



Inhoud

Voorwoord.....	5
Ariadne's draad van gebiedsontwikkeling.....	6
Leren van Nieuwe Markten en Vitale Coalities Heuvelland.....	11
Procesverslag.....	19
Position paper "Vitale verbindingen, botsende belangen".....	95
Reflectie op het position paper.....	175

Voorwoord

Nederland kent traditioneel een sterke agro-food sector. De naoorlogse aandacht voor onderzoek, voorlichting en onderwijs richtte zich op de ontwikkeling van een hoogproductieve landbouw. Hoewel deze benadering zeer succesvol was, zijn inmiddels ook de nadelen daarvan duidelijk. Specialisatie leidde niet enkel tot economische winst, maar ook tot toenemende druk op het milieu en aantasting van de publieke ruimte. De agro-food sector loopt daarmee op tegen grenzen, die zijn ingegeven door milieu-eisen en door maatschappelijke acceptatie van het omgaan met schaarse ruimte. Omschakeling naar vormen van agrarische productie welke meer recht doen aan die grenzen en die daarmee een meer duurzame ontwikkeling in zich dragen, is hard nodig. Ook moet Nederland op de internationale markt de concurrentie het hoofd blijven bieden. Dat is allemaal goed mogelijk, maar dan zijn er wel nieuwe allianties nodig tussen ondernemers, overheden en kennisontwikkelaars. TransForum brengt deze allianties tot stand.

Omdat het niet mogelijk is alle aspecten van de zeer veel omvattende agrarische sector aan te pakken, beperkt TransForum zich tot drie uitdagingen in een aantal samenhangende praktijkprojecten. Een van die uitdagingen is het bij elkaar brengen van nieuwe economische dragers voor een meer duurzame ontwikkeling van agrarische activiteiten en functies in het buitengebied. Doordat nu te veel de nadruk wordt gelegd op landbouw als dominante functie, dreigen interessante nieuwe combinaties al op voorhand buiten zicht te blijven. Door vanuit elkaar potentieel versterkende functies en activiteiten te redeneren, kan TransForum helpen om nieuwe samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven op te zetten die gezamenlijk gaan zorgen voor een nieuw perspectief.

Het project Nieuwe Markten en Vitale Coalities heeft als doel om nieuwe waardeproposities te ontwikkelen, door coalities te smeden tussen (stedelijke) ondernemers, beheerders en eigenaren van het landschap. Hierdoor ontstaan nieuwe economische dragers voor het Zuid-Limburgse landschap, waardoor een "stedelijke" markt bijdraagt aan de instandhouding van het waardevolle landschap. TransForum verwacht dat in de volgende fases van dit project concrete product-markt combinaties worden ontwikkeld waarmee ondernemers in het gebied waarde kunnen creëren.

Wij nodigen u uit door het lezen van deze publicatie te leren van de eerste fase van dit project.

Henk van Latesteijn,
Directeur TransForum

Ariadne's draad van gebiedsontwikkeling

In de zomer van 2003 werd ik benaderd door medewerkers van het LIOF, de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij van Limburg, met de vraag of ik wilde meewerken aan een doordening van nieuwe economische kansen voor het Heuvelland. Het Limburgs Bureau voor Toerisme was juist ter ziele gegaan en de provincie was op zoek naar nieuwe wegen om de toeristische ontwikkeling te faciliteren. Hier en daar leek de omzet van hotels en pensions in appartementencomplexen wel erg snel te gaan. Bovendien was er zorg om de ontwikkeling van het Heuvelland te midden van een zich transformerende landbouw. De kip met de gouden eieren leek te verhollandsen (het Limburgse equivalent van 'verrommelen').

De vraag is achteraf het begin gebleken van een indringende speurtocht, samen met de projectpartners ZKA en UU, naar de draad van Ariadne door het labyrint van de gebiedsontwikkeling. Om de kloof tussen inhoud en proces te overbruggen gingen we verder dan het identificeren van kansen; de speurtocht naar kansen werd een speurtocht naar mogelijkheden om gebiedsactoren te mobiliseren rondom een gemeenschappelijke ontwikkelingsagenda.

Vijf jaar later kunnen we constateren dat er veel positieve roering is ontstaan. Groepen ondernemers zijn met elkaar in contact gekomen; politici, bestuurders en ambtenaren zijn zich anders gaan verhouden tot hun doelstellingen en werkwijzen; lokale en regionale overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen hebben hun onderlinge relatie moeten herijken. Daarnaast kwamen en komen er nieuwe ondernemersinitiatieven van de grond, gemeentelijke overheden in het Heuvelland staan aan de vooravond van een gemeenschappelijke ruimtelijk-economische agenda, er is een proces van branding op gang gekomen, het Heuvelland is opgenomen in het nieuwe Stedelijke Netwerk Zuid-Limburg, samen met Parkstad, Maastricht en Sittard-Geleen.

In deze publicatie wordt verslag gedaan van de eerste fase van deze speurtocht naar Ariadne's draad. De lezer zij gewaarschuwd: in de komende bladzijden zal hij de draad niet aantreffen. Althans niet in de vorm van het een of andere model. Niet alleen zijn de ontwikkelingen daarvoor nog te vers, ook is het nog maar de vraag of er zo'n model bestaat. Wie het geheel van gebiedsontwikkelingsprocessen in Nederland overziet kan niet anders dan onder de indruk komen van de diversiteit daarvan. Van belang zijn verschillen in schaal (van buitengebied tot stadsregio's), aanleiding (economie, woningbouw, natuur, infrastructuur), agenda (sectoraal, integraal), bestuurlijke facilitering (van informele verbanden tot WGR+ regio's), financiële en organisatorische randvoorwaarden, bemensing, culturele samenhang, etc. Vooralsnog zou

het tamelijk arrogant zijn om één model naar voren te schuiven als hét model. Eerder lijkt het zaak een goed gevoel te hebben voor de lokale en regionale verhoudingen, agenda's en affiniteiten om van daaruit ontwikkelingskansen te identificeren en te organiseren. Procesmatige acupuncture dus, in plaats van bestuurlijke of wetenschappelijke krachtpatserij.

Eén van de vraagstukken die zich in het Heuvelland in dat verband steeds pregnanter opdrong betrof de speurtocht naar de adequate combinatie van gebiedsactoren, ontwikkelingsproces en gebiedsverhaal. Wie kan het beste wanneer, waar en hoe in het proces worden betrokken? Op welke manier brengen we bestuur, economie, cultuur en landschap op een effectieve manier met elkaar in het geweer? En wie voelt zich geroepen of is in staat om dat proces op een genuanceerde maar tegelijkertijd effectieve manier te faciliteren en coördineren?

Een tussentijds verslag van een speurtocht in volle gang.

Tilburg, 12 februari 2008

Hans Mommaas (Telos / UvT)

Voorzitter Stuurgroep Heerlijkheid Heuvelland fase 1

LEREN VAN HEERLIJKHEID HEUVELLAND

Review van het Innovatief Praktijkproject
"Nieuwe markten en vitale coalities Heerlijkheid Heuvelland"
Rik Eweg, projectregisseur TransForum

Het Innovatief Praktijkproject “Nieuwe Markten en vitale Coalities Heuvelland” is gebaseerd op een studie van de Universiteit van Tilburg en Urban Unlimited. Deze organisaties identificeerden in opdracht van de provincie Limburg en LIOF vijf thema’s met kansen voor de regionale ontwikkeling van Zuid Limburg.

In februari 2007 eindigde de eerste fase van dit Innovatief Praktijkproject, begonnen in februari 2006. De eerste fase heeft, naast dynamiek en de start van een aantal ondernemersinitiatieven, veel lessen opgeleverd over het proces. Deze staan beschreven in het procesverslag, de position paper en de review van TransForum. Het Athena Instituut van de VU-Amsterdam heeft vanuit haar ervaring met monitoring en reflectie van andere TransForum projecten, gereflecteerd op de position paper.

Het procesverslag beschrijft het verloop van het proces van dit project en gaat in op de doelen die zijn bereikt: “Welke handelingen zijn verricht en in hoeverre hebben die beantwoord aan de oorspronkelijke doelen, zoals die in de projectaanpak verwoord staan” (procesverslag). In hun position paper beschrijven Telos-onderzoekers Horlings en Haarmann het gebiedsproces aan de hand van een analysekader. Ook geven zij aanbevelingen voor het proces in de vervolgfases.

De lessen en aanbevelingen vormen een belangrijke input voor de tweede fase van het project. Die is inmiddels gestart, onder leiding van Orbis medisch- en zorgconcern. De procesuitgangspunten voor deze tweede fase zijn:

1. Meer focus in het project: in plaats van 5 thema’s is gekozen voor het thema ‘Health, Care & Cure’. Binnen dit thema liggen concrete potenties voor verbinding met het landschap (beheer en ontwikkeling van een hoogwaardig zorglandschap), aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen (leegloop en vergrijzing van Zuid-Limburg) en een grote dynamiek bij ondernemers;
2. De aansturing van het project is bij een grotere regionale ondernemer gelegd (Orbis groep). De overheid wordt bij het project betrokken als ‘faciliterend partner’;
3. De kennisinstellingen worden gecoördineerd door een ‘kennismakelaar’, aangestuurd door de projectleiding. De kennismakelaar coördineert de kennisinstellingen en de relaties tussen kennisinstellingen en ‘kennisvragers’;
4. In het project is nadrukkelijk ruimte gelaten voor inbreng van expertkennis en kennisverwerving uit andere projecten in binnen- en buitenland.

Het project Heerlijkheid Heuvelland

Het project Heerlijkheid Heuvelland is in transitietermen een niche-experiment, bedoeld om bij te dragen aan veranderingen op systeemniveau. Het gaat dan om veranderingen die leiden tot nieuwe dragers van de ‘groene ruimte’ die ligt in het hart van het metropolitane landschap van de Nederlands-Belgisch-Duitse ‘Delta Metropool’. Daarvoor is het belangrijk de lessen en conclusies uit dit project te beschrijven. Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten en de (generieke) lessen van de eerste fase.

De producten van fase 1

In het projectplan van fase 1 en in de goedkeuringsbrief van TransForum (april 2006) zijn de resultaten geformuleerd die aan het eind van fase 1 verwacht werden. De genoemde documenten beschrijven het proces en haar resultaten. Hieronder gaan we in op deze resultaten, aan de hand van de volgende vragen:

- Zijn de producten gerealiseerd als voorzien?
- Wat beïnvloedde en vormde de resultaten?
- Wat hebben we geleerd van de resultaten?

Product 1: De opbouw van gedefinieerde en gecommiteerde netwerken, ‘business communities’, vitale coalities met telkens een vertegenwoordiging van alle KOMBI-partijen.

Het project zette zwaar in op het realiseren van netwerken en het bijeenbrengen van alle KOMBI-partijen: in dit geval kennis, bedrijfsleven, overheden, natuur en landschapzorg. In het procesverslag schetsen Van Mansfeld en Van der Stoep de achtergrond van deze benadering als methodiek om tot innovatie te komen en een meer integrale en interactieve gebiedsontwikkeling te realiseren. Combinatie van de kennis van de diverse KOMBI-partijen zou leiden tot een beter en een gedeeld begrip van probleemsituaties en tot vernieuwende en creatieve oplossingen. In het project is getracht de KOMBI-partijen samen te brengen in een Community of Practice, voortbouwend op de netwerken die ontstaan waren tijdens het project Nieuwe Markten en Allianties (Mommaas en Boelens, 2005). Hiervoor hebben een aantal grondig voorbereide bijeenkomsten plaatsgevonden: twee grootschalige workshops (40 à 50 deelnemers) en vijf ‘stuurgroep plus’ bijeenkomsten met vertegenwoordigers van kennis, overheid en ondernemers uit alle vijf de thema’s. Daar-

¹ Kombi partijen: Kennisinstellingen, overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers die samen werken aan innovatie.

naast voerden leden uit het kernteam vele gesprekken. Alle partijen zijn het erover eens dat dit resulteerde in de dynamiek die nodig is om tot netwerkvorming te komen.

Een functionerend netwerk met alle KOMBI-partijen is echter niet van de grond gekomen. Integendeel: tijdens het proces werden de onderlinge relaties tussen kennisinstellingen, overheden en ondernemers moeizamer, en ontstond bij partijen het gevoel steeds minder energie uit het project te krijgen. Ook het onderlinge vertrouwen verminderde. Partijen hebben een verschillende focus, logica en abstractieniveau. “Publiek, privaat en kennis blijken verschillende werelden die niet eenvoudig bij elkaar zijn te brengen” (bron: Position Paper).

Overheid

In het project is een aantal forse organisatorische uitdagingen voor de overheid duidelijk geworden. De belangrijkste is de verkokering van de provinciale organisatie met een sterke rood-groen scheiding (economie, landschap, ruimtelijke ordening), waardoor projecten die om integratie vragen niet in samenhang worden aangestuurd of afgewikkeld (Procesverslag). Daarnaast was de rolopvatting van - en taakverdeling tussen - provincie en LIOF onduidelijk, waardoor het LIOF haar rol niet heeft opgepakt. Het thema ‘lerende overheid’ is bij de eindevaluatie aangemerkt als één van de niet gelukke thema’s. De lokale overheden waren niet zichtbaar in het project en de stad-land relatie (tussen de Heuvelland gemeentes en Maastricht) was moeizaam. Door het project is het stad-land discours op gang gekomen. Gemeentes zijn bijeengebracht in het ‘manjifiek overleg’, en participeerden vooral via het regionale vergadercircuit. Zij hadden geen specifieke ‘stake’ in het project.

Kennisinstellingen

Ook de structuur van de kennisinstellingen was een belemmering. Door hun grootte en complexe opbouw (bijv. de vele kenniskringen Hogeschool Zuyd, afdelingen en kennisinstututen van Wageningen-UR, de Universiteit van Maastricht), zijn de instellingen niet op elkaar betrokken of hebben zij geen weet van elkaars projecten in Zuid-Limburg (procesverslag). De verschillende visies op de positie van de KOMBI-partijen in het proces leverden veel inhoudelijk debat op en nieuwe inzichten, maar dit ging ook ten koste van energie van vooral de niet-wetenschappelijke stakeholders. De visie van Alterra is gericht op het vormen van een KOMBI-netwerk, waarin naast de huidige partijen ook nadrukkelijk de maatschappelijke organisaties (NGO’s) zouden moeten worden betrokken. De onderzoekers van Telos/UvT en Urban Unlimited stellen echter dat de focus moet blijven op de ontwikkeling van private ketens (position paper). De Universiteit van Maastricht en Hogeschool Zuyd hebben in de eerste fase geen positie in het netwerk gekregen.

Ondernemers

Het Nieuwe Markten en Vitale Coalities traject is tot nu toe geslaagd voor een aantal initiatieven, waarbij grotere of kapitaalkrachtige ondernemers het voortouw namen. Binnen het thema ‘Helende Hellingen’ hebben Orbis en Heuvelland Hotels en Château St. Gerlach zorgarrangementen gerealiseerd.²

Binnen het thema ‘Volle Smaken’ is een keten van streekproducten ontstaan met een culinaire streekproducten dagmarkt (MosaeGusto) in het centrum van Maastricht (Mosae Forum)³. De kritische succesfactor voor bovenstaande initiatieven zijn kapitaalkrachtige, enthousiaste ondernemers die risico’s durven en kunnen nemen. Het project heeft de benodigde dynamiek in de bestuurlijke en economische omgeving gebracht. Bij de kleinere ondernemers, het MKB, was de dynamiek veel minder. In zowel de toeristische als de agrarische sector in Limburg blijven innovatie en verbredingsactiviteiten achter ten opzichte van de rest van Nederland (position paper). Omdat het project zich richtte op ondernemers met de meeste energie en betrokkenheid is het MKB in dit project niet rechtstreeks bereikt. Hierdoor zijn ook ondernemers die verantwoordelijk zijn voor het beheer en ontwikkeling van het landschap niet bereikt.

Maatschappelijke Organisaties

Voor de beoogde coalities in fase 1 waren maatschappelijke organisaties belangrijke stakeholders, maar de energie en aandacht van fase 1 richtte zich voornamelijk op overheid, kennisinstellingen en ondernemers. De maatschappelijke organisaties lijken in Heuvelland tot dusver geen positief imago te hebben waar het gaat om daadkracht. De actoren hebben beelden van elkaar die in de loop van soms tientallen jaren zijn gegroeid. De samenwerking tussen partijen is dus historisch beladen en strandt regelmatig op persoonlijke verhoudingen tussen mensen. Er is sprake van een sterke concurrentie tussen belangen (position paper). De eerste fase van het project heeft wel de bekendheid en het draagvlak van het project bij het maatschappelijk middenveld vergroot. Tijdens de bijeenkomst van 9 november 2006 waren maatschappelijke organisaties, zoals SBB, Vitaal Platteland en LLTB vertegenwoordigd (position paper).

Les:

Het samenbrengen van alle KOMBI-partijen was in de eerste fase onmogelijk vanwege de grote verschillen in cultuur, dynamiek en positie. De focus hierop kostte veel (negatieve) energie. Voor de tweede fase wordt voor een andere strategie gekozen: starten bij ondernemers met dynamiek en veranderingskracht, in combinatie met een strategie om andere partijen geleidelijk bij het traject te betrekken.

² Zie www.helendehellingen.nl

³ Zie www.mosaegusto.nl

Het belang van het betrekken van alle KOMBI-partijen bij het project was geen punt van discussie, maar de wijze waarop wel. Deze discussie vergde veel energie en beïnvloedde de relaties tussen kennisinstellingen, overheid en ondernemers. Alterra leidde het project vanuit de visie dat de totstandkoming van een netwerk en CoP met alle KOMBI-partijen cruciaal was. Dit was ook de opgave die vanuit TransForum was meegegeven: alleen daardoor zou een gezamenlijk draagvlak voor behoud en ontwikkeling van het heuvelland gecreëerd kunnen worden. Daartegenover stond de visie van Telos/UvT en Urban Unlimited: "Als je nieuwe economische dragers wilt kom je er alleen met ondernemers die nieuwe kansen inbrengen en dit koppelen aan investeringskracht". (position paper). Het procesverslag gaat uitgebreid in op de achtergronden en benaderingen van de betrokkenheid van KOMBI-partijen.

De tijd en energie gericht op gezamenlijke deelname van alle KOMBI-partijen en de discussie over structuren en modellen hiervoor haalde energie weg bij de stakeholders uit overheid en bedrijfsleven. Het steeds weer nieuwe partijen betrekken die nieuwe, brede discussies losmaken werd negatief ervaren door ondernemers die focussen op een proces waarin duidelijke stappen gemaakt worden, die leiden tot een business plan.

In haar presentatie tijdens de TransForm2 expeditie ging prof. Bunders (Athena, VU) in op de complexe opgave van het samenbrengen van stakeholders met verschillende visies, belangen, strategieën en machtsrelaties binnen een 'Mode-2' (lerende) omgeving. Bunders benadrukte het belang van een strategie waarbij de KOMBI-partijen op een weloverwogen manier in de loop van het project met elkaar in aanraking worden gebracht, rekening houdend met hun onderlinge verschillen.

Product 2: Beantwoorden van kennisvragen of vragen die opkomen tijdens het werkproces.

In het procesverslag worden de generieke en specifieke kennisvragen beschreven voor fase 1. In het project is vooral aandacht besteed aan de generieke kennisvragen m.b.t. de organisatie van het netwerk en KOMBI-partijen. De andere generieke kennisvragen over lerende overheid, ruimtelijke ontwikkelingspolitiek, en eigenaarschap van het landschap zijn niet aan de orde geweest. Ook de specifieke vragen van de ondernemers (naar onder andere marktverkenningen en koppelingen met ICT) zijn niet behandeld.

Oorzaken hiervoor zijn:

- Het afwijkende beeld bij projectleiding en stakeholders over de beantwoording van de kennisvragen. Ondernemers en overheid zagen TransForum als een soort consultant die pasklare antwoorden zou verzorgen, terwijl de insteek van de projectleiding was: het faciliteren van het oplossen van kennisvragen door kennisinstellingen en stakeholders gezamenlijk;

- Een voorbereid werkatelier bedoeld om kennisinstellingen en stakeholders gezamenlijk aan vragen te laten werken werd afgezegd omdat de provincie de bijeenkomst "te complex en de tijd niet rijp" vond;
- Twee latere werkateliers die hiervoor bedoeld waren werden, mede door de aanwezigheid van nieuwe aanwezigen en een brede samenstelling, gedomineerd door algemene discussies over doelstellingen en structuur. Waardevol voor draagvlak en dynamiek, maar weinig verdiepend.

Les:

Het stimuleren van het zelflerend vermogen van stakeholders in de regio vereist een cultuurverandering; het traditionele beeld van kennisinstellingen die in een consultancyrol antwoord geven op vragen, is diep geworteld.

Les:

Het organiseren van verdieping van kennisvragen vereist kleine groepen van stakeholders met onderzoekers en experts die gedurende langere tijd samenwerken.

Product 3: Een position paper

De position paper heeft als doel de netwerksturing in de Limburgse situatie te bespreken met de algemene kennis over leerprocessen in regionale ontwikkeling. In hun position paper 'Vitale verbindingen en botsende belangen' benaderen Horlings en Haarmann (Telos) de regio en het proces 'Nieuwe Markten en Vitale Coalities' vanuit de regimetheorie.

In de position paper komen aan de orde:

- Het operationaliseren van een analysekader uitgaande van een netwerkbenadering om het gebiedsproces tot dusver te kunnen beschrijven;
- Beschrijving van de opgave en het proces in de praktijk tot dusver en de rol van verschillende actoren (ondernemers, overheden, kennisinstellingen);
- Beschrijving van de kennisvragen;
- Aanbevelingen voor het proces in de vervolgfases.

Het Athena Instituut van de VU (Regeer en Bunders) heeft op uitnodiging van TransForum gereflecteerd op de position paper.

Les:

Als opgave voor TransForum projecten formuleert het Athena Instituut het ontwikkelen van een methode voor 'het monitoren en beschrijven van proces- georiënteerde projecten'.

Product 4: Monitoring van het werkproces

Het werkproces is gemonitord door Van der Stoep (WUR) en Horlings (Telos). Dit is vastgelegd in de beschrijving van het werkproces in het procesverslag en de analyse van het proces in de position paper van Horlings en Haarmann. In de position paper is het proces beschreven en geanalyseerd op basis van observaties en gesprekken met stakeholders. Tijdens een evaluatiebijeenkomst met het kernteam is aan de hand van het concept-position paper nagegaan wat de oorzaken zijn van de resultaten zoals die in fase 1 gerealiseerd zijn. Daaruit zijn lessen getrokken. De meest belangrijke conclusies zijn in bovenstaande tekst aan de orde geweest.

Les:

Daarnaast is relevant dat in de eerste fase de verkeerde stakeholders met het verkeerde type vraagstukken werden geconfronteerd. Er moet voorkomen worden dat micro-, meso- en macro niveau door elkaar lopen.

In het procesverslag wordt het proces beschreven op basis van ervaringen van de projectleiding en monitoring observaties (Alterra, W-UR). Drie schaalniveaus waarin verschillende processen en stakeholders relevant zijn worden onderscheiden. Het verslag geeft een analyse van de verschillende netwerken en een doorkijk naar fase 2. Naast eerdergenoemde aspecten beschouwt de projectleiding de gebiedseigen sociaal-culturele omstandigheden als een belangrijke factor .

Les:

De gebiedseigen sociaal-culturele omstandigheden van Zuid-Limburg en de daarbij horende wijze van (informele) communicatie en hiërarchie en machtsverhoudingen maakten dat het project geregeld 'uit fase' liep met de procesarchitectuur van de kennisinstellingen.

De bijdrage van het project aan systeemverandering

De Innovatieve Praktijkprojecten zijn te beschouwen als niche-experimenten, om te leren over innovaties in de agrarische sector, en over beheer en ontwikkeling van de groene ruimte. Hieronder gaan we na wat de mogelijke bijdragen van de eerste fase zijn aan systeemveranderingen in de groene ruimte en trekken we generieke lessen.

1. Het direct vanaf het begin bijeenbrengen van de KOMBI-partijen werkt niet altijd productief. KOMBI-partijen hebben verschillende belangen en strategische posities. Ook werken zij op verschillende schaal- en abstractieniveaus. Het is belangrijk om bij het project een strategie te formuleren hoe de verschillende KOMBI-partijen bij het project betrokken kunnen worden en in welke rol.
2. De visie dat innovatieve kennis ontwikkeld wordt in samenwerking tussen kennisinstellingen en andere stakeholders is nog lang geen gemeengoed. Dit vereist vaak nog een cultuuromslag bij betrokkenen en de ontwikkeling van nieuwe methodieken om te leren.
3. Het toepassen van concepten als 'ruimtelijke ontwikkelingspolitiek' en 'lerende overheid' vergt nog een forse structuur- en cultuurverandering bij de overheid. De zoektocht naar de geëigende cultuur en structuur is nog maar net begonnen.
4. Sociaal-culturele verschillen bestaan in Nederland ook tussen regio's. Het toepassen van generieke procesontwerpen kan veroorzaken dat de processen uit fase gaan lopen en niet aansluiten bij gebiedseigen processen.
5. Het project Heerlijkheid Heuvelland kan vooral profiteren van kennis- uitwisseling met de TransForum IP's: Green Care Amsterdam (zorg en stad-land relatie) en Streamlining Greenport Venlo (procesoriëntatie en lerende netwerken).
6. De transitie van een gebied met landbouw als ruimtegebruiker naar andersoortige, nieuwe dragers van een gebied vereist kapitaalkrachtige, initiatiefrijke ondernemers. Meestal is dit niet het MKB omdat daar de competenties en de financiële middelen ontbreken. Interessant is de mogelijkheid te onderzoeken hoe het MKB (agrarische ondernemers) aan te laten haken bij deze ondernemers.
7. Een lange termijn visie op duurzame ontwikkeling ontstaat niet vanzelfsprekend bij een gebiedsproject waarin ondernemers en overheden de sturende partijen zijn.

8. Relevante macro-ontwikkelingen voor dit project zijn (kansen en mogelijkheden tot opschaling van het experiment):
- de maatschappelijke waardering voor het Zuid-Limburgse cultuurlandschap en haar producten (o.a. tot uiting komend in beleid van overheden)
 - de krimp in het aantal huishoudens in Zuid-Limburg
 - het onder druk staan van de toeristische en agrarische sector in het gebied;
 - de toenemende verstedelijking van Zuid-Limburg
 - een kentering van toelatingsplanologie naar ruimtelijke ontwikkelingspolitiek bij de verschillende overheden.

Barrières en uitdagingen in regimes:

9. De relatie stad-land: de publieke en private vraag vanuit de stad, de culturele en bestuurlijke kloof;
10. De overheid: geen ontwikkelgerichte houding maar een (strategisch) sturende, op structuur gerichte benadering en een gebrek aan integraal werken;
11. De onmacht bij het MKB om risicovol te innoveren en het gebrek aan aansluiting tussen MKB en (grotere) innovatie dragende ondernemers;
12. De samenwerking tussen kennisinstellingen en de aansluiting van kennisinstellingen bij gebiedseigen processen.

Bronnen:

- Horlings en Haarmann, 2007, Position paper "Vitale verbindingen en botsende belangen"
- Mansfeld van, en van der Stoep, 2007, Procesverslag Innovatief praktijkproject Nieuwe Markten en vitale coalities Heerlijkheid Heuvelland fase 1
- Mommaas, Boelens et al., 2005, Heerlijkheid Heuvelland, Nieuwe Markten en allianties voor toerisme in het Heuvelland.
- Regeer en Bunders, 2007, Reflectie op position paper

PROCESVERSLAG INNOVATIEF PRAKTIJKPROJECT

NIEUWE MARKTEN EN VITALE COALITIES

HEERLIJKHEID HEUVELLAND

FASE 1 FEBRUARI 2006-DECEMBER 2006



Madeleine van Mansfeld
Alterra, Wageningen UR

Hetty van der Stoep
Land Use Planning Group, Wageningen WUR

Wageningen, augustus 2007

1. Inleiding

1.1 Doel van het procesverslag

Het doel van het procesverslag is het beschrijven van de gebeurtenissen, resultaten en bevindingen van fase I van het TransForum Innovatief Praktijkproject “Nieuwe Markten en Vitale Coalities in Heerlijkheid Heuvelland”¹, zoals zich dat van januari 2006 tot november 2006 zich heeft voltrokken. Het is gebaseerd op de werkverslagen, notulen van bijeenkomsten, emailcorrespondenties en persoonlijke observaties en bevindingen van de auteurs. Dit procesverslag is een persoonlijke momentopname, zo objectief als mogelijk, maar pretendeert niet een volledig beeld te geven vanuit alle perspectieven.

In dit verslag wordt aangesloten op de inhoud van het position paper (Horlings en Haarmann, 2007) dat parallel aan dit procesverslag wordt gepubliceerd. Het position paper markeert de nulsituatie van het gebiedsproces Nieuwe Markten Heuvelland. Dit gebiedsproces werd in 2000 gestart vanuit de behoefte om nieuwe economische dragers te zoeken, die bijdragen aan de instandhouding van het kleinschalige landschap en de verbetering van de economische structuur van de toeristische sector. Het TransForum IP is hiervan onderdeel en omvat de periode februari – november 2006. Het position paper plaatst het gebiedsproces in een wetenschappelijke context en markeert de status quo. Aandacht wordt besteed aan netwerkvorming en zelforganisatie; de onderwerpen die geagendeerd zijn, de actoren die deelnamen aan het proces, de wijze waarop verbindingen tussen actoren tot stand werden gebracht en de hulpbronnen die gebruikt werden.

Dit procesverslag onderscheidt zich van het position paper door nadruk te leggen op het verloop en de aanpak van het proces in 2006 en door specifiek in te gaan op de mate waarin de doelen voor het TransForum-project Heuvelland zijn bereikt. Welke handelingen zijn verricht en in hoeverre hebben die beantwoord aan de oorspronkelijke doelen, zoals die in de projectaanpak verwoord staan. Doelen zijn onder meer de vorming van business communities en een regionale netwerkorganisatie, het agenderen van omgevingskwaliteit, het betrekken van nieuwe kennisinfrastructuur, vormgeving van de lerende overheid, inbedding van het proces Nieuwe Markten Heuvelland in het ruimtelijke beleid en het concreet maken van regionale identiteit. Op een aantal plekken wordt voor meer informatie naar het position paper verwezen.

¹ In het procesverslag wordt naar het project verwezen als het TransForumproject Heuvelland.

1.2 Doel van het TransForum Innovatief Praktijkproject

“Het borgen en versterken van de omgevingskwaliteit van het Limburgse Heuvelland door vorm te geven aan een nieuwe investeringsdynamiek via een vitale coalitie van economische dragers.”

Aanleiding: Nieuwe Markten Heuvelland

Zuid-Limburg is na de Randstad het meest verstedelijkte gebied van Nederland. Het Heuvelland is binnen Nederland een uniek en hoog gewaardeerd landschap. Het Heuvelland kenmerkt zich door veelal kleinschalige bedrijven, die door moeten ontwikkelen in reactie op de veranderende behoeften van de consument. Echter, de vernieuwing blijft achter. Het aantal landbouwbedrijven in het Zuid-Limburgse Heuvelland loopt snel terug. De weinige sterke landbouwbedrijven die nog toekomst hebben concentreren zich steeds meer op de lössplateaus, terwijl de karakteristieke dalen en hellingen van het heuvelland marginaliseren. Daarmee komt het beheer van het cultuurlandschap in gedrang. De toeristische sector, die afhankelijk is van de landschappelijke kwaliteiten van Heuvelland, moet vernieuwen om blijvend te kunnen concurreren. Alleen kan het toerisme de verantwoordelijkheid voor het behoud en de ontwikkeling van het landschap niet aan. Er zijn nieuwe economische dragers nodig om te zorgen voor evenwichtige sociaal-economische ontwikkeling en leefbaarheid van Heuvelland.

Samenvattend bestaat de complexe problematiek van Heuvelland en de omliggende regio uit:

1. Landbouw in neergang,
2. Verstedelijking buitengebied,
3. Toenemende ruimtevrage specifiek in Heuvelland voor urbanisatie, recreatie en toerisme, groen en water en afgeleide functies van (verbrede) landbouwactiviteiten (NMP rapport 2007, landgebruik in 2030).
4. Verdwijnen van economische dragers
5. Recreatie en toerisme stagneren
6. Verandering van toelatingsplanologie naar meer ontwikkelingsgerichte planning. De decentralisatie van bevoegdheden leidt tot onduidelijkheid bij gemeenten en de provincie over wie verantwoordelijk is voor het in stand houden en versterken van ruimtelijke kwaliteit en zorg voor de “unique selling points” van het landschap

Door dit complex van problemen komen de “unique selling points” (USP) van Heuvelland in gevaar, terwijl deze tegelijkertijd startpunt zijn van een nieuwe strategie voor het verbeteren van de economische structuur. Daarom is op initiatief van de provincie Limburg en het LIOF in 2000 een gebiedsproces gestart onder de naam Nieuwe Markten Heuvelland. Dit project zoekt naar nieuwe markten die kunnen ontstaan door

verbinding te leggen tussen de toeristische sector en andere sectoren (bijvoorbeeld de zorgmarkt). Men zoekt naar horizontale allianties met bedrijfstakken die worden gekenmerkt door een hoge dynamiek, nieuwe initiatieven, investeringskapitaal en die in staat zijn een extra bedrijfseconomische basis te leggen onder de toeristische sector. Het gaat daarbij niet alleen om de ontwikkeling van nieuwe markten, maar ook om een bijdrage aan het behoud en de versterking van de omgevingskwaliteit en de regionale identiteit van Heuvelland. Het proces was gericht op het mobiliseren van ondernemers die vanuit een binding met het gebied én eigenbelang, bereid en in staat zijn om gebiedskwaliteiten te onderhouden en versterken. De ondernemers hebben vervolgens kansen in kaart gebracht voor nieuwe product-markt combinaties op strategische plekken in het landelijk gebied. Draagvlak bij gebruikers en bewoners en maatschappelijke organisaties was in deze fase nog niet aan de orde. Prioriteit werd gegeven aan een creatieve exercitie door ondernemers (ZKA et al, 2005). Figuur 1 geeft een overzicht van de sleutelprojecten die zijn geformuleerd door de ondernemers.

1. **Volle Smaken;** de vermarkting van een breed scala aan streekproducten, niet aanbod- maar vraaggestuurde via de organisatie van permanente markten, om te beginnen in een nieuw winkelcentrum in Maastricht.
2. **Helende Hellingen;** het bieden van intramurale zorgarrangementen in hotels aan ziekenhuispatiënten met een lange revalidatie.
3. **Wellness in Weelde;** het bieden van preventie- en zorgarrangementen in hotels en recreatie-infrastructuur aan werknemers via ARBO en verzekeringsorganisaties.
4. **Verbonden Velden;** een digitaal netwerk (UMTS), dat via een uitgebreide set van informatie- en monitorings faciliteiten de bestaande en nieuwe gebruikers van het landschap ondersteunt.
5. **Goddelijk Leven;** het zoeken en ontwikkelen van woonfuncties voor de vele kloostergebouwen in het Heuvelland.



Figuur 1. Overzicht van de vijf sleutelprojecten in Nieuwe Markten Heuvelland

Nieuwe impuls door TransForumproject Heuvelland

De vijf Nieuwe Markten, als creatieve actie in gang gezet onder leiderschap van spraakmakende ondernemers of trekkende intermediairen, dreigden kracht te verliezen door beperkte samenhang. Tevens manifesteerden zich enkele duidelijke dilemma's in relatie tot de regionale ontwikkeling.

- Het dilemma van de regierol van de provincie. De nationale overheid heeft een groot aantal taken gedelegeerd naar de provincie. Dit vergt een nieuwe ontwikkelingsgerichte houding van functionarissen bij de provincie (zie Nota Ruimte: Ministerie van VROM, 2004);
- Het dilemma van de stad-land discussie over toerisme in Heuvelland;
- Antwoord geven op lokale wensen en korte termijn belangen van individuele ondernemers, inclusief de dreiging van een 'eigen toko'-denken;
- Het bespreekbaar maken van veranderingen in het houderschap van het landschap, wie is eigenlijk de probleemhouder?
- Complexiteit en de logheid van het organiseren van meerdere stakeholders om gezamenlijk het duurzaamheidsvraagstuk in de regio (planet-people-profit) aan te pakken binnen een langer toekomstperspectief.

Gesignaleerde knelpunten worden gevormd door de organisatie van de landbouwsector die het transitieproces vertraagt. Zorgleveranciers hebben de toeristische sector en het hotelwezen nog niet echt gevonden. Steden en stedelijke organisaties zijn niet gewend in hun buitengebied te opereren. Recreatieondernemers opereren defensief, kleinschalig en werken niet samen. Binnen de provincie wordt sectoraal beleid gevoerd met een naar binnen gekeerde houding. Verkokerde wet- en regelgeving en verkokerde kennisinfrastructuur bemoeilijken de ontwikkeling van nieuwe transsectorale markten. Onbekendheid met het Nieuwe Markten traject belemmert samenwerking en kansen voor financiering van projecten. Defensief natuur- en milieubeleid verhindert de overgang naar een meer offensief beleid voor duurzame ontwikkeling.

