.	De organisatie van de provincie is een belangrijk instrument. Ze proberen overheden, markt en samenleving aan elkaar te verbinden juist op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling.
<i>Levende geschiedenis</i>	Het selecteren van de vier verhaallijnen bepaalt de hoofdlijnen van de Brabantse geschiedenis.	De samenwerkingsorganisatie Crossroads (Brabant Remembers) en de inzet die hierop is gepleegd laat zien hoe belangrijk de herdenking van WOII is.	De verhaallijnen zijn richtinggevende manieren om geschiedenis in te kaderen en deze levend te houden.

DISCOURS	INHOUD	ORGANISATIE	INSTRUMENTEN
<i>Vehikel voor participatie/emancipatie</i>	In Noord-Brabant wordt veel nadruk gelegd op stories en stars, naast de stones. De grote rol die vrijwilligers en burgers spelen in het erfgoed wordt keer op keer benadrukt.	Erfgoed Brabant is hét uithangbord voor de provincie als het gaat om erfgoedparticipatie. Crossroads is een mooi voorbeeld van hoe vraagstukken uit het verleden relevant zijn voor vraagstukken van nu.	Participatie en emancipatie worden door de provincie vooral bereikt door netwerksturing: verbindingen leggen en particulier initiatief ondersteunen zonder daar verder zelf al te veel bemoeienis mee te hebben.
<i>Autonoom cultuur-historisch</i>	De vier geselecteerde topmonumenten.	De provincie heeft zelf erfgoed in bezit dat juist vanuit dit discours gelegitimeerd wordt: denk aan de Brabant Collectie of de collectie van het Noord-Brabants Museum.	Het typisch instrument hiervoor is de subsidie met relatief weinig voorwaarden.

3.5 Het beleid: stille sturing

In vrijwel alle provincies is erfgoed nauwelijks een politiek omstreden thema. In Noord-Brabant vinden alle provinciale politieke partijen erfgoed belangrijk. Dit betekent in de praktijk dat er nauwelijks erfgoedkwesties zijn en dat er ook weinig media-aandacht voor provinciaal erfgoedbeleid is. De facto hebben beleidsambtenaren op de afdeling erfgoed in de Nederlandse provincies zeer veel beleidsruimte omdat dat wat ze voorbereiden voor Provinciale Staten vrijwel altijd wordt overgenomen. Voor ambtenaren die inhoudelijk gedreven zijn, wat vaak zo is voor ambtenaren in dit veld, lijkt dit aantrekkelijk, maar het heeft ook een keerzijde. De beleidsafdelingen erfgoed in de meeste provincies zijn relatief klein ten opzichte van andere beleidsafdelingen. Ze hebben (soms spreekwoordelijk, soms letterlijk) het laatste en kleinste kamertje in de gang tot hun beschikking. De politieke onzichtbaarheid kan zich ook vertalen in ambtelijke onzichtbaarheid, en dat kan het lastig maken erfgoedbelangen op de voorgrond te krijgen in bijvoorbeeld zaken rondom de Omgevingswet. Juist dit is één van de grotere uitdagingen voor de provincie: de instandhouding of verbetering van de omgevingskwaliteit. Het cultuurhistorisch landschap is daar een onderdeel van. Erfgoed

is geen vanzelfsprekende partner in de grote programma's van bijvoorbeeld de energietransitie (windmolens en zonneparken), klimaatadaptatie en stedelijke ontwikkeling. In de gemeenten is dit niet anders. Politieke reuring, expliciete politiek, kan in zulke gevallen ambtenaren juist helpen om erfgoed meer of beter op de kaart te zetten (voor zover het de taak is van de politiek om ambtenaren te helpen).

Wat in elk geval van belang is om te zien is dat die politieke luwte leidt tot stille sturing: impliciete politiek. De ambtenaren bepalen voor een belangrijk deel het provinciale erfgoedbeleid, en zij hebben dus relatief veel beleidsruimte. De discourses spelen hierin onmiskenbaar een rol. Hier zit een zweem van technocratie overheen die eigenlijk politiek is: denk aan de verhaallijnen, de werkplannen die moeten worden gemaakt voor de subsidies en de voorwaarden die daaraan worden gesteld. De aangekondigde bezuiniging heeft ook geen enkele erfgoed-inhoudelijke motivatie, er moet simpelweg bezuinigd worden, terwijl dit natuurlijk een politieke keus is. Het is, in de woorden van een aantal geïnterviewden, ook mogelijk een viaduct minder te bouwen.