Binnen de provincie Limburg bestaat de wens om Heuvelland beter in te bedden in de regionale beleidscontext van Vitaal Platteland, het provinciale ruimtelijke beleid en het beleid voor het Nationaal Landschap Heuvelland. Daartoe wilde de provincie in 2005 het TransForumproject Heuvelland oppakken als een 'leerproject' in het kader van integraal gebiedsgericht werken. Men constateert dat de reconstructie aanpak 'Vitaal Platteland' hier en daar tegen zijn grenzen aanloopt. Gebiedsmanagers en ondernemers morren over de manier waarop initiatieven stagneren door verkokerde institutionele structuren en verlangen naar

ruimere mogelijkheden voor een daadwerkelijke netwerksturing. Dit wordt erkend binnen de provinciale organisatie. Men constateert dat ambtenaren ondanks goede bedoelingen intern aanlopen tegen de grenzen van subsidieregelingen, sectorale scheidingen binnen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie en politieke verantwoordelijkheden. Die beperken zich niet alleen tot de provincie zelf, maar strekken zich ook uit naar het landelijke bestuursniveau.

TransForum ziet een mogelijkheid om zinvol kennis te mobiliseren en in te zetten ten behoeve van het autonoom lopende innovatiespoor van de Nieuwe Markten. Door gezamenlijk kennisvragen te formuleren en te beantwoorden met de inzet van adequate expertkennis en ervaringskennis uit andere regionale processen, zouden bovengenoemde dilemma's aangepakt kunnen worden. Nieuwe Markten Heuvelland is het eerste TransForumproject dat de problematiek van "een landschap zonder landbouw" agendeert.

Doelen

Het project streeft op de lange termijn naar veranderingen in technologisch, economisch en sociaal-cultureel opzicht. Concreet gaat het om het tot stand brengen van nieuwe verbanden tussen de kwaliteit van het landschap, veranderingen in de landbouw, nieuwe perspectieven voor nieuwe markten van toerisme, sterke regionale producten en vraaggestuurde zorg (zie figuur 2).

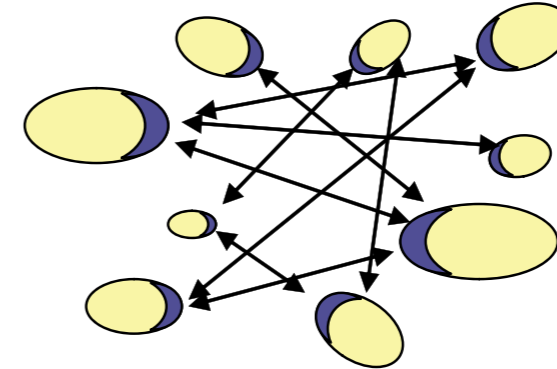
Procesdoelen: (strategische doelen)

- Bouwen van nieuwe coalities voor Heuvelland die gesteund worden door alle belanghebbenden. Dat wil zeggen een combinatie van overheid, ondernemers, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen die elkaar nodig hebben om het landschap duurzaam te ontwikkelen;
- faciliteren en vormgeven van het zelfsturende en lerende vermogen van nieuwe coalities in Heuvelland;
- een leeromgeving bieden voor de wijze waarop de overheid in de praktijk invulling kan geven aan ontwikkelingsgerichte planologie

Inhoudelijke doelen:

- inzicht krijgen in hoe de verantwoordelijkheid voor het beheer en de ontwikkeling van het landschap in Heuvelland georganiseerd kan worden
- ondernemers en nieuwe coalities faciliteren in het beantwoorden van concrete kennisvragen over het vormgeven van nieuwe markten en coalities (zie figuur 3: kennisvragen).

De confrontatie ligt in de onderkenning van het eigen belang én een gemeenschappelijk belang, de ruimtelijke kwaliteit van het Heuvellandschap (zie figuur 2)



Figuur 2. Gemeenschappelijke en eigen belangen in een netwerk

Producten fase 1

- Vormgeven van een netwerkorganisatie, naast en op basis van de projecten in de vijf Nieuwe Markten.
 - Organisatie van netwerk met bedrijfsleven, overheden, onderzoek, natuur- en landschapzorg (KOMBi-netwerk, zie ook hoofdstuk 2 voor toelichting)
 - Werken aan nieuwe financieringsmogelijkheden (LIOF)
 - Identificeren, alloceren en oplossen van kennisvragen door nieuwe kenniscoalities
 - Ontwikkelen lerende houding alle betrokken partijen
- Beantwoorden van kennisvragen (start van beantwoording) van urgente kennisvragen of vragen die opborrelen tijdens werkproces (zie figuur 3)
- Position paper, beschrijving van de huidige dynamische situatie
 - De situatie in de regio, met bijzondere aandacht voor het staande netwerk.
 - Breedgedragen initiatieven voor regionale ontwikkeling
 - Principes van leerprocessen
 - Monitoring van werkproces
- Gedragen plan voor fase 2 van het TransForum Innovatief Praktijkproject Heuvelland

<p>Generieke kennisvragen</p> <ul style="list-style-type: none"> Netwerkopbouw/CI Eigenaarschap landschap Het landschapsprobleem agenderen Ontwikkelings gerichte planologie vanuit de praktijk Nieuwe financieringsconstructies Het zelflerende vermogen in het netwerk ontwikkelen <p>Specifieke kennisvragen vanuit de vijf Nieuwe Markten</p> <ul style="list-style-type: none"> Overkoepelende marktplaatsformule stad -land heuvelland <ul style="list-style-type: none"> Marktonderzoek joint care en informatiekkanalen Koppeling van ICT mogelijkheden voor alle pilots met thema Verbonden Velden Synergie regiobranding en Corporate Identity stad-land

Figuur 3. Generieke en specifieke kennisvragen in fase I

2. Aanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van de eerste fase van het TransForumproject Heuvelland uitgelegd. De aanpak is gebaseerd op de gedachte dat complexe processen waarbij veel actoren zijn betrokken het beste georganiseerd kunnen worden in de vorm van een netwerkorganisatie waaraan alle betrokken partijen deelnemen. Dit wordt uitgelegd in paragraaf 2.1 en 2.2. Paragraaf 2.3 gaat over de doorstart van het Nieuwe Markten traject via het TransForumproject Heuvelland. Tot slot beschrijft paragraaf 2.4 de aansturing van het project door middel van het kernteam en de stuurgroep.

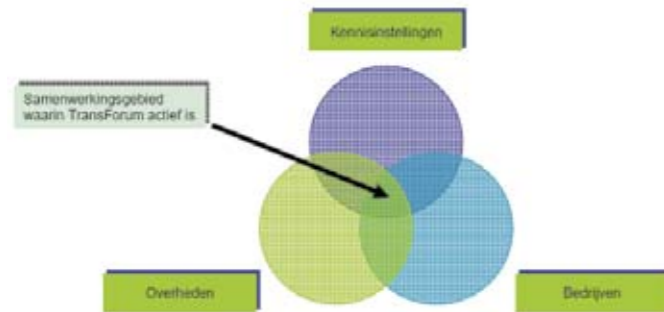
2.1 Conform visie en werkwijze van TransForum

De bovenstaande aanleidingen en doelen vragen om een aanpak waarbij traditionele grenzen tussen bedrijfssectoren en beleidsdomeinen worden overschreden. Een groot aantal relaties in ruimtelijk, economisch en bestuurlijk opzicht zijn daarbij aan de orde:

- Relaties tussen stad en land: de doorgaande verstedelijking van Heuvelland zorgt ervoor dat stad en land niet meer los van elkaar kunnen worden gezien. Hoe kan verbinding worden gelegd tussen de markt en bestuurlijke eenheden in het landelijke gebied van Heuvelland en de drie omliggende stedelijke gebieden van Maastricht, Heerlen en Geleen-Sittard?
- Horizontale relaties tussen bedrijfssectoren van primaire landbouw, zorg, horeca, detailhandel, voedselindustrie;
- Relaties tussen de bestuurlijke niveaus binnen de overheid: 13 gemeenten in Heuvelland, Tripool Maastricht-Heerlen-Geleen/Sittard, Parkstad Limburg, landelijke overheid, provincie Limburg;
- Horizontale relaties tussen sectoren binnen de overheid: ruimtelijke ordening, economie, milieu, plattelandsontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling.
- Relaties tussen bedrijfssectoren en overheidssectoren;
- Betrokkenheid van kennisinstellingen. Met welke kennis kan de netwerkorganisatie gefaciliteerd worden? Het gaat hierbij niet alleen om inbreng van specifieke expertise van economische, sociale en ruimtelijke aspecten van het vraagstuk, maar ook om kennis over procesmanagement en hoe nieuwe en creatieve kennis ontwikkeld kan worden in een gezamenlijk denkproces.

Het bovenstaande overzicht van ruimtelijke, bestuurlijke en economische relaties maakt duidelijk dat we te maken hebben met een zeer complex gebiedsproces, waarin verbindingen tussen verschillende partijen tot stand moeten worden gebracht. Dat is een lastige opgave, aangezien iedere partij met een eigen bril

en een eigen agenda aan het proces deelneemt. Dat vraagt om gericht zoeken naar de mogelijkheid om de belangen, talen en wisselkoersen te bepalen bij de verschillende belanghebbenden in dit gebiedsproces. Figuur 4 illustreert deze opgave en de rol van TransForum in dit geheel.

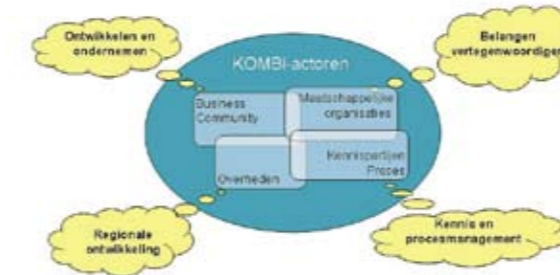


Figuur 4. Werkwijze TransForum (bron: www.TransForum.nl)

2.2 Communities of Practice, regiodialoog en de KOMBI benadering

Binnen fase I van het TransForumproject Heuvelland was het vormen van een netwerkorganisatie van wederzijds afhankelijke partijen voorwaardenscheppend voor de overige meer inhoudelijke doelen. De strategie voor het ontwikkelen van een netwerkorganisatie, bestond uit het organiseren van een dialoog voor de regio gebaseerd op een Community of Practice, waarin alle zogenaamde KOMBI-partijen vertegenwoordigd zouden worden (figuur 5). KOMBI staat voor een verbinding van Kennisinstellingen, Overheid, Maatschappelijke organisaties, Burgers en Bedrijven en moet leiden tot Innovatie (Van Mansfeld et al, 2003). Een Community of Practice (CoP) is een populaire vorm om verschillende soorten professionele kennis bijeen te brengen en te combineren met kennis die wordt opgedaan in de dagelijkse praktijk. Het doel is het tot stand brengen van een lerend netwerk door de uitwisseling van impliciete en expliciete kennis. Deze leernetwerken worden gezien als de ideale context voor innovatie en kennisontwikkeling, waarbij het handelen in de praktijk centraal staat (zie bijvoorbeeld Kersten en Kranendonk, 2002).

KOMBI is het model dat het ministerie van LNV gebruikt als opvolger van het OVO Drieluik (het verbond tussen Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs als basis voor de modernisering van de landbouw in de periode na de tweede wereldoorlog). KOMBI staat voor een verbinding van Kennisinstellingen, Overheid, Maatschappelijke organisaties, Burgers, Bedrijven en Boeren en moet leiden tot Innovatie (Van Mansfeld et al, 2003). Het KOMBI-concept verwoordt de beleidstrend om gebiedsontwikkeling interactiever en integraler te benaderen, zodat het beleid beter aansluit op de dagelijkse praktijk. Een interactieve aanpak, waarin alle KOMBI-partijen worden betrokken, leidt idealiter tot een betere overweging van alternatieve beleidsopties door inbreng van verschillende typen kennis en tot breed maatschappelijk draagvlak. Combinatie van de kennis van de diverse KOMBI-partijen leidt tot een beter en een gedeeld begrip van probleemsituaties en tot vernieuwende en creatieve oplossingen. Het ontwikkelen van transdisciplinaire kennis staat centraal (zie onder meer Tress et al, 2003; Dammers, 1999). Een KOMBI-netwerk ontstaat door de wederzijdse afhankelijkheden van de betrokken partijen, bijvoorbeeld op het gebied van kennisuitwisseling, middelen, draagvlak en invloed.



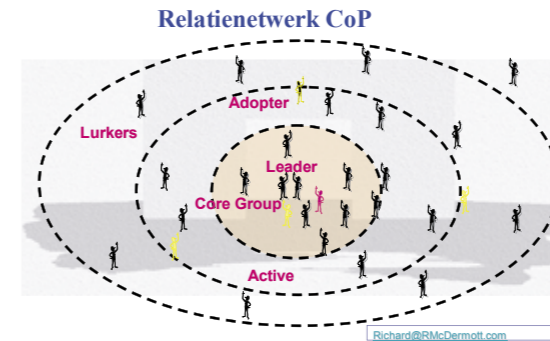
Figuur 5. KOMBI-benadering

In het TransForumproject Heuvelland is getracht om de KOMBI-partijen, die zich met de regionale ontwikkeling van Heuvelland bezighouden, bijeen te brengen in een Community of Practice volgens onderstaand model (figuur 6). Concreet was het de bedoeling om werkateliers te organiseren waarin een ontwerpde benadering centraal stond. Deze aanpak is geïnspireerd door de ervaringen in de verschillende Regiodialoog-projecten (Van Mansfeld et al, 2003; Panebianco et al, 2006).

Community of Practice (CoP)

Een CoP is een organisatie van individuen binnen een bepaald domein en met de intentie om een gemeenschap te vormen. Deze gemeenschap ontstaat door het versterken van de betrokkenheid en door een richting (gezamenlijke visie, ontwerp, oplossing) te ontwikkelen. Dit gebeurt door het onderhandelen over gezamenlijke doelen of passies. Een CoP kan alleen succesvol zijn wanneer mensen bereid zijn tot gemeenschapsvorming. Men dient zich in elkaar te verdiepen en te proberen elkaar te begrijpen. Er ontstaat ook een verantwoordelijkheidsgevoel. Een CoP kent drie niveaus van participatie. De kerngroep bestaat uit een groep mensen die actief deelneemt aan discussies, ontwerpen en andere activiteiten. Deze mensen bepalen de agenda, werken ideeën van de community uit en zorgen voor beweging in de community. Het tweede niveau bestaat uit een actieve groep van reguliere deelnemers aan diverse activiteiten, maar ze zijn niet zo actief als de kerngroep. De derde groep bestaat uit mensen die nauwelijks actief participeren. Daarvoor zijn verschillende redenen. Men heeft bijvoorbeeld onvoldoende tijd, onvoldoende kennis of heeft alleen interesse in zaken die direct iets voor hen oplevert (de 'lurkers') Voor een optimaal verloop van een CoP zijn verschillende rollen, kwaliteiten, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van belang. De volgende teamrollen worden in management- en organisatieliteratuur t.a.v. projectmatig werken onderscheiden (Kersten en Kranendonk, 2002):

- inspirator: verbeeldingskracht en enthousiasmeren;
- conservator: orde, systematiek en herhaalbaarheid;
- denker: analytisch vermogen, helderheid, volledigheid;
- practicus: slagvaardigheid, toetsend, chaotisch;
- ondernemer: regelaar, organisator, beslisser;
- ondersteuner: verbinden, luisteren, vragen stellen.

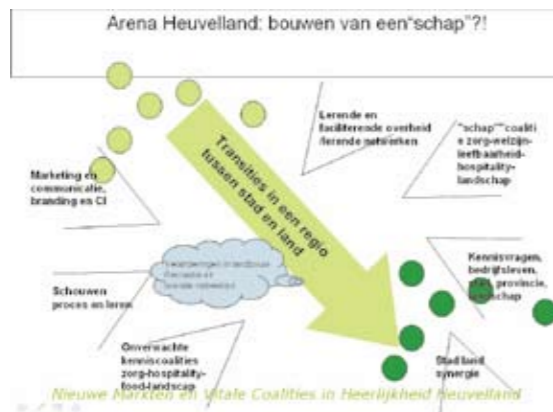


Figuur 6 Community of Practice (Kersten en Kranendonk, 2002)

2.3. Doorstart van de vijf Nieuwe Markten via TransForum

De gekozen benaderingswijze, een CoP met KOMBI partijen, is gebaseerd op de vooronderstelling dat de kanskaart-benadering van Nieuwe Markten een nieuwe impuls nodig had. De vijf ontstane Nieuwe Markten bleven hangen in losse projecten zonder uitzicht op integratie en opschaling. Een nieuwe impuls werd gezocht door nieuwe kennis in te brengen en het traject steviger in te bedden in de regionale beleidscontext en de landschapsproblematiek in de regio. Dat betekende dat andere actoren toegevoegd moesten worden aan het bestaande netwerk van ondernemers en ambtenaren van de afdeling economische ontwikkeling van de provincie Limburg.

TransForum had belang bij dit project om in de praktijk te leren over transitie van de landbouw en regionale ontwikkelingsprocessen. De provincie had eveneens belang bij de deelname in het project vanwege de wens om nieuwe economische dragers te vinden voor een vitaal platteland door rode en groene activiteiten te koppelen. Bovendien kon het project dienen als een proeftuin voor een meer ontwikkelingsgerichte houding van de provincie in regionale ontwikkeling. In figuur 7 zijn de meervoudige doelen en ambities van de arena Heuvelland geschetst.



Figuur 7. Arena Heuvelland, vijf Nieuwe Markten in een veranderende omgeving

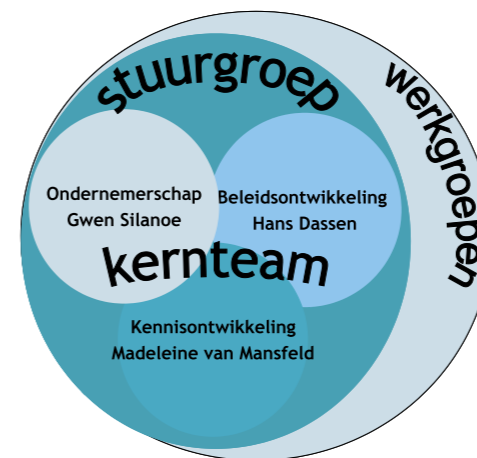
2.4 Projectorganisatie

Aansluitend aan de voorbereiding van het projectvoorstel voor de eerste fase van het TransForumproject Heuvelland, heeft vanaf december 2005 overleg plaatsgevonden tussen de Provincie Limburg, Telos, Wageningen UR en TransForum over de onderlinge samenwerking in het project. Bij aanvang van het project is een werkstructuur opgezet, gebaseerd op het lopende overleg van cruciale spelers. Besloten is om het proces te begeleiden door het instellen van een kernteam en een stuurgroep (zie figuur 8). De stuurgroep werd gevormd door 19 deelnemers (zie bijlage 5) met een dominantie van ondernemers. Voor de uitvoering is een kernteam benoemd.

Kernteam en stuurgroep

Het kernteam bestond uit drie leden die overheid, ondernemerschap en kennisinstellingen vertegenwoordigden. Het kernteam had als taak om het werkproces vorm te geven, bijeenkomsten van de stuurgroep en bredere bijeenkomsten voor te bereiden en de interactie tussen de betrokken partijen te coördineren. Verder was het kernteam belast met de uitvoering van ideeën van de stuurgroep.

De stuurgroep bestond uit het kernteam en vertegenwoordigers van de vijf Nieuwe Markten. Via de stuurgroep vond uitwisseling plaats over de stand van zaken van de vijf nieuwe markten, waarbij voortgang en knelpunten besproken worden. De stuurgroep is ingesteld met het doel de overkoepelende strategie te bepalen voor de vijf Nieuwe Markten en om van elkaar te leren voor de strategie binnen de afzonderlijke Nieuwe Markten en deelprojecten. Bovendien bepaalde de stuurgroep samen met het kernteam de opzet en agenda van de werkbijeenkomsten in het TransForumproject Heuvelland.



Figuur 8. Oorspronkelijke opzet kernteam en stuurgroep

De beoogde projectorganisatie was als volgt:

- Aanvrager: de op te richten Stichting Vitale Coalities Heuvelland. Penvoerder is de afdeling Economische zaken van de provincie Limburg (Hans Dassen)
- Projectleiders: Hans Dassen (provincie Limburg) en Madeleine van Mansfeld (WUR-Alterra, afdeling Wing Proces-consultancy)
- Opdrachtgever: TransForum, projectregisseurs Peter Smeets en Rik Eweg
- Kernteam: Hans Dassen (provincie Limburg) voor de coördinatie van betrokken overheden, Gwen Silanoe (Proyact) voor het ondernemerschap, Madeleine van Mansfeld (Alterra, Wageningen UR) als kennismakelaar
- Stuurgroep: voorzitter Hans Mommaas (Telos, UvT), Provincie Limburg, Stichting Vitale Coalities Heuvelland (afvaardiging van de vijf Nieuwe Markten: Guus Broos, Camille Oostwegel, Paul Rutten, LIOF, Wageningen UR (zie tevens bijlage 5).

Het kernteam heeft gebruik gemaakt van een aantal ad-hoc adviseurs:

- Hans Mommaas, voorzitter van de stuurgroep
- Rik Eweg en Peter Smeets, projectregisseurs van TransForum
- Henri van Muyden, Zwarte Ruiter Overleg²
- Ina Horlings (Telos), schouwer van het proces en verantwoordelijk voor het position paper (een van de producten van fase I TransForumproject Heuvelland)

Vanuit de CoP benadering zijn via de leden van het kernteam en haar ad hoc adviseurs verschillende teamrollen ingezet (zie ook kader CoP, p. 13):

- inspirator Hans Mommaas, Peter Smeets
- conservator Hans Dassen
- denker Hans Mommaas, Madeleine van Mansfeld, Rik Eweg
- practicus Hans Mommaas, Madeleine van Mansfeld
- ondernemer Gwen Silanoe, Henri van Muyden
- ondersteuner Gwen Silanoe, Rik Eweg, Ina Horlings

Nieuwe Markten: micro-, meso- en macroniveau

In pogingen om de complexiteit van de uitdagingen van Nieuwe markten inzichtelijk te maken en belangen te positioneren, zijn er drie niveaus aangegeven waarbinnen de dynamiek van het IP Heuvelland zich praktisch afspeelt. Het macroniveau Heuvelland omvat het gemeenschappelijke belang en de gemeenschappelijke problematiek van alle Nieuwe Markten in de regio Heuvelland; het mesoniveau Heuvelland is de bundel van initiatieven en activiteiten die een “Nieuwe Markt” vormen, bijvoorbeeld Volle Smaken of Verbonden Velden. Het microniveau is het projectniveau, vooral voor individuele ondernemers of voor specifieke kennisvragen.

Microniveau Heuvelland

Projectniveau, vooral voor individuele ondernemers of voor specifieke kennisvragen. Bijvoorbeeld “Preuve Limburg” met daarmee verbonden specifieke vragen voor een project als promotie, logistiek, communicatie, marketing, regie, routing, vergunningen, loket.

² Het Zwarte Ruiter Overleg is een informele Heuvelland denktank van Zuid Limburgse ondernemers en initiatiefrijke burgers

Mesoniveau Heuvelland

De bundel van initiatieven en activiteiten die een “Nieuwe Markt” vormen, bijvoorbeeld Volle Smaken of Verbonden Velden. Het gaat hierbij om de organisatie, het verbinden van projecten, trekken en duwen aan de samenhang, synergie bereiken tussen markt en promotie belangen van de projecten. Bijvoorbeeld in Volle Smaken: Preuve, Sterrekeuken, Mooi Limburg, Festival Limburgse gerechten en Loket (Limburgplein) vragen om een koepel van aanbieders van streekproducten, business to business en business to consumer. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak van marketing en promotie en ook om een totaal concept met routing en keurmerk, als ook koppeling van data bases of websites ten behoeve van een gezamenlijke Limburg website/portal.

Een ander voorbeeld is Verbonden Velden, waar de uitdaging op het mesoniveau ligt in het vormgeven van de business- en actieplannen ICT in samenhang met de vele aanbieders, intermediairen en kennisinstellingen.

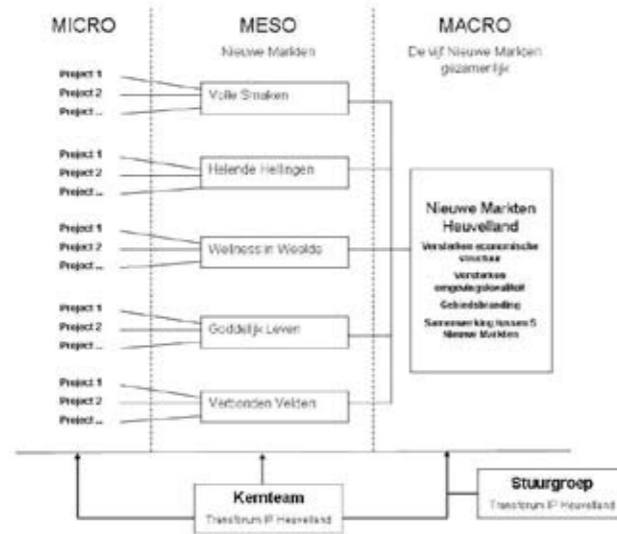
Macroniveau Heuvelland

Dit is het gemeenschappelijke belang en de gemeenschappelijke problematiek van alle Nieuwe Markten in de regio Heuvelland. Het gaat op dit niveau om de verbinding tussen thema's van nieuwe markten als regiopiëlers; daartoe is synergie en zijn samenwerkingsprincipes nodig. Voorbeelden van vragen op dit niveau:

- Hoe bouw je regionetwerken en met welke organisatievorm?
- Wie en wat is het loket? Wie is klankbord?
- Wat is de missie van het netwerk en wat is het mandaat?
- Hoe komen we tot ‘regiobranding’ en ‘Corporate Identity’? Hoe wordt dat gefinancierd?
- Wat is het kwaliteitskeurmerk Zuid Limburg?
- Wat weten we over de veranderingsprocessen in stad en land in Heuvelland?
- Hoe kan de overheid faciliteren? Hoe kan afstemming plaatsvinden tussen de ideeën uit de Nieuwe Markten en het beleid voor het landelijk gebied?
- En last but not least, wie is de probleemeigenaar van de zorg voor het landschap en het versterken en behouden van de unique selling points van dat landschap?

Organisatieschema

In figuur 9 wordt duidelijk hoe kernteam en stuurgroep opereerden in relatie tot de bovengenoemde drie niveaus van de Nieuwe Markten.



Figuur 9. Micro-, meso- en macrostructuur van Heuvelland en taken kernteam en stuurgroep

Overleggen in 2006 hebben plaatsgevonden in verschillende verbanden, van vele een op een gesprekken tot gestructureerde kernteam- en stuurgroepvergaderingen en werkbijeenkomsten. Soms hadden de overleggen alleen betrekking op het macroniveau en soms werden parallelle werksessies belegd om specifieke problemen op het mesoniveau te adresseren. Vanuit het kernteam zijn ook activiteiten ontplooid om enkele projecten op het microniveau te bedienen. Zie voor een verdere toelichting hoofdstuk 3 en 4.

3. Procesverloop

3.1 Organiseren van samenwerking in verschillende gremia

In fase I van het TransForumproject Heuvelland is getracht een CoP-structuur te ontwikkelen door bijeenkomsten te organiseren waarbij zowel formele als informele kennis, expliciete en impliciete kennis werden gecombineerd en waarin het al-doende-leren centraal stond. Doel was om naast kernteam- en stuurgroepbijeenkomsten ook werkateliers te organiseren met een brede vertegenwoordiging van alle relevante KOMBi-partijen. Bovendien werd expliciet geprobeerd om via werkateliers en de stuurgroep te komen tot afstemming van doelen en activiteiten tussen de verschillende betrokken overheidslagen en sectoren (verticale en horizontale afstemming) en tussen verschillende bedrijfssectoren (zie ook Hoofdstuk 2). De opzet van de dagelijkse werkstructuur en bijeenkomsten was gericht op het doorbreken van grenzen (institutioneel, fysiek, theoretisch, disciplinair) en op een integrale aanpak van het complexe gebiedsvraagstuk.

Voor inbedding van Nieuwe Markten in de regionale beleidscontext, was het essentieel om in ieder geval provinciale ambtenaren uit de diverse sectorale departementen te vertegenwoordigen in het proces. Het strekt te ver om in dit procesverslag een overzicht te geven van het relevante beleid en de relevante ruimtelijke ontwikkelingen in Heuvelland. Dat is uitvoerig beschreven in het position paper (Horlings en Haarmann, 2007), met onder meer een uitleg over de Versnellingsagenda van de provincie, de Landschapsvisie Zuid-Limburg en het programma Vitaal Platteland.

3.2. Kernteam

Er hebben een zestal kernteam bijeenkomsten plaatsgevonden, waarvan een aantal in aanwezigheid van de in 2.4 genoemde ad-hoc adviseurs. De producten die gedefinieerd zijn in het kernteam zijn leidend geweest voor de organisatie van bijeenkomsten.

1. werkstructuur formaliseren
2. krachtenveld analyse
3. planning en organisatie drietal grote werkbijeenkomsten met deelname van alle relevante KOMBi-partijen
4. adequaat medium ontwikkelen voor communicatie van het project
5. financiën en administratie beheren
6. bouw kennisnetwerk en scherp maken van kennisagenda

7. "een op een" gesprekken met ondernemers uit de vijf Nieuwe Markten voor vraagarticulatie, zowel metavragen als praktijk gerichte kennisvragen
 - kennisagenda voeding (Volle Smaken)
 - landbouw
 - natuur
 - beheer landelijk gebied/groene blauwe dooradering
 - cultuur historie/ nieuwe alternatieven voor landgebruik
 - adaptatie klimaatagenda
 - "senioren steden"
 - waardeketens ontwikkelen tussen en met gebruikersgroepen (zie ook position paper Horlings en Haarmann, 2007: 12).
8. position paper en evaluatie
9. agenderen brandingsprobleem stad-land

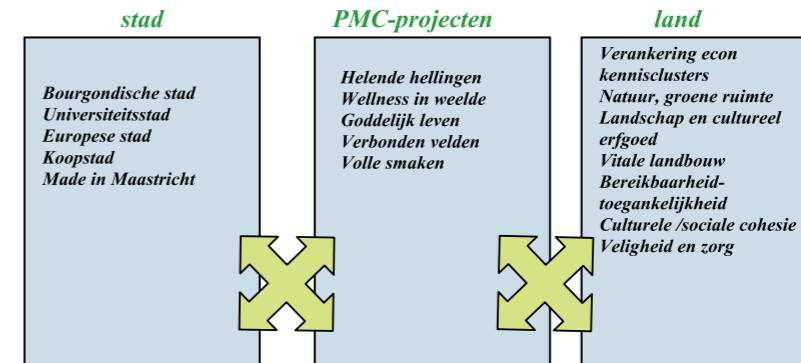
Agenda detail	
• Opening en verslag vorige vergadering	Hans Mommaas
• Stand van zaken 5 thema's en onderliggende pilots op hoofdlijnen	Nicolaas Peereboom
- Verbonden Velden	
- Helende Hellingen	
- Wellness in Weelde	
- Goddelijk leven	
- Volle Smaken	
• Corporate Identity regio Heuvelland en branding en communicatiestrategie	Gwen Silanoe
- 4 inleiders en discussie	
• Stand van zaken TransForum	Hans Dassen
- Lonende attitude overheid	Madeleine van Mansfeld
- Position paper en monitoring	MvM
- Bijdragen kennisinstuten aan kennisvragen	werkplanning MvM
- Opbouw regio netwerk en business community	
• Stakeholder groslijst	Gwen Silanoe
• Stuurgroepsamenstelling en voorzitterschap	Hans Mommaas
• Rondvraag en afsluiting (volgende vergaderdatum)	

Figuur 10. Agenda van de stuurgroep vergadering op 23 mei 2006

Uit figuur 10 blijkt dat tijdens deze bijeenkomst zowel inhoudelijke als organisatorische zaken besproken werden. Er werd gepraat over de samenstelling van de stuurgroep en de producten van het project. Inhoudelijk werden perspectieven over de 'Corporate Identity' van de regio vanuit verschillende invalshoeken bekeken:

- City branding vanuit perspectief Maastricht;
- De visie en missie van het Zwarte Ruiters overleg;
- Het wetenschappelijke perspectief op Corporate Identity en branding van een stad-land regio door Alterra en Universiteit van Tilburg;
- Het communicatietraject nieuwe markten vanuit de provincie;

Uit de discussie in de stuurgroep bleek dat er behoefte is aan een brede discussie tussen Heuvelland actoren over de regionale identiteit, over de relatie tussen de stedelijke en landelijke omgeving in het beeld van de regio en over het formuleren van een regionale strategie. Binnen de stuurgroep bestond behoefte aan het vormgeven van de netwerk organisatie en het in gang zetten van een communicatie strategie voor de business community in Heuvelland op basis van een gezamenlijk geformuleerde Corporate Identity. Concreet werd voorgesteld om de brandingsthema's van Maastricht en de andere Tripool-steden³, de thema's van de Nieuwe Markten Heuvelland en de thema's van het provinciale programma Vitaal Platteland te koppelen. Door koppeling van deze thema's zou een gezamenlijke branding en marketing strategie kunnen worden uitgewerkt (zie figuur 11).



Figuur 11. Potentiële verbindingen tussen de werkhema's van stad en land in Heuvelland

Nadat de geplande brede workshop in juni was geannuleerd (zie 3.4 Workshops), kwam de stuurgroep op 21 augustus opnieuw bijeen. Tijdens deze bijeenkomst werd de urgentie van gezamenlijk handelen herbevestigd en werd gewerkt aan een gezamenlijke missie. Deze bijeenkomst, die goed bezocht werd, had

³ Tripool: stedelijk netwerk van Maastricht, Heerlen en Geleen/Sittard

mede tot doel om nieuwe energie te brengen in de Nieuwe Markten. Geconstateerd werd dat drie Nieuwe Markten goed aan de weg timmerden (Helende Hellingen, Volle Smaken en Verbonden Velden), terwijl de andere twee markten geen vaart maakten (Welness in Weelde en Goddelijk Leven).

Het oorspronkelijke mission statement voor Nieuwe Markten is tijdens deze stuurgroepbijeenkomst uitgewerkt tot meer specifieke deelmissies (zie figuur 12). Daarmee werd voldaan aan een behoefte van de ondernemers om meer focus te krijgen in het project. De bijeenkomst diende vooral om op basis van de deelmissies concrete acties te formuleren voor de vervolgfases van Heuvelland.

3.3 Stuurgroep

De stuurgroep met een grote afvaardiging van betrokken ondernemers uit de vijf Nieuwe Markten is vanaf april 2006 vijf keer bijeen geweest (zie bijlage 1). De bijeenkomsten markeerden de stand van zaken van de vijf Nieuwe Markten. Voortgang en knelpunten werden besproken en vooral van de Nieuwe Markten Volle Smaken, Verbonden Velden en Helende Hellingen werden resultaten gepresenteerd. Tevens is toelichting gegeven op de aanpak en inzet van kennis en kunde via het TransForum project. De stuurgroep heeft strategisch overleg gevoerd over de te varen koers en de voorbereiding van bredere werkbijeenkomsten.

De eerste bijeenkomst van de stuurgroep vond plaats op 11 april 2006. Alle Nieuwe Markten waren vertegenwoordigd. Deze bijeenkomst diende om feedback te krijgen op het plan van aanpak van het kernteam. Tevens werden alvast een aantal specifieke kennisvragen van de ondernemers geïnventariseerd. Verder werd gesproken over de voorbereidingen van de eerste grote workshop die in juni zou moeten plaatsvinden.

De volgende bijeenkomst was een maand later op 23 mei 2006. Dezelfde deelnemers waren aanwezig en daarnaast een vertegenwoordiger van 'City Marketing Maastricht'. Hieronder staat de agenda afgebeeld.

Oorspronkelijke Mission Statement Nieuwe Markten en vitale coalities:

-Health-Care-Cure

Revitalisering van het Heuvelland

Economische structuurversterking Heuvelland in relatie tot toerisme en landbouw

Gebiedsgerichte versterking landschap-omgevingskwaliteit

Via product-markt-combinaties in the lead

Missie herformuleerd:

Behoud en uitbreiding van regionale werkgelegenheid door middel van nieuwe economische bedrijvigheid en het versterken van de landschappelijke kernwaarden van Heuvelland

Heuvelland als onderscheidende en inspirerende kwaliteitsregio

Dynamiseren menselijke landschap: moet bruisen, borrelen

Draagkracht voor Nieuwe Markten versterken door communicatie naar gebruikers en consumenten.