Deze stille manier van sturen is enerzijds voor het veld vanzelfsprekend, echt verzet is er niet. Sterker nog, de stabiliteit die het ambtelijk systeem geeft wordt gewaardeerd. Dat lijkt voor een deel ook te komen door de lucht die in het beleid zit. Als het aankomt op de verhaallijnen of de subsidievoorwaarden wordt de soep meestal niet zo heet gegeten als hij wordt opgediend. Dat is reden te meer waarom het veld nu zo onrustig wordt bij de aangekondigde bezuiniging.

Anderzijds is deze defensieve houding ook een risico. Doordat in deze bestuursperiode het erfgoedbeleid uit de vorige bestuursperiode wordt doorgezet, met enkele aanpassingen (waaronder de bezuiniging), lijkt het alsof het allemaal bij het oude blijft. De vijf discourses komen in alle bestuursperiodes immers terug zonder dat er een sterk domineert. Nader beschouwd ligt het toch genuanceerder, omdat mét de vijf discourses iedere bestuursperiode weer een ander verhaal gevormd wordt. Al langer vermoedt de provincie dat het veld effectiever kan werken door meer samen te werken. De bezuinigingen worden aan deze rationale gekoppeld. Voor zover dit niet eufemistisch is bedoeld, lijkt hier een geleidelijke, ogenschijnlijk redelijke en nuchtere, verschuiving naar het discours van economische motor aan de gang. Samenwerking wordt dan niet afgedwongen niet omdat het erfgoed versterkt, maar omdat het effectiever is of meer rendement oplevert voor hetzelfde – of minder – geld. Het werk loopt dan langzaam van de inhoud weg. Dit kan zeker de dood in de pot zijn als het ten koste gaat van levende geschiedenis, participatie en vooral van de autonome cultuurhistorische waarde van erfgoed.

4. Impliciete politiek: ontmaskeren of koesteren?

Impliciete politiek kan in de basis tot verschillende reacties leiden, namelijk ontmaskeren, gedogen of zelfs koesteren. De misschien wel meest voor de hand liggende reactie is dat politici en bestuurders bedenken dat het toch eigenlijk wel raar is dat in het erfgoedveld vooral sprake is van stille sturing. Dan gaat politiek het domein serieus nemen, dan komt er politieke aandacht en dan komen daarmee expliciete en tegenwoordig hippe sturingsmechanismen mee als ‘opgavegericht werken’, ‘netwerksturing’ of ‘integrale aanpak’. Dan komen er doelstellingen en targets met meetbare indicatoren, monitors en benchmarks. Dan doet erfgoed voortaan mee met de ‘echte’ beleidsdomeinen. Dan neemt het belang van professionele ambtelijke ondersteuning toe, dan groeit de provinciale organisatie in omvang en belang en neemt de ondersteuningsbehoefte in het veld toe, omdat het beleid complexer wordt. Dat kost uiteindelijk vooral heel veel geld – geld dat niet wordt gestoken in de kwaliteit van erfgoed. Zodra het expliciete politiek wordt, komt de rendementsvraag (economische motor discours) snel naar boven: prima als het wat kost, maar wat levert het op? Hoe is de verhouding tussen kosten en baten? Kan het niet wat efficiënter? Deze politieke verleiding is begrijpelijk, maar vanuit het oogpunt van macht en tegenmacht ook problematisch. Tegenmacht, ook van belang vanuit de Thorbecke-gedachte, is hier dat zaken geld kosten *om zichzelf*. De waarde daarvan is niet instrumenteel uit te drukken. Dat toch proberen, hoe redelijk en rationeel dat ook lijkt, kan uiteindelijk onredelijke gevolgen hebben – bijvoorbeeld extra overhead of beleid dat wegdrijft van de inhoud.