Inspelen op vergrijzing

Ondernemen met concept "welbevinden" / "wellness"

Via Gebiedsbranding

Figuur 12. Herformulering missie Nieuwe Markten Heuvelland door de stuurgroep op 21 augustus 2006

Op 6 oktober vond de laatste vergadering van de stuurgroep plaats in fase I van het TransForumproject. Deze bijeenkomst had een beperkt aantal deelnemers en heeft in de wandelgangen de naam 'Godfather-overleg' gekregen. Alleen de voortrekkers van de business community waren aanwezig bij dit overleg (voorzitter Hans Mommaas, LIOF, Orbis en Chateau Hotels). Zelfs het kernteam werd buitengesloten. De bijeenkomst had tot doel om de strategie en voortgang van de businesscommunity en de betrokkenheid en daadkracht van de ondernemers door te spreken. De beperkte deelname van alleen ondernemers aan deze bijeenkomst betekende een terugkeer naar de basisfilosofie van het Nieuwe Markten traject (Mommaas et al, 2006). Tijdens deze laatste vergadering is bepaald dat het primaat van Nieuwe Markten opnieuw veel sterker bij de ondernemers moest komen te liggen. Er is gediscussieerd over de mogelijkheid om de trek- kers van de vijf Nieuwe Markten formeel te organiseren in een stichting. Verder werd besloten dat er een koppeling moest komen met het thema Health, Care en Cure op de Versnellingsagenda van de provincie. De Versnellingsagenda is een economische beleidsnota die een kettingreactie op gang zal moeten brengen voor enkele veelbelovende Limburgse economische clusters, waaronder behalve 'Health, Care en Cure' ook 'Chemie' en 'Food/Nutrition' (zie ook position paper Horlings en Haarmann, 2007).

In aansluiting op deze laatste vergadering van de stuurgroep heeft de gedeputeerde van Economische Zaken, Martin Eurlings, buiten de ambtelijke organisatie om naar mogelijkheden gezocht om Guus Broos van Orbis Medisch en Zorgconcern Sittard aan te stellen als voortrekker en boegbeeld van het thema Health, Care en Cure. Ten aanzien van het vraagstuk van regiobranding zijn vervolgoverleggen van het Manjefiek Overleg⁴ en met de provinciale organisatie en het LIOF gevoerd.

3.4 Workshops

Ten behoeve van de opschaling van de Nieuwe Markten zijn tot drie maal toe werkbijeenkomsten gepland en voorbereid. Deze zouden plaatsvinden in juni, augustus en september en waren bedoeld als relatief grootschalige bijeenkomsten gericht op zowel het micro-, meso- en macroniveau van de Nieuwe Markten, waarin alle relevante KOMBI-partijen zouden participeren. Via deze intensieve werkbijeenkomsten, met de duur van een etmaal, zouden de vijf Nieuwe Markten zich kunnen uitspreken over zowel de eigen toekomst als de gezamenlijke toekomst. Zowel specifieke als generieke kennisvragen van het project Heerlijkheid Heuvelland waren geagendeerd. De werkbijeenkomsten werden echter herhaaldelijk geannuleerd, doordat de leden van het kernteam en de voorzitter van de stuurgroep het niet eens waren over de brede opzet van de bijeenkomsten. Men was bang dat de agenda te complex zou worden door partijen uit te nodigen die tot dan toe nog niet betrokken waren geweest bij het Nieuwe Markten traject. Een van de workshops werd geannuleerd vanwege de geringe aanmelding van ondernemers. Enkele workshops zijn vervangen door kleinere thematische werkbijeenkomsten: voor de Nieuwe Markten Volle smaken en Verbonden velden, het Manjefiek-overleg en een overleg over de rol van de provinciale overheid.

De geplande eerste workshop van fase I, die zou plaatsvinden in juni, had een volledig uitgewerkt programma. Maximaal 40 deelnemers, met vertegenwoordiging van KOMBI partijen per thema, een gerichte afvaardiging vanuit de business community Nieuwe markten Heuvelland, drie departementen van de Provincie Limburg (Economische zaken, Ruimtelijke ontwikkeling en Groen), kennisinstituten om gericht specifieke kennisvragen te kunnen beantwoorden en betrokkenen uit maatschappelijke organisaties voor landbouw, natuur en water. Aan het einde van de workshop zouden bestuurders en sleutelpersonen met formele en informele macht aanschuiven. Hiermee worden personen bedoeld die tijd en geld kunnen investeren en die politiek en maatschappelijk draagvlak kunnen bewerkstelligen.

⁴ Het Manjefiek Overleg werd op 6 juni 2006 opgestart als een informeel overleg tussen de citymarketing Maastricht en het Zwarte Ruiters Overleg om de spanning te stroomlijnen tussen de marketing activiteiten van Maastricht (Maastricht Hills) en de marketing activiteiten voor Heuvelland.

Thema's voor het werkatelier waren:

- Netwerkgroep Heuvelland (wie is de regionale probleemeigenaar, individueel belang én collectief belang)
 - Corporate Identity, branding en communicatie
 - Overkoepelende marktplaatsformule
 - Lerende houding van deelnemers netwerk
 - Realisatie strategie faciliterende overheid
 - Nieuwe verantwoordelijkheid voor landschap en de achterliggende waardeketens.
 - Nieuwe financieringsmogelijkheden (vouchers, EU regiofondsen, ILG)
-
- Specifieke kennisvragen: actualiseren bestaande kennisvragen, selectie en uitzetten meest urgente vragen en beantwoorden van enkele urgente kennisvragen
 - Marktonderzoek joint care en informatiekanaal (Helende Hellingen/Wellness in Weelde – Academisch Ziekenhuis Maastricht)
 - Inventarisatie behoefte ICT (Verbonden Velden) voor alle Nieuwe Markten projecten en koppeling met lopende initiatieven in (Helende Hellingen – Hogeschool Zuyd)
 - Overkoepelende marktplaatsformule stad-land/keurmerk/wet en regelgeving (Volle Smaken – Hogeschool Zuyd)
 - Synergie Regiobranding en Corporate Identity Heuvelland (Hogeschool Zuyd - Universiteit van Tilburg)

Dit werkatelier werd geannuleerd omdat de provinciale vertegenwoordiging in het kernteam en de voorzitter van de stuurgroep het programma te ambitieus en te complex achtten. Men was bang voor het weglopen van commitment bij ondernemers als de agenda werd verbreed en nieuwe partijen toegevoegd zouden worden aan de bijeenkomsten. Als alternatief werd op 21 augustus een stuurgroep-plus bijeenkomst georganiseerd met parallelle werksessies voor de afzonderlijke Nieuwe Markten (zie 3.3 Stuurgroep).

Op 21 september en 9 november zijn vervangende werkbijeenkomsten gerealiseerd, met een relatief grote opkomst van alle betrokken partijen. Vooral de generieke thema's zijn aan de orde gekomen:

- organisatie vorm samenwerking in het Heuvelland netwerk expliciet maken en onderbouwen (organisatorisch, juridisch, financieel, structuur, werkzaamheden, opschalen)
- branding (gezamenlijke missie t.a.v. samenwerking, netwerkvorming)

- houderschap landschap ten behoeve van borgen landschapskwaliteit
- vorming van vitale coalities: commitment alle deelnemers aan de netwerkorganisatie en intensieve uitwisseling van nieuwe wetenschappelijke en praktische kennis ten dienste van ontwikkeling vitale coalities.

De meer specifieke kennisvragen en de individuele problematiek en voortgang van de afzonderlijke Nieuwe Markten zijn hierbij in het gedrang gekomen.

De bijeenkomst op 21 september verliep niet helemaal zoals gepland. Dit zou net als de bijeenkomst in juni een grote werkbijeenkomst moeten zijn met vertegenwoordiging van de business community uit alle vijf Nieuwe Markten, overheden en maatschappelijke organisaties. Doordat te weinig ondernemers zich hadden aangemeld, werd de bijeenkomst in aangepaste vorm doorgezet. De parallelle werksessies voor de vijf Nieuwe Markten gingen alleen door voor Verbonden Velden en Volle Smaken. De deelnemers hebben intensief perspectieven uitgewisseld over de organisatievorm van het Heuvelland-netwerk en de wijze waarop regiobranding gezamenlijk opgepakt kan worden, ook met betrekking tot de samenwerking tussen stad en land. In bijlage 3 zijn de bevindingen over die perspectieven weergegeven. De volgende conclusies werden geformuleerd:

- Uitgangspunten regio-identiteit: Euregio als perspectief voor Nieuwe Markten met het thema Health, Care en Cure als leidraad.
- Inhoudelijke ontwikkeling van thema Health, Care en Cure is nodig als bindend thema voor verder gesprek over organisatie en branding.
- Een basis voor een adviesplatform is er in de vorm van de huidige stuurgroep.
- Er is een formele organisatie nodig voor de Nieuwe Markten
- De branding van het gebied moet in combinatie worden opgepakt met de citymarketing Maastricht en de marketing van Heuvelland (vervolg geven aan Manjefiek-overleg) .
- LIOF zoekt partijen die gaan participeren
- BV (venture) oprichten, waartoe een businessplan wordt opgesteld (risico ondernemers, LIOF geeft vorm)
- Zoeken naar boegbeeld en trekkers (zowel inhoud als sponsoring)
- Centraal aanspreekpunt nodig voor branding en platformacties
- Bouwen van regioportaal, huisstijl en website, koppeling met Verbonden velden

Het kernteam bereidde vervolgens voor 9 november opnieuw een brede werkbijeenkomst voor. Ook deze bijeenkomst verliep niet helemaal volgens plan. De provincie nam kort voor de bijeenkomst een deel van de organisatie over, waardoor de agenda veranderde. Gedeputeerde Eurlings had inmiddels Guus Broos van

Orbis Medisch en Zorgconcern gevraagd om het thema Health, Care en Cure te trekken. Daarmee nam Guus Broos de voor het thema Health, Care en Cure relevante Nieuwe Markten voor zijn rekening: Helende Hellingen, Goddelijk Leven en Wellness in Weelde. Hij heeft dit uitgewerkt in het programma “Gezond leven in Zuid-Limburg”. De bijeenkomst was een succes gelet op de grote opkomst van ongeveer 50 deelnemers uit alle sectoren en gremia. Guus Broos presenteerde de doelstellingen van het Programma Gezond Leven (zie figuur 13).

Thema Gezond leven in Heuvelland

Leidende principes:

- Behoud werkgelegenheid
- Tegengaan concurrentie buitenland
- Aantrekken nieuwe markten nationaal/internationaal
- Verminderen fors stijgend aantal landverhuizers

Programmadoelstellingen van het Programma Gezond Leven in Zuid-Limburg

- Vergroten marktaandeel in groeiende preventiemarkt
- Versterking toeristische sector
- Ontwikkeling revalidatie- en herstelmarkt
- Ontwikkeling hoogwaardige garantie woonzorg-concepten
- Herontwikkeling monumentaal erfgoed
- Ontwikkeling geïntegreerde wijkconcepten (wonen, diensten, care, cure en welzijn)

Figuur 13. Programmadoelstellingen van het Programma Gezond Leven in Zuid Limburg (november 2007)

De Nieuwe Markten Helende Hellingen, Goddelijk Leven en Wellness in Weelde zijn in kleinere werkgroepen aan de orde gekomen. Daaraan werden twee werksessies toegevoegd: uitwerking van het Integraal Community concept (onderdeel van het nieuwe programma Gezond Leven) en een sessie over programma-overstijgende activiteiten. De resultaten van deze vijf werksessies zijn door Orbis verwerkt in de opbouw en aanpak van de “integrated communities” voor fase II van het TransForumproject.

De middag verliep volgens het originele plan van het kernteam en diende om het thema “rentmeesterschap van het landschap” aan de orde te stellen. Hoewel het TransForumproject Heuvelland tot doel had om een strategie te bedenken waarmee omgevingskwaliteit en economische structuur elkaar kunnen versterken,

was er tot dan toe nog maar weinig gesproken over de versterking van de landschappelijke kwaliteit van Heuvelland. De relatie was nogal eenzijdig gericht op de wijze waarop de Nieuwe Markten het landschap konden gebruiken voor hun projecten. De middag van 9 november was gericht op het identificeren van manieren waarop de Nieuwe Markten konden bijdragen aan het behouden en het versterken van het landschap.

Thema rentmeesterschap landschap

De werksessie over de zorg voor de regionale ontwikkeling van Heuvelland en het beheer van het landschap stelde een herdefinitie van het rentmeesterschap van het landschap centraal. Hoe verenig je omgevingskwaliteit met de doelen van de Nieuwe Markten? Wat is de concrete rol van de overheid, het bedrijfsleven en kennisinstellingen hierin?

Verschuillende perspectieven op dit vraagstuk werden gegeven door een aantal Heuvelland gemeenten, ondernemers uit Helende Hellingen, Goddelijk Leven en Wellness en Weelde, de Provincie Limburg (afdelingen Ruimtelijke Ontwikkeling, Vitaal Platteland, het Nationaal Landschap Heuvelland), ondernemers uit Volle smaken, het Zwarte Ruiter Overleg, TransForum en de VVV's. Aanbevelingen zijn hieronder kort samengevat. Zie bijlage 4 voor een uitgebreide toelichting.

- Erkennen van het belang van landschap
- Vergroting van de trots, bewustwording en formuleren van regionale identiteit door extra belevingsmogelijkheden en toegankelijkheid van het landschap
- Gebiedsgerichte waardeketens verder ontwikkelen (zie position paper Horlings en Haarmann, 2007)
- Van concept naar businessplan
- Komen tot 'één storyline'
- "En nu aan de slag"

3.5 Kennisontwikkeling

Zestien gesprekken en vergaderingen met kennisinstellingen hebben plaatsgevonden over zowel generieke thema's van het project als voor specifieke producten en specifieke kennisvragen.

- Oriënterende gesprekken met kennisinstellingen hebben plaatsgevonden om tot beantwoording te komen van de specifiek geagendeerde kennisvragen (koppeling ICT mogelijkheden voor alle pilots; marktonderzoek joint care programma HH en WW; overkoepelende marktplaatsformule Volle Smaken). Hiertoe is met kenniskring Life Sciences, kenniskring Food and business and kenniskring Toerisme en cultuur van Hogeschool Zuyd (Hogeschool Zuyd) en de RAAK initiatieven van Hogeschool Zuyd oriënte-

rend overleg gevoerd. De afspraak om deze kennis in te brengen in fase 1 van het TransForumproject Heuvelland via de werkateliers is niet waargemaakt, doordat de organisatie van de werkateliers werd doorkruist door interventies van de provincie en de voorzitter van de stuurgroep.

- Het (gehonoreerde) offerteverzoek aan Academisch Ziekenhuis Maastricht (AZM) wordt momenteel herschreven, waarbij marktonderzoek voor alleen curatieve zorg wordt uitgebreid met marktonderzoek voor preventieve zorg. Dit marktonderzoek staat dus ten dienste van zowel de Nieuwe Markt Helende Hellingen als Wellness in Weelde.
- Voor de generieke thema's zijn gesprekken gevoerd om door Hogeschool Zuyd, kenniskring Toerisme en cultuur het thema regiobranding en Corporate Identity op te doen pakken. De bijdrage van de lector heeft beperkt plaatsgevonden tijdens de werkbijeenkomsten op 21 augustus en 9 november 2006.
- Voor de ontwikkeling van kennis rond netwerkorganisaties in het project is een speciale werkbijeenkomst in Tilburg georganiseerd. De discussie was bedoeld om te komen tot kennisuitwisseling tussen verschillende benaderingswijzen voor de opbouw van de netwerkorganisatie voor Nieuwe Markten Heuvelland. Daartoe zijn verschillende disciplines uitgenodigd: bestuurskunde, organisatiekunde, planologie, landbouw en landschap (Universiteit van Utrecht, planologie, Universiteit van Tilburg, recreatiewetenschappen), WUR (bestuurskunde, proces management en landgebruikplanning), TransForum (transitie landbouw) en provincie (landelijk gebied).
- Over de opzet en inhoud van de position paper is overleg gevoerd met uitvoerder van het reflectief onderzoek (Ina Horlings, Telos).
- Er zijn besprekingen gevoerd over de opzet en beschrijving van het werkproces door Alterra en betrokkenheid vakgroep landgebruikplanning (WUR)
- Katrien Termeer van de leerstoelgroep Bestuurskunde van Wageningen Universiteit is geraadpleegd in verband met haar expertise over het vitaliseren van gestagneerde organiseerprocessen.

3.6 Nieuwe Markten bijeenkomsten

De vijf Nieuwe Markten zijn Volle Smaken, Helende Hellingen, Wellness in Weelde, Goddelijk Leven en Verbonden Velden. In het kader van het TransForumproject hebben in 2006, behalve de workshops voor alle Nieuwe Markten (macroniveau), een aantal bijeenkomsten plaatsgevonden die zich exclusief richtten op de voortgang van afzonderlijke Nieuwe Markten (het mesoniveau). Deze concentreerden zich rondom de markten Volle Smaken en Verbonden Velden. We volstaan hier met het beschrijven van de activiteiten die hebben plaatsgevonden in het kader van het TransForumproject. We verwijzen naar het position paper voor een beschrijving van alle relevante ontwikkelingen in de vijf Nieuwe Markten. In bijlage 5 staat een overzicht van de betrokken stakeholders van de Nieuwe Markten.

Voor Volle Smaken hebben drie bijeenkomsten plaatsgevonden onder leiding van coördinator Jef van Melik. Hierbij zijn zowel businessplanning, loketfunctie, communicatiestrategie als benodigd coördinatorschap etc. aan de orde geweest. Tijdens deze bijeenkomsten bleek een sterke behoefte om de businessplanning nader vorm te geven, volgens een model dat Gwen Silanoe (kernteam) in een voorgaand traject had uitgewerkt. Er werd expliciet gezocht naar sturing en leiderschap voor de Nieuwe Markt Volle Smaken, waaraan ook andere partijen dan Van Melik Food zouden bijdragen. Henri van Muyden heeft deze rol informeel genomen, maar door gebrek aan inbedding en samenhang in een bredere structuur met de andere Nieuwe markten is er geen vaart gemaakt. Daarnaast liep de facilitering van de provincie niet parallel aan de initiatieven van coördinator Jef van Melik.

Helende Hellingen heeft vanuit het ondernemerschap een eigen (succesvolle) koers gevaren van realisatie en opschaling, buiten het directe zicht van dit TransForumproject. In 3.4 Workshops is beschreven hoe Helende Hellingen onderdeel werd van de Versnellingsagenda van de provincie (thema Health, Care en Cure) en hoe het samen met Goddelijk Leven en Wellness in Weelde deel is gaan uitmaken van het programma Gezond Leven. Zie ook het position paper (Horlings en Haarmann, 2007).

Het traject Wellness in Weelde werd aangestuurd door de provincie en viel buiten het zicht van dit TransForumproject. In het position paper wordt opgemerkt dat er een overlap bestaat met de thematiek van de Nieuwe Markt Helende Hellingen. Wellness in Weelde is gericht op preventie en Helende Hellingen is gericht op revalidatie, maar combinaties zouden gemaakt kunnen worden. Desondanks is er weinig communicatie tussen deze Nieuwe Markten geweest. Wel is het traject Wellness in Weelde in augustus stilgezet in afwachting van een koppeling met de trajecten Helende Hellingen en Goddelijk Leven onder het thema Health, Care and Cure.

Ook de Nieuwe Markt Goddelijk Leven is onderdeel geworden van het koepelthema Health, Care and Cure. In het TransForumproject zijn geen specifieke activiteiten ontplooid voor deze Nieuwe Markt. Tijdens de workshop op 9 november bleek dat er wel pogingen zijn ondernomen om kloosters aan te kopen voor het ontwikkelen van een woon/zorg-locatie voor senioren, maar die pogingen hebben vooralsnog niet tot concrete resultaten geleid. Uit het position paper blijkt dat er gezocht wordt naar combinaties van wonen voor senioren in cultuurhistorisch erfgoed, met revalidatie- en preventieconcepten uit de Nieuwe Markten Helende Hellingen en Wellness in Weelde. Orbis vormt hierin een verbindende schakel.

De Nieuwe Markt Verbonden Velden werd gezien als een verbindende schakel tussen de andere Nieuwe Markten. ICT-toepassingen zouden in alle trajecten een meerwaarde kunnen hebben. Via een gecombineerde informatielevering aan gebruikers zouden de vier andere Nieuwe Markten elkaar kunnen versterken. De provincie (economische zaken) begeleidde de opdrachtverlening aan individuele intermediairen voor het opstellen van businessplannen voor Verbonden Velden. Twee maal is geprobeerd om de verbinding met de andere Nieuwe Markten tot stand te brengen. De eerste bijeenkomst werd door de provincie georganiseerd en had een breed forum van deelnemers (50) die kennis hebben genomen van de aanpak van bureau Timespots. Ondanks het grote aantal deelnemers was de respons beperkt en bleven concrete initiatieven uit. Tijdens een specifieke werksessie op 21 september is gesproken over de voortgang van businessplannen en de samenwerking met kennisinstututen en intermediaire organisaties in Zuid-Limburg en Belgisch Limburg. De link met de andere Nieuwe Markten is vooralsnog beperkt gebleven.

3.7 “Een op eens”

Buiten het gezichtsveld van het kernteam heeft over de Nieuwe Markten menig overleg plaatsgevonden tussen ondernemers, binnen en tussen afdelingen van de provincie, in het Zwarte Ruiters Overleg, tussen gemeentelijke overheden Heuvelland (Elsloo overleg), tussen en binnen kennisinstellingen onderling, binnen de Nieuwe Markten (micro- en mesoniveau), tussen intermediaire organisaties betrokken bij een of meer Nieuwe Markten, tussen bestuurders van organisaties en overheden etc. We noemen dit de ‘een-op-een-gesprekken’. In de analyse van het position paper (Horlings et al, 2007) wordt hier nader melding van gemaakt op basis van interviews met stakeholders. De implicaties van de ‘een-op-eens’ voor de voortgang en samenhang van de Nieuwe Markten zijn niet duidelijk zichtbaar geworden (zie hoofdstuk 4).

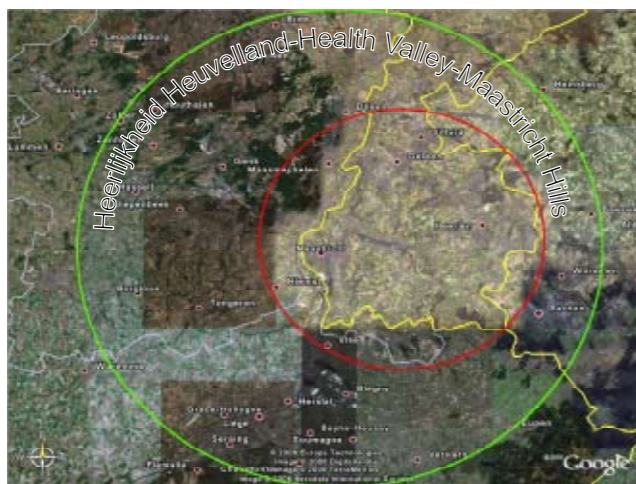
4. Observaties en analyses van het werkproces

4.1 Afbakening van het project: springen tussen schalen

Het springen tussen schalen heeft betrekking op ruimtelijke schalen, maar ook organisatorische schalen. Ruimtelijke schalen verwijzen naar de afbakening van het projectgebied Heuvelland. Er is geen harde grens getrokken, maar veeleer zijn telkens verschillende schalen aan de orde geweest, om Heuvelland te plaatsen in de ruimere context, waarbij ook over de grens met Duitsland en België werd gekeken. Op organisatorisch niveau wordt onderscheid gemaakt in het micro-, meso- en macroniveau van de Nieuwe Markten. Deze niveaus zijn uitgelegd in 2.4 Projectorganisatie. In dit hoofdstuk worden observaties gerapporteerd ten aanzien van het werken met deze niveaus.

Ruimtelijke schalen

De beelden over wat Heerlijkheid Heuvelland eigenlijk is verschillen bij de verschillende stakeholders en waren een bron van spraakverwarring. De ruimtelijke context van Heuvelland bestaat uit concentrische cirkels (figuur 14).



Figuur 14. De ruimtelijke context van Heuvelland: concentrische cirkels

Binnenste cirkel	Het landelijk gebied met de Heuvellandgemeenten tussen de Tripool (Parkstad, Maastricht en Geleen/Sittard), oftewel zoals beoogd in de oorspronkelijke aanpak van Heerlijkheid Heuvelland (ZKA et al, 2005).
Middelste cirkel	Het stad-land gebied Heuvelland, oftewel Zuid-Limburg inclusief stedelijk gebied.
Buitenste cirkel	Het grensoverschrijdende gebied van de Euregio met het grensgebied van Duitsland en België.
Relatie met Europa	de internationale context, waarbinnen Heuvelland gekend is (zou moeten zijn) met verbanden in West Europa. De deltametropool als aantrekkelijk verblijfsgebied en economisch en intellectueel focusgebied voor het thema Health, Care and Cure voor doelgroepen in bijv. de VS en China.

In 2006 richtte de discussie zich vooral op de schaal van Heuvelland en de regio Zuid Limburg (binnenste en middelste cirkel). Daarbij ontstonden interpretatieverschillen over de schaal doordat de verschillende actoren in Heuvelland eigen verwachtingen en ambities hadden voor de projecten.

4.2 Organisatie, netwerken en handelingscentrum

Het netwerk van deelnemers aan het TransForumproject Heuvelland is gaandeweg zichtbaar geworden. Vooraf was niet precies duidelijk hoe het proces georganiseerd zou worden en met wie. Wel was het de bedoeling om uiteindelijk een Stichting Vitale Coalities Heuvelland te vormen met de betrokken partijen. Gedurende het proces is de projectorganisatie gevormd. Tijdens de stuurgroep vergaderingen, als voorbereiding op de werkbijeenkomsten, is de groslijst van deelnemers aan het netwerk vergroot vanuit de achterbannen van de deelnemers van de stuurgroep. Zo werden (potentiële) deelnemers aan de Nieuwe Markten geïdentificeerd vanuit allerlei hoeken, zoals het bedrijfsleven, verzekeringen, gezondheidszorg, recreatie en toerisme, communicatie en journalistiek, kennisinstututen etc. Opvallend is dat er nagenoeg geen deelname is geweest van belangenorganisaties voor landbouw en natuur.

Het netwerk Heuvelland

In theorie (zie 2. Aanpak) lag het in de bedoeling dit complex van deelnemers aan het netwerk (de cellen in figuur 15) in stuurgroep- en werkbijeenkomsten te organiseren. Op deze manier zouden vragen gezamenlijk geformuleerd kunnen worden. Ook zou het netwerk in theorie in staat zijn om zelf oplossingen te genereren, niet alleen voor specifieke kennisvragen op het micro- en mesoniveau van de Nieuwe Markten, maar ook voor generieke kennisvragen (macroniveau).

Een netwerk is complex en eng!



Nieuwe Markten en Vitale Coalities in Heerlijkheid Heuvelland

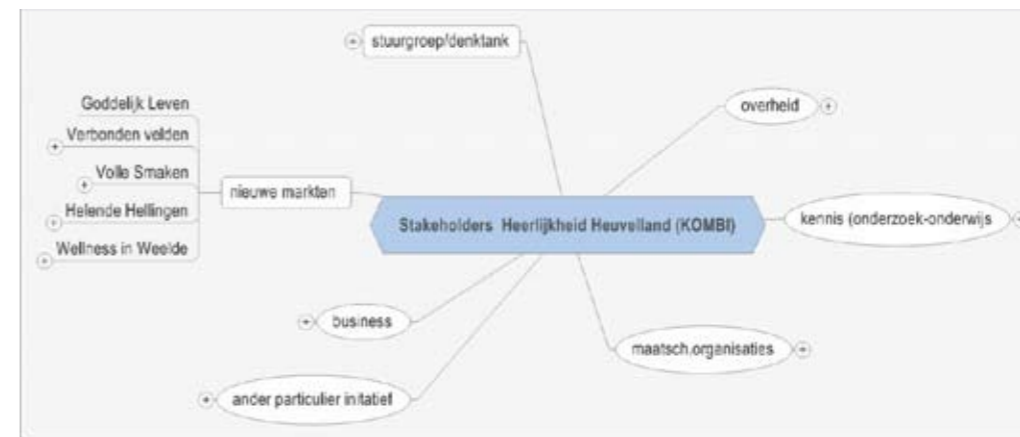
Figuur 15. Schematische weergave van mogelijke cellen in het netwerk Heuvelland.

Het netwerk zoals dat halverwege 2006 in kaart is gebracht, bestond uit de op dat moment zichtbare en al dan niet actief betrokken spelers uit de "KOMBI-partijen". In figuur 16 en bijlage 5 zijn de verschillende stakeholders groepen rond mei 2006 geïnventariseerd, evenals hun onderlinge afhankelijkheden en relaties die echter in de loop van het jaar in betrokkenheid en posities regelmatig verschoven zijn.

De relaties tussen stakeholders hebben betrekking op:

- relaties tussen stad en land: de doorgaande verstedelijking van Heuvelland en de invloed daarvan op het gebruik van de open ruimte zorgen ervoor dat stad en land niet meer los van elkaar kunnen worden gezien. Daarmee is er noodzaak voor verbinding tussen de markt en bestuurlijke eenheden in het landelijke gebied van Heuvelland en de drie omliggende stedelijke gebieden van Maastricht, Heerlen en Geleen-Sittard.
- relaties tussen bedrijfssectoren: primaire landbouw, zorg, horeca, detailhandel, voedselindustrie.
- relaties tussen bedrijfssectoren en overheidssectoren; ondernemerschap en overheid zoeken naar nieuwe rollen en verantwoordelijkheden
- relaties tussen bestuurlijke niveaus binnen de overheid: 13 gemeenten in Heuvelland, Tripool Maastricht-Heerlen-Geleen/Sittard, Parkstad Limburg, provincie Limburg vormen samen een regionale overheid in relatie tot landelijke overheid.

- relaties tussen sectoren binnen de (regionale) overheid: ruimtelijke ordening, economie, milieu, plattelandsontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling.
- Relaties tussen kennisinstellingen onderling, Universiteiten van Wageningen, Tilburg en Utrecht, die zich met stad land, rurale en regionale ontwikkeling en veranderprocessen tussen stad en land bezighouden en Universiteit van Maastricht en kenniskringen Hogeschool Zuyd over gezondheid, food en life sciences, met kennis van marketing, verkoop en haalbaarheidsvraagstukken food, gezondheid en hospitality.



Figuur 16. Stakeholders netwerk Heuvelland

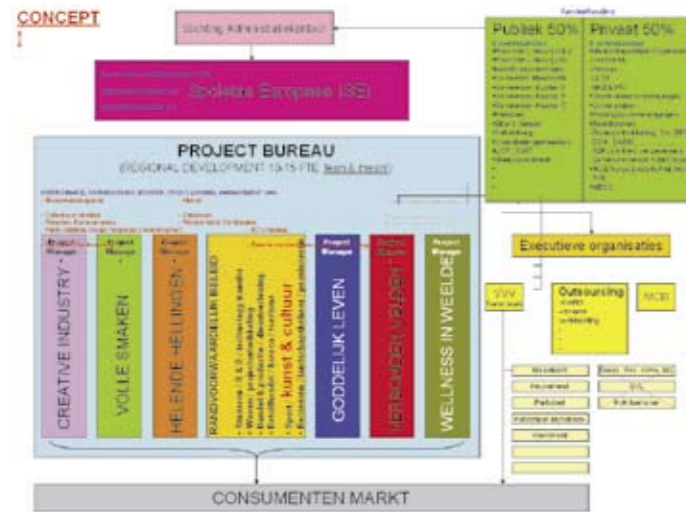
De gedachtenontwikkeling over de organisatievorm

Er is in alle gelederen behoefte aan houvast of structuur in de organisatievorm; zowel op het overkoepelende niveau (macroniveau) als op het mesoniveau van de Nieuwe Markten. Het behartigen van het algemene belang vraagt om regie voor de meer generieke vragen over branding, financieringsstromen, landschapsontwikkeling en economische structuurversterking. De overheid wordt niet (meer) gezien als eerst verantwoordelijke daarvoor. LIOF en de provincie waren gezamenlijk weliswaar mede-initiatoren en trekkers van het Nieuwe Markten traject, maar zij hebben die rol niet voortgezet.

De gedachtenontwikkeling over de organisatievorm tijdens het TransForumproject fase I laat zich goed illustreren aan de hand van onderstaande drie figuren die tijdens discussies in de stuurgroep, tussen de betrokken kennisinstellingen en binnen het Zwarte Ruiters Overleg zijn ontwikkeld in 2006. Over deze drie modellen is nauwelijks onderling gecommuniceerd. Ze zijn onafhankelijk van elkaar ontwikkeld. De termen

uit onderstaande schema's, zoals projectbureau, programma en taskforce, duiden aan dat de posities, organisatieonderdelen en taakdefinities nog niet helder zijn.

In het organisatieplaatje van het Zwarte Ruiters Overleg (figuur 17) is zicht op een raad van advies met de Gouverneur als boegbeeld en ambassadeur. Het hogere doel is om Maastricht en wijdere omgeving met voldoende kwaliteit internationaal op de kaart te zetten; er is voldoende urgentie (transformatie economie, demografische ontwikkelingen) om dit te doen, met ondernemers die het initiatief nemen. De doelstelling is dat de organisatie grensoverschrijdend werkt, marktgericht duurzaam onderneemt, consolidatie nastreeft van werkgelegenheid op korte/middellange termijn en uitbreiding op lange termijn. Henri van Muyden van het ZRO heeft een discussienotitie hierover ingebracht in de stuurgroep.



Figuur 17. Organisatievorm Nieuwe Markten volgens het Zwarte Ruiters Overleg (juni 2006)

Het organisatiemodel van het Zwarte Ruiters Overleg roept een discussie op, die in augustus leidt tot een bespreking over alternatieve organisatievormen met vertegenwoordigers van de betrokken kennisinstellingen (23 augustus, te Telos). Hans Mommaas, voorzitter van de stuurgroep, presenteert daarbij een ander model voor de publiek-private samenwerking in Heuvelland (zie figuur 18): een Taskforce Nieuwe Markten Heuvelland, met vooral een coördinerende, faciliterende, 'zuiverende' en legitimerende rol. Deze taskforce zou een stabiele groep moeten zijn met toegang tot institutionele bronnen, die meerdere bestuurslagen binnen zowel de publieke als private sector kan overbruggen.

De deelnemers zijn voor de taskforce Heuvelland zijn in deze opinie:

- gezichtsbepalende voortrekkers van de Nieuwe Markten
- gezichtsbepalende vertegenwoordiging overheid
- vertegenwoordiging LIOF
- vertegenwoordiging branding
- schakels naar Overheid-Ondernemers-Onderzoek
- vertegenwoordiging landschap

De 10 ontwikkelingsprincipes voor deze taskforce zijn volgens Hans Mommaas

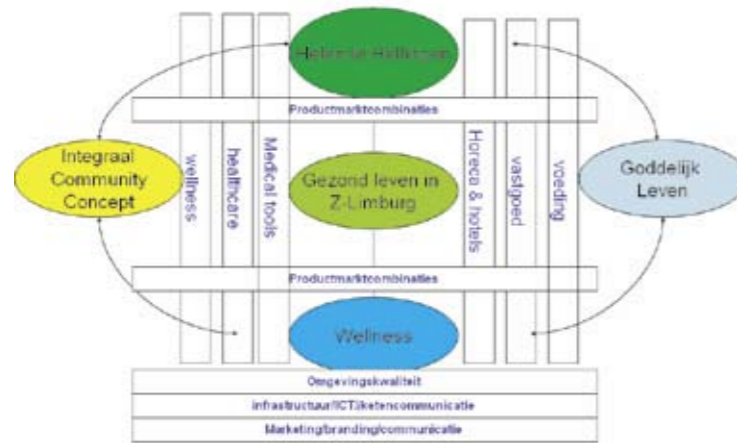
- bestuur en beleid op afstand, economische actoren voorop
- belang economische positie proces-initiator
- verbinden interne en externe investeringsvermogen
- integratieve benadering waardeketens: horizontaal-verticaal
- allianties tussen urbane & rurale ondernemingen
- permanent belang identificatie 'windows of opportunity'
- cultuur-natuur als integrerende en mobiliserende onderlegger
- majeure bijdrage visuele elementen: beelden, kaarten ontwerp
- voorbij 'planning' (kaarten als integraal onderdeel actorbenadering)
- ruimte voor 'learning by doing'



Figuur 18. Organisatievorm Nieuwe Markten volgens Hans Mommaas (augustus 2006)

Na de beslissing van de gedeputeerde Economische Zaken om het thema Health, Care & Cure op de Versnellingsagenda te plaatsen, heeft de gedeputeerde aan Orbis (Guus Broos) de voortrekkersrol van Nieuwe Markten toegekend. Orbis vertegenwoordigt in die rol het ondernemerschap dat zich met het thema Health, Care and Cure bezighoudt. Tijdens de workshop op 9 november heeft Guus Broos van Orbis een organisatieplaatje gepresenteerd. Het uitgangspunt is een flexibele netwerkorganisatie (zie figuur 19).

Visie Programma Gezond Leven in Zuid Limburg



Figuur 19. Business communities volgens Guus Broos, Orbis Medisch en Zorgconcern (9 november 2006)

Ons inziens zullen de tot nu toe voorgestelde organisatiemodellen niet leiden tot de beoogde netwerkorganisatie, waarin naast het ondernemersbelang (Profit) ook oog is voor de aspecten People en Planet. De eerste organisatievorm van het Zwarte Ruiter Overleg (figuur 17) hoort meer thuis in hiërarchische structuren. Het projectbureau functioneert als een advies- of ontwikkelingsbureau waarin de rol van overheden, belangenorganisaties en overige bedrijven beperkt blijft tot aandeelhouder. Het is de vraag of de kennis van deze organisaties over de omgeving en de institutionele context zo optimaal benut kan worden. In het model van Guus Broos lijkt omgevingskwaliteit ondergeschikt gemaakt te zijn aan de initiatieven in het programma Gezond Leven. Alle gepresenteerde organisatiemodellen bevatten een uitvoerend kern-team (taskforce, projectbureau) dat wordt bemand door het ondernemerschap met ondersteuning van de

overheid. Overige partijen, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen, vormen een soort klankbordgroep. Het is de vraag of er zonder vertegenwoordiging van partijen die zich bezig houden met ontwikkeling van het landschap een antwoord kan worden gevonden op de vraag hoe landschap en economie in Heuvelland elkaar kunnen versterken.

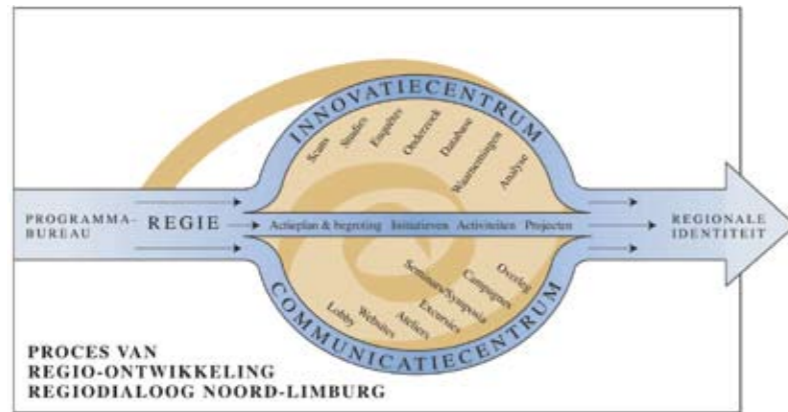
De complexe inhoudelijke en organisatorische problematiek vraagt eerder om een netwerkbenadering (Termeer, 2006). De lessen van Termeer over veranderingsmanagement in netwerken (zie figuur 20) geven aan dat in een diffuus netwerk als in Heuvelland, ieder netwerk een ander organiseringsprincipe heeft. Het gaat om verbinden van netwerken, niet besmetten; spelen met betrokkenheid van mensen bij verschillende netwerken. In het lerende netwerk praten mensen niet namens maar vanuit zichzelf en elk idee en plan is grondstof voor nieuwe co-innovaties. Er moet een bureau of handelingscentrum zijn dat op orde is.

Organiseren



Figuur 20. Netwerkmanagement volgens Katrien Termeer (april 2006)

Uit de verschillende modellen blijkt wel dat men het eens is dat er op korte termijn een handelingscentrum (zie figuur 21) geformeerd moet worden dat activiteiten kan stroomlijnen en de beantwoording van kennisvragen kan begeleiden. Zo'n handelingscentrum moet zo worden ingericht dat het niet concurreert met bestaande organisaties zoals provinciale afdelingen, LIOF of het programmabureau vitaal platteland. Een voorbeeld van een handelingscentrum is het programmabureau van de Regiodialoog Noord-Limburg (figuur 21).



Figuur 21. Het handelingscentrum van de Regiodialoog Noord-Limburg (Van Mansfeld et al, 2003).

Business communities en een regionale netwerkorganisatie

Met vallen en opstaan is geprobeerd om verbindingen tussen stad (Tripool) en land te ondersteunen. Echter, het bleek moeilijk om verschillen in perspectieven tussen de dorpen en de steden over nieuwe economische dragers in het landelijk gebied van Heuvelland te doorbreken. Van de beoogde producten van fase I is het opbouwen van een KOMBI-netwerk met bedrijfsleven, overheden, onderzoek, onderwijs en maatschappelijke organisaties, die het belang van landbouw, natuur en landschap behartigen, pas in een eerste fase. Het identificeren van de geëigende spelers, het verkennen en erkennen van elkaars belang heeft op alle niveaus plaatsgevonden, maar niet in een bindende context.

De vijf Nieuwe Markten zijn niet met elkaar verbonden, sterker nog, ze hebben hun onderlinge afhankelijkheid (nog) niet naar elkaar uitgesproken. De achterblijvers (Wellness in Weelde en Goddelijk Leven) lijken steeds verder achterop te raken. Eerder hebben we in de aanpak van het proces opgeschreven dat de voorwaarde van het oprichten van een Community of Practice is dat de deelnemende partijen hun wederzijdse afhankelijkheid erkennen. Hieruit blijkt dat het oprichten van een netwerkorganisatie volgens het model van een CoP in deze eerste fase van het TransForumproject een moeilijk te realiseren ambitie was.

Organisatievormen voor een regionaal netwerk zijn verkend, maar hebben nog niet geleid tot een gezamenlijke visie of bindende beslissing om met elkaar samen te werken in een netwerkverband. Er is geen convenant of afspraak daarover bereikt. Wel wordt nu gezocht naar een vorm waarbij het primaat opnieuw

bij de ondernemers komt te liggen, door binnen de kaders van de Versnellingsagenda, het ondernemerschap de projectleiding te geven over de verdere ontwikkeling van het thema Health, Care & Cure. Dit is niet ontstaan in het proces van het TransForumproject Heuvelland, maar buiten dit proces om, vanuit de gevoelde urgentie op het bestuurlijke niveau.

Wat betreft de verbinding van de business communities met overige organisaties zijn er eerste contacten gelegd. Maatschappelijke organisaties voor natuur en landschap toonden zich betrokken bij het proces tijdens de laatste werkbijeenkomst in november, evenals de afdelingen ruimtelijke ontwikkeling en vitaal platteland van de provincie. Ook is er beweging geweest in de verticale afstemming tussen overheidsorganisaties, weliswaar buiten de scope van dit project. De gemeenten van Heuvelland en de provinciale afdelingen vitaal platteland, ruimtelijke ontwikkeling en economische ontwikkeling zijn met elkaar in gesprek geweest via het zogeheten Elsloo Overleg.

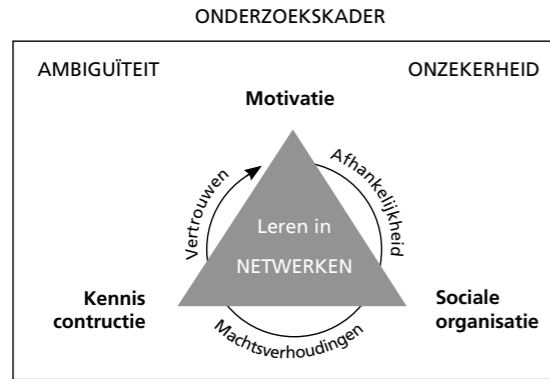
De lijnen met onderzoek en onderwijs, zowel voor het thema Health, Care & Cure als Food (Volle Smaken) zijn nog niet echt tot stand gebracht. Hogeschool Zuyd heeft nog geen positie in het netwerk. De gewenste nieuwe coalities tussen de Life Sciences van Wageningen, Sociale Wetenschappen uit Tilburg en de Health and Life Sciences in Maastricht en Heerlen hebben elkaar slechts beperkt ontmoet of in samenwerking gevonden. Wel heeft uitwisseling van kennis over regionale processen en stad-land regimes tussen Telos, Wageningen UR (Alterra), Urban Unlimited en TransForum plaatsgevonden.

Het LIOF heeft in deze eerste fase zijn rol als medemakelaar niet waargemaakt, ondanks vele "een-op-een" gesprekken. Dit zou te maken kunnen hebben met onduidelijkheid over de agendering van dit onderwerp op de interne werkagenda van het LIOF. Daarmee is de taak om mee te zoeken naar nieuwe financieringsmogelijkheden niet opgepakt.

We kunnen voorzichtig concluderen dat er wel stappen zijn gezet in de richting van een regionale netwerkorganisatie, maar dat de eerste fase daar nog geen doorbraak in heeft kunnen forceren. Wellicht heeft dit te maken met de verschillende beelden die er bij alle deelnemers bestaan van een netwerkorganisatie, niet alleen wat betreft de organisatievorm, maar ook het doel van zo'n organisatie en de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende deelnemers. De procesmanager (WING-Alterra) wilde toewerken naar een KOMBI-netwerk. Echter, het nut van het toevoegen van maatschappelijke organisaties aan het netwerk werd niet door iedereen erkend en op sommige momenten zelfs als een bedreiging voor het proces gezien.

4.3 Leren in netwerken

In het innovatieproces van Heuvelland is zich langzamerhand een lerend netwerk aan het vormen, echter met alle valkuilen van dien. Figuur 22, een schema over lerende netwerken is daarvan een goede illustratie.



Figuur 22. Analyse kader regionale netwerken (Aarts et al, 2004: 11)

Onzekerheid en ambiguïteit

Tijdens het proces van het TransForumproject Heuvelland speelden in het netwerk in wording veel onzekerere zaken als:

- Afhankelijkheidsrelaties (Tripool – Heuvelland gemeenten; provincie – gemeenten; ondernemers – overheid; ondernemersverbanden tussen en binnen de Nieuwe Markten).
- Zoektocht naar eigen rollen van deelnemers: welke positie heeft bijvoorbeeld kennis over ruraal-urbane problematiek, waar zitten de onderwijs belangen van de Hogeschool Zuyd en het Academisch Ziekenhuis Maastricht binnen de beoogde economische ontwikkelingen van nieuwe markten, of wie zijn die Nieuwe Markten nu eigenlijk en wie staat daarvoor?
- Machtsverhoudingen: bijvoorbeeld tussen kennisleveranciers, tussen overheden (horizontaal en verticaal), tussen het Zwarte Ruiters Overleg en City Marketing Maastricht, of tussen de vele partijen die wilden deelnemen in Verbonden Velden.
- Vertrouwen: gebrek aan vertrouwen tussen ondernemers onderling op meso- en microniveau), tussen wetenschappers onderling en hun “scholen regionale ontwikkeling” en tussen overheden onderling en hun intermediairen.

In dit leerproces is er voortdurend onduidelijkheid geweest over het doel of de probleemdefinitie van het TransForumproject. Verwachtingen en eigen doelen werden niet geëxpliciteerd en men zocht eerder een toevlucht tot afspraken in ‘een-op-eens’ dan in het gezamenlijke overleg. De complexiteit van het proces zorgde ervoor dat men een weerstand ontwikkelde tegen samenwerking zoals dat initieel door de procesmanagers was voorgesteld. Zodra activiteiten te complex waren in de ogen van ondernemers en de provincie, werden deze activiteiten opgeschort. Daarmee is momentum verloren. De energie die was opgebouwd in het kernteam en bij de betrokken ondernemers van de Nieuwe Markten is mede hierdoor langzaam weggelekt.

In de interactie tussen de actoren in het netwerk is veel misverstand en onbegrip ontstaan. Taalproblemen, communicatie, machtsstrijd en gebrek aan vertrouwen speelden daarbij een belangrijke rol. Kwesties van vertrouwen spelen een cruciale rol in de aard en de ontwikkeling van relaties binnen een netwerk. Zoals onderbouwd in het position paper (Horlings en Haarman, 2007) is dit voor een deel ook cultureel bepaald in de gedragscodes in Zuid-Limburg. Communicatie vindt eerder plaats via ‘een-op-eens’ dan in breed gedragen discussies. De ‘een-op-eens’ hebben er voor gezorgd dat zelfs het kernteam geen goed overzicht had van alle activiteiten en van de taakverdeling.

Daarmee heeft het beoogde dialoogproces en de Community of Practice zich niet uit kunnen rollen als een logisch vervolg op de kansenkaart-benadering. De technieken van dialoogprocessen als de Landschapsdialoog en CoP - creativiteit en ontwerp, transdisciplinaire kennisdeling, leercycli, gezamenlijk monitoren - zijn niet van de grond gekomen in fase I. De Nieuwe Markten bieden een mooie gelegenheid om conflicterende belangen binnen de complexe problematiek van Heuvelland met elkaar in verband te brengen en tot gezamenlijke oplossingen te komen. Creatieve ideeën ontstaan vaak op de raakvlakken tussen verschillende kennissoorten, maar doordat actoren elkaar niet voldoende hebben kunnen ontmoeten in fase I en elkaar veeleer hebben opgezocht in ‘een-op-eens’ is er weinig sprake geweest van interactie tussen kennissoorten. We vermoeden dat daarmee vele goede gevechten in kleinere gespreksruimtes zijn verdampt of niet door de juiste partners zijn opgepakt.

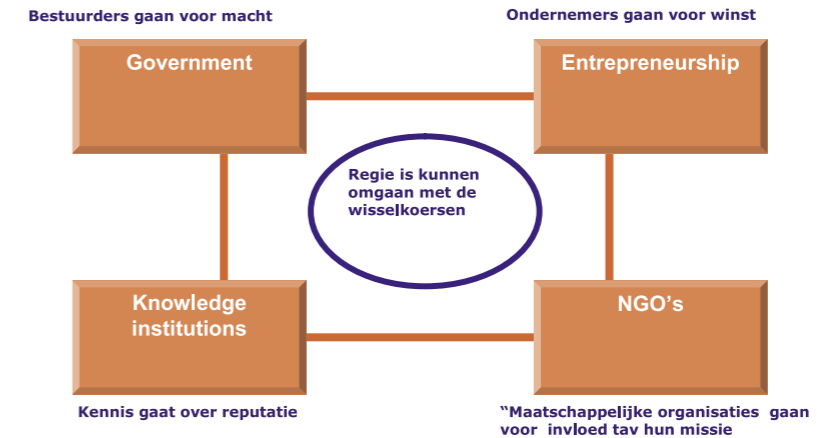
Begeleiding en regie in lerende netwerken

In innovatienetwerken zijn mensen bezig met het organiseren van processen die moeten leiden tot systeeminnovaties. In Heuvelland is gebleken dat de context van dergelijke innovatieprocessen ambigu en onzeker is. Het proces verandert voortdurend door de manier waarop mensen met elkaar omgaan: de sociale organisatie, de mate waarin deelnemers gemotiveerd zijn en de kennis die mensen op een bepaald moment inbrengen om tot nieuwe kennisconstructie te komen. Het vertrouwen van actoren in het proces en in elkaar, hun percepties van afhankelijkheden en de aard van de machtsverhoudingen veranderen voortdurend in wisselwerking met elkaar. Dit houdt in, dat bij het verder bouwen van het regionale innovatienetwerk Heuvelland, nadrukkelijk aandacht zal moeten worden besteed aan de aard en de ontwikkeling van de lerende netwerken en de individuele rollen van mensen in die netwerken.

In Heuvelland was daarbij de provincie als facilitator van cruciaal belang. Daarvoor is het noodzakelijk dat er binnen de provincie ook voldoende verbindingen tot stand worden gebracht tussen de relevante sectorale afdelingen. Bovendien betekent een faciliterende rol dat er een balans gezocht moet worden tussen het enerzijds loslaten van verantwoordelijkheden en anderszijds het vasthouden van commitment bij zowel ambtenaren als bestuurders. Het ging dus niet alleen om een lerend regionaal netwerk, maar ook om een lerende overheid.

Dit wil niet zeggen dat de overheid, of de provincie in dit geval, ook de trekker van het proces moet zijn. Wel moet de trekker van het proces een duidelijk overzicht hebben van de betrokken partijen en hun belangen, en wat zij kunnen bieden en winnen in het proces. Het gaat om de regie van de diversiteit aan talen en rollen van de betrokken netwerkactoren: van ondernemers uit Volle Smaken tot de ICT-ers uit Verbonden Velden, artsen uit de ziekenhuizen, hoteliers in Helende Hellingen, landschapsbeheerders en agrariërs tot aan ambtenaren en bestuurders van de regionale en lokale overheden. Regie draait om een goede omgang met de wisselkoersen van belangen van partijen in een regio (zie figuur 23).

KOMBI partners: stakeholders, gangbare tarieven en wisselkoersen



Figuur 23. Stakeholders en wisselkoersen (bron: TransForum)

Duidelijk is dat er zorgvuldigheid en vaardigheid nodig is om de wisselkoersen tussen de KOMBI-partijen te kunnen hanteren. Dit project voorzag om deze reden in het organiseren van een CoP met een gerichte inzet van de KOMBI-partijen in werkateliers. De regie lag bij de procesmanagers, in dit geval het kernteam. De regierol van het kernteam en de opzet van de CoP is echter nooit echt geaccepteerd door andere invloedrijke betrokkenen.

We kunnen achteraf een aantal redenen aanwijzen waarom deze opzet in fase I niet of maar deels geslaagd is. Ten eerste had de geschiedenis van het Nieuwe Markten traject grote invloed op de mogelijkheden voor netwerkvorming. Het Nieuwe Markten traject is al in 2000 van start gegaan en omvatte tot 2006 alleen de betrokken ondernemers. De ondernemers en de provincie (Economische Zaken) ervoeren het toevoegen van stakeholders aan het netwerk als een bedreiging, omdat ze bang waren dat de agenda te complex zou worden. Er waren dus eigenlijk al regels afgesproken tussen de betrokken partijen in het Nieuwe Markten traject over wie erbij hoorden en wie niet en over hoe er onderling gecommuniceerd werd (o.a. ook de 'een-op-eens'). De aanpak van het TransForumproject werd daarmee van het begin af belemmerd door een zekere padafhankelijkheid van het Nieuwe Markten traject.

Ten tweede is er nooit een eenduidige probleemdefinitie geweest voor het TransForumproject. De provincie zag zichzelf als opdrachtgever van TransForum, waarbij het voornamelijk ging om het realiseren van concrete kennisvragen van ondernemers. Voor TransForum en de ingehuurd procesmanager van WING/Alterra ging het erom een netwerkorganisatie te bouwen met alle KOMBi-partijen als voorwaarde voor het beantwoorden van zowel specifieke als meer generieke kennisvragen. De wederzijdse relatie tussen landschappelijke kwaliteit en economische structuur stond centraal wat betreft TransForum en de procesmanager, maar dat was niet voor alle deelnemers het centrale probleem. Voor de ondernemers was het waarschijnlijk belangrijker dat het project een nieuwe stimulans kon zijn voor de vastgelopen initiatieven in de Nieuwe Markten. De ondernemers hebben duidelijk een wens geuit om aan de slag te gaan, maar hoe dat precies moest, is niet duidelijk geworden.

Leren in netwerken behelst een benaderingswijze die niet projectmatig te vangen is. Het vraagt om een meer holistische en procesmatige aanpak. Ondanks het grillige verloop van fase I, werd bij de evaluatie van fase I toch geconcludeerd, ook door de betrokken provinciale ambtenaar, dat een dergelijke aanpak erg leerzaam was voor het bouwen van de netwerkorganisatie. Het is een experiment dat als voorbeeld kan dienen voor andere regio's.

Project versus proces

Met behulp van onderstaand schema, waarin projectmatige en procesmatige benaderingen worden vergeleken, kunnen we het verloop van fase I van het TransForumproject Heuvelland karakteriseren. Het project had een procesmatige opzet, maar deze denkwijze vond nog geen aansluiting in het kernteam en de stuurgroep. Het projectmatige denken door de overheid en het ondernemerschap was dominant, waardoor de procesmatige aanpak niet helemaal uit de verf kwam. Wel is er door de gevolgde aanpak een sterke 'sense of urgency' ontstaan in het gebied om tot netwerkvorming te komen, met een door de overheid en het ondernemerschap gedeelde verantwoordelijkheid voor de gebiedsontwikkeling. Ook is helder naar voren gekomen dat een faciliterende overheid vereist dat de schotten tussen de rode en groene beleidslijnen en ambtelijke afdelingen (economische zaken, ruimtelijke ontwikkeling, landelijk gebied) worden opgeruimd. Dit is wellicht het belangrijkste leerpunt voor de lerende overheid. Tot slot is er meer bekendheid en draagvlak voor het Nieuwe Markttraject. Gedurende het proces zijn enkele 'storylines' voor de ontwikkeling van Heuvelland naar voren gekomen die inspiratiebron zullen zijn voor de regiobranding en andere acties in fase 2. In het position paper worden deze storylines benoemd (Horlings en Haarmann, 2007).

	Project	Process
goal	Goals clearly defined in time and space	Goal to be defined, will change during the course (goal seeking) (eg. think tank) It needs creating of capacity to solve problems as they occur.
Principles	Optimal solutions can be found by planners	Optimal solutions can only be identified by stakeholders in planning & implementation
Perception of the environment	Uncertainty is statistically describable, events are predictable	High levels of complexity and uncertainty
result	Results defined	Results open
phasing	Clearly defined phases, linear approach	Phases can shift and repeat itself, iterative approach
Time frame	Emphasis on the short term	Emphasis on the long term
Institutional bias	Technicians and scientists know best Governmental decisions, planning procedures and dictates	Communities and other stakeholders know best, and are end responsible
steering	Containment of <ul style="list-style-type: none"> Budget Organisation Time Information Quality/Quantity 	Commitment <ul style="list-style-type: none"> Team spirit, Cooperation Timing Governance of relations Quality
Leadership	Formal leadership, authority follows hierarchy	Informal leadership evolves during design and implementations
approach	Deal is a deal Direction Measuring Accountability Timing	Keeping the course Facilitation Learning, developing Responsive, responsibility Momentum
Management tools	Hard tools: budgets, timeframes (focus on control), procedures and protocols Government has final responsibility	Soft tools: facilitation techniques, participation, dialogue, chaos management, financial responsibilities shared Networking

Figuur 24. Verschil in projectmatige en procesmatige aanpak (Van Mansfeld en Groot, 2007, unpubl.)

4.4 Lerende overheid en ontwikkelingsgerichte planologie

De overheid heeft met de bestaande regels en procedures weinig houvast meer op de snelle veranderingen in het landschap. Daarom werd de roep om een ander beleidsperspectief voor de ruimtelijke ordening steeds duidelijker. In plaats van restrictief om te gaan met nieuwe ontwikkelingen zou de overheid zich actief moeten bezig houden met de kwaliteit van het landschap door mee te werken aan nieuwe ontwikkelingen. Dit is met de noemer ontwikkelingsplanologie vastgelegd, in de Nota Ruimte (2004). Zie het kader en figuur 25 voor een uitleg van het begrip ontwikkelingsplanologie.

Het kabinet kiest voor een dynamisch, op ontwikkeling gericht ruimtelijk beleid. Het accent verschuift daarmee van het stellen van beperkingen naar het stimuleren van ontwikkelingen. Met andere woorden: het kabinet legt meer de nadruk op 'ontwikkelingsplanologie' en minder op 'toelatingsplanologie'. Medeoverheden, maatschappelijke organisaties, burgers en marktpartijen worden nadrukkelijk uitgenodigd mee te denken en mee te doen om te komen tot gebiedsgerichte en breed gedragen regionale en lokale visievorming en beleidsuitvoering. Overheden moeten zich daarbij meer gaan opstellen als partner van ondernemende mensen en bedrijven, en de dynamiek versterken in plaats van deze tegen te gaan door een veelheid aan regels. Dit draagt bij aan een betere benutting van ruimtelijke mogelijkheden en een verbetering van gebiedskwaliteiten (Ministerie van VROM et al, 2004)

In dit verband wilde de provincie in het TransForumproject graag ervaring opdoen met een meer ontwikkelingsgerichte houding. Een belangrijke vraag daarbij was hoe de Nieuwe Markten en lopende beleidsinitiatieven voor het Nationaal Landschap Heuvelland en Vitaal Platteland elkaar konden bevruchten. Daarnaast moest duidelijk worden hoe de de Nieuwe Markten ingebed konden worden in het bestaande ruimtelijke beleid op regionaal en lokaal niveau.

Ontwikkelingsplanologie is: "Een gebiedsgerichte beleidspraktijk die op de verwachte maatschappelijke dynamiek inspeelt, de verschillende ruimtebehoefte op een nieuwe manier met elkaar verbindt, op een actieve inbreng van de belanghebbenden steunt en aandacht besteedt aan de daadwerkelijke uitvoering." (Dammers et al, 2004)

Algemeen drukt het begrip ontwikkelingsplanologie de ambities van de overheid uit voor een actieve aanpak waarin stimuleren, ontwerpen en ontwikkelen een belangrijke rol spelen. Dat wil trouwens niet zeggen dat toelatingsplanologie geen nut meer heeft. De regels en procedures vanuit de toelatingsplanologie beschermen de kwaliteit van het landschap en de rechten van mensen op het gebied van de ruimtelijke ordening. Toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie zijn samen de 'basisingrediënten' van de ruimtelijke ordening. Ambtenaren moeten in deze filosofie niet alleen kunnen 'tegedenken' maar ook 'meedenken' (Van der Cammen, 2004).

Succesvolle praktijken van ontwikkelingsplanologie zijn (Dammers et al, 2004):

- Innovatief: sectoroverstijgende innovaties die ruimtelijke kwaliteit realiseren;
- effectief en efficiënt;
- legitiem: inbreng belanghebbenden, aanvaarding uitkomsten;
- toekomstgericht: spelen flexibel in op snelle maatschappelijke veranderingen en de ruimtelijke effecten daarvan;
- gebiedsgericht: doen recht aan de historisch gegroeide identiteit van de regio;
- praktijken met een open planproces: in een vroeg stadium worden brede groepen van overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers bij het overleg betrokken. Zo kunnen inzichten over problemen, kansen en oplossingen in een gebied worden uitgewisseld.

Figuur 25. Uitleg begrip ontwikkelingsplanologie

Het vraagstuk van het lerende netwerk en de lerende en faciliterende overheid in gebiedsprocessen is opgenomen in het projectvoorstel als een centraal dilemma. Deze vraag leende zich er niet voor om expliciet geagendeerd te worden tijdens de workshops in de eerste fase. De onderwerpen 'bouwen van een netwerkorganisatie', 'formuleren van kennisvragen' en 'organiseren van regiobranding' vulden de agenda al meer dan voldoende. Wel is tijdens de bijeenkomsten naar voren gekomen dat ondernemers graag meer ondersteuning van de overheid zouden willen op het vlak van regiobranding en communicatie. Er zou één loket moeten komen waar initiatieven kunnen aankloppen voor informatie over financiering, communicatie en samenwerking met anderen. Verder is het onderwerp aan de orde geweest tijdens discussies in het kernteam en in 'een-op-een' gesprekken tussen Hans Mommaas (voorzitter stuurgroep) en Jan Smeelen (programma-directeur provincie Limburg) over de ondersteuning van de Nieuwe Markten door de provincie.

Vragen met betrekking tot de lerende overheid gingen echter niet alleen over ondersteuning van ondernemersinitiatieven. Concreet benoemd is ook de interne sectorale afstemming (ruimtelijke ontwikkeling, economische zaken, groen, vitaal platteland, nationaal landschap) en de verticale afstemming tussen overheden (gemeenten en provincie, stad en land). Wat deze vragen betreft, valt voornamelijk op te merken dat het moeilijk is gebleken om die gelaagdheid van de overheid te vertegenwoordigen in het proces. Zowel de horizontale als verticale afstemming was moeilijk te organiseren of verliep buiten het zicht van het kernteam.

Een lerende houding van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van de provincie had betrekking op zowel het gebied van ondernemend Limburg (domein van economische zaken) als het thema Ruimte (domein ruimtelijke ontwikkeling en landelijke gebied). Dit vraagt om een domeinoverschrijdende aanpak, die vanuit de provinciale bestuurders geaccordeerd had moeten worden. In het TransForumproject Heuvelland hebben voornamelijk ambtenaren van Economische Zaken geparticipeerd. Pas tijdens de laatste bijeenkomst waren ook medewerkers van Ruimtelijke Ontwikkeling en Landelijk Gebied aanwezig. De ambtenaren van Economische Zaken voelden zich in de eerste plaats verantwoordelijk voor projecten die werden aangestuurd door de eigen gedeputeerde. De behoefte aan kruisbestuiving en integratie met doelstellingen van de andere afdelingen bleek in dit project een brug te ver. Gedeputeerden hadden geen gezamenlijk overleg hierover en de ambtelijke staf was bezig met de eigen projecten. Integratie had geen prioriteit.

In dit project is mede daardoor het beeld ontstaan van een verkokerde provinciale organisatie met een sterke 'rood-groen' scheiding. Kort gezegd gaat Economische Zaken over economische structuurversterking, Ruimtelijke Ontwikkeling gaat met name over stedelijke ontwikkeling, wonen en bedrijvigheid en Landelijk Gebied houdt zich bezig met de ontwikkeling van het open gebied tussen de stedelijke kernen. Nieuwe Markten Heuvelland heeft betrekking op al deze domeinen, waardoor samenwerking en afstemming binnen de provincie noodzakelijk is, maar helemaal niet vanzelfsprekend, zoals we hebben gezien.

De aanname dat "een lerende overheid" een expliciet doel was, heeft niet primair op het netvlies gestaan van de provinciale partner in het kernteam. Sleutelspelers van de verschillende afdelingen landelijk gebied, ruimtelijke ontwikkeling en economische zaken zouden deelnemen aan de workshops, zodat de gezamenlijke beeldvorming over zowel economische structuurversterking als "nieuw houderschap van landschap" intern van de grond zou komen. Deze kans voor interne samenwerking via het TransForumproject is niet voldoende opgepakt en heeft zich beperkt tot deelname van de genoemde afdelingen aan de laatste work-

shop in november. Doordat de deelname eigenlijk te laat kwam, hebben partijen wel van elkaars visie notie genomen, maar is er geen gezamenlijke visievorming geweest.

4.5 Regiobranding

De generieke vraag rond regiobranding en Corporate Identity heeft als thema door elke bespreking van stuurgroep, kernteam en workshops gespeeld. Zowel op macroniveau als mesoniveau is er telkens vraag geweest naar profilering van alle activiteiten onder een breed gedragen en uit te dragen noemer. Het Zwarte Ruiters Overleg en de VVV's hebben dit heel duidelijk als kernvraag en doelstelling geformuleerd. Uit de laatste grote workshop (november 2006) bleek dat de brandingstrategie voor Heuvelland op zeer korte termijn moest worden aangepakt. De verantwoordelijkheid daarvoor is neergelegd bij de ondernemers, de provincie en LIOF (zie 5.1). Regiobranding zal worden opgepakt aan de hand van de storylines die in fase I zijn geïdentificeerd.

5. Doorkijk naar fase II

De doelen voor het TransForumproject Heuvelland zijn in deze eerste fase van het project deels bereikt. Er zijn aanzetten geleverd om te komen tot een netwerk van partijen in de regio die ten dienste staan van duurzame ontwikkeling van Heuvelland, zowel voor de economische toekomst van deze regio als de ontwikkeling van de landschappelijke kwaliteit. Er is bekendheid in de regio voor het Nieuwe Markten traject met de Versnellingsagenda als vehikel voor het thema Health, Care & Cure. Voor fase II is het ondernemerschap is opnieuw leidend gemaakt en wordt een lokale procesaansturing voorgestaan die beter past bij de cultuur van handelen en communiceren in Zuid-Limburg. De controverse tussen de actorbenadering van het Nieuwe Marktentraject en de KOMBi benadering is verduidelijkt en heeft bijgedragen aan het leren over processturing in regionale ontwikkeling. De noodzaak voor integratie en inbedding van Nieuwe Markten in het (ruimtelijke) beleid voor het landelijk gebied is geagendeerd. Er is meer begrip voor de koppeling van het ondernemerschap in Nieuwe Markten aan lopende beleidsprocessen rondom het Nationaal Landschap Heuvelland en Vitaal Platteland. De generieke kennisvragen zijn in behandeling. De specifieke kennisvragen worden aangescherpt en geagendeerd voor fase II (zie 5.2).

5.1 Vervolgactiviteiten november 2006 - juni 2007

Na de bijeenkomst van september 2006 hebben partners uit het zich vormende netwerk zelfstandig activiteiten ontplooid, die voortvloeiden uit de gezamenlijke discussies.

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden in aansluiting op fase I:

- Orbis Medisch en Zorgconcern Sittard heeft op verzoek van Provincie Limburg een programma ontwikkeld dat aansluit op het onderdeel Health, Care & Cure van de Versnellingsagenda. De focus van 'Gezond Leven in Zuid-Limburg' ligt bij de ontwikkeling van nieuwe cure/care concepten met koppelingen naar de sectoren horeca, toerisme, wonen, wellness en voeding.
- De ondernemers hebben tijdens de laatste workshop op 9 november enthousiast gereageerd op dit programma. Twee behoeften werden gezamenlijk door de ondernemers uitgesproken:
- Ten eerste de snelle uitvoering van het programma met maximale ondersteuning in de ontwikkeling van nieuwe product-marktcombinaties en het in de markt zetten daarvan.
- Ten tweede de branding van de regio Zuid-Limburg, vanwege het grote belang om regionale en bovenregionale doelgroepen succesvol te bereiken. Regiobranding moet plaatsvinden vanuit een integraal perspectief, wat wil zeggen dat de samenhangende kwaliteiten van stad en platteland uitgangspunt zijn voor de promotie.

- In januari 2007 hebben LIOF en Provincie Limburg samen met ondernemers aan Urban Unlimited de opdracht gegeven om een brandingproces voor Zuid-Limburg in gang te zetten. De reeds lopende initiatieven op het gebied van branding zijn geïnventariseerd en ongeveer twintig interviews met het bedrijfsleven, VVV's en Gemeente Maastricht en Valkenburg hebben plaatsgevonden. De 'Grote Gemene Deler' voor alle partijen is de behoefte om een integrale 'storyline' voor Zuid-Limburg te ontwikkelen waaraan o.a. de hoofdthema's van de Versnellingsagenda, maar ook toeristische en culinaire thema's gekoppeld kunnen worden.
- Urban Unlimited heeft een rapport samengesteld waarin suggesties t.a.v. gezamenlijke beelden en kansen zijn uitgewerkt en op basis van referentiebeelden uit binnen- en buitenland een suggestie is gedaan ten aanzien van een toekomstige organisatiestructuur en bijbehorend takenpakket/ programma van eisen. Als werktitel is daarbij Zuid-Limburg omschreven als High Life Hills.

Binnen de projectorganisatie van fase I van het IP Heuvelland zijn de acties tot op heden geconcentreerd op het position paper, het procesverslag, en de projectbeschrijving van fase II. In de projectaanvraag voor fase II zijn de bevindingen van het position paper (Horlings en Haarman, 2007), de voorlopige conclusies uit het proces verslag en een herijking van de doelen opgenomen.

5.2 Aanbevelingen voor fase II

In aanvulling op de aanbevelingen in het position paper (Horlings en Haarman, 2007) willen we vanuit dit procesverslag enkele leerpunten en aanbevelingen vermelden die relevant zijn voor fase II.

Creëer een actieve, zeer open communicatie over Nieuwe Markten voor alle doelgroepen

- Zorg ervoor dat deelnemers zich kunnen uitspreken over hun verwachtingen ten aanzien van het proces. Creëer vervolgens helderheid voor de betrokkenen over rollen, functies en taken.
- Communicatie, communicatie, communicatie: stimuleer projecten met focus op kleine successen (small wins) als aanjagers voor het gehele gebiedsproces, maar hou overzicht op de afzonderlijke deelprojecten.
- Creëer een tijdelijk en informeel functionerend "handelingscentrum", die een eenduidige strategie uitzet voor de ondersteuning van deelprojecten.
- Omgaan met de specifieke sociaal-culturele kenmerken van Heuvelland, de aard van de communicatie, de concurrentiesfeer tussen ondernemers en historisch gegroeide belangenverschillen tussen stad en land, vraagt om een slimme en gerichte aanpak. Procesmanagers zouden kunnen inspelen op de streek-eigen hiërarchische aanpak van projecten en de machtsrelaties tussen betrokkenen door bijvoorbeeld een boegbeeld of ambassadeur op een overkoepelend niveau aan te stellen.

Lerende overheid

- Maak de rol van de overheid en de rol van de ondernemers expliciet en herformuleer deze gezamenlijk. Dat geldt overigens ook voor de inbreng van kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Binnen de provincie zouden bestuurders en ambtenaren intern afspraken kunnen maken over wat een faciliterende rol ten aanzien van Nieuwe Markten concreet inhoudt wat betreft taken, interne afstemming, inzet van tijd en middelen etc.
- Nieuwe Markten, Vitaal Platteland, het Nationaal Landschap en de Versnellingsagenda zijn onlosmakelijk verbonden. Dit besef moet nog tot stand worden gebracht in de interne organisatie van de provincie. Dat is een eerste belangrijke taak voor de overheid als stap naar een facilitaire rol in het gebiedsproces. De 'rode' en 'groene' agenda's moeten intern op elkaar afgestemd worden.
- De provincie kan ook bemiddelen in de samenwerking tussen stedelijke en landelijke gemeenten in het vervolg van het gebiedsproces. De open ruimte tussen de steden (de Tripool) zal steeds meer ten dienste staan van stedelijke gebruikers (recreanten, toeristen, omwonenden, migranten). Het vermoeden bestaat dat landelijke gemeenten dit als een bedreiging zien. Maar deze ontwikkeling kan ook worden opgevat als een kans om de economische structuur van het landelijk gebied te verbeteren en tegelijkertijd de landschappelijke kwaliteiten van Heuvelland te versterken. Om die kansen te pakken is communicatie tussen de stedelijke gemeenten en de landelijke gemeenten van belang. De provincie kan hierin bemiddelen, met name op het bestuurlijke niveau.