Een andere reactie, die van gedogen, past naar ons idee veel beter bij het erfgoedveld. Het is eigenlijk wel prima dat het allemaal een beetje impliciet is, dat sturing in stilte en met goede gesprekken gaat. Politiek is altijd aanwezig en kan op ieder moment iedere gewenste kwestie politiseren, ook in het erfgoeddomein. Het gaat er dus niet om dat politiek over erfgoed niet expliciet mag worden. Het gaat erom dat het erfgoedveld wel vaart bij stille sturing uit de aard der zaak van erfgoed: dat overstijgt politieke tijd en is vooral een maatschappelijke aangelegenheid. Politiek als (bij voorkeur onbenut gelaten) zwaard van Damocles heeft als voordeel dat er veel ruimte is voor eigen initiatief vanuit het erfgoedveld en dat de middelen van de provincie maximaal worden besteed aan erfgoed. Het is dan wel van belang dat beleid terughoudend is, en er geen dominant discours ontstaat. Het ontbreken van een normatief schema onder de discoursen is in dat opzichte verkieselijk.

Op basis van dit onderzoek is er geen aanleiding om te denken dat het veld niet effectief wordt aangestuurd. Dit is ten eerste het geval omdat het nu juist ons punt is dat effectiviteit niet zomaar objectief is vast te stellen, maar een kwestie is van politiek definiëren. Ten tweede hebben wij geen vergelijkende studie gedaan, maar percepties in de provincie en het veld opgehaald. Hoewel de infrastructuur in Brabant in verhouding tot andere provincies omvangrijk is, is dat op zichzelf geen reden om te denken dat het te omvangrijk is. Het roept wel de vraag op wat indirecte sturing, via erfgoedinstellingen, nu precies oplevert voor het directe erfgoed. Tegelijkertijd is het veld, voor zover we dat kunnen overzien, te spreken over de bijdrage die de erfgoedinstellingen leveren. Voor zover effectiviteit een goede term is, gaat dat vooral om de vraag wat politiek wil: het erfgoedveld ruimte laten door impliciete politiek of onder het mom van waarden zoals effectiviteit politiek expliciet maken. Want zodra normatieve schema's en dus expliciete waarden of criteria worden geïntroduceerd als instrument van sturing worden sturing en dus ook politiek explicieter.

Dat brengt ons bij de vraag hoe in deze context van stille sturing, van impliciete politiek het handelingsrepertoire van een provincie eruitziet als zij wil bezuinigen. In een context waarin de provincie stuurt met verhalen is ook bezuinigen een verhaal. Of beter gezegd, bezuinigen is in zichzelf geen verhaal en heeft daarom een verhaal nodig.

Een verhaal dat de provincie zou willen vertellen, zo is ons medegedeeld, is dat meer samenwerking leidt tot efficiëntievoordelen en dat met die efficiëntievoordelen bezuinigingen kunnen worden gerealiseerd. De politiek voorgenomen bezuinigingen zijn dan niet de oorzaak, maar een soort onvermijdelijk gevolg. Of, erger nog, het zou dan eigenlijk aan het veld liggen dat bezuinigingen nodig zijn, omdat daar onvoldoende wordt samengewerkt. Echter, samenwerking tussen actoren in het algemeen – en zo is het ook in het erfgoedveld – leidt doorgaans allerm minst tot efficiëntievoordelen of misschien heel beperkt in de inkoop van printpapier (cf. Huijben, 2011). Schaalvoordelen zijn nauwelijks te boeken. Samenwerking leidt – als het goed is – eerder tot nieuwe ideeën, tot innovatie en tot verbreding van het erfgoedpotentieel. Kosten kunnen dan worden gedeeld en nieuwe middelen kunnen worden verworven. Nieuwe ideeën realiseren kost geld en als dat er niet is, leidt samenwerking ook gemakkelijk tot wrijvingsverlies en teleurstelling. De binnen de gehele overheid – van Rijk tot provincies en gemeenten – regelmatig vertelde verhalen dat samenwerking of fusie leidt tot bezuinigingen passen beter in het Sprookjesbos van de Efteling, maar zijn daarvoor waarschijnlijk te saai.