KOMBi

- De KOMBi-aanpak is in fase I niet uit de verf gekomen. Dit heeft te maken met een zekere padafhankelijkheid van het traject Nieuwe Markten. Het traject is begonnen met de initiatieven en creativiteit van ondernemers. Daardoor waren ondernemers en de provincie terughoudend ten opzichte van de voorgestelde KOMBi-aanpak waarbij andere partijen toegevoegd werden aan het proces. Men was bang voor het verbreden van de agenda en het netwerk, omdat dit zou kunnen leiden tot het weglekken van interesse en commitment van de ondernemers.
- Om deze redenen is voor fase II net als bij de start van het Nieuwe Marktentraject gekozen voor een aanpak waarbij de ondernemers het project aansturen (vertegenwoordigd door Orbis). Deze aanpak dient het duurzaamheidsaspect Profit, maar het is nog niet duidelijk hoe de balans met groene functies (Planet) en sociale functies (People) geborgd wordt. Daarom zouden kennisinstuties, relevante overheden en maatschappelijke organisaties op een bepaalde manier betrokken moeten worden.

- In aansluiting op het voorgaande: Initiatieven en ideeën van ondernemers krijgen pas concrete betekenis binnen de regionale en lokale beleidscontext van het gebied. Minimaal is afstemming met ambtenaren van lokale en regionale ambtenaren en bestuurders nodig, van zowel de afdelingen economische zaken als ruimtelijke ontwikkeling en landelijk gebied. Maar we willen nogmaals in overweging geven dat de idee-ontwikkeling en plannen voor de uitvoering rijker en meer haalbaar zouden kunnen worden door handig gebruik te maken van de kennis van niet alleen de betrokken overheden, maar ook van grondeigenaren en ondernemers uit het landelijk gebied en van maatschappelijke organisaties die zich bekommeren om de toekomst van het landelijk gebied.
- Voor fase II (zie projectbeschrijving fase II) is het nog niet precies duidelijk welke plek de KOMBi-partijen krijgen in de projectorganisatie. Vooralsnog is voorzien dat het project wordt aangestuurd door een projectteam met voornamelijk vertegenwoordiging van het ondernemersschap. We adviseren om iemand toe te voegen aan het projectteam met kennis van ruimtelijke (beleids)processen voor zowel het stedelijk als het landelijk gebied. Dit zou iemand vanuit de afdeling landelijk gebied van de provincie kunnen zijn of een onafhankelijke adviseur. Deze persoon zou bovendien goed kunnen aangeven op welke plek in het proces voorzien kan worden in de inbreng van nog niet geadresseerde KOMBi-partijen (maatschappelijke organisaties, lokale overheden en andere actoren uit het landelijk gebied).

Leren van andere gebiedsprocessen

- In andere regionale processen is ervaring opgedaan met het bouwen van een netwerkorganisatie en ook met inhoudelijke vraagstukken over het overbruggen van beleidsmatige stad-land tegenstellingen en sociaal-economische veranderingen in het landelijk gebied. Leer bijvoorbeeld van andere Innovatieve Praktijkprojecten van TransForum of van andere projecten (Interreg, Saul, Amstelland, Greenports, CoP regionale processen).

5.3 Opzet van fase II

In het tweede en derde kwartaal van 2007 is door betrokkenen van fase I nagedacht over een werkplan voor fase II, mede op basis van de evaluatie van de eerste fase. De conclusies hebben geleid tot stevige herformulering van strategische en praktische doelstellingen voor fase II en III van dit TransForumproject. De bevindingen hebben geleid tot de volgende visie voor fase II.

Limburg beschikt over goed ontwikkelde afzonderlijke bedrijfskolommen: Wellness, Healthcare, Medical tools, Horeca, Vastgoed; Cultuurhistorisch erfgoed en Innovatieve nieuwbouw, Agro-food en een hoogwaardig Culinaire en streekgebonden aanbod. Het Limburgs landschap speelt bij bovengenoemde bedrijfskolommen een belangrijke rol en is vaak een van de USP's. Omdat de traditionele drager van het landschap (landbouw) dreigt te verdwijnen, moeten er nieuwe verbindingen gelegd worden tussen deze nieuwe economische dragers en het beheer van het landschap. Het thema gezondheid loopt als een rode draad door de verschillende sectoren van Limburg. Door sectoren te verbinden en krachten te bundelen ontstaan er nieuwe mogelijkheden die kunnen leiden tot innovaties en investeringen in nieuwe product-marktcombinaties. Het programma Gezond Leven in Limburg start vanuit de filosofie dat vooral Healthcare en Wellness zich moeten ontwikkelen als krachtige drager van de economie en drager van het nieuwe zorglandschap: "High Care". Parallel hieraan kunnen de thema's Voeding (High Taste) en Wonen (High Life) ontwikkeld worden door de juiste ingrediënten die Limburg al bezit optimaal in te zetten en haar aantrekkelijke aanbod op het gebied van cultuur, natuur, historie, inwoners en bedrijfsleven op een eenduidige manier te profileren en branden. De behoefte aan het juist formuleren van een paraplu-storyline waarin iedereen zich kan vinden is onmisbaar.

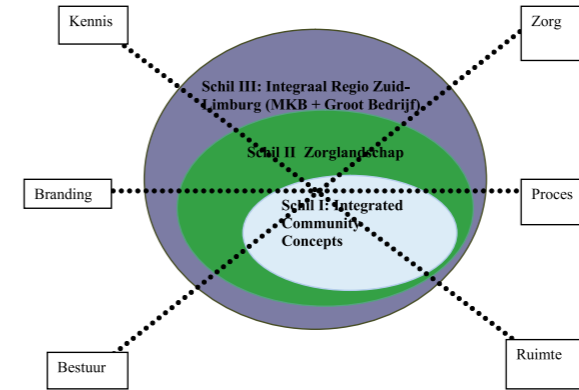
Figuur 26. Visie fase II TransForum traject

Doelen

- Het ondernemerschap wordt trekkend conform de doelen van 'Nieuwe Markten Heerlijkheid Heuvel-land', startend bij het thema Health, Care & Cure (High Care).
- Meer focus op mesoniveau, startend vanuit het thema High Care
- Alle projecten beschouwen het landschap als integratiekader
- De focus van de projecten is gebaseerd op drie schillen (te herleiden tot micro-, meso- en macroniveau)
- Alle projecten worden gedragen door vijf pijlers namelijk Ruimte, Bestuur, Kennis, Zorg en Branding
- Versimpelen van de complexe vraagstelling waarbij lerende overheid, regiobranding en netwerkorganisatie flankerend meebewegen in plaats van leading zijn.

Schillen

De vervolgactiviteiten zijn ingedeeld in drie "schillen" voor zowel fase II als fase III. Dit is conform de lopende activiteiten en behoeften op het macro-, meso- en microniveau van het Nieuwe Markten traject.



Figuur 27. Schillen en pijlers voor fase II en III

In schil I worden drie integrale wijkconcepten uitgewerkt, die kunnen bestaan uit binnenstedelijke, randstedelijke of rurale resortachtige concepten. Deze wijkconcepten kunnen de nieuwe economische drager zijn voor het landelijke gebied omdat de ontwikkeling van de wijken kan bijdragen aan investeringen in het aangrenzende landelijk (uitloop) gebied om het te nieuwe waarden te geven voor de nieuwe doelgroep.

In schil II wordt gestreefd naar een duurzaam zorglandschap waarin voornamelijk wordt voortgebouwd op de activiteiten in de Nieuwe Markt Helende Hellingen uit fase I. Dit thema gaat nu verder onder de naam High Care. Verbindingen worden gelegd met de Nieuwe Markten Wellness in Weelde en Volle Smaken (High Taste). Het is de bedoeling om een breed aanbod te ontwikkelen van zorgarrangementen in samenwerking met zorgaanbieders en toeristische bedrijven in de regio. Daarbij moet de meerwaarde van het te ontwikkelen zorglandschap voor de groene ruimte van Zuid-Limburg geïdentificeerd worden en vice versa. Er zal een integrale storyline worden ontwikkeld voor Zuid-Limburg met de titel High Life Hills.

Schil III heeft betrekking op de randvoorwaarden om de activiteiten van schil I en II te doen slagen.

De volgende punten worden genoemd in het projectplan voor fase II:

- Heldere communicatielijnen t.a.v. projecten, gebiedsmarketing, inzet van kennis en informatie naar belanghebbenden
- gestructureerd ontwikkelen van het zorglandschap vereist een 'makelaar' en een front- en backoffice.
- inbedding in het overheidsbeleid voor de ontwikkeling van het landelijk gebied
- articuleren van een regio-identiteit die wordt gedragen door de bewoners van Heuvelland
- integrale marketing van het gebied Heuvelland

Voor een uitgebreid overzicht van de doelstellingen binnen de schillen en de concrete activiteiten verwijzen we naar het projectplan voor fase II van het TransForum Innovatief Praktijkproject Heuvelland.

Bronnen

Aarts, N., C. van Woerkum, B. Vermunt (2004). Gebieden der wijzen (deel 4). Een empirische studie naar leren en innoveren in regionale netwerken. Wageningen: Wageningen Universiteit, Communicatie en Innovatie Studies.
Cammen, H. van der (2004). Ontwikkelingsplanologie : iets voor planners. Rooilijn 37 (9) 450 – 455
Dammers, E., F. Verwest, B. Staffhorst & W. Verschoor (2004). Ontwikkelingsplanologie. Lessen uit en voor de praktijk. Rotterdam/Den Haag: NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau
Horlings, I. en W. Haarmann (2007). Vitale verbindingen en botsende belangen. Position paper over het project "Vitale coalities en nieuwe markten Heuvelland". Tilburg: Telos
Kersten, P. en R. Kranendonk (2002). CoP op Alterra; use the world around as a learning resource and be a learning resource for the world. Wageningen: Alterra
Mansfeld, M. van, M. Pleijte, J. de Jonge en H. Smit (2003). De Regiodialoog als methode voor vernieuwende gebiedsontwikkeling. De casus Noord-Limburg. Bestuurskunde 12 (6) 262-273
Ministerie van VROM, Ministerie van LNV, Ministerie van EZ, Ministerie van VenW (2004). Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling. Den Haag: Ministerie van VROM
Mommaas, M., J. Janssen en L. Boelens (2006). Sturen op kansen. Nieuwe ontwikkelingscoalities in de ruimtelijke ordening. De Architect 9 (2006) 36-42
Nijs, A.C.M. de, R. Kuiper en L.E.M. Crommentuijn (2005). Het landgebruik in 2030. Een projectie van de Nota Ruimte. Bilthoven: Milieu en Natuur Planbureau
Panebianco, S. R. Schröder, G. Litzkendorf, M. van Mansfeld, R. Dumont, J. de Jonge, M. Kuss, P. Smeets, J.-H. Vitt (2006). Innovatives Prozessmanagement in der Regionalentwicklung: Erfahrungen aus den 'REGIONALEN' in Nordrhein-Westfalen und dem 'Regiodialoog' in den Niederlanden. Wageningen: Alterra
ZKA, Urban Unlimited en Universiteit van Tilburg (2005). Heerlijkheid Heuvelland. Nieuwe markten en allianties voor toerisme in het Heuvelland. Maastricht: LIOF

Bijlage 1. Activiteiten fase I en deelnemers

Activiteit	Aantal/datum	deelnemers
Kernteam	Gemiddeld 2 per maand vanaf kick-off 28 maart 2006	kernteam
Kernteam plus	1 per maand	Kernteam, TransForum projectregisseur(s) en wet. directeur, ZRO vertegenwoordiger.
Gesprekken kennisinstellingen Kennismaking HS kenniskringen RAAK initiatieven AZM over specifieke kennisvragen HH	April/mei 2006	
Besprekingen inhoud position paper en procesverslag	4 tal	Telos WUR-landgebruikplanning en Alterra
Wetenschappelijk discours aanpak en ontwikkelingsfilosofie Nieuwe Markten Heuvelland'	23 aug. 2006	12 : WUR, UvT, Telos, Provincie, UvU, TransForum, ZRO, kernteam
Stuurgroep 1	11 april 2006	15 : RABO, Thermae 2000, van Melik/food group/Achmea Arbo, ZRO, Orbis, Timespots, Chateau Hotels, TransForum, Kernteam, Provincie, Heuvelland Hotels, LIOF
Stuurgroep 2	23 mei 2006	15 Idem plus City marketing Maastricht
Stuurgroep 3 plus	22-23 juni 2006	Geannuleerd
Stuurgroep 5 Godfather overleg strategie voortgang opzet business community	6 oktober 2006 Orbis Sittard	H. Mommaas, LIOF, Orbis, Kernteam, Chateau Hotels
Workshop stuurgroep 4 plus	21 augustus 2006 Maastricht provinciehuis	23 deelnemers uit de 5 nieuwe markten projecten, kernteam observatoren
Workshop Vaeshartelt	21 september 2006	17 deelnemers : Kernteam, TransForum, Telos, UvT, City marketing Maastricht Heuvelland Hotels ZRO, Dolce, Valkenburg, VVV Maastricht, VVV ZL, RABO

Activiteit	Aantal/datum	deelnemers
Workshop Maastricht NH hotel	9 november 2006	43 uit alle nieuwe markten en koepel organisaties
Bijeenkomsten WS Volle Smaken Hoensbroek	5 juli 2006 Hoensbroek	12 : van Melik foods, VVV's, Potentiële deelnemers volle smaken Pers en communicatie deskundigheid
Bijeenkomst helende hellingen	5 juli 2006 Chateau st Gerlach Valkenburg	12: Kernteam, Chateau hotels, Orbis HZ vertegenwoordiging verschillende kenniskringen, AZM
Bijeenkomst Verbonden velden Valkenburg	27 juni 2006	50 belanghebbers VV trajecten, o.a. kennisinstellingen, Informatie leveranciers, intermediairen en gebruikers, VVV's
Maastricht Verbonden velden Vaeshartelt 21 september	21 september 2006	13 : Kernteam, Timespots, Organice, ecdc, VVV Maastricht , LOG ON etc
"Een op een" gesprekken	nov. 2005- dec. 2006 ev.	Kernteam leden, Stuurgroepleden, Voorzitter stuurgroep etc.

Bijlage 2. Missies stuurgroep (21 augustus 2006)

De missie voor Heuvelland is door de deelnemers van de stuurgroepbijeenkomst op 21 augustus 2006 herformuleerd en nader uitgewerkt en geagendeerd in deelmissies en acties voor de vervolgfases van Heuvelland.

Missie	Acties
Dynamiseren menselijke landschap → moet bruisen, borrelen	Indikken vergelijkbare organisaties (zoals VVV's -TROM-gemeentelijke initiatieven)
Landschap blijven versterken	Ondernemers rapporteren en signaleren knelpunten (zoals afstemmingsproblemen; Overheid geeft oplossend vermogen). Verbinding leggen met landschap als drager van USP's op projectnivo. Communicatief goed inrichten, bevolking goed betrekken, meetrokken, via communicatie informeren
Via communicatie lokale bevolking betrekken bij thema's (als gebruikers/consumenten). Dit levert draagkracht voor nieuwe markten	Grensoverschrijdende PPS-samenwerking, maar in een voor ondernemers en burgers meer herkenbare constructie dan Euregio
Revitalisering-dynamisering Inspelen op vergrijzing	Stimuleer innovatie en bedrijvigheid door Wellness en Food te etaleren (bv. gebruik maken van dienstverlening en nieuwe initiatieven kennisinstellingen) Kernopdracht facilitaire regionale organisatie: "kenniscentrum Wellness"?
Ondernemen in welbevinden, niet gezapig	PMC's Europees en mondiaal vermarkten, met lef (Heuvelland als springplank naar gerichte markten elders, bv stamcelonderzoek). Meer internationaal (Aken, Brussel): "No guts, No glory" . Natuur is basiskapitaal; Koppelen aan mogelijk expertise centrum Wellness. Kernopdracht aan regionale organisatie.
Gebiedsbranding	Gebiedsbranding door commerciële partij? Afbakening gebied helder maken Smoel goed zichtbaar maken

Missie	Acties
Wij ontwikkelen het Heuvelland als een onderscheidende en inspirerende kwaliteitsregio	Facilitering nodig om dit te bereiken: ondernemers eerst!! Het economische belang staat voorop en de andere belangen koppelen mee. Ondernemers mobiliseren en faciliteren bij creëren van innoverende markt proposities, die direct of indirect omgevingskwaliteiten versterken Overheden helpen initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsgerichte communicatie • Vanaf heden..... • Netwerken gericht versterken • Business to business • Faciliterende organisatie (overheid) • NGO's enthousiasmeren • Nieuwe financiële constructies uitpuzzelen (bv verhandelbare ontwikkelingsrechten) • "Omgevingsschap" uitwerken • Herijken intern binnen overheid over wijzen van aanpak en al verzonnen oplossingen elders in huis • Scharnierpunt tussen overheid en ondernemers creëren
Communicatie	Communicatie door ondernemers en overheid naar het gebied toe
	Ondernemers vinden elkaar nog niet gemakkelijk: netwerken blijvend versterken tussen ondernemers en overheid (ook m.b.t. inrichting van de fysieke ruimte) Dit moet de overheid faciliteren maar met het uitgangspunt dat een nieuwe bestuursvorm gezamenlijk (door ondernemers en overheid) opgepakt moest worden.
	Nieuwe financiële constructies (bijv. streekrekening, Groenfonds, verhandelbare ontwikkelingsrechten)
Oplossingen voor organisatievorm	PPS maken marktgericht 50-50 privaat-publiek Afvaardiging van gemeenten Aandeelhouderschap vanuit serieuze achterbannen in PP organisatie. Vanuit alle sectoren en actorengroepen Mean en lean fulltime organisatie Taken verdelen over netwerk van bestaande organisaties (blijft behapbaar, maar aansturing van buiten is knelpunt). Organisatie moet contact blijven houden met microniveau waar de dingen gebeuren Starten met kernondernemers die nu initiatief hebben Zoeken naar netwerkorganisatie die dynamiek toelaat Vanuit projecten beweging faciliteren (project zorgt zelf voor eigen financiering) maar organisatie zorgt voor kadering en gemeenschappelijkheid en verbinding (communicatie, voorziening, ICT infrastructuur, databases etc.)

Bijlage 3. Perspectieven netwerkorganisatie Heuvelland (21 sept. 2006)

Perspectief VVV's

- een grote werkmaatschappij toerisme & vrije tijd met 4 kernactiviteiten
- directie is werk van overheden op basis van visies, gefaciliteerd door brede ondersteuning met werkers uit de omgeving
- Taken
 - informatiegaring
 - verwerken toeristische stromen
 - brengen regio naar klantenkring
 - onderzoek
 - distributie van resultaten
 - productontwikkeling (routes, beken, Euregio)
- nieuwe markten is mogelijke nieuwe kernactiviteit, bv. Label is Zuid-Limburg
- proposities 1) game-landschap, 2) informatie-landschap

Perspectief Maastricht

- economisch gekoppeld met regio (pendelstromen)
- groei stad in dienstverlening, recreatie en toerisme
- stad-land verbinding aan elkaar verplicht (à la Toscane), aantrekkelijke stad is aantrekkelijk land
- Stadsbranding als totaalbeeld voor alle reizigers (toerisme, cultuur, bedrijfsleven, burgers)
- Remago, zie Berenschot rapport, agenda voeren en committeren (www.maastricht.nl)
- Identiteit-imago-streefbeeld (5 thema's, 3 kleuren)

Perspectief Zwarte ruit Overleg

- "grenzenloos" als uitgangspunt
- Kernwaarden gebied als uitgangspunt voor ondernemen
- 2 stellingen als uitgangspunt
- Zoektocht naar regio-verantwoordelijkheid, wellicht PPS-constructie
- Primaat bij ondernemers
- Rekening houden met cultuurverschillen
- herpositionering nodig tussen regionale overheden, kleine kernen, steden en provincie

Perspectief regionale overheden

- Versnellingsagenda
- provincie beweegt van sturend naar faciliterend ten aanzien van ondernemerschap
- regisseur van schakeling "onverwachte" partijen denkend vanuit de markt
- na ondernemersinitiatief kan provincie verder faciliteren en verder met bv seed-money (risico-geld), maar niet als subsidieloket vooraf, van subsidiëren naar investeren
- thema pakken van health-care-care voor alle regionale overheden (Elsloo-overleg)
- vraagstelling aan ondernemers blijft: wat hebben jullie nu nodig tbv PMC Heuvelland!
- vele initiatieven naar regiobranding moeten gezamenlijk opgepakt worden

Visie vanuit Valkenburg

- wachtende (afwachtende) houding overheid wellicht vervangen door pro-activiteit en prikkeling van ondernemerschap
- partijen bijeen brengen
- referentie zoeken bij voorlopers ten behoeve van synergie en daarop sturen

Perspectief VVV-Maastricht

- recreatief ondernemer
- creëren van werkgelegenheid, bezoekmarkt Maastricht (vrije tijd, zakelijk)
- imago Maastricht erg belangrijk, citymarketing doorzetten en aanvullen met regiomarketing
- oplossen versnippering van Maastricht als woon-, werk- en bezoekstad
- uitgangspunt is "de gebruiker bepaalt!"

Perspectief Hogeschool Zuid

- Kennis over regio-identiteiten
- PPS als uitgangspunt
- Landschap als drager (kip met gouden eieren) centraal stellen (voor ondernemers, voor financiering, voor organisatie vorm)
- Vernieuwing nodig voor organisatievorm!
- HS Zuid heeft kennis en menskracht en levert nieuwe ondernemers van de toekomst
- Organisatie van ondernemers bouwen, vgl. Maasplassen internationaal

Perspectief ondernemers (Heuveland Hotels)

- dagje "Euregio" biedt een scala van diversiteit in cultuur, organisatie en leven
- branding is noodzaak ter aanjaging van (lokaal) toerisme
- scherp toekomstperspectief voor 5-10 jaar. Ondernemerschap maken >euregionaal<
- capaciteit vrijmaken voor ondernemers om productontwikkeling te stimuleren

Conclusie, wat zou er nu moeten gebeuren:

- Uitgangspunten regio-identiteit: Euregio als perspectief voor nieuwe markten met health-care-cure als leidraad.
- Inhoudelijke ontwikkeling van thema HCC is nodig als bindend thema voor verder gesprek over organisatie en branding.
- Een advies platform ligt er, zie stuurgroep.
- Er is een formele organisatie nodig voor nieuwe markten en de branding van het gebied moet in combinatie worden opgepakt van citymarketing en Heuveland marketing (vervolg manjefiek overleg) .
- LIOF zoekt partijen die gaan participeren
- BV (venture) oprichten, waartoe een businessplan wordt opgesteld (risico ondernemers, LIOF geeft vorm)
- Zoeken naar boegbeeld en trekkers (zowel inhoud als sponsoring)
- Centraal aanspreekpunt nodig voor branding en platformacties
- Bouwen van regioportaal, huisstijl en website, koppeling met Verbonden Velden.

Bijlage 4. Belangrijke aanbevelingen voor Rentmeesterschap Landschap

Erkennen van het belang van het landschap

De deelnemers aan Nieuwe Markten hebben beperkt belang bij primaire beheerders en bewerkers van grond en beheerders van het landschap, terwijl voor het realiseren van 'doelen' met economisch perspectief Zuid Limburg als landelijk gebied een belangrijke drager vormt. Dat vraagt om een expliciet onderkennen van alle partijen van dit belang. Indien men draagvlak wil bij de 'primaire' agrarische sector voor de Nieuwe Markten ontwikkeling, zal zeer bewust een win-win situatie moeten worden nagestreefd. De rol van de overheid is hierbij het ondersteunen van initiatieven, en de uitvoering, actieplanning en vorming van een loket mogelijk maken. Voorwaarden scheppen en inrichting vanuit ruimtelijke ordening is belangrijk om verbredingsactiviteiten te ondersteunen.

LTO/LLTB zal zijn rol als belangenbehartiger moeten intensiveren, initiatieven moeten aandragen en die vervolgens ondersteunen en promoten. Rabobank kan de mogelijkheden in beeld brengen en aandragen bij ondernemers.

"En nu aan de slag"

Formuleer beknopte visie in story-line, koppel deze visie aan ondernemers(kwaliteiten);

Creëer een uitvoeringsorganisatie bestaande uit betrokken overheden, ondernemers, bedrijven (organisaties) en instellingen, te verdelen in een bestuurlijke laag en een ambtelijke laag. Maak de Provincie (mede) financier van ten minste de startsituatie; het Rentmeesterschap (direct en indirect) komt tot uiting in de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de uitvoeringsorganisatie.

Gebiedsgerichte waardeketens

Open storylines (beweging), open huishouding nodig voor regiefunctie, doorslaggevend belang van gebiedsgerichte dynamische waardeketens, een RO – grondbank, ontwikkelingsfonds, onroerend goed (hotels, agrarische ondernemingen) en koppeling met onderwijs dat zich moet richten op gebiedsgericht ondernemerschap

Van concept naar businessplan

Is landschapsrentmeesterschap wel de wens van de klant? Een marktverkenning op initiatief van de provin-

cie is nodig. Zo ja, dan businessplannen opstellen en die gaan realiseren zoals PPS constructies; snelheid is geboden, de concurrent zit niet stil.

De overheid kan nooit de regisseur zijn, hoogstens op de processturing, kan verder wel regie zetten op de randvoorwaarden en kaders, kan initiëren en ondersteunen.

Komen tot 'one storyline'

Minder spelers in het veld en daardoor grotere allianties bouwen, een gezamenlijk belang van stad en land formuleren. Over de eigen schaduw heen stappen (vooral de lokale en regionale bestuurders) "doe het niet voor je eigen grondgebied, maar voor de inwoner"; wees selectief. De overheid bewaakt omgevingskwaliteit en er is één loket.

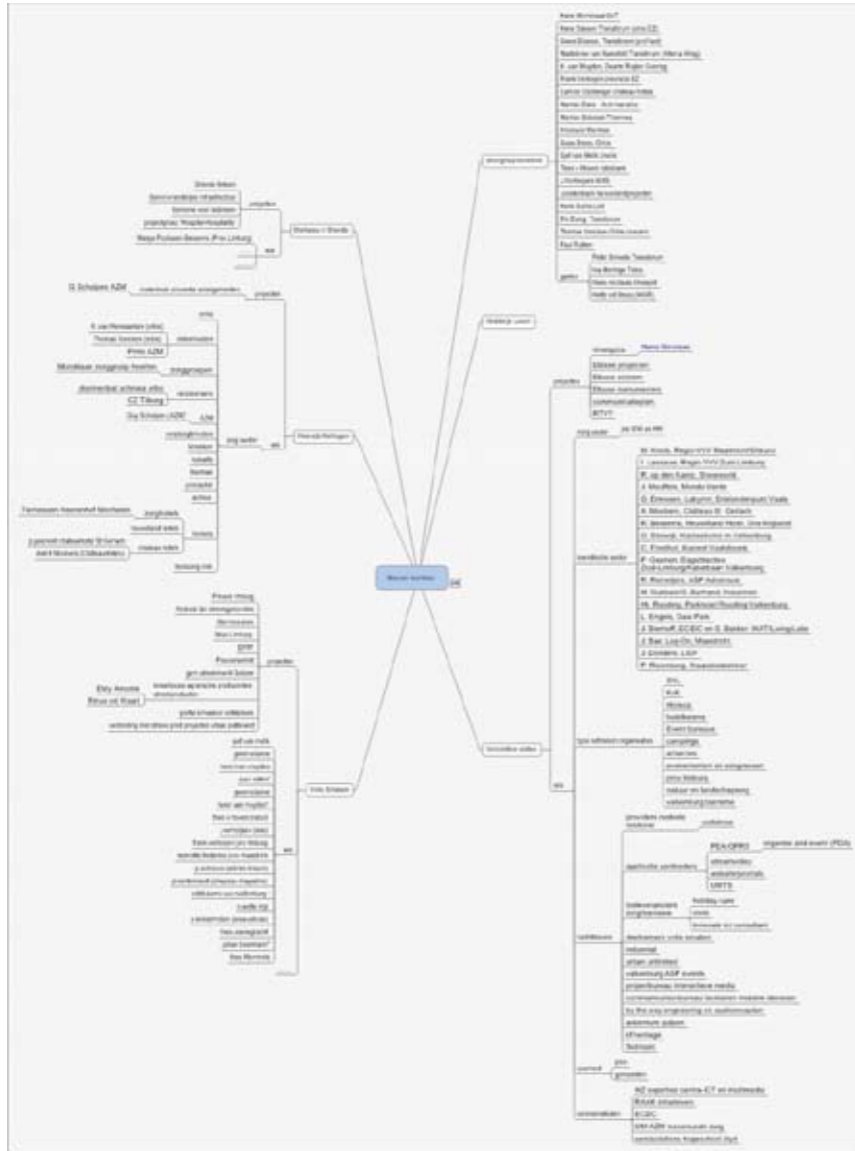
Vergroting trots door extra beleevingsmogelijkheden en toegang landschap

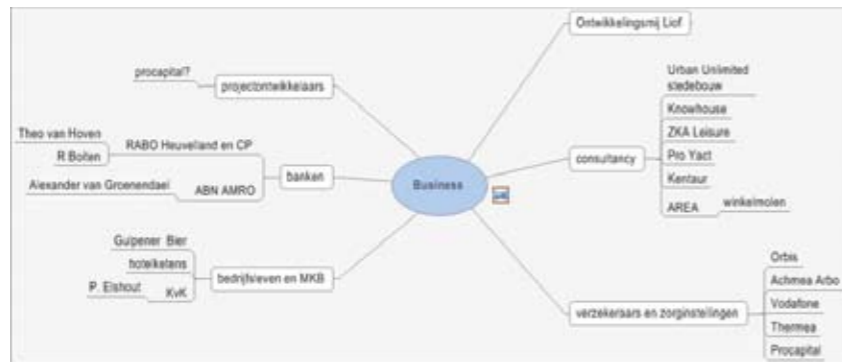
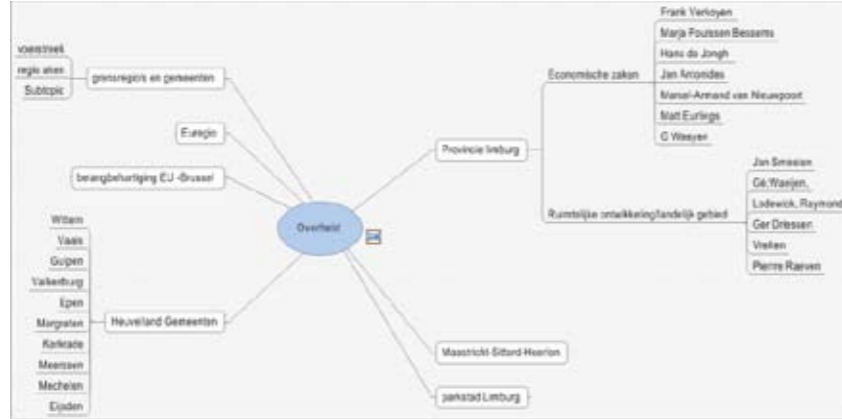
Er spelen allerlei private en publieke belangen in het gebied. In de praktijk blijkt dat korte termijn-belangen vaak prevaleren. Uiteindelijk leidt dit tot een verrommeling en versraling van het gebied (door slecht rentmeesterschap). Door alle aspecten en verhalen van het landschap te vermarkten krijgt het gebied een meerwaarde bij diverse partijen, burgers, instellingen, bedrijven en overheden.

- De terreinbeheerder moet ondervindinggericht werken en denken.
- Toeristische omgevingsanalyse nodig en communiceren over USP's .
- Omgevingskwaliteit wordt vaak afgestemd vanuit ondernemersinitiatief maar kan ook vanuit een bepaald thema samen met ondernemers worden opgepakt. Verkokering doorbreken is belangrijk. Ga eerst aan de slag met voortrekkers in het gebied (bijv. agrariërs)
- Stad & omgeving hebben geschiedenis en een relatie met elkaar – deze relatie zal beter onderstreept en geanalyseerd worden, bijvoorbeeld door Mosae Forum waarbij je keuzes maakt gekoppeld aan beelden. De structuur op elkaar afstemmen
- Bedrijfsleven moet zelf een visie tonen, het risico samen oppakken met overheid. Dus proactief handelen.
- Wensenpakket voor 'tuin ZL' opstellen; wat willen we en wat zijn de randvoorwaarden; voor de verschillende kolommen .
- De visie op het landschap is tot nu toe met Provincie en Wageningen UR ontwikkeld. Dit kan een leidraad zijn voor de tuin- of landschappelijk deel, zet dit als pilaar neer bij het vervolgtraject.
- Vanuit alle belangen is input nodig
- Provincie stelt landschappelijke randvoorwaarden bij ruimtelijke ontwikkelingen (ja mits)

- Rentmeester is beslissingsbevoegd maar verkrijgt legitimiteit door vraaggerichte en ondernemersgerichte oriëntatie
- Landschap is een maatschappelijk goed. Gemist wordt een samenhangende uitvoeringsorganisatie en coördinatiepunt van landschapsbehoud en –ontwikkeling
- Benader je uitvoeringsagenda vanuit de noodzakelijke omgevingskwaliteit (PVE buitengebied) gereedeneerd vanuit de thema's, niet vanuit de locatie of de ondernemer
- Duurzaamheid is ook het verkrijgen van draagvlak bij lokale ondernemingen en de bevolking (dagelijkse leefomgeving). Voorbeelden: verloedering door massatoerisme, verloedering van de basiskwaliteit van het voorzieningenniveau)
- Herdefiniëren van de relatie tussen stad en platteland; stedelingen moeten het platteland begrijpen, plattelanners moeten relatie met de stad zoeken; bv. Door een versmarkt op 7 dagen per week in Maastricht
- Denk na als stad wat bij je past: keuzeproces samen doorlopen, in een afgestemde structuur met elkaar gewenste richting realiseren.
- Rol van gebiedsbureau/gebiedsmanagers is bewaken van kwaliteiten en netwerken. De rol van ondernemers is projecten inbrengen. Ondernemingen moeten in zichzelf durven geloven en risiconemend kapitaal inbrengen

Bijlage 5. Stakeholders TransForumproject Heuvelland (juni 2006)





Bijlage 6. Potentiële kennisvragen Heuveland

Vermarkting

- hoe gaan we de nieuwe diensten en producten die hier ontstaan (zorg-landbouw-toerisme combinaties) vermarkten?
- hoe zetten we een actieve regio-branding organisatie op die tegelijkertijd intern functioneert als een vliegwiel voor permanente kwaliteitsverbetering en marktvernieuwing?
- Is er vraag van verzekeren naar snelle zorg en toegepaste zorg? En is men bereid te betalen? Markt-onderzoek naar klantenspeelveld, totaal aanbod van joint-careprogramma's (in Combi met wellness arrangement) en informatiekanalen voor de klant, de rol van de verzekeraar en het vergoedingsstelsel. (ism AzM/Orbis/UM en Hogere Hotelschool);
- In hoeverre kun je bestaande producten van de huidige markt vertalen naar nieuwe producten in relatie tot de bestaande PMC's?
- Conceptvoorstel voor overkoepelende marktplaatsformule; efficiencyslag producenten, centraal aanbod van F&B activiteiten, gemeenschappelijke Look & Feel ; een overkoepelend marketingbeleid voor het culinaire product; centraal orgaan of infoloket voor toeristen, marktonderzoek naar reeds bestaande initiatieven > Kansen & Opportuniteiten voor marktplaats ism Hogere Hotelschool / Academie Gastronomique;
- Hoe kunnen we bestaande producten op een creatieve wijze inzetten? Welke Limburgse culturele- en toeristische producten zijn goed te vermarkten en welke nieuwe producten moeten erbij komen om de PMC te verbeteren?
- Op zoek naar een regio-imago dat door alle projecten gedeeld kan worden – hulp gevraagd! Veel initiatieven in Limburg met dezelfde doelstelling – afstemming is gewenst; RTG met belangrijkste partijen die aan regio of sector promotie van Limburg om efficiënter marketing te bedrijven;
- Is er markt voor de nieuwe markt van de pilotprojecten? (tendenzen in andere regio's, nationaal en internationaal);
- Innovatie in branding: de scheiding tussen platteland en stad wordt steeds vager. De regio gaat verbreden: hoe vermarkt je dit op innovatieve wijze (geldt ook voor andere regio's)?