Bezuinigen is een politieke keuze. Die keuze doet pijn en er gaat mogelijk iets verloren wat van waarde is. In dit geval verdwijnt door die keuze geld en aandacht voor cultureel erfgoed. De beste manier om dat te doen is door het te doen zonder daaraan veel sturingspretenties te verbinden, omdat die door partijen in het veld snel worden ontmaskerd als rationalisaties. Verschillende mogelijkheden om te bezuinigen zonder al te grote sturingspretenties zijn te schetsen in de vorm van een (meervoudig) verhaal:

Bezuinigingsverhaal 1: de trap van bovenaf schoonvegen

Erfgoed wordt gevormd en onderhouden in het erfgoedveld. Hoe verder actoren daarvan af staan, des te minder is hun inzet nodig om erfgoed daadwerkelijk te ontwikkelen en te onderhouden. Bezuinigingen zijn dan te realiseren door maximaal in te zetten op reductie van capaciteitsinzet bij de provincie zelf en vervolgens bij de ondersteuningsinfrastructuur die zich rondom de kern van het erfgoedveld bevindt. Het erfgoedveld moet het dan doen met minder en mogelijk zelfs geheel zonder alle ondersteuning waartoe de provincie niet wettelijk verplicht is. De ambtelijke dienst, de subsidieaanvragen, de ondersteuning bij subsidieaanvragen, de werkplannen en het geforceerd toeschrijven naar verhaallijnen – het zijn allemaal zaken die niet over het erfgoed zelf gaan.

Bezuinigingsverhaal 2: kaas schaven

Het zal met minder moeten en dat betekent dat de bezuinigingen procentueel worden omgeslagen over de provincie zelf en alle subsidieontvangers, zo luidt hier het verhaal. De bezuinigingen worden dan solidair verdeeld. Samen, solidair met elkaar, de pijn gelijk verdelen, en samen trap op en samen trap af, dat zijn de woorden die horen bij deze verhaalvorm over bezuinigen.

Bezuinigingsverhaal 3: harde keuzes maken

In deze vorm gaat het verhaal van bezuinigen om het maken van harde en vervelende keuzes. De provincie kiest dan bewust waar ze mee stopt. Dat heeft het karakter van: 'de één zijn dood is de ander zijn brood'. Dat is vervelend en het doet heel erg pijn bij een aantal actoren in het erfgoedveld, maar de rest ontspringt de dans en kan door.

Bezuinigingsverhaal 4: dat bepaalt het veld zelf (wel)

De provincie ziet zichzelf in een bezuinigingsverhaal dat deze vorm aanneemt slechts als ondersteuner van het erfgoedveld dat verder vooral autonoom moet werken. De provincie heeft als overheidsbestuur geen oordeel over de kwaliteit van kunst en cultuur en dus ook niet over erfgoed. Zij bepaalt dan ook niet waar het geld moet worden gehaald. Dat kan het veld veel beter zelf bepalen. Dat kan de provincie overlaten aan een door het veld voor te stellen commissie, of misschien wel een intendant. Deze adviseert aan de provincie,

en de provincie voert dit advies vervolgens uit. Daarbij ligt het overigens in de lijn der verwachting dat mochten er ook weer betere tijden aanbreken voor het erfgoedveld, de actoren in het veld ook dan zelfbeschikkingsrecht zullen claimen.

Bezuinigen is nooit een fijn verhaal. Dat is nu eenmaal niet anders, maar soms wordt de politieke keuze daartoe gemaakt. Dan is de vraag hoe het verhaal over die bezuinigingen wordt verteld. Dat verhaal maakt politiek in het erfgoedveld dan voor even heel expliciet, en misschien is dat maar goed ook.

Tot slot

We begonnen dit essay met de vraag hoe provinciale sturing in het erfgoed-domein eruit kan zien bij vermoedens van ineffectieve aansturing van het veld en in tijden van bezuiniging. We hebben daartoe geanalyseerd dat de provincie samenhang in het beleid tracht te verwezenlijken door middel van vier verhaallijnen: bevochten Brabant, religieus Brabant, innovatief Brabant en bestuurlijk Brabant. Dit blijkt een losse manier van sturing te zijn, die tegelijkertijd toch ook wel enige richting geeft. Ondertussen is er wel stille sturing aan de orde om alle elementen uit die vier verhalen tegen elkaar af te wegen. Dat is terug te zien door aandacht te hebben voor vijf discourses: economische motor, vector, levende geschiedenis, vehikel voor participatie/emancipatie en autonoom cultuurhistorisch fenomeen. Alle vijf deze discourses komen terug in het erfgoedbeleid, maar de verhouding ertussen wisselt. Soms domineert het ene verhaal, soms het andere. Soms worden discourses voorgesteld als elkaars verlengden, soms als concurrerend en als strijdig. Voor sturing is natuurlijk relevant hoe deze discourses worden ingezet – impliciet of expliciet, met of zonder normatief schema (dus met of zonder oordeel over wat ‘goed’ of ‘effectief’ is). Het handelingsrepertoire voor de provincie bestaat hier vooral uit het maken van een keuze over de wijze waarop met de discourses wordt omgegaan. Die keuze wordt doorgaans niet bewust vooraf gemaakt, maar is eerder een resultaat van allerlei praktische afwegingen

Nu er wordt bezuinigd is er een opkomend verhaal van samenwerking als basis voor bezuiniging. Dit klinkt logisch en redelijk. Samen sta je als erfgoedinstellingen sterker, en het wordt goedkoper door samen op te trekken, met als onderliggende toon dat gebrekkige samenwerking bezuinigingen legitimeert. Een dergelijke technocratische logica zou ervoor zorgen dat erfgoedbeleid sterk gericht raakt op rendement, efficiency en effectiviteit. Stille sturing en impliciete politiek zijn naar ons idee een passend uitgangspunt voor erfgoedbeleid, een vergeten hoekje om mooie dingen in te doen. Maar het blijft wel van belang dat er voldoende macht en tegenmacht wordt

georganiseerd, zodat beleid – verpakt in bestuurstaal – uiteindelijk de pluraliteit, betrokkenheid en intrinsieke waarde niet uit het erfgoedveld wegduwt. Stille sturing vereist terughoudend beleid. Vandaar dat we als alternatief voor een quasi-objectieve analyse als basis voor politieke keuze hier vier alternatieve (maar ook te combineren) pretentieloze verhalen over bezuinigingen voorstellen: de trap van bovenaf schoonvegen, kaas schaven, keuzes maken en het veld zelf laten bepalen. Het blijft van belang in dit domein om de meerzijdigheid te zien en om reliëf te ontwaren. Bezuinigen met een verhaal van samenwerken of juist pretentieloos bezuinigen is niet een kwestie van meten en berekenen, maar van politiek bedrijven, impliciet of niet.

Literatuur

- Hermes, J., & Zonneveld, M. (2015). *Vertooganalyse: Onderwijs, Cultuur, Wetenschap en Media*. Ministerie OCW.
- Hood, C.C. (1983). *The Tools of Government*. Londen: The MacMillan Press.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity Press.
- Huijben, M.P.M. (2011). *Overhead gewaardeerd. Verbetering van de balans tussen waarde en kosten van overhead bij organisaties in de publieke sector*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Janssen, J. (2012). *De toekomst van het verleden. Over ruimtelijke ordening en erfgoedzorg na Belvedere*. Inaugurale rede bij de aanvaarding van het ambt van buitengewoon hoogleraar in Ruimtelijke Planning en Cultuurhistorie aan Wageningen University op 1 november 2012
- Kant, I. (2009). *Kritiek van het oordeelsvermogen [oorspr. 1790]*. Amsterdam: Boom
- Laclau, E. & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*, Londen: Verso.
- Netwerk Erfgoed & Ruimte. (2014). *Karakterschetsen. Nationale onderzoeksagenda erfgoed en ruimte. Deel 1 – Kennisagenda*.
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. (2014). *Werven en verbinden. Krimp en erfgoed in Europa*.
- Smiers, J. (1977). *Cultuur in Nederland 1945-1955*. Nijmegen: SUN.
- Van der Horst, A., Hopstaken, L. & Van Soomeren, P. (2021). *Cultureel erfgoed met en voor iedereen. Overwegingen bij het ratificeren Verdrag van FARO*.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J. & Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in Sturing. Systeem Brengen in Netwerkend Werken Door Meervoudig Organiseren*. Den Haag: NSOB

Van der Steen, M., Schulz, M., Schram, J., Frissen, P.H.A. & Van Twist, M.
(2019) *Expliciete Politiek. Politiek En Netwerksturing in de Provincie Zeeland*.
Den Haag: NSOB.