LandSchap organisatie

- welke nieuwe formele constructies (overeenkomsten, aansprakelijkheidsregelingen, keurmerken) zijn nodig voor die nieuwe product-marktcombinaties?

- welke samenwerkingsverbanden zijn nodig voor de nieuwe product-marktcombinaties?
- welke financiële- en beleidsconstructies zijn mogelijk om op gebiedsniveau te komen tot vormen van financiële en ruimtelijke verevening (nieuw voor oud)?
- welk soort economische ondersteuningsstructuur is daarvoor nodig?
- hoe koppelen we economie aan landschap en cultuurontwikkeling?
- Branding vraagstuk: analyse van de branding (gaat verder dan alleen de horecabranche) Positionering van de nieuwe PMC's in verband met de regiobranding;
- Ism diëtiste, de invloed van regioproducten in kaart brengen en proberen dit te vermarkten;
- Welke producten moeten we ontwikkelen ten behoeve van het behoud van het landschap?
- Hoe ontstaat nieuwe economische sector op basis van "multipijlers" die de "verwaardig landschap" vormgeven? Dit is een metavraag.

Landschapsbeheer

- hoe kunnen we een sterkere marktgerichte gebiedsontwikkeling verbinden met effectief landschapsbeheer?
- hoe kunnen we ook in de toekomst het kleinschalige Zuid-Limburgse cultuurlandschap, dat onder druk staat door processen van verstedelijking, marginalisering van landbouw en vergrijzing, blijven voorzien van vernieuwende economische impulsen (doorstart economische motor), inspelend op nieuwe demografische, economische en culturele trends?
- welke partijen kunnen we inzetten voor het onderhoud van het landschap?
- welke producten moeten we ontwikkelen ten behoeve van het behoud van het landschap?
- hoe gaan we om met voormalig agrarisch, cultureel landschap? En hoe voer je dit nieuwe beleid uit?
- hoe tref je een regeling met ondernemers over het onderhoud van het landschap? Hoe is de financiering geregeld?

Innovatiemanagement

- hoe zetten we een actieve regio-branding organisatie op die tegelijkertijd intern functioneert als een vliegwiel voor permanente kwaliteitsverbetering en marktvernieuwing?
- hoe kunnen traditionele plattelandsectoren als de landbouw en het toerisme het beste inspelen op de nieuwe product-marktcombinaties die zich aandienen?
- hoe verbinden we de marktdynamiek van innoverende 'duwers' op een productieve manier met de marktkansen van 'trekkers' (vergroting multiplier-effecten, verbreding regionale economische spin-off)?

- hoe kunnen we ook in de toekomst het kleinschalige Zuid-Limburgse cultuurlandschap, dat onder druk staat door processen van verstedelijking, marginalisering van landbouw en vergrijzing, blijven voorzien van vernieuwende economische impulsen (doorstart economische motor), inspelend op nieuwe demografische, economische en culturele trends?
- hoe krijgen we steeds opnieuw vernieuwende ideeën boven tafel?
- welke relatie ligt er tussen de zorg- en landbouwsector; hoe belangrijk is de instandhouding van het landschap van het Heuvelland voor de nieuwe producten die de zorgsector nu ontwikkelt?
- branding vraagstuk: analyse van de branding (gaat verder dan alleen de horeca branche) Positionering van de nieuwe PMC's in verband met de regio branding.
- Life Science innovatie t.a.v. streekproducten, voeding, diëten, etc.
- in samenwerking met een diëtiste de invloed van regioproducten in kaart brengen en proberen dit te vermarkten;
- in hoeverre kun je bestaande producten van de huidige markt vertalen naar nieuwe producten in relatie tot de bestaande PMC's?
- koppeling van ICT mogelijkheden voor alle pilots met het thema Verbonden Velden; inventarisatie van behoeften van de pilots gekoppeld aan lopende business cases, Hogeschool Zuyd project en initiatieven in de markt;
- concepten van andere regio's opsporen en vergelijken met onze regio. Wat werkt bij een ander en zou hier ook goed passen? Zowel op promotioneel als organisatorisch (TransForum of marketingprojecten) gebied.

Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek/gebiedsontwikkeling

- hoe krijg je de defensieve positie, lock-in situatie doorbroken, waarin recreatie en toerisme als nieuwe economische drager van het landelijk gebied zich bevinden? Vergelijking met positie landbouw die als productiekolom vastzitten? En in hoeverre zit er innovatievermogen in andere sectoren als zorg en woningbouw?
- welk provinciaal en gemeentelijk overheidsbeleid is daarvoor nodig?
- welk profiel meet Limburg zich aan in de toekomst (over 10 tot 15 jaar) op economische, demografische en personele veranderingen en welke investeringen moeten er dan gedaan worden om aan deze trendeisen te voldoen?
- Leren van andere regio's :
 - Dit probleem speelt op een typische wijze in het Heuvelland maar weer anders in het veenweidegebied in onder andere de Achterhoek en de Meierij. Het zijn juist de heel specifieke uitgesproken land-

schappen, die er veel last van hebben. Zijn er regio-overstijgende wetmatigheden te ontdekken?

- Hebben we het dan steeds over landschappen onder invloed van verstedelijking of zijn er ook parallellen te trekken tussen afgelegen landschappen en deze stad-land regio;
- Aan de hand van cases, de mogelijke effecten van huidige projecten bekijken in vergelijking met bijvoorbeeld Bourgondië, Billund en Baden-Baden (interreg). Als je de vraag op metaniveau kunt tillen is deze vergelijking voor alle marginaliserende landschappen interessant;
- Wat zijn de financieringsprincipes in andere regio's bv Meierij);
- Integratie tussen zorg- en landbouwsector wijst op nieuwe regelgeving, certificering en wetgeving; technisch onderzoek gebeurt op meer plaatsen, maar in dit geval zijn de recreatie- en toerisme sector toegevoegd. Juist in dat laatste zit een veel meer belovend perspectief omdat daar ook grote spelers actief zijn. Ook dit is relevant voor meer regio's;
- Demografische ontwikkelingen erkennen (onderzoeken) en het benutten van nieuwe kansen door nieuwe tendenzen en trends (advies);
- Multipliereffect en werkgelegenheid.

VITALE VERBINDINGEN, BOTSSENDE BELANGEN

Positionpaper over het project Vitale Coalities en Nieuwe Markten Heuvelland
Ina Hurlings en Wim Haarmann

1. Inleiding

Door het slinken van de agrarische sector en verstedelijking komt het landschap steeds meer onder druk te staan en verliest het z'n waarde voor toerisme en wonen. Bescherming door traditionele instrumenten van de ruimtelijke ordening zijn niet toereikend om de landschappelijke kwaliteit te borgen. Zie daar de achtergrond achter de zoektocht naar nieuwe economische dragers die bijdragen aan de instandhouding van het kleinschalige landschap en verbetering van de economische structuur van de toeristische sector in het Limburgse Heuvelland. In 2000 is, onder de naam Nieuwe Markten Heuvelland (oorspronkelijk Heerlijk Heuvelland), een gebiedsproces gestart waarin wordt gezocht naar die nieuwe economische dragers. In dit rapport staat dat proces centraal.

Innovatief praktijkproject

Voor de uitvoering van Heerlijk Heuvelland hebben de provincie Limburg en de Industriebank LIOF aan de adviesbureaus Urban Unlimited en ZKA consultants & planners de opdracht verstrekt. De Universiteit van Tilburg (Hans Mommaas, tevens directeur Telos) had daarbij een adviserende rol. De partijen richtten zich als eerste stap op het inzicht krijgen in de potenties voor alliantievorming tussen toerisme en nieuwe initiatieven. Deze moeten in staat zijn om binnen de eigen doelstellingen een extra bedrijfseconomische basis te leggen onder de toeristische sector én de omgevingskwaliteit versterken. Eind 2005 werd deze activiteit afgerond. In het voorjaar van 2006 kwam er met het indienen van het innovatief praktijkproject (IP) bij het landelijk innovatieprogramma TransForum een nieuwe impuls. Het project kreeg de naam IP Nieuwe Markten en Vitale coalities Heerlijkheid Heuvelland.

Nieuwe allianties

TransForum is een innovatieprogramma dat onder het motto 'Duurzaam Ondernemen met Kennis' bijdraagt aan nieuwe allianties tussen ondernemers en kennisontwikkelaars rond het thema duurzame agrarische productie en leefbaarheid van het buitengebied. Het programma koppelt partijen aan elkaar om samen te werken in innovatieve praktijkprojecten. Kern van zo'n project is om al doende te leren. Praktische problemen sturen de werkzaamheden. Innovatieve praktijkprojecten leveren niet alleen praktische kennis op, maar ook bruikbare methoden om die kennis te genereren. In het projectplan van het IP wordt de opgave van Heuvelland geformuleerd in termen van systeeminnovatie en transitie:

'Organisatie van duurzame gebiedsgerichte systeeminnovatie in Heerlijkheid Heuvelland Limburg door het mee vormgeven van een netwerk van nieuwe vitale coalities als economische dragers van deze regio.

In de herijking van verhoudingen tussen stad en land is het organiseren en borgen van de ontwikkeling van leefomgevingkwaliteit een belangrijk doel. Deze vormgeving van de transitie is onder andere gericht op nieuw houderschap van landschap door de alliantie van zorg, landbouw, hotelwezen en natuur- of landschapsbeheer.'

Hierbij wordt expliciet gezocht naar manieren om het kleinschalige landschap in stand te houden en dat op een andere wijze dan tot nu toe. De doelstelling van het IP is tweeledig:

1. Strategisch

- a. Bouwen van een aantal nieuwe kenniscoalities voor regio Heuvelland, gedragen door álle stakeholders, door verbinden, verleiden en stimuleren
- b. Leggen van een nieuwe basis onder het concept ruimtelijke ontwikkelingspolitiek
- c. Faciliteren en mee vormgeven van het zelfsturend en lerend vermogen van vitale coalities Heerlijkheid Heuvelland

2. Praktisch

- a. Langs de pragmatische lijn van ondernemersschap, de ondernemers en nieuwe coalities faciliteren in het beantwoorden van hun concrete kennisvragen over het vormgeven van nieuwe markten en vitale coalities,
- b. Hoe vorm te geven aan de verantwoordelijkheid voor beheer, onderhoud en ontwikkeling van het Heuvellandschap.

2. Analyse van de situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de situatie waarmee het gebiedsproces in Heuvelland te maken heeft en welke rol het IP daarin speelt. Het is in feite de bril waarmee we kijken. Op basis daarvan willen we uiteindelijk de vraag beantwoorden of de aanpak in Heuvelland leidt tot een nieuw perspectief op duurzame gebiedsontwikkeling en welke factoren daarbij belemmerend en stimulerend zijn.

2.1. Transitie en regimes

Minder sturen, minder regels en meer initiatief laten aan de samenleving. Zo luidt het credo van veel project- en beleidsplannen. Zorgen dat, in plaats van zorgen voor. Als reactie op de terugtrekkende overheden nemen individuen of kleine groepen mensen zelf het initiatief om invloed uit te oefenen op de inrichting van de samenleving en hun eigen omgeving. Mensen organiseren zichzelf op allerlei formele en minder formele manieren om dingen voor elkaar te krijgen en vormen daarmee een belangrijke actor in het maatschappelijk krachtenveld.

De rol van overheidssturing in regionale ontwikkeling is daarbij verschoven. Dat is aangeduid met een verschuiving van government naar governance. Dit betekent dat nieuwe relaties tussen staat, markt en samenleving ontstaan. Overheden richten zich meer op samenwerking met private partijen, meer op begeleiden in plaats van sturen en meer op het bevorderen van zelforganisatie en initiatieven door (groepen) mensen. Die samenwerking is met name van belang bij hardnekkige, complexe en ongetemde problemen op het platteland. Deze vragen om een integrale benadering. Door Duke en Geurts is een aantal criteria opgesteld voor besluitvorming over complexe beleidsproblemen :

1. Kennis
2. Consensus
3. Communicatie
4. Creativiteit
5. Commitment to action

Private en publieke partijen maken onderdeel uit van netwerken die invloed hebben op beleidsbeslissingen. We hanteren in dit verband het concept regimes. Een regime beschrijven wij hier als een 'informele, maar relatief stabiele groep met toegang tot institutionele bronnen die het mogelijk maken een duurzame rol te spelen in beleidsbeslissingen' (Stone, 1989). Wanneer de negatieve effecten van een regime te groot

worden (denk aan een crisis, chaos of instabiliteit), ontstaat er ruimte om anders te denken en andere doelen te formuleren. In die zin kan een praktijkinitiatief van buitenaf een als tegenkracht bestaand regime ter discussie stellen. Op basis van de empirische ervaringen met gebiedsgericht beleid in Nederland kunnen we de stelling verdedigen dat de samenwerking tussen publieke en private partijen wordt belemmerd door de wijze waarop op dit moment rurale regimes zijn georganiseerd (Horlings e.a., 2005).

De volgende problemen kunnen daarbij optreden. Ten eerste kunnen actoren die georganiseerd zijn in een regime sterk de probleemdefinitie bepalen. Met andere woorden: zij sturen wat wel en niet op de agenda staat en via welke weg oplossingen worden gerealiseerd. Ten tweede kunnen regimes sterk de samenstelling van het besluitvormende netwerk bepalen: who's in and who's out. Daarnaast bestaat het gevaar dat rurale regimes lokale of regionale initiatieven te sterk naar een bureaucratisch proces trekken. Ze worden daarbij als het ware ingekapseld in bestaande instituties (Bang, 2004). Dit creëert een dilemma voor private actoren. Om meer manoeuvreerruimte te realiseren, werkt men samen met publieke actoren, maar dat kan echter leiden tot lange procedures, institutionalisering en verlies van energie en draagvlak. De vraag in Heuvelland is of het project Nieuwe Markten (in potentie) een praktijkinitiatief is dat de dominante praktijk (het rurale regime) met haar regels en belangen ter discussie stelt en een nieuw perspectief biedt voor gebiedsontwikkeling.

2.2. Vitale coalities

Terwijl een regime een concept is op systeemniveau, is vitale coalities een concept op het niveau van lokale en regionale projecten. Vitale coalities kunnen we zien als:

1. Een tussenstap en uitkomst van een gebiedsproces. Een hypothese is of de ontstane coalities in een gebied ook vitaal zijn in die zin dat ze nieuwe handelingsruimte bieden in de vorm van productieve en energieke samenwerking tussen publieke en private partijen. Stellen die coalities het dominante denken in een gebied ter discussie? Dragen ze bij aan duurzaamheid (planet, profit, people)? In die zin is vitale coalities een normatief begrip. Daarbij moeten we ook oog hebben voor mogelijke schaduwkanten zoals elitedenken of processen van uitsluiting.
2. Een denkraam waarmee we het gebiedsproces analyseren, geoperationaliseerd in vier aspecten.

Vitale coalities en samenwerking

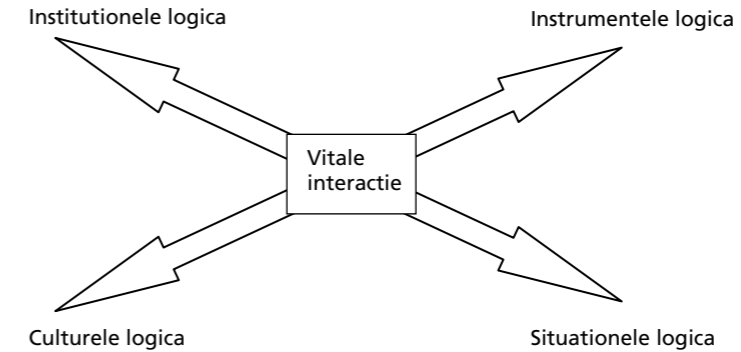
Eén van de dilemma's waar het provinciaal bestuur voor staat is die tussen collectiviteit en eigen verantwoordelijkheid. Interactieve beleidsontwikkeling is verزند in eindeloze praatcircuits zonder consequenties. Burgers dienen echt verantwoordelijkheid te krijgen, maar dienen ook in staat gesteld te worden die

goed in te vullen (Tops, 2006). Productieve actie in netwerken brengt de noodzaak met zich mee om te komen tot nieuwe vitale coalities tussen publieke en private partijen, naar nieuwe levendige verhoudingen en verbanden tussen overheid en samenleving. De bestuurlijke en maatschappelijke schaal waarop dit het beste kan gebeuren, is afhankelijk van het vraagstuk dat aan de orde is. Met vitale coalities bedoelen we een nieuwe stijl van interactieve besluitvorming, waarbij de samenwerking tussen private partijen onderling en tussen publieke en private partijen energiek en productief is. Met productief bedoelen we dat het concrete resultaten oplevert, met energie dat het leidt tot energie en inspiratie bij betrokkenen in concrete projecten.

In vitale coalities kunnen spanningen ontstaan tussen verschillende vormen van logica (Horlings, e.a., 2005). Met name de spanning tussen een institutionele en situationele logica en de spanning tussen instrumentele en culturele logica zijn hier van belang. In een institutionele logica staan de principes en routines van de beleidsuitvoering centraal. Regels, procedures, voorschriften en routines bepalen hoe iets moet gebeuren. Dit kan op gespannen voet staan met een situationele logica waarbij concrete situaties van mensen op de voorgrond staan. Een simpel voorbeeld: het kappen van bomen in een straat en herplanten in een andere wijk, waarbij de overheid weliswaar aan haar wettelijke plicht voldoet, maar wel protesten veroorzaakt bij buurtbewoners in de kaalgekapte straat.

Efficiënt oplossen

Een instrumentele logica richt zich op het efficiënt en effectief oplossen van een probleem. Bij culturele logica staan de normen, waarden en drijfveren van mensen centraal. Dit levert spanningen op wanneer bijvoorbeeld de waarden van het platteland door verschillende actoren verschillend worden gedefinieerd en ervaren (zie figuur 1). De spanningen tussen verschillende logica kunnen niet worden opgelost, maar wel productief worden gemaakt door ruimte te scheppen voor verschillende vormen van logica in een gebiedsproces (vitale interactie). Deze ruimte is niet vanzelfsprekend maar moet keer op keer bevochten worden binnen de gewone routines en rituelen van bureaucratische administratie. Via gebiedsexperimenten moet duidelijk worden of nieuwe regimes kunnen en zullen ontstaan als drager van vitale publiek-private coalities die een brug vormen tussen stad en platteland.



Figuur 1: Spanningen tussen vormen van logica

Vitale coalities als analysekader

Vitale coalities kunnen niet ontworpen worden achter de tekentafel, maar ontstaan in de praktijk. Vitale coalities is dan ook een empirisch begrip. We operationaliseren het begrip vitale coalities, op basis van de analyse van 'Urban regime theory' van auteurs zoals Stone (1989) en Stoker (1995). Dit is nader uitgewerkt in een wetenschappelijk position paper voor TransForum (Horlings, e.a. 2005, zie www.TransForum.nl). Daarbij wordt uitgegaan van 4 verschillende thema's:

1. Agendasetting
2. Coalities (publiek-privaat, publiek-publiek en business communities)
3. Modes of alignment, de wijze waarop mensen verbinding met elkaar zoeken
4. Bronnen

Deze thema's onderverdelen we in verschillende aspecten die stimulerend en belemmerend werken in een regionaal veranderingsproces.

Agendasetting via story-lines	Coalitie	Modes of alignment	Bronnen
Opvatting over transitie Probleem-definitie Visie Slogans en symbolen	Betrokken partijen Initiatief Mate van pro-activiteit Lef en leiderschap Vertegenwoordiging achterban Schaalniveau	Regels en procedures Verwachtingen Persoonlijke verhoudingen (In-)formaliteit Energie, motivatie en betrokkenheid Cultuur Emoties	Geld Macht Invloed Kennis Vaardigheden

Tabel 2: Analyse kader vitale coalities

De vraag is in hoeverre en op welke wijze tijdens het proces van Heuvelland vitale coalities ontstaan, hoe actoren daarbij een rol spelen en welke aspecten daarbij een stimulerende of belemmerende rol spelen.

Agendasetting storylines

Met agendasetting bedoelen we de wijze waarop de gewenste transitie van het landelijk gebied wordt ingevuld door de betrokken partijen. De agendasetting onderzoeken we door de verschillende storylines die de betrokken actoren gebruiken te achterhalen. Daarmee bedoeld we de gehanteerde probleemdefinitie, de visies, beelden en meningen die betrokkenen hebben over Heuvelland en die we kunnen uitdrukken in slogans, motto's en symbolen. Private en publieke partijen hanteren deze op basis van hun motivatie en betrokkenheid om een doel te bereiken. Aansprekende agenda's kunnen bijdragen aan een change of mind and a change of hearts en zo processen vlot trekken.

Coalities

De vraag daarbij is: who's in and who's out? Daarbij spelen processen van in- en uitsluiting een rol. Een coalitie omvat vormen van overleg, samenwerking en co-productie tussen private partijen (burgers en ondernemers), publieke actoren en kennisinstellingen. Daarbij kunnen partijen een offensieve, pro-actieve benadering of meer volgende benadering hanteren. Belangrijk bij het vormen van coalities is welke partijen initiatief nemen. Lef en (bestuurlijk of privaat) leiderschap zijn van belang om een brug te slaan tussen de partijen in een coalitie. Partijen opereren op verschillende schaalniveau's. In hoeverre dit invloed heeft op het welslagen van het project, is nog een open vraag. Partijen, bijvoorbeeld een ondernemersgroep, kunnen vertegenwoordigd worden in coalities. Daarbij is van belang dat de groep zodanig georganiseerd is en de vaardigheden heeft om te kunnen spreken namens de achterban.

Wijze van verbinden

In de eerste plaats zijn van belang: wat zijn de regels van het spel, welke procedures gevolgd moeten worden, opgesteld door instituties. Maar ook onuitgesproken regels en verwachtingen spelen een rol en opvattingen hoe partijen met elkaar om zouden moeten gaan. Mensen kunnen zich verbinden op persoonlijke titel, omdat ze elkaar kennen, of vanwege hun positie. Er kan samengewerkt worden op formele en informele wijze. Informele samenwerking kan het mogelijk maken om onderhandelingen achter de schermen te voeren waarbij partijen vrijuit kunnen praten. Informele samenwerking kan echter ook op gespannen voet staan met gevestigde procedures en instituties.

Belangrijk is in hoeverre partijen de energie, motivatie, betrokkenheid en enthousiasme hebben om gezamenlijk aan een doel te werken. Daarbij spelen niet alleen rationele overwegingen een rol, maar ook persoonlijke verhoudingen, cultuurverschillen en emoties. We bezien dan ook facts and feelings.

Bronnen

Er zijn verschillende bronnen waarmee partijen de inbreng in een proces realiseren. We maken hier onderscheid tussen geld, macht, invloed, kennis en vaardigheden. Door samenwerking in een coalitie kan een partij bronnen verkrijgen die men zelf niet heeft. Door macht uit te oefenen krijgen partijen een dominante invloed in een gebiedsproces.

2.3. De spanning tussen rood en groen

Het Nederlandse landschap maakt een transitieproces door. Specifieke landschappen, karakteristiek landgebruik en hun specifieke flora en fauna verdwijnen. Rurale gebieden transformeren van landschappen met voedselproductie als dominante functie, naar landschappen die op consumptie zijn georiënteerd. In de rurale economie is de agrarische sector niet langer dominant. Dit geldt met name voor plattelandsgebieden onder stedelijke invloed (metropolitane landschappen), zoals het Limburgse heuvelland.

De schaalvergroting van verschillende rurale functies zoals woningbouw, landbouw, infrastructuur en waterbeheer, erodeert de betekenis van regionale grenzen. De ruimtelijke planning heeft steeds meer moeite haar integrerende functie te vervullen. Het traditionele regionale planninginstrumentarium is onvoldoende flexibel om in te kunnen spelen op de toegenomen dynamiek, complexiteit en de omvang aan betrokken actoren in het landelijk gebied. Er is met andere woorden sprake van een bestuurlijk gat op regionaal niveau, dat onvoldoende gemanaged wordt door de huidige instituties. De vraag is dan ook of en hoe het rurale veranderingsproces wordt begeleid naar een duurzame ontwikkeling?

Er is niet één antwoord, niet één weg naar een duurzame toekomst. Verschillende scenario's weerspiegelen verschillende debatten en probleemdefinities. Die verschillende beelden beïnvloeden regionale verandingsprocessen, bijvoorbeeld via het proces van agendasetting. Zo kunnen we onder meer de volgende richtingen onderscheiden ten aanzien van het landelijk gebied:

1. Een ontwikkeling naar een verdere ontkoppeling van de landbouwproductie en de natuurlijke omgeving, verdere specialisatie, clustering van intensieve landbouw op industriële locaties en schaalvergroting.
2. Verbreding van landbouw en plattelandsonwikkeling met nieuwe functies en diensten zoals natuurbeheer, waterbeheer en agrotourisme, gericht op de bescherming van waardevolle cultuurlandschappen.
3. Een meer urbane benadering gericht op nieuwe relaties tussen stad en land, niet-agrarische vormen van ondernemerschap en grondbeheer door nieuwe actoren.

Een belangrijke dilemma die optreedt bij regionale veranderingsprocessen in plattelandsgebieden onder stedelijke invloed: hoe kunnen we de rood groen-spanning overbruggen? In een situatie waarin enerzijds het platteland meer ten dienste staat aan de stad en de verstedelijking toeneemt en anderzijds de betekenis van de landbouw als grondbeheerder in economische zin afneemt, zijn nieuwe economische activiteiten en investeringen nodig op het platteland. Deze zijn drager van ruimtelijke kwaliteit. Het is een vraag die in het IP-project een centrale rol speelde. In feite is het echter een opgave die IP het overstijgt. Immers, de rood groen-spanning speelt in veel waardevolle cultuurlandschappen nabij steden.

2.4. Waardeketens en branding

Het startpunt van Heuvelland ligt bij het bevorderen van economische (toeristische) bedrijvigheid die collectieve verantwoordelijkheid neemt voor het landschap. Aan het begin van het proces vond een uitgebreide analyse plaatsgevonden van toeristische waardeketens. Dat gebeurde zowel in de algemeenheid als specifiek voor het Heuvelland. ZKA, Leisure Consultants & Planners uit Breda ondersteunde deze analyse.

Economische bedrijvigheid kunnen we illustreren aan de hand van een waardepiramide zoals die door Dotank is ontwikkeld voor bijvoorbeeld de Veluwe. Daarbij is het van belang dat het gebied een min of meer organische eenheid vormt. Daarbij ervaren de bewoners en gebruikers een wijgevoel (zij vormen een community). Dit vormt de basis voor versterking van de kwaliteiten van het gebied. Deze worden vervolgens in kaart gebracht. In Heuvelland is dit gebeurd door de kernkwaliteiten van het gebied te beschrijven. Bij het ontwikkelen van waardeketens kunnen we de volgende aanpak volgen. Voor het omgrenzen van het gebied, de gemeenschap, zoeken we contact met gebruikersgroepen in het gebied. Dat zijn zowel

bestaande als nieuwe gebruikers die (kunnen) bijdragen aan de waarde van het gebied. Daarbij brengen we gebruikersgroepen van stad en land met elkaar in contact.

Prominente ondernemers benaderen we om erachter te komen welke waarden zij belangrijk vinden. Als zij hun wensen op tafel leggen, kunnen we zoeken naar gemeenschappelijke belangen. In dit proces vindt een uitwisseling van opvattingen plaats. Daarbij ontstaat onderkenning en erkenning van de (potentiële) waarden van het gebied. Belangrijk is dat de partijen inzien dat er een samenhang bestaat tussen de waarden. De ene waarde is een voorwaarde voor het voortbestaan van de ander. Zo is een aantrekkelijk landschap een productiemiddel voor toerisme en recreatie. De waarde van het landschap leidt op geheel andere plaatsen tot verdiensten voor bedrijven en/of personen. Zo ontlent accommodaties voor verblijfsrecreatie mede hun waarde aan nabijgelegen natuur. Landschap is zo een onderdeel van businessmodellen. De vraag is hoe we in het proces van Nieuwe Markten Heuvelland nieuwe waardeketens kunnen smeden.

3. Regionale context

Naast het project Nieuwe Markten Heuvelland worden ook door anderen initiatieven genomen om de ontwikkeling van het gebied te beïnvloeden. In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht gegeven van de belangrijkste initiatieven.

Vitaal Platteland

In de nota Vitaal Platteland is het strategisch beleid voor het platteland voor de komende vijftien jaar van de provincie vastgelegd. Het is het gebiedsplan voor Zuid-Limburg, vergelijkbaar met de reconstructieplannen voor Noord- en Midden-Limburg. In de nota wordt de relatie tussen stad en het land centraal gesteld. De provincie ziet daarbij Zuid-Limburg als Landstad. Dit sluit nauw aan bij de visie van Nieuwe Markten Heuvelland. Het budget voor uitvoering in de periode van 2007 tot 2013 is 250 miljoen euro. Het grootste deel (60 procent) gaat naar natuur. Opvallend is dat slechts 1 procent is bestemd voor de in de nota zo zwaar aangezette relatie stad en land. Voor recreatie en toerisme wordt 1,5 procent beschikbaar gesteld. Het is niet duidelijk of het nieuwe middelen of reallocatie van bestaande middelen betreft.

Nationaal Landschap

In 2005 krijgt het Heuvelland de status van nationaal landschap. Het Rijk heeft het globale gebied aangegeven en de kaders gesteld voor wat mag en niet mag in het gebied. De provincie heeft dit uitgewerkt in de aanpassing van het Provinciaal Omgevingsplan (POL). In deze POL-aanvulling is de begrenzing verder uitgewerkt en zijn de kernkwaliteiten vastgelegd. Verder wordt bepaald hoe de 'ja, mits-benadering' en 'het migratiesaldo-nul-beleid' (wat te doen met toestaan van bebouwing als de bevolking afneemt?) van de Nota Ruimte wordt uitgewerkt. Hiermee wordt sturing gegeven aan het regulerende ruimtelijke beleid voor het gebied en een kader geschapen voor de Uitvoeringsprogramma's Nationaal landschap Zuid-Limburg. Voor Nieuwe Markten Heuvelland betekent het nationaal landschap mogelijk meerwaarde doordat:

1. De landschappelijke waarden beter worden vastgelegd in kernkwaliteiten
2. De titel Nationaal Landschap een extra impuls kan geven aan de vermarkting van Zuid-Limburg
3. Er mogelijkheden zijn voor inzet van extra rijks- en Europese middelen.

Landschapspark De Graven

Het Landschapspark De Graven ligt tegen het Heuvelland aan en is een voorbeeld van publiek-private

samenwerking waarbij wordt gezocht naar nieuwe economische activiteiten om het landschap in stand te houden. Interessant is onder andere de herbestemming van de cultuurhistorische gebouwen. Nieuwe Markten Heuvelland en Landschapspark De Graven kunnen elkaar versterken.

Landinrichting

In Zuid-Limburg lopen drie grotere landinrichtingsprojecten, te weten Mergelland Oost, het Ransdalerveld en het Centraal Plateau. Het doel van de projecten is het verbeteren van de natuur en de waterhuishouding. Het verbeteren van de productievoorzwaarden voor de agrarische sector is niet het primaire doel, maar wordt waar mogelijk wel meegenomen. Voor Nieuwe Markten Heuvelland is dit soort projecten wellicht interessant vanwege veranderingen in grondposities en mogelijke investeringen. Verder dragen ze bij aan de instandhouding van het landschap.

Landschapsontwikkelingsplan Zuid-Limburg

Het landschapsontwikkelingsplan in Zuid-Limburg heeft tot doel de karakteristieke landschappelijke kwaliteiten (identiteit) van het gebied te behouden en tevens ruimte te bieden voor een gezonde sociaal-economische ontwikkeling. Het landschapsontwikkelingsplan is gericht op de vertaling van deze dubbele doelstelling in concrete maatregelen met betrekking tot de inrichting van het landschap. De resultaten van het project leveren een bouwsteen en een referentiekader op voor:

1. Ontwikkelingsvisie en uitvoeringsprogramma Nationaal Landschap Heuvelland
2. Uitvoeringsprogramma (of gebiedsprogramma) Vitaal Platteland Zuid-Limburg
3. Grensoverschrijdende projecten in het kader van het Drielandenpark
4. Landschapsontwikkelingsplannen en bestemmingsplannen van gemeenten
5. Ontwikkelingsprojecten van het landschap door agrariërs, IKL, waterschappen, recreatieondernemers etc.
6. Actualisering van het Provinciaal Omgevingsplan Limburg (POL)

Stichting Mergellandcorporatie

De in 1997 opgerichte corporatie heeft tot doel het agrarisch gebruik van het Mergelland te continueren met gelijktijdig behoud van het waardevolle cultuurlandschap.

Toeristisch beleid provincie Limburg

De Provincie Limburg streeft naar een dynamische toeristische sector met creatief en innovatief onder-

nemerschap, welke in staat is in te spelen op de harde eisen die de competitieve markt stelt. Er zijn drie actielijnen:

1. Een sterk imago voor Limburg
2. Versterking van de vernieuwingskracht van de sector
3. Commercialisering van de toeristische infrastructuur. De in de inleiding genoemde ontwikkeling van de PMC's maakt onderdeel uit van de vernieuwing.

Het beleid en de uitvoeringsactiviteiten zijn complementair aan Nieuwe Markten Heuvelland.

Elsloo-overleg en Tripool

De aanleiding voor de oprichting van het Elsloo-overleg waren de uitkomsten van de bestuurskrachtmonitor en de daaruit voortvloeiende opheffing van het gewest Maastricht en Mergelland. In het overleg stemmen de plattelandsgemeenten in het midden van Zuid-Limburg (de kerngemeenten) hun beleid af rond de thema's leefbaarheid, natuur en recreatie. Deze nieuwe vorm van samenwerking moet worden gezien als tegenhanger of aanvulling op de Tripool Zuid-Limburg. Voor Nieuwe Markten Heuvelland biedt het Elsloo-overleg een platform om draagvlak te krijgen. De Tripool Zuid-Limburg is de samenwerking van de gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen. Het is gericht op het scheppen van een wervend vestigings- en investeringsklimaat met het predicaat Technologische Top Regio.

Versnellingsagenda

De Versnellingsagenda is een toekomstperspectief voor de Limburgse economie in 2012. Uitgangspunt daarbij waren bestaande nationale beleidskaders uit Pieken in de Delta en de nota's van het Nationaal Innovatieplatform en de Innovatie-agenda 2010 van de regiegroep Toptechnologische regio Zuidoost-Nederland. De agenda wil een kettingreactie op gang brengen vanuit Limburgse clusters van kracht die tevens de speerpunten of clusters van het programma vormen. Het zijn:

- Chemie: Het doel is de chemie in Limburg te ontwikkelen. Deze gaat zich naast de bulkchemie de komende jaren ontwikkelen rondom hoogwaardige materialen.
- Health Care & Cure: Het doel is een integrale zorgbehandelingsconcept te ontwikkelen dat unieke behandelingsmethodieken combineert met een breed toeristisch aanbod en de aantrekkingskracht van de (eu)regio (natuur, cultuur, en kuur).
- Food / Nutrition: Noord-Limburg groeit binnen enkele jaren uit tot het knooppunt van innovatie en

distributie van agrarische producten.

- Energie Limburg wil haar historie als energie-provincie koppelen aan innovatie. De centrale ligging daarbij moet als een magneet van kennis en ontwikkeling fungeren. Limburg claimt in Europa energie als haar speerpunt.
- Algemeen: Om over de volle breedte de economie van Limburg te stimuleren zijn een aantal generieke en voorwaardenscheppende projecten gedefinieerd.

Gekoppeld aan de Versnellingsagenda is de imagocampagne Limburg grensverleggend van de Provincie Limburg. Het doel van de campagne is om de innovatieve kracht van Limburg te profileren en daarmee het gevoel van trots en zelfbewustzijn te vergroten. Het moge duidelijk zijn dat Nieuwe Markten Heuvelland en de Versnellingsagenda elkaar kunnen versterken. De meerwaarde van Nieuwe Markten Heuvelland kan zijn dat het de relatie tussen economische ontwikkeling en landschap op de Versnellingsagenda kan plaatsen. De Versnellingsagenda kan een voertuig zijn om Nieuwe Markten Heuvelland meer body te geven.

Imago en marketing campagnes

Om het imago van Limburg te verbeteren lopen verschillende imagocampagnes naast elkaar. We hebben de volgende gevonden:

- Limburg, liefde voor het leven! is een campagne van de samenwerkende VVV die door de provincie wordt gefinancierd
- De campagne Limburg Gastvrij is een initiatief van Koninklijk Horeca Nederland, regio Zuid-Limburg en is in 2006 gestart. Het richt zich zowel op de ondernemers en personeel, als op de bezoekers
- Nieuw Limburg Imago is in januari 2005 door het bureau Vermeulen / Total Identity in opdracht van de provincie uitgewerkt. Zij kregen de opdracht toe te werken naar een nieuw Limburgs imago dat bestaande initiatieven bundelt en zoekt naar een verbindende kracht: In het rapport Op weg naar een nieuw Limburgs Imago, we zijn alvast begonnen stelt men voor Limburg te positioneren als proeftuin van Europa: open van structuur, zelfbewust van oriëntatie en actief van karakter. Het doel van het imago is niet regionale branding, dat ziet men als taak van de VVV's.