Van Montfort, C., A. Michels & W. van Dooren (red.) (2012). *Stille ideologie. Onderstromen in beleid en bestuur*. Amsterdam: Boom|Lemma

Eerder in deze reeks verschenen

2021

Kennis in meervoud

Kennis voor de opgavegerichte aanpak van maatschappelijke problemen
Martijn van der Steen, Andrea Frankowski

Tussen staat en menselijke maat

Handhaving in de sociale zekerheid
*Andrea Frankowski, Henk den Uijl, Wiljan Hendriks, Paul Frissen,
Marije Huiting*

Aftreden of optreden

Over schuld en symboliek bij wethouders in problemen
Marije Huiting, Rixt de Jong, Paul Frissen, Martin Schulz

Evalueerkunst

Een praktische toepassing van het publieke waarde perspectief op het evalueren van beleid
Scott Douglas, Jorren Scherpenisse, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Opgavegericht tegenwerken

Over het meetbaar en merkbaar maken van werken aan de opgave
Marije Huiting, Wiljan Hendriks, Mark van Twist

Evaluatie Versnellingshuis Nederland Circulair!

Eindrapport in samenwerking met DRIFT
Rachel Greer, Roel van Raak, Laura Schroër, Jorren Scherpenisse

Aandacht voor het alledaagse

50 jaar milieubeleid in beeld
*Martijn van der Steen, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse,
Myrthe van Delden, Bruno Koopmans*

De wijsheid van traag bestuur

Provincie en ondermijning
Myrthe van Delden, Paul Frissen, Jorgen Schram, Mark van Twist

Het terugkerend verlangen naar regie

Over de vraag hoe belangen van landbouw, natuur en vitaal platteland stevig te behartigen zijn in vele spelen met andere legitieme belangen
Katrien Termeer, Geert Teisman, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Onzichtbaar maar onmisbaar

Lessen over samenwerking in de executieketen bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)
Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met onvoorspelbaarheid

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen
Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

Actuele kwestie, klassieke afweging

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid
Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist

Legitimiteit gezocht

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces
Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans

Omgaan met verlies in transitities

Voorbij een focus op koplopers
Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Meer waarde(n) van screenen

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak
Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen

2020

Samenhang vraagt sturing

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie
Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas, Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans

Kwaliteitsafspraken in het MBO

Andrea Frankowski, Martijn van der Steen

Rijker verantwoord, met regie

Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context

Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist

Naar een nieuw fundament

Opgavegericht sturen, leren en verantwoord, bij de aanpak van ondermijning

Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Ilsa de Jong, Martijn van der Steen

Wethouder in en tussen politiek en netwerk

Omgaan met het politieke

Martin Schulz, Marije Huiting, Paul Frissen

Experimenteren en Opschalen

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven

Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren

Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Post-NPM perspectieven

Achtergrondnotitie bij discussiepaper Kijk op Kaders

Marije Huiting, Mark van Twist

Kijk op kaders

Perspectieven op kaderstelling voorbij NPM

Marije Huiting, Mark van Twist

Grenzeloos samenwerken

Van A naar B, via B.

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse

Draagvlak in transities

In het kader van het onderzoek naar sturing in transities van DRIFT en

de NSOB, is een viertal essays verschenen over sociale dimensies van

transities; draagvlak, gedrag, in- en uitsluiting en sociale innovatie

Derk Loorbach, Jorren Scherpenisse

Sturing in transities

Een raamwerk voor strategiebepaling

Gijs Diercks, Derk Loorbach, Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse,

Marleen Ladder, Sophie Buchel, Igno Notermans, Nena Bode, Roel van Raak

Oog voor het overige

Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de Rapportage Vreemdelingenketen 2018

Mark van Twist, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong

Leren Institutionaliseren

Reflecties bij het leren door de Rijksoverheid in de deal-aanpak

Martin Schulz, Eva Kunseler, Petra Ophoff, Martijn van der Steen

Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Jorren Scherpenisse

Gemaakt Gewoon

Leiderschap in het programma Samen Noord-Holland

Martin Schulz, Jelle Rinzema, Frank Norbruis, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Eigenaarschap in het passend onderwijs

Reflecties op passend onderwijs als 'common'

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Taal voor Transitie

Een reflectie op de sturing van het RES-proces

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Jitske van Popering-Verkerk, Bruno Koopmans

Leren van doen

Ervaringen met samenwerken in het IBP

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff

Leren van Covid-19

Hans de Bruijn, Martijn van der Steen

Van bureaucraat en grenswerker

Over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen

Henk den Uijl, Martin Schulz

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2021

ISBN NUMMER

978-90-831920-9-3

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.