Ook in Nieuwe Markten Heuvelland staat branding hoog op de agenda. De vraag is in hoeverre men kan aansluiten bij de bestaande initiatieven.

City-Marketing Maastricht

De gemeente Maastricht wil zich op profileren op vijf dimensies:

1. Bourgondische stad
2. Winkelstad
3. Europese stad
4. Universiteitsstad
5. Made in Maastricht (nieuwe ambachtelijkheid)

De gemeente Maastricht heeft een Citymarketeer (Erik Rosier) aangesteld die in 2006 voorgesteld heeft de volgende acties te starten:

1. Vermarkten van de stad Maastricht
2. Krachtenbundeling van alle relevante parten
3. Branding door een duidelijk merk neer te zetten

Voor de uitvoering wordt een publiek-private samenwerking opgetuigd waarin partijen met verschillende betrokkenheid kunnen deelnemen. Onderscheiden worden partners, participanten, founders en donateurs. De profielen van Maastricht en Nieuwe Markten Heuvelland versterken elkaar. Koppeling ligt voor de hand.

Ontwikkelingsmaatschappijen

LIOF is de grootste en bekendste Limburgse ontwikkelingsmaatschappij. Zij heeft tot doel de economische structuur van Limburg verder te versterken. De industrie en stuwende dienstverlening zijn de doelgroepen waarop LIOF zich richt. Naast het LIOF zijn er nog drie andere ontwikkelingsmaatschappijen:

1. De Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg (OPL) is gericht op de structuurversterking van Parkstad
2. De Toeristisch Recreatieve Ontwikkelingsmaatschappij Zuid-Limburg (TROM) is opgericht om toeristische ondernemers, die gevestigd zijn in Parkstad of Westelijke Mijnstreek, te ondersteunen bij investeringen die leiden tot een kwaliteitsverbetering van het bedrijf en de sector
3. De NV Ontwikkelingsmaatschappij Valkenburg aan de Geul, opgericht in 2003.
Het LIOF vervult de functie van ontwikkelingsmaatschappij voor Nieuwe Markten Heuvelland. Samenwerking en afstemming met de anderen ligt voor de hand.

Euregio

De Euregio Maas-Rijn (EMR) is opgericht in 1976. Aanvankelijk lag het accent op socio-culturele samen-

werking, later werd mede onder invloed van de Europese programma's (artikel 10 en Interreg) de socio-economische samenwerking bevorderd. Om het bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak van de grensoverschrijdende samenwerking binnen de Stichting Euregio Maas-Rijn (EMR) te vergroten werd in 1994 een Euregioraad ingesteld. In deze adviesraad zitten vertegenwoordigers uit de politiek en maatschappelijke organisaties. De Stichting Euregio Maas-Rijn coördineert het grensoverschrijdend samenwerkingsproces in een gebied met 3,7 miljoen inwoners in vijf partner-regio's. De nationale grenzen die het gebied doorkruisen vormen binnen de meest uiteenlopende sectoren nog steeds systeemgrenzen. De Euregio streeft derhalve ook in de toekomst twee belangrijke doelen na:

1. Het overwinnen van de grensbarrières en het afbouwen van administratieve belemmeringen
2. De positionering van de EMR als samenhangend economisch gebied binnen het Europa van de regio's

Onder de vlag van de Euregioraad worden de volgende activiteiten uitgevoerd die mogelijk relevant zijn voor Nieuwe Markten Heuvelland:

1. Euregionale Talenstrategie: deze strategie maakt het aanleren van de talen Nederlands, Duits en Frans door kinderen op zeer jonge leeftijd mogelijk en versterkt dit gedurende de volledige schoolplichtperiode
2. Zorg over de grens is de succesvolle samenwerking tussen ziekenhuizen en ziektekostenverzekeraars. Het maakt het voor de bewoners van de Euregio eenvoudiger om gebruik te maken van de gezondheidszorg in een buurland.
3. Netwerk Bürgerinfozentren: in de verschillende partnerregio's van de Euregio Maas-Rijn wordt een service- en informatiecentrum opgericht dat vooral informatie aanbiedt op het gebied van onderwijs, arbeidsmarkt, toerisme, cultuur en mobiliteit. Deze informatiecentra werken als netwerk samen.
4. Subsidiëring van evenementen.

Euro-Hills

Er wordt een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden van een fonds voor toeristische investeringen en een fonds voor bedrijven met innovatieve toeristische exploitatie. De Europese Investeringsbank is de beoogde partner. In 2006 moet er duidelijkheid komen.

Nieuw Casino Maastricht

Begin 2005 werd bekend dat het Amerikaanse bedrijf Harrah's 550 miljoen euro wil investeren in een voor Nederlandse begrippen groot casino met luxueus hotel, meerdere restaurants, theater, conferentiezalen, zwembaden en een groot casino. De bouw zou veel werkgelegenheid opleveren. Er ontstond een felle dis-

cussie tussen Valkenburg a/d Geul en de gemeente Maastricht over de concurrentie voor het casino in Valkenburg. De Wet op de Kansspelen wijst Holland Casino als enige vergunninghouder aan zodat geen casino van Harrah mogelijk is. Vandaar dat wordt ingezet op een samenwerking met Holland Casino. De plannen voor een nieuw casino maken het dilemma duidelijk waarmee nieuwe markten mogelijk vaker te maken krijgt: het aantrekken van nieuwe investeerders en de bescherming van de bestaande. In de slipstream van Harrah's heeft Joop van de Ende Entertainment zich gemeld om te investeren in een groot theater. Daarmee wordt duidelijk dat Maastricht aantrekkelijk is geworden voor grote investeerders.

Streekproducten

Stichting Streekproducten Limburg is in 1999 opgericht met als doel het ondersteunen van initiatieven van producenten van streekeigen producten op het gebied van marketing en verkoop. Men wil een keurmerk ontwikkelen, de distributie verbeteren en de productenlijn Limburgs Land ontwikkelen. Er zijn al relaties tussen de pilot Volle Smaken en de stichting gelegd.

Regionale Woonvisie Parkstad

Parkstad krijgt als eerste regio van Nederland te maken met een bevolkingsdaling, waardoor de woningmarkt verandert. De regionale Woonvisie Parkstad Limburg streeft met de Regionale Woonvisie op hoofdlijnen drie doelen na op het gebied van wonen:

1. Bevolkingsdaling als kans zien: door demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de woningvraag neemt de regio de regie om de woningmarkt in evenwicht te brengen en te houden door vraag en aanbod, kwaliteit en kwantiteit naar elkaar toe te brengen.
2. Het geven van een kwaliteitsimpuls aan het wonen in Parkstad door het stimuleren van innovatie en vernieuwing om de woonconsument te verleiden, imago-versterking te bewerkstelligen en de regio als een activerende kracht te positioneren die goede initiatieven stimuleert.
3. Bewoners meer kansen bieden om hun woonwensen te realiseren door een aanbod te genereren dat beter aansluit bij de woonwensen van (toekomstige) bewoners.

De uitdaging is: hoe kunnen woningbouwontwikkeling en de groene kwantiteiten van de Parkstad elkaar versterken en welk woningconcept past het beste in de omgeving? Eén van de onderdelen is het creëren van landelijke woonmilieus in nieuwe woonconcepten. Het gaat daarbij om ongeveer 500 woningen in Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal, waarbij eveneens de (sociale) huurvraag wordt opgepakt. Bij vernieuwing gelden daarbij de woonmilieuconcepten Op de kunst (Onderbanken), Herenheuvels (Simpelveld), Carréboerderijen en Hoeves nieuwe stijl en Terug naar de roots. Extramuraal zorg is een ander onderdeel dat relevant is voor Nieuwe Markten Heuvelland. Bovenop de sterk toenemende behoefte aan

zorgwoningen komt de vraag naar geschikte huisvesting vanuit de dubbel vergrijzende bevolking en de afname van de woningbezetting bij toenemende leeftijd. Hierdoor zijn veel ouderen, ook zij die tot voor kort konden worden opgenomen in een verzorgingshuis, aangewezen op geschikte andere woonvormen. De voorspelde totale behoefte aan zorgwoningen in Parkstad en de gemeente Nuth tot 2015 bedraagt dan 4410 woningen.

Economische structuurversterking

Het beleidsplan, met de titel Perspectief voor Parkstad, stelt de regionale agenda 2007 – 2010 voor. Deze omvat vier programma's: economie, ruimte & mobiliteit, wonen en strategie & samenwerking. De rode draad door de programma's is de bijzondere aandacht voor de kansclusters Nieuwe energie, Toerisme en Derde leeftijd. Deze thema's bieden bijzondere kansen voor de (EU)-regionale ontwikkeling. Men richt zich onder andere op regiomarketing en lobby met als doel de regio een positieve uitstraling te geven. Op het vlak van ruimte en mobiliteit wordt door middel van het Structuurplan gestuurd op een goede ruimtelijke ontwikkeling van de economische speerpunten terwijl men tegelijkertijd werkt aan een verbetering van het evenwicht tussen stedelijke en landelijke ontwikkeling.

Op hete kolen

Door een groep externe partijen uit bedrijfsleven en semi-publieke en intermediaire partijen is in 2005 een visie op Parkstad, geheten Op hete kolen vervaardigd. Het geeft aan dat snelle oplossingen voor regionale structuurversterking niet voor het oprapen liggen, maar dat het met een brede inzet van vele partijen mogelijk moet zijn om het gebied opnieuw in beweging te krijgen. De noodzaak van een dergelijke beweging is groot. 'De beperkte actuele regionale dynamiek in Parkstad Limburg valt uit de toon in vergelijking met hetgeen zich elders in de om regio (Zuid-Limburg, Euregio, etc.) voordoet. Blijkbaar leidt de huidige aanpak niet tot de gewenste resultaten, dit terwijl er toch kwaliteiten genoeg zijn.' Het bestuur van Parkstad heeft hieruit de navolgende conclusies getrokken.

1. Doorontwikkeling regionale agenda. De inzet op regionale structuurversterking zoals opgenomen in de huidige kernagenda moet verder geïntensiveerd worden. Bovendien moeten nadere prioriteiten gesteld worden omdat de huidige invulling volgens het bestuur nog onvoldoende scherp is en de te behalen resultaten aan herdefiniëring toe zijn. Hierbinnen passen nadrukkelijk keuzes en accenten. De kernagenda kan op grond van deze keuzes worden doorontwikkeld.
2. Versterking doorzettingsmacht en bindingstermijn door samenwerking met provincie en rijk middels de Wgr-plus Regionale structuurversterking. Inmiddels heeft Parkstad de status van Wgr-plus regio.

4. Stappen en activiteiten

Nieuwe Markten is een proces waarin gezocht wordt naar nieuwe economische dragers die het Heuvel-landschap in stand kunnen houden en versterken. Deze nieuwe economische dragers moeten een extra bedrijfseconomische basis en vernieuwingsimpulsen geven aan de toeristische sector, en de kwaliteit van het kleinschalig cultuur- en natuurlandschap kunnen borgen. Hier reconstrueren we het proces en de activiteiten zoals zich die tot nu hebben voltrokken.

Achtergrond

In 2003 benaderde de afdeling Economische Zaken van de provincie Limburg het LIOF om zich te richten op toerisme. De concrete aanleiding was de opheffing van het Limburgs Bureau van Toerisme dat begin 2000 werd opgericht als nieuw overkoepelend samenwerkingsverband en na drie jaar alweer ter ziele ging. Dit had grote impact op het Limburgs toeristisch beleid. Op dat moment voelde de Provincie de noodzaak het toerisme een nieuwe impuls te geven om de toeristische sector in stand te houden.

De sector kampte met twee problemen. In de eerste plaats bleef vernieuwing uit. De producten die in het Heuvelland worden aangeboden, zitten aan het eind van hun product lifecycle. De veelal kleinschalige familiebedrijven behoren tot de oude glorie die moeite hebben met het inspelen op de veranderende behoeften van de consument. In de tweede plaats staat de omgevingskwaliteit, die wordt gezien als één van de belangrijkste pijlers onder het toerisme, onder druk. Door verstening en door het teruglopen van de landbouwsector, de traditionele beheerder van het buitengebied, dreigt het kleinschalig cultuurlandschap te verdwijnen.

In 2003 benaderde Hans Dassen van de Provincie het LIOF, om een project te starten om beide problemen in samenhang met elkaar aan te pakken. In overleg met Henk Burks, het hoofd Ontwikkeling en Innovatie van het LIOF, werd besloten om kennis van buiten bij het project te betrekken. Die werd gevonden in de persoon van Hans Mommaas, hoogleraar Vrijtijdswetenschap aan de Universiteit van Tilburg. Later werden ZKA en Urban Unlimited betrokken, respectievelijk vanwege hun kennis van het toerisme in Limburg en vanwege hun ruimtelijk expertise. Gezamenlijk stippelde men onder de noemer Nieuwe Markten Heuvel-land een proces uit waarin ze zochten naar nieuwe economische dragers. In december 2003 en januari 2004 presenteerde Luuk Boelens (Urban Unlimited) de kanskaartmethode aan Gedeputeerde Staten van Limburg. Op basis van de ervaringen in het KAN-gebied (Knooppunt Arnhem Nijmegen) is de methode aangepast op twee punten. In de eerste plaats besloot men in het Heuvelland de bestuurlijke en ambtelijke

actoren op afstand te houden. Dit om te voorkomen dat het proces vast zou lopen in bestuurlijk en ambtelijk overleg. In de tweede plaats koos men voor kleinere ondernemerstafels dan de grotere tafels in het KAN waar “iedereen” aan kon schuiven.

4.1. Identificeren

De eerste stap bestond uit het identificeren van de kansen voor een efficiënte acquisitie van nationale en internationale investeerders. Daarbij zijn de volgende analyses uitgevoerd:

1. Inventariseren van kernwaarden of -kwaliteiten. Deze zijn opgespoord aan de hand van interviews met verschillende toeristische sleutelfiguren, een literatuurstudie en een kaartanalyse.
2. Analyseren van de toeristische waardenketens. ZKA onderbouwde de problematiek cijfermatig en bracht de toeristische infrastructuur in kaart. De belangrijkste uitkomst was dat, hoewel er sprake is van een conjuncturele opleving na het dal van 2001 en 2002, de sector te weinig vernieuwend is en de huidige producten op het eind van het product markt cyclus zitten.
3. Analyse van andere sectoren dan het toerisme in Zuid-Limburg, die in aanmerking komen voor het aan- gaan van horizontale allianties met de toeristische sector. Op basis van een internationale benchmark en deskresearch zijn allerlei denkbare en kansrijke sectoren opgespoord. Dat leverde vijf sectoren op: Food, Health & Care, Branding, (Multi)media, ICT en educatie, en High-Tech Research.
4. Het maken van referentiebeelden. Tijdens een tussentijdse presentatie aan GS kwam de vraag op tafel of Heuvelland wel in staat zou zijn om een flinke en ambitieuze stap te zetten. Kunnen we dit wel? Om te laten zien dat het kan, zijn aansprekende voorbeelden uit andere regio's gezocht. Dit resulteerde in een boekje met de titel Groeten uit de hele wereld (zie ook www.urbanunlimited.nl). Dat geheel beschrijft dertig succesvolle cases. Vooral branding van een specifiek product of merk, als versterking van het algemeen wellness-niveau in relatie tot de kosten- of vestigingsmotieven blijken goede motie- ven om op door te denken.

De analyses werden vertaald in zogenaamde kanskaarten waarmee kansen voor gebiedsontwikkeling zijn gepresenteerd. Daarin zijn de aanwezige activiteiten en hotspots in de regio met betrekking tot de kans-rijke sectoren vastgelegd. Zo is op een heldere wijze de aanwezigheid en intensiteit van bepaalde activi- teiten in beeld gebracht. Dit bood aanknopingspunten (actoren, netwerken, locaties etc.) om allianties te realiseren en de bijzondere en unieke meerwaarde die daarbij te bereiken is. Er werd bewust gekozen voor het benoemen van de kansen en niet van de bedreigingen. De kaarten moet je zien als sterke beelden die tegenover de verleiding van het grootschalige toerisme worden geplaatst. Het opstellen van de kans-kaarten is een creatief ontwerp proces geweest, waarbij telkens keuzen zijn gemaakt over het accentueren

en het weglaten van elementen. In eerste instantie zijn ongeveer tien kaarten opgesteld. Daarvan zijn uiteindelijk vijf kansenskaarten overgebleven. Een aantal thema's zoals automotieve, tuinen en bebouwde omgeving viel af. De vijf sectoren zijn verbonden met regio's waarin de sectoren zich succesvol hebben ontwikkeld. Dit leverde de volgende vijf zogenoemde referentiebeelden op bestaand uit kaarten en flyers:

- Food, met als referentie de Bourgogne, waarbij de kwaliteit van de gastronomie door enkele merken en organisaties (als bijvoorbeeld Confrérie des Chevaliers du Tastevin) krachtig is uitgebuit om zich wereldwijd te profileren.
- Health & Care, met als referentie Baden-Baden (Duitsland), waarbij de gehele zorgsector het algemeen wellness-iveau van de omgeving gebruikt voor preventief kuren of onthaasten teneinde curatieve kosten later te voorkomen.
- Branding, met als referentie Billund (Denemarken), alwaar de kwaliteit van de omgeving gebruikt is om een regionaal merk in de etalage te zetten, al dan niet aangevuld met een daarop gerichte (toeristische) attractie.
- (Multi)media, ICT en educatie, met als referentie Poitiers (Frankrijk), waarbij ICT zelf de toeristische aantrekkingskracht van de regio versterkt of via clustervorming en try outs de binding met de regio wordt versterkt.
- High Tech Research, met als referentie Nice (Frankrijk), waarbij unieke eigenschappen in de mediterrane omgeving worden aangewend om een specifiek milieu voor research en development te stimuleren, dan wel omgekeerd de kwaliteit van het omliggend woon-, werk- en leefmilieu te gebruiken om het benodigde hoogwaardig personeel aan zich te binden. Ze zijn opgespoord en getoetst aan een internationale benchmark.

Per referentie is aan de hand van de Product-Markt Groeimatrix van Anshoff gekeken naar de aard van de strategie (tabel 3).

Markt Product	Bestaand	Nieuw
Bestaand	Marktpenetratie (1)	Marktontwikkeling (2)
Nieuw	Productontwikkeling (3)	Diversificatie (4)

Tabel 3: Groeimatrix van Anshoff

Vervolgens keek men naar de effecten van de strategieën uit de referentiegebieden op werkgelegenheid, bezoekersaantallen en kernwaarden. Daarbij is ook een inschatting gemaakt van mogelijke effecten op Heuvelland (tabel 4).

	Werkgelegenheid	Bezoekersaantal	Marktstrategie	Invloed op kernwaarden
Bourgogne	11.5001	3.000.000	Marktpenetratie	natuur, gebouwd, menselijk
Baden-Baden	1.600	780.000	Marktontwikkeling	natuur, gebouwd, menselijk
Billund	3.000	1.600.000	Productontwikkeling	gebouwd, menselijk
Poitiers	14.500	2.800.000	Productontwikkeling	gebouwd, menselijk
Nice	24.500	250.000	Diversificatie	natuur, menselijk
Heuvelland	600 extra	860.000 (behoud)	Diversificatie	natuur, gebouwd, menselijk

Tabel 4: Effecten van strategieën op Heuvelland, op basis van referentie gebieden

In juni 2004 zijn de kansenskaarten en de referentiebeelden gepresenteerd aan de Heuvellandgemeenten en de VVV's. Toen werd men echt enthousiast. Na de start in februari is er een koppeling gelegd met het Interreg III C project touriSME, met name om fondsen binnen te halen. Er is echter weinig uit de internationale samenwerking gehaald.

4.2. Uitdagen

Op basis van de research, de referentiebeelden en de kansenskaarten is de tweede stap gemaakt: het uitdagen van actoren die bereid zijn te investeren. Doel was private partijen te vinden die rond de opgestelde referentiebeelden willen investeren. Tientallen stakeholders bediscussieerden de kansenskaarten in vijf rondetafelgesprekken op haalbaarheid of voorstelbaarheid. Bij de samenstelling van de ronde tafel is naar evenwicht gezocht tussen mensen van binnen en buiten het gebied. Dat was belangrijk omdat mensen van buiten vernieuwende ideeën hebben, 'domme' vragen kunnen stellen, relativeren en bijzondere kwaliteiten zien. De rondetafelgesprekken werden in augustus en september 2004 gehouden op aantrekkelijke plaatsen in Zuid-Limburg:

- Toerisme, Château St. Gerlach, Valkenburg
- Helende Hellingen, Zorghotel de Heerenhof, Mechelen
- Weelderige Tuinen, kasteel Amstenrade
- Volle Smaken, wijngoed de Fromberg

Rond het thema Branding zijn aanvullende interviews met CEO's uit het bedrijfsleven, niet-overheidsinstaties en de overheid gevoerd. Daarnaast werden bilaterale gesprekken gevoerd met de meest betrokken investeerders en ondernemers in het gebied. Uit die gesprekken kwam er een groot enthousiasme naar voren om de geïdentificeerde product-marktcombinaties uit te werken. Sommige kanskaarten werden meer perspectiefrijk geacht dan andere. In veel gevallen werd dit opgehangen aan concrete aanknopingspunten voor projecten op de korte termijn, waarbij het wederzijds profijt van de koppeling van de eigen activiteit aan de aanwezige toeristische infrastructuur en de toeristische markt het sterkst en/of meest direct tot uiting komt.

4.3. Voorstellen en programmeren

De derde stap ging over de vraag: hoe kunnen we de investeringsproposities vertalen in een regionaal ontwikkelingsprogramma? Daartoe werden de kanskaarten op basis van het commentaar, het enthousiasme van potentiële investeerders en de aangedragen initiatieven, vertaald in vier samenhangende perspectieven (de eerste voorstellen).

Aan deze perspectieven zijn concrete projecten en daarbij horende trekkers en duwers gekoppeld. Trekkers zijn partijen die het voortouw nemen. Duwers zijn de partijen die flankerende en ondersteunende activiteiten uitvoeren. De perspectieven zijn door de mogelijke trekkers gepresenteerd tijdens een conferentie in Kasteel Oost in Valkenburg op 20 oktober 2004. Om spijkers met koppen te slaan tijdens de bijeenkomst, werden vooraf mensen gepolst of zij trekker wilden worden. Dat wil echter niet zeggen dat het proces voorgerekookt was. Zo is Guus Broos de latere trekker voor Helende Hellingen pas op de dag vóór het rondetafel gesprek benaderd en zijn de contacten met de verzekeraars pas tijdens de conferentie gelegd. Tijdens de conferentie bleek dat er voldoende mensen waren die mee wilden doen. Aan hen werd gevraagd mee te werken aan de uitwerking van de ideeën in plannen van aanpak. Het koppelen van mensen aan ideeën is een cruciale stap in het proces geweest.

4.4. Het eindrapport

Het onderzoek- en ontwikkeltraject werd in januari 2005 afgesloten met de rapportage Heerlijk Heuveland, nieuwe markten en allianties voor toerisme in het Heuvelland. De onderzoekers presenteren de vier perspectieven voor een directe economische impuls van 50 miljoen euro en een bijdrage voor het behoud van de bestaande omzet à 300 miljoen euro. Men adviseerde om de uitvoering in een tweede fase op te pakken en om het momentum te behouden. Daarom zou snel (in 2005) gestart moeten worden met:

1. Het concretiseren van de onderlinge samenhang tussen de perspectieven.
2. Het uitwerken van een werkbaar procesaanpak voor de verdere aansturing.
3. Het concretiseren van de vier perspectieven in samenspraak met de aangewezen trekkers en duwers. Per perspectief werd aangegeven welke activiteiten nodig waren.

Daarnaast zou gewerkt moeten worden aan het uitbouwen van de internationale context in het kader van TouriSME. Men dacht daarbij aan vier activiteiten:

1. Thematische marketing rond de vier thema's
2. Het ontwikkelen van kwaliteitsstandaards voor het toerisme
3. Het uitwisselen van ervaringen in Europees verband
4. Systematische verkenning van overlappende of vergelijkbare projecten.

Concretisering

Tot slot was er aandacht voor de verdere regionale, organisatorische en bestuurlijke concretisering van de perspectieven. Men adviseerde de volgende vijf stappen te zetten.

1. Verdere uitwerking van de vier perspectieven in een locatie-overstijgende visie. Hierin wordt de relatie tussen de perspectieven versterkt en verduidelijkt, alsmede de ruimtelijke samenhang en principiële keuzes op regionaal niveau.
2. Deze visie relateren aan de vigerende (bestemmings)plannen en beleidsmatige ontwikkelingsprocessen en daarbij mogelijke problemen op te sporen en kansen uit te buiten.
3. Het voorstel om te komen tot een procesaansturing volgens het governance model (een kleine, flexibele, pottenbrekende regie-aansturing met slagkracht en alliantievorming rond issues)
4. Om de regio als geheel te voorzien van een sterke drager, het proces te flankeren met een gerichte promotie en communicatieplanning: extern via een Heuvelland ambassadeursnetwerk en intern ook via organisaties in de toeristische sector.
5. Monitoring van de resultaten (meten is weten) waardoor bijsturing tijdens het proces mogelijk is en het doel van de strategie in beeld blijft.

4.5. Uitvoering van vijf pilotprojecten

De vaart bleef er in en begin 2005 werden de vijf pilots gestart.

1. Pilot helende hellingen

Na de bijeenkomst in Kasteel Oost in Valkenburg is de pilot Helende Hellingen onder leiding van Guus

Broos van Orbis Medisch en Zorgconcern en Camille Oostwegel van Chateauhotels voortvarend aangepakt. Samen met Heuvelland Hotels bracht men topzorg en tophospitality bijeen in de Limburgse heuvels. Gezamenlijk ontwikkelde men herstelprogramma's voor mensen die bijvoorbeeld een knie- of heupoperatie moeten ondergaan. Een programma bestaat uit bijvoorbeeld een vitaliteitsprogramma in een hotel voor de operatie, de operatie vindt plaats in het ziekenhuis en herstel in het hotel. Ook zijn er partner- en familiearrangementen. De cliënt heeft ook de mogelijkheid het basisarrangement uit te breiden om de herstelperiode in alle rust door te brengen. Men wil nieuwe klantengroepen aantrekken van buiten de regio Limburg, bijvoorbeeld uit de Randstad. Ook ziet men kansen op de internationale markt. Daarvoor zijn contacten gelegd met CyGenics.

In juni 2006 werd CyGenics Life Sciences NV opgericht door de Australische biotechnologie multinational CyGenics. De nieuwe onderneming vestigde zich in Valkenburg aan de Geul en ging zich daar Geul richten op het coördineren van medische zorgverlening en daarop aansluitende services op topniveau aan patiënten uit de gehele wereld. CyGenics is nog niet daadwerkelijk aan het behandelen van patiënten toegekomen, want men loopt tegen de huidige wet- en regelgeving op dit punt aan. Services zijn onder andere comfortabele hotel- en vakantieaccommodaties met permanente medische bewaking op afstand (smart rooms en smart homes). Een van de redenen om zich in Limburg te vestigen is de aanwezigheid van de academische ziekenhuizen van Aken, Luik en Maastricht en het Maaslandziekenhuis in Sittard-Geleen. Het LIOF is één van de beoogde investeerders.

Contract

In april 2006 tekenden Achmea, Orbis en twee zorghotels (St. Gerlach en het Berghotel) een contract voor de eerste twee arrangementen. Eind mei 2006 vond een eerste pilot plaats, samen met het topklassehotel Château St. Gerlach (5 sterren) in Valkenburg. Eind juni vond een tweede pilot plaats in het Heuvelland hotel Berghoeve in Epen (drie sterren). Na de pilotfase heeft een brede evaluatie plaatsgevonden, waarna het arrangement door Orbis medisch en zorgconcern verder in de markt is gezet. Op dit moment werkt men aan marketing en verbreding van de pilot. De partijen willen ook arrangementen ontwikkelen rondom dagoperaties waarvoor revalidatie nodig is. Door diverse zorginstellingen is interesse getoond. Vanaf 1 januari nemen ook andere zorgverzekeraars het in hun pakket op.

Gekoppeld aan de pilot heeft het Raak-consortium (Hogeschool Zuyd, MKB Limburg en Synthens) in samenwerking met twaalf familiehotels in Heuvelland, het project Van hospitaal naar hospitality uitgevoerd. Het project was gericht op technologische voorzieningen in de zorg en hospitality in relatie tot de senioreneco-

nomie. Er is onderzoek gedaan naar de vraag naar nieuwe product-markt combinaties. Dit leverde concrete adviezen op over bijvoorbeeld het gebruik van internet. Overigens hebben ondernemers in Heuvelland aangegeven dat ze geen label als zorghotel willen voeren, ze willen hun eigen doelgroep behouden en geen permanente voorzieningen ontwikkelen. Men wil de gasten niet zien als patiënten.

2. Pilot wellness in weelde

Dit thema heeft als doelstelling om gezondheidspreventie-arrangementen te ontwikkelen in een toeristische omgeving (trainingen en cursussen gericht op gedragsverandering). Het is daarbij de bedoeling dat zorgverzekeraars, ziekenhuizen, cursusinstellingen, spa's en thermale baden en logiesverstreckers samenwerken. De doelgroep loopt uiteen van patiënten die al een signaal hebben gekregen om anders of gezonder te leven tot gezonde mensen die zélf willen voorkomen dat zij ziek worden. Ook werknemers behoren tot de doelgroep. Producten zijn onder andere preventieve begeleiding naar een betere werkhouding, een anti-stressprogramma en een prepensioen voorbereidingscursus. In november 2005 werd een taskforce in het leven geroepen die het thema verder ging uitwerken. De eerste stap was het verkennen van de mogelijkheden om toerisme in het Limburgs Heuvelland te koppelen aan de potentie van de groeiende wellnessmarkt. Urban Unlimited heeft daartoe een onderzoek uitgevoerd dat in maart 2006 werd opgeleverd. Daarin werd voorgesteld om:

1. Een regionaal wellness brand te ontwikkelen
2. Een wellness makelaar aan te stellen
3. Product-markt-combinaties verder uit te werken in bilaterale gesprekken met ondernemers in onderne-merstafels

Voor de uitvoering verwachtte men zes maanden nodig te hebben. De verdere uitwerking staat echter nog in de steigers. Er is een eerste plan van aanpak geschreven, maar dat is aangehouden omdat men het verstandig vond te wachten tot health, care and cure (versnellingsagenda) vorm had gekregen. De taskforce is niet meer bij elkaar geweest. Dat wil echter niet zeggen dat er niets meer is gebeurd. Aan de eerste klanten is in de zomer van 2006 een health check aangeboden. Dit leverde een positieve klantevaluatie op. Inmiddels wordt gewerkt aan opschaling met als doel om landelijk aan verzekeren een aanbod te doen voor het laten doen van een health check. De trekker, Achmea zorgverzekeringen, legde een verbinding met sport en beweging. Er zijn eveneens ideeën om sporters te testen en om gezondheidstuinen te ontwikkelen, gericht op werknemers die juist niet vanwege ziekte verzuimen. Men onderzoekt of dit soort arrangementen voor het bedrijfsleven fiscaal aantrekkelijk gemaakt kunnen worden, met een garantie op

vergoeding door de zorgverzekeraars. Een scala van preventieprogramma's kan samen met de toeristische sector worden ontwikkeld. Achmea Arbo en Thermae 2000 zijn de trekkers van dit spoor.

Expertisecentrum

Door LIOF en de Universiteit van Maastricht is een plan gemaakt voor een expertisecentrum voor wellness. Onderdeel daarvan is een systeem voor ICT-gestuurd issuemanagement. Doel daarvan is identificeren welke trends belangrijk worden. Eén van de pijlers van de ontwikkeling van het wellness concept kan de wellnessboulevard in Valkenburg zijn. De plannen daarvoor zijn in augustus 2005 gepresenteerd. De ontwikkeling van de boulevard komt echter moeizaam van de grond. Uit de algemene beschouwingen 2006 in de Valkenburgse gemeenteraad blijkt dat er veel onduidelijkheid is. B&W bereiden nu een beleidsnotitie voor. Een ander knelpunt is de managementwisseling bij Thermae 2000. Daardoor ontstond een gat in de persoonsgebonden kennis en support. Bovendien is de prioriteit verschoven naar de dagelijkse bedrijfsvoering. Een risico, maar mogelijk ook een kans, is de overlap met Helende hellingen. In de zomer van 2006 was er echter nog weinig communicatie tussen de twee projecten. Overigens valt op dat Helende hellingen en Wellness in weelde in de publiciteit vaak in één adem worden genoemd.

3. Pilot Verbonden velden

Een van de sectoren waarmee allianties worden aangegaan is de ICT-sector. In Limburg zijn er op dat gebied enkele sterke spelers zoals Vodafone. Oorspronkelijk was het plan om een trekkende ondernemer te zoeken en die te verbinden met Vodafone. De eerste gedachte was om GSM-antennes te plaatsen op kerken en dergelijke en de opbrengst daarvan te gebruiken voor het in standhouden van cultureel erfgoed. Dit idee bleek achterhaald door de snelle technologische ontwikkelingen. Toen zijn nieuwe ideeën ontwikkeld. In 2005 diende Hogeschool Zuyd een plan voor een analyse van trends en ontwikkelingen (een nulmeting). Het voorstel werd niet door de Provincie gehonoreerd, omdat er te weinig ondernemers bij betrokken waren. Een vergelijkbaar onderzoek is door het aan de hogeschool Zuyd gevestigde European Centre for Digital Communication (EC/DC) uitgevoerd in het kader van Limburg gaat digitaal. In april 2006 verscheen het rapport *Mobile tourism and mobile government; an inventory of European project*. Samen met Valencia, Newcastle en Leipzig wordt een model voor innovatief gebruik van digitale infrastructuur voor toeristische promotie ontwikkeld. De provincie bracht vervolgens een aantal partijen uit de ICT-sector en evenementenbureaus bij elkaar. Daar ontstond echter geen onderlinge chemie. Vervolgens is aan Timespot gevraagd verder te denken over de vraag: wat wil de markt? Op 22 juni 2006 hebben LIOF en de provincie bedrijven gevraagd zich aan te melden. Daar kwamen slechts twee meldingen op: Timespot en Luuk van Engelen. Zij deden een voorstel voor het gebruik van lokale personal digital assistants (PDA). De

Provincie heeft daarna Timespot de opdracht gegeven een marktanalyse uit te voeren om te komen tot een businesscase.

In 2006 diende de Hogeschool Zuyd een nieuw Raak-project in, gericht op de toepassing van PDA's in Limburg bij vijftien ondernemers die een eigen technologisch platform hadden gecreëerd. Ze richtten zich op ontwikkeling van GPS-routes en dergelijke. De ondernemers willen dit zelf ontwikkelen en vermarkten. Alle toeristische bedrijven kunnen dit soort voorzieningen zelf laten maken via zo'n marktplaats. In samenwerking met de familiehotels worden als eerste stap PDA's ontwikkeld, die werken met GPS-gegevens, om zo persoons- en locatiegebonden informatie voor verschillende groepen toeristen aan te bieden. Uiteindelijk moet dit leiden tot mobiele internetdiensten. De uitkomst van het onderzoek van Timespot was de aanbeveling om de aandacht primair te richten op mobiele telecommunicatie (3G) en diensten aan te bieden voor routing, ticketing, mapping, last minute-aanbiedingen, informatievoorziening voor regiobezoekers (voor, tijdens en na de trip), e-mail en internet. Daarna zou men zich kunnen richten op:

1. De ontwikkeling van (mobiele) promotie/branding
2. Een platform of open marktplaats, waarop mensen informatie over het Heuvelland kunnen delen
3. Het bevorderen van de onderlinge communicatie
4. Een platform voor samenwerking tussen ondernemers, overheid en kennisinstellingen (ook in het kader van Nieuwe markten).

De stand van zaken is dat er in 2007 een businessplan aan het LIOF is aangeboden voor participatie. De inhoud is in dit stadium niet openbaar vanwege concurrentieoverwegingen.

4. Pilot Goddelijk leven.

Het thema Goddelijk leven richt zich op kansen in de senioreneconomie, in combinatie met ontwikkeling van het cultuurhistorisch erfgoed. Doel is om voor de vele kloosters- en kasteelgebouwen nieuwe functies (bijvoorbeeld wonen, hotels en zorg) te zoeken. Er is een marktverkenning gedaan naar de beschikbaarheid van kloosters en kastelen in Zuid-Limburg. Een volgende stap is de ontwikkeling van appartementencomplexen voor ouderen. Daarmee wordt ingespeeld op de toenemende vergrijzing en de behoefte aan een hoge kwaliteit van leven. In januari 2005 is projectontwikkelaar Procapital hiervoor aangetrokken. Orbis medisch en zorgconcern werkt het concept van wonen en 24-uurszorg en het organiseren van preventieactiviteiten met toeristische bedrijven uit. Hun doel is er voor te zorgen dat mensen vooral lang vitaal blijven en hun geld besteden in de omgeving. Medio 2006 heeft ook een andere ontwikkelaar zich gemeld,

de Obergkliniek uit Duitsland. Deze richt zich op zorg voor bijvoorbeeld managers die tegen een burn out aanzitten, een alcoholverslaving hebben en dergelijke. Ook zij zoeken een gebouw met uitstraling op een goede locatie, zoals een klooster.

Er is discussie over de ruimtelijke en cultuurhistorische inpassing van de nieuwe functie voor kloosters en kastelen. De provincie (afdeling RO) is bezig met het formuleren van de RO-randvoorwaarden voor ontwikkelingsplanologie. Er is bijvoorbeeld een VROM-instrument dat bepaalt dat extra betaald moet worden voor wonen in het buitengebied. Als dit wordt toegepast op Goddelijk Leven, dan is de commerciële ontwikkeling van kloosters en kastelen niet mogelijk omdat verbouwing en restauratie veel duurder zijn dan nieuwbouw. Tot nu toe zijn nog geen kloosters verworven. Elke locatie heeft zijn eigen probleem. Soms is er een eigenaar die toch niet wil of zijn er ruimtelijke ordening knelpunten of is de vraagprijs te hoog voor een haalbare businesscase. Twee locaties die genoemd zijn: Watersley bij Sittard en Ravensbos in Valkenburg.

5. Pilot Volle smaken

Deze pilot maakt deel uit van de ambitie om in heel Limburg het aanbod van hoogwaardig kwalitatieve culinaire activiteiten te bundelen en te vermarkten. Bij de veelal kleinschalige producenten van streekproducten is het probleem dat de logistieke keten niet economisch rendabel blijkt. Henry van Muyden is trekker van de pilot Volle smaken. Het doel is om de regionale markt van streekproducten op te schalen tot een robuuste markt. Waar veel plattelandsinitiatieven stranden op afzetproblemen, onvoldoende professionaliteit en kleinschaligheid, is men hier begonnen aan het eind van de keten. Niet het aanbod van de voedselproducenten is sturend, maar de vraag van de restaurants, streekmarkten en detailhandel. Vervolgens wil men de samenwerking versterken tussen bestaande en nieuwe initiatieven in Limburg op het gebied van Limburgse streekproducten, evenementen en cultuur.

Het eerste initiatief is de ontwikkeling van een grote versmarkt (Preuve Limburg) in het hartje van Maastricht. In de markt kunnen zich verschillende bedrijven vestigen (restaurants, informatiecentra, bars, kookwinkel en versmarkt). De ontwikkeling van dit complex (Mosae Forum) ondervond in de zomer van 2006 vertraging waardoor ook het draagvlak onder druk kwam te staan. De markt is uiteindelijk geopend in de zomer van 2007. Preuve Limburg wordt gezien als één van de private initiatieven waarmee volle smaken vorm gegeven kan worden. Voorgesteld wordt om op korte termijn dit te koppelen aan gelijksoortige private initiatieven zoals Sterrenkeuken, het Festival der Limburgse Gerechten, Collen Culinaire en dergelijke. Daarbij kan synergie op het gebied van organisatie, distributie, marketing en communicatie rondom streekproducten en -initiatieven worden gerealiseerd.

Nieuwe samenwerking

De samenwerking tussen publieke en private partijen in Preuve Limburg wordt gezien als basis voor nieuwe samenwerking. In februari 2006 kreeg Gwen Silanoe opdracht van Van Melik Food Group, MGL, Rabobank, LLTB en Provincie een businessplan op te stellen voor een samenwerkingsverband Limburgse streekproducten (de Koepelstichting). In augustus 2006 zijn de uitkomsten gepresenteerd. Daaruit blijkt dat er verschillende mogelijkheden voor samenwerking zijn. De volgende worden genoemd:

1. Samenwerkende partners in Preuve Limburg
2. Samenwerkende VVV's Limburg
3. Provincie Limburg (Vitaal Platteland, foodcluster)
4. Media Groep Limburg (Festival Limburgse Gerechten en diverse campagnes)
5. Midden- en Noord-Limburg
6. Diverse initiatieven op nationaal en internationaal niveau.

Opvallend is dat samenwerking met de LLTB als moeizaam wordt gezien. Op basis van haar analyse van het krachtenveld komt Silanoe tot de conclusie dat het zinvol is om zo snel mogelijk een Limburgs foodcluster en expertisecentrum op te richten. Die vraag is ter tafel gekomen bij de provincie. De provincie bleek echter niet bereid zo'n centrum te financieren en de financiering door anderen kwam niet rond. Vervolgens is door de provincie een koppeling gelegd met de product-markt-combinatie Smaak ontdekken en heeft de provincie daarvoor 75.000 euro subsidie ter beschikking gesteld.

4.6. Organiseren en uitbouwen.

Een belangrijk onderdeel van de tweede fase is de inrichting van een organisatie waarin de projecten kunnen worden gefinancierd. Vrij snel nadat de pilots en trekkers benoemd waren, kwam er overeenstemming tussen ondernemers en provincie om een regiefunctie te creëren. De ondernemers toonden zich bereid tot ongeveer medio 2007 nieuwe markten te blijven trekken, maar willen dan wel dat de provincie menskracht inzet voor de regiefunctie. Hiervoor is Gwen Silano aangetrokken. Zij wordt door de provincie en uit BSIK gelden gefinancierd. Daarnaast hebben verschillende ambtenaren binnen de provincie een coördinerende rol onder leiding van Hans Dassen (EZ). Er wordt tevens een overkoepelende stuur- en klankbordgroep ingericht waarin de vertegenwoordigers van de projecten, het LIOF, ZKA Advies, UVT-Telos en de Provincie Limburg aan tafel zitten.

Om het proces te ondersteunen worden gelden van het nationale innovatieprogramma BSIK binnengehaald voor de ontwikkeling van nieuwe kennis op terrein van regionale ontwikkeling. Op 17 maart en 11 mei is het doel van een TransForum project besproken tijdens bijeenkomsten met de provincie, Urban Unlimited, ZKA en UvT. Op 17 mei is door Peter Smeets een toelichting gegeven aan ondernemers over de TransForumprojecten en toekomstige mogelijkheden voor Limburg. In november 2005 wordt door WING als penvoerder van de betrokken partijen een plan van aanpak gepresenteerd. Op 5 december wordt het besproken met de provincie Limburg, LIOF en UvT. Afgesproken is dat een aangepaste versie besproken wordt met ondernemers. In februari 2005 is de projectaanvraag Nieuwe markten en Vitale coalities heerlijk heuvelland bij het innovatieprogramma TransForum ingediend door de provincie Limburg namens de nog op te richten de Stichting Vitale Coalities Heerlijk Heuvelland. Het project heeft tot doel:

1. Ondersteuning en realisatie van nieuwe coalities die gedragen worden door alle stakeholders
2. Ontwikkelen van nieuwe concepten van regionale ontwikkeling en hun implementatie
3. Ondersteunen van processen van zelforganisatie en leren
4. Het beantwoorden van praktische vragen voor samenwerking in vitale coalities en de ontwikkeling van nieuwe markten;
5. Het van de grond tillen van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het landschap door alle stakeholders

De beoogde projectorganisatie

Aanvrager:	Stichting Vitale Coalities Heuvelland. Penvoerder is de afdeling Economische zaken van de Provincie Limburg (Hans Dassen)
Projectleiders:	Hans Dassen (provincie Limburg) en Madeleine van Mansveld (WUR-Alterra, afdeling WING Procesconsultancy) Opdrachtgever: TransForum
Klankbordgroep:	Provincie Limburg, Stichting Vitale Coalities Heuvelland (afvaardiging van de vijf sleutelprojecten: Guus Broos, Camille Oostwegel, Paul Rutten), LIOF, Staatsbosbeheer, LLTB coördinator district Heuvelland, WUR, UvT (Hans Mommaas). Later werd dit de Stuurgroep genoemd.
Kernteam (uitvoering):	Hans Dassen en Frank Verkoyen (provincie Limburg), Gwen Silanoe als vertegenwoordiger van de ondernemers (Stichting Vitale coalities Heuvelland i.o.), Madeleine van Mansfeld (WUR-Alterra afdeling WING procesconsultancy).

Aansturing (sleutel)projecten: Frank Verkoyen (provincie Limburg).

Het totale budget van het project wordt begroot op 1 miljoen euro, waarvan 390.000 euro door TransForum wordt ingebracht. De overige 610.000 euro wordt door de kennisinstellingen, provincie en ondernemers bijgedragen. Voor de uitvoering van de eerste fase wordt aan WING de opdracht gegeven om de volgende producten op te leveren:

1. De projectopbouw: Opbouw van gedefinieerde en gecommitteerde netwerken, business communities en vitale coalities met telkens een vertegenwoordiging van alle KOMBI-partijen (de ondernemerskamers (bedrijvigheid), overheden, kennisinstellingen en NGO's). Deelproducten zijn:
 - a. Een ontwerp van de netwerkorganisatie
 - b. Een aanzet voor branding van het gebied
 - c. De ondersteuning van de vijf pilot projecten, stimuleren van ondernemerschap
 - d. Organisaties leren over hun eigen rol
 - e. De organisatie van de klankbordgroep
2. Een position paper van Telos als onderaannemer over het proces tot nu toe, de kennisvragen en aanbevelingen voor het vervolg.
3. Monitoring en evaluatie van de eerste fase. Procesverslag van de eerste fase inclusief een beschrijving van de opbouw van het netwerk tot nu en de nieuwe kennisinfrastructuur (KOMBI-partijen), die ontstaat in de transitie naar een duurzaam landelijk gebied
4. Een projectplan voor de tweede fase.

Bijeenkomsten

Voor een uitgebreide beschrijving verwijzen wij naar het procesverslag van Madeleine Mansfeld (zie elders in deze bundel). De volgende bijeenkomsten zijn in het vervolgproces onder meer van belang:

- 5 en 9 december 2005: projectbijeenkomst.
- In de periode van eind 2005 tot de zomer van 2006 is energie gestoken in het opstellen van een projectplan voor het TransForum IP en is een kernteam en stuurgroep gevormd voor het project (zie ook het procesverslag van Madeleine van Mansfeld)
- Op 6 juni 2006 vindt overleg tussen Citymarketing Maastricht en de Zwarte Ruiters plaats (het zogenoemde Manjifiek-overleg). Op de agenda staat de samenwerking tussen Maastricht en het Heuvelland.
- Op 21 augustus komt de stuurgroep bijeen

- 23 augustus 2006: de Bijeenkomst Ontwikkelingsfilosofie Nieuwe Markten Heuvelland bij Telos. Doel is om met een kleine groep deskundigen te spreken over mogelijke organisatiemodellen. De discussie richt zich echter vooral op de aanpak die gekozen moet worden en met name het aantal partijen dat betrokken moet worden.
- 21 september is een grote tweedaagse workshop gepland met de KOMBI-partijen. De workshop wordt echter uitgesteld vanwege een groot aantal afzeggingen uit het bedrijfsleven. Wel vindt een kleinere bijeenkomst plaats in Mechelen over twee thema's: Verbonden velden en Branding.
- Op 9 november vindt de grote bijeenkomst alsnog plaats, zij het met een aangepast programma. Het ochtendprogramma staat in het teken van de stand van zaken en het organisatiemodel voor de toekomst. Guus Broos houdt een enthousiast verhaal over de noodzaak om de ontwikkeling van Limburg voortvarend op te pakken. 's Middags staan de versterking en nieuwe financiering van de omgevingskwaliteit, natuur en landschap en de regio als randvoorwaarde voor het Health Valley-programma c.q. nieuwe markten, centraal.

Na deze laatste bijeenkomst is onze analyse van het Heuvelland-proces afgerond. Het concept positionpaper is, samen met het procesverslag van WING, op 12 januari 2007 besproken met een vertegenwoordiger van TransForum, de kerngroep en de voorzitter van de Stuurgroep.

5. Anders denken....

Wat met name goed heeft gewerkt in Heuvelland is de verbeelding van de economisch-ruimtelijke structuur en het gebiedsgericht visualiseren en identificeren van nieuwe kansen voor intersectorale productmarkt-combinaties.

Slaagkans minder groot

Er wordt in Heuvelland vooral ingezet op nieuwe markten (zie ook Ansoff's Groeimatrix). Het project Nieuwe Markten richt zich met name op de ontwikkeling van nieuwe producten in nieuwe markten. De slaagkans daarvan is echter minder groot dan het vinden van nieuwe klanten voor bestaande producten of bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe producten voor bestaande markten. In de beginfase van Heuvelland werkte het inbrengen van die verbeeldende visies door adviseurs van buiten, mobiliserend richting ondernemers. De waarde van het project Nieuwe Markten is dat een nieuw soort denken is geïntroduceerd. De vooronderstelling is dat een alternatieve aanvliegroute het perspectief van plattelandsontwikkeling kan verbreden, het spoor van sociaal-economische ontwikkeling. Investerings van nieuwe typen ondernemers zijn daarbij een belangrijke drijvende kracht voor plattelandsontwikkeling. Eén van de ondernemers: 'Door dit soort projecten leer je anders denken. Dat is de grootste waarde. Je leert nieuwe koppelingen leggen. We zijn zelf bezig met het project Nieuwe Markt, waarvan het denken is ontstaan in het project Nieuwe Markten Heuvelland.'

Nieuw is bovendien dat verbindingen tussen verschillende typen sectoren gelegd, zoals zorg, voeding en recreatie. Dit vanuit de gedachte dat ondernemers moeilijk buiten hun eigen markten kunnen denken. De sense of urgency van het project Nieuwe Markten is medio 2006 echter nog niet breed geworteld bij ondernemers, zeker niet bij kleine ondernemers in het MKB. Eén van de deelnemers: 'Er is een visie, een window of opportunity nodig om iets van de grond te laten komen. Alleen een samenwerkingsverband van ondernemers is niet voldoende. Ondernemers zitten gevangen in hun eigen gebiedseconomie en houden zich niet bezig met gebiedsconcepten. Die moeten van buiten af worden ingebracht.' Een ander: 'Begin van buiten naar binnen, ontwikkel gebiedsconcepten en breng dit vervolgens samen met de beweging van binnen naar buiten. Beide sporen zijn nodig en moeten bij elkaar worden gebracht.'

Professioneler en inkomsten

Door het LIOF en de door haar ingeschakelde adviesbureaus en de UvT-vrijtijds-wetenschappen (Hans

Mommaas) is als probleemdefinitie geformuleerd dat zowel het toerisme als de landbouw onder druk staan. De landbouw door de Europese landbouwpolitiek en de groeiende marktwerking, de recreatie vanwege de opkomst van low cost carriers en bulkmarkten elders. De Heuvellandse verblijfsrecreatie omvat nu vooral campings en familiehotels die zich traditioneel richten op de Hollandse recreant. Door de veranderde marktomstandigheden staat de recreatiesector voor de opgave zich enerzijds moderner, professioneler en meer internationaal te profileren en anderzijds meer verschillende doelgroepen aan te trekken. De landbouw daarentegen moet alternatieve inkomstenbronnen aanboren, wil ze op termijn overleven. De situatie van de landbouw in Zuid-Limburg gaat achteruit. Het aantal agrarische bedrijven is in de periode 1995-2003 met 32 procent gedaald. Het aandeel banen in de landbouw is klein (1,6 procent) en de productiewaarde van de primaire agrarische sector zijn in Zuid-Limburg laag en gedaald.

In Zuid-Limburg hebben relatief veel agrarische bedrijven nevenactiviteiten, met name op terrein van beheerslandbouw. Overigens blijven de verbredingactiviteiten achter in vergelijking met het buitenland. In Engeland levert de verbreding 10,1 procent van de totale toegevoegde waarde op en in Duitsland is dat zelfs 17,8 procent. Niet iedereen deelt de analyse dat het slecht gaat met de toeristische sector en er bestaan verschillende beelden over de vitaliteit van de toeristische sector. Anno 2006 blijkt dat er weliswaar sprake was van een economische dip van 2001-2003 op het gebied van recreatie en toerisme, maar de feitelijke economische situatie in termen van omzet en aantallen bezoekers niet slecht is en dat de markt zich vooral richt op Nederlandse bezoekers. 'Er zijn per jaar 750.000 overnachtingen in Maastricht tegen 4 miljoen in Heuvelland. 30 tot 40 procent van de vermaakomzet komt van eigen inwoners van het gebied. Er zijn veel ontwikkelingen rond Parkstad Limburg, men heeft er 1.000 arbeidsplaatsen bij gekregen. De gemeenten Landgraaf, Kerkrade, hebben een belangrijke rol gespeeld ten aanzien van recreatieontwikkeling. Slechts een klein percentage van de bezoekers geeft aan te komen voor Maastricht en Valkenburg. 90 procent (van de overnachtingen) komt uit Nederland.'

Kwaliteitsslag

Maar volgens de VVV heeft een kwaliteitsslag plaats gevonden en is een antwoord gevonden op de concurrentie van prijsvechters. 'Uit een ondernemersenquête die we elke vier maanden houden blijkt dat het goed gaat met de ondernemers... Er heeft een verschuiving plaats gevonden van het lage kwaliteitssegment naar het hogere segment (drie tot vijf sterren). Wel zijn er minder kamers over gebleven. Ze zijn zich op meerdere markten gaan richten. Er zijn ketens bijgekomen (Best Western en Hampshire Group)... de bezetting het hele jaar door is toegenomen... De campings zijn wel een zorgpunt geweest.... Verder loopt de sector vermaak als een tierelier.' Wel wordt breed erkend dat er een professionaliseringsslag gemaakt

kan worden op het gebied van het gezamenlijke aanbod en de marketing van de toeristische sector. Ook moet er pro-actief ingespeeld worden op de ontwikkelingen door nieuwe producten en doelgroepen aan te boren. Ook is de continuïteit van de bedrijven een aandachtspunt.

Het LIOF ziet als belangrijkste opgave voor Heuvelland het ontwikkelen van economische kansen voor de huidige, kleinschalige, agrarische grondgebruikers. Het IP is volgens hen vooral geformuleerd om kennisvragen op dit terrein te beantwoorden. Grootschalige oplossingen zoals energieproductie, intensieve teelten of agribusiness-complexen zijn in dit gebied volgens het LIOF niet aan de orde, want men wil immers niet de kip met de gouden eieren slachten. Er is nu al sprake van een zekere verhollandsing van het landschap als gevolg van schaalvergroting. Zo verdwijnen er perceelsbeplantingen, kloosters komen leeg te staan en hotels worden omgebouwd tot appartementencomplexen. 'Als het landschap uit elkaar valt, grootschalig wordt, dan is de toeristische attractiviteit weg. Je zit dus met een noodzakelijke conversie van bedrijven. Er is een scan nodig van bedrijven en de ontwikkeling van serieuze businessplannen voor kleinschalige (landbouw)bedrijven in Heuvelland.'

Toenemende verstedelijking

Een probleem dat tot dusver in het project Nieuwe Markten nog onderbelicht blijft, is de toenemende verstedelijking van het Heuvelland. Zo stelt het plan van aanpak plattelandsontwikkeling Zuid-Limburg (2002, p.33): 'Ondanks zorgvuldig beleid van de overheid is de laatste tien jaar de verstedelijking ernstig toegenomen. De omgevingskwaliteit neemt in termen van natuur, landschap en soorten nog steeds af...' De demografische ontwikkeling van Heuvelland is zodanig dat het aantal jongeren afneemt (-28 procent), er sprake is van een sterke vergrijzing (-28 procent) en een wegtrekkende bevolking. De Heuvelland gemeenten willen woningen bouwen, maar de draagkracht van het gebied voor wonen is beperkt. Tegelijkertijd ligt er een opgave in de stad Maastricht om het woon- en leefklimaat te upgraden en kapitaalkrachtige groepen aan te trekken. De uitdaging is om deze opgaven van stad en land ten aanzien van verstedelijking met elkaar te verbinden.

De probleemdefinitie beperkte zich in eerste instantie tot het gebied Heuvelland. In de laatste fase van het IP is gepoogd een verbinding te leggen met de ontwikkelingen in de Parkstad Limburg en de Westelijke Mijnstreek. Guus Broos heeft in zijn presentatie op 21 november een duidelijke link gelegd tussen de demografische ontwikkeling en het stedelijk gebied, de zorg en het Heuvelland. Uit de inventarisatie van initiatieven uit het vorige hoofdstuk blijkt dat op verschillende fronten (zie vorig hoofdstuk) vergelijkbare probleemdefinities en oplossingsrichtingen bestaan. Het ligt voor de hand om hiermee slimme koppelingen te leggen (zonder echter alles aan alles te verbinden).

Relatie economie en landschap

Door het LIOF is het project op de agenda gezet als een economisch-recreatief project gericht op nieuwe markten. Begonnen is met een strategische, marktgerichte analyse vanuit de visie dat nieuwe ketens ontwikkeld zouden moeten worden als economische dragers voor het Limburgse landschap. Het is niet toevallig dat de trekkende partij binnen de provincie de afdeling Economische Zaken is. 'We willen de samenwerking zoeken met andere bedrijven uit groeimarkten. Het toerisme is nu nog teveel georiënteerd op de eigen bedrijfskolom en beschikt ook niet over de kracht zichzelf wezenlijk te vernieuwen.'

Door adviesbureau Urban Unlimited is een relatie gelegd tussen (ecologische en cultuurhistorische) kernwaarden en economische potenties. Daarmee werd de rood-groene spanning in het gebied geagendeerd. In het IP wordt als hoger doel 'de ontwikkeling van leefomgevingskwaliteit' oftewel het Landschap beschreven. Door de kerngroep is actief geprobeerd landschapskwaliteit op de gemeenschappelijke agenda te krijgen, met name tijdens de bijeenkomsten met ondernemers in augustus en september 2006. Dat dit niet is gelukt komt vooral omdat de ondernemers vooral gericht waren op de realisatie van de pilots en niet op het strategische doel. Met andere woorden: het overbruggen van de rood-groene spanning in Heuvelland werd niet collectief gemaakt, het werd geen gemeenschappelijke agenda. Bezien vanuit duurzame ontwikkeling, worden tot dusver planet- en profitaspecten nog onvoldoende met elkaar verbonden, zowel in een gemeenschappelijke missie, als operationeel in de afzonderlijke thematische projecten.

Hoger doel

De ondernemers, bijvoorbeeld de Heuvelland-hotels en de trekkers binnen Helende Hellingen realiseren zich wel degelijk dat men voor recreatieve ontwikkeling afhankelijk is van de kwaliteit van het cultuurlandschap. Men focust echter tot voorop op economische marktontwikkeling. 'Het hoger doel is het behouden van de kwaliteit van het landschap. Om zo voor ondernemers inzichtelijk te maken wat het verband is tussen lagere en hogere doelen. De relatie tussen bijvoorbeeld het ontwikkelen van mobiele ICT-diensten en het landschap wordt niet gezien. Ik kan niet helder krijgen bij hen wat de benefits zijn voor hun van die hogere doelen.' De Zwarte Ruiters, een groep ondernemers, willen vooral Heuvelland mondiaal op de kaart zetten. 'We hebben op hoofdlijnen een visie ten aanzien van de toekomst van Heuvelland ontwikkeld als ZRO. In 2000 hebben we gezegd: 1. Alleen Heuvelland is te begrensd. 2. Onze markt kent geen grenzen. Ik hoop dat we een internationale functie hebben richting India, Brazilië, China, Rusland.'

Het ruimtelijk probleem in Heuvelland is dat economische activiteiten parasiteren op de ruimtelijke kwaliteit. Het project is in het najaar van 2006 onder het motto Health, care and cure (HCC) verbonden met de

economische Versnellingsagenda, voortkomend uit beleidsdoelen van het ministerie van EZ en ingevuld door de provincie Limburg samen met de gemeenten. Dat kan de publiek-private samenwerking bevorderen. Het risico is echter dat de groene agenda, ontwikkeling van het landschap, onderbelicht blijft. De relatie met het grondbeheer van het kleinschalige landschap en de positie van de grondgebruikers daarin is tot dusver onderbelicht gebleven, ondermeer omdat gestart is vanuit een rode agenda. Juist om de kwaliteiten van het cultuurlandschap ook op lange termijn te behouden is aandacht nodig voor financiering van het grondbeheer, dit is dan ook een belangrijke kennisvraag. Door koppeling aan de versnellingsagenda en te focussen op Limburg als het toeristisch Florida van Europa, wordt het risico van een eenzijdig economische mono-economie groter.

Niet verloren

Samenwerking op bestuurlijk niveau, koppeling aan Vitaal platteland (via concrete projecten!) en het inbrengen van de gebieds- en landschapsinstek in de versnellingsagenda zijn daarom van belang. 'Zorg ervoor dat de breedte van Nieuwe markten (landschap, Volle smaken en Verbonden velden) niet verloren gaat in het traject rond de versnellingsagenda/Orbis. Branding is niet de functie van een ziekenhuis. Daar heb je anderen (VVV) voor nodig.' Veel plattelandsprojecten starten als groene projecten, met bijbehorende actoren en bronnen. Dit project is gestart als rood (economisch) initiatief. Dit biedt kansen om nieuwe investeerders te betrekken bij het platteland. Aan de andere kant worden ook kansen niet benut omdat de agenda tot dusver op politiek niveau en projectniveau nog onvoldoende is verbonden met de groene agenda van de provincie, uitgewerkt in bijvoorbeeld de agenda Vitaal platteland. 'In het kader van Vitaal platteland wordt vier ton voor branding georganiseerd. Dit is groen geld. Nieuwe Markten zou daarbij moeten aansluiten en TransForum zou moeten helpen dit geld te zoeken. Nu is het zo dat we rood geld inzetten voor een groen project.'

Binnen Heuvelland ligt het startpunt van het project bij het bevorderen van economische (toeristische) bedrijvigheid die collectieve verantwoordelijkheid neemt voor het landschap. In Heuvelland heeft aan het begin van het proces een uitgebreide analyse plaatsgevonden van toeristische waardeketens, zowel in hun algemeenheid als specifiek voor het Heuvelland. Dit is ondersteund door ZKa, Leisure Consultants & Planners uit Breda. Tevens is een begin gemaakt met het ontwikkelen van nieuwe ketens. Het is echter nog te vroeg om te concluderen of dit ook zal leiden tot een waardepiramide, waarbij investeringen in het landschap de basis zijn voor het ontwikkelen van de eigen business.

Storylines en gebiedsidentiteit

Heuvelland is organisatorisch gefragmenteerd. Daarnaast is er een historisch gegroeide scheiding tussen de stad Maastricht en het Heuvelland. Mede hierdoor zijn verschillende visies, beelden en storylines ontstaan ten aanzien van Heuvelland. Fragmentatie ontstaat ook doordat verschillende agenda's en ontwikkelingsperspectieven tot dusver naast elkaar opereren zoals de Versnellingsagenda, citymarketing Maastricht, Vitaal platteland en de Landschapsvisie Zuid-Limburg. Een voorbeeld is de city-marketing van Maastricht versus de branding van Heuvelland. De Zwarte Ruiters, een groep grote ondernemers in Heuvelland, is gericht op branding van het gebied en ontwikkeling van nieuwe markten. 'Branding is de overkoepelende term. Het gebied houdt niet op bij Heuvelland. Het gaat om meer dan recreatieve-toeristische aspecten. Het is een organisch proces, dat is begonnen bij de studie van adviesbureaus. We moeten komen tot een business community, willen we het laten groeien om nieuwe PMC's te laten ontstaan. Hoe krijg je ze bij elkaar?'

Er was een missie voor het Heuvelland maar deze is in de loop van het proces verwaaid en verschoven. Het doel van economisch-recreatieve ontwikkeling wordt nog steeds breed gedragen. Wat echter nodig is, is een gemeenschappelijke en door de Heuvellandse ondernemers gedragen missiestatement of motto die ook het landschap omvat en die tevens mobiliserend werkt op nieuwe ondernemers. Het is nog een beetje de vraag of health, care and cure dit nieuwe motto kan zijn. Een hartekreet tijdens de bijeenkomst op 9 november 2006: 'We moeten een aantrekkelijke story-line hebben die toch ook bondig is.' Onder de noemer HCC kunnen de huidige concepten Wellness in weelde, Helende hellingen en Goddelijk leven aanhaken. Verbonden velden, gericht op ICT-toepassingen, is niet zozeer een concept als wel een middel. Het concept Volle smaken ofwel het bredere thema voeding en de opgave voor wonen, worden onvoldoende gedekt door health, care en cure. Om recht te doen aan de breedte van het project Nieuwe Markten zouden ons inziens naast HCC twee andere storylines kunnen worden ontwikkeld en opnieuw verbeeld die dragend zijn voor het verdere proces:

1. Wonen, bezien in stad-land-perspectief
2. Voeding. Dit thema is wel al in de Versnellingsagenda opgenomen, maar richt zich tot dusver vooral op Noord-Limburg. Dit zou uitgebreid kunnen worden naar Zuid-Limburg en tevens het project Volle smaken en de Versmarkt in Maastricht omvatten.

Kansen voor stad en land

Er is een zekere spanning tussen de branding van Maastricht en die van Heuvelland. Op initiatief van Hans

Mommaas (UvT/Telos) is een gezamenlijke bijeenkomst (Manjefiekoverleg, 6 juni 2006) gehouden. Het resultaat daarvan is een intentieverklaring. De afspraak is gemaakt om afstemming te organiseren en een lichte structuur. Dit vergt een organisatie die zowel Maastricht als Heuvelland vertegenwoordigt. Dit is echter nog niet uitgewerkt. Een ondernemer: 'Tijdens het Manjefiek-overleg bleken nauwelijks conflicten en tegenstellingen tussen Maastricht en Heuvelland. We vulden elkaar aan, omdat we vanuit het economisch gedachtengoed zijn vertrokken.' Tijdens een bijeenkomst met ondernemers, de stad Maastricht en deels nieuwe actoren zoals VVV's op 21 september 2006 ontstond verwarring omdat dit niet een vervolg op het Manjefiek-overleg bleek te zijn maar ter plekke nieuwe thema's zoals Parkstad Limburg en health, care and cure werden geïntroduceerd. Er kwamen tijdens deze bijeenkomst nieuwe visies op gebiedsbranding naar voren. Met name over de vraag of Nieuwe markten zou moeten opereren onder het nieuwe motto health, care and cure en in hoeverre opschaling naar Parkstad Limburg nodig is, ontstonden meningsverschillen die duidelijke belangentegenstellingen aan het licht brachten. Besloten werd om zowel het Manjefiek-overleg voort te zetten als de HCC-lijn uit te werken.

Ten aanzien van de citybranding van Maastricht is nagedacht over de kernwaarden en over de te betrekken actoren, er zijn daar echter nog geen ondernemersgroepen gevormd. Er liggen kansen om thematisch raakvlakken te leggen tussen beide projecten. Voor het vervolgproces is het belangrijk om de dialoog stad-ommand voort te zetten en te zoeken naar benutting van elkaars sterke punten, in plaats van te blijven hangen in de verschillen. Zoals eerder gesteld liggen er kansen om de verstedelijkingsopgave van Heuvelland en Maastricht aan elkaar te koppelen. 'We moeten verbinding zoeken met de regio. Bourgondisch Maastricht en het thema Wellness in Heuvelland zijn goed te koppelen. De verbinding tussen stad en regio zie je ook in andere landen. Bijvoorbeeld In Toscane waar steden als Siena, Florence, Pisa en Lucca zich gezamenlijk als regio presenteren. Er zijn hier twee sporen, Maastricht en Maastricht Hills. Daarvoor is samenwerking nodig.'

De regionale context

Zoals in het hoofdstuk over de regionale context is aangegeven is er een veelheid aan beleidsplannen en nota's die betrekking hebben op het Heuvelland. Er is sprake van een bestuurlijke drukte en een fragmentatie van verschillende agenda's in het gebied. Daarnaast lopen er verschillende initiatieven zoals de Stichting Mergellandcorporatie, Stichting Streekproducten, marketing van Limburg Euregio-activiteiten en activiteiten van gemeenten, ontwikkelingsmaatschappijen en VVV's. De indruk bestaat dat de meeste actoren binnen het project Nieuwe Markten Heuvelland niet weten wat er allemaal speelt. Sommige agenda's sluiten aan bij het Nieuwe Markten-project. Zo sluiten de beleidsdoelen van Vitaal Platteland aan op de

visie in het rapport Heerlijkheid heuveland, ten aanzien van het behoud van landschap in combinatie met het mogelijk maken van gepaste ontwikkeling. De tweede actielijn binnen het toeristisch beleid van de provincie Limburg sluit aan bij de Nieuwe Markten Heuveland filosofie gericht op de vernieuwingskracht van de toeristische sector.

Mogelijkheden voor koppeling met bestaande initiatieven kunnen echter nog meer worden benut. Een ondernemersinitiatief is het microproject Preuve Limburg, hierin werken een aantal partijen samen. Gwen Silanoe stelt voor om dit te koppelen aan gelijksoortige private initiatieven zoals Sterrenkeuken, het Festival der Limburgse Gerechten, Collen Culinaire ed, waarbij synergie op het gebied van organisatie, distributie, marketing en communicatie rondom streekproducten en –initiatieven wordt opgezocht. Ten aanzien van Volle smaken kan bovendien een verbinding worden gelegd met de Stichting Mergellandcorporatie en de Stichting Streekproducten. Daarnaast liggen er mogelijkheden voor koppeling tussen Helende hellingen en het Euregioproject waarvoor grensoverschrijdende samenwerking op het gebied van zorg wordt ontwikkeld. Gebiedsbranding moet worden afgestemd met lopende campagnes voor Limburg en Maastricht.

Raamwerk

De nieuwe landschapsvisie Zuid-Limburg die op 23 november 2006 werd gerealiseerd kan een raamwerk zijn voor Nieuwe Markten en het kanaliseren van de woonopgave. De WUR (Klaas Kerkstra) heeft een visie gemaakt die zich richt op het nat maken van de dalen, uitbreiding van hellingbossen en het herstellen van overgangszones tussen dorpen en landerijen (de krans van boomgaarden en heggen). Het landschap opschonen, dat is eigenlijk de boodschap van de visie. De dalen dienen enerzijds functioneel als waterbergingsgebied te worden gebruikt, anderzijds als park binnen het Nationaal Park. Bebouwing zou onderaan de vlakke helling worden gerealiseerd. Tijdens de presentatie van de visie stelde Koos Bosma als coreferent dat noodgedwongen afscheid genomen zou moeten worden van de puur esthetische opvatting van het landschap en dat we verhalen in het landschap moeten lezen en herschrijven (vergelijk storylines) en dat die ook te gebruiken zijn voor ontwikkeling. Een hoogwaardig landschap genereert ook economische activiteiten (vergelijk Nieuwe Markten). De conclusie van Dirk Sijmons tijdens deze bijeenkomst was dan ook dat een verbinding wenselijk is tussen de landschapsvisie en het project Nieuwe markten.

5.1. Coalities

Business community

De ondernemers hebben zich in meer of mindere mate georganiseerd rondom de thematische projecten. Daarbij zijn de economische belangen leidend. Zo zijn 20 tot producenten via de trekker de Van Melik Food

Group betrokken bij Volle smaken. De sleutelpersonen bij de ondernemers zijn vrij informeel verenigd in de Zwarte Ruiters, een groep van zo'n acht grote ondernemers. Zij richten zich op branding van het gebied en economisch-recreatieve ontwikkeling onder de noemer Maastricht Hills. Daarbinnen spelen ondernemers als Camille Oostwegel, Van Melik en Broos een belangrijke rol, zij ontwikkelen leiderschap in het proces. Daarnaast hebben vijftien ondernemers (Heuvelandhotels) een technologisch platform gestart om ICT-innovaties te ontwikkelen, zoals GPS-routes. De ondernemers willen dit zelf ontwikkelen en vermarkten. De ondernemers in Heuveland zijn fragmentarisch georganiseerd. Een blik van een ondernemer van buitenaf: 'Er is teveel versnippering in kleine groepjes. Heuveland is vastgeroest in tradities. Er zijn verschillende stichtingen. Ontwikkel in Heuveland geen koepelorganisatie in het verlengde van die bestaande clubjes. Het moet intersectoraal. Als je het als marketingconcept organiseert, gebruik dan niet de term koepel. Zo'n initiatief als de Zwarte Ruiters is perfect. Maar ze hebben het imago van grote bedrijven. Je moet ook het midden- en klein bedrijf erbij betrekken.'

Daarnaast zijn er in het proces van marktvernieuwing tot op heden veel volgers, maar nog weinig echte trekkers. Vooral kleinere ondernemers hebben koudwatervrees en zoeken naar een grotere partner. De ketenbenadering is echter alleen succesvol wanneer er een trekker is per nieuwe product-markt-combinatie. Regie van buitenaf kan helpen, maar dient niet hiërarchisch te zijn, want dat wekt argwaan op. Er worden op businessniveau nog onvoldoende koppelingen gelegd tussen het microniveau van afzonderlijke ondernemersprojecten, het mesoniveau van de thema's (pilotprojecten) en het macroniveau van Heuveland. 'Het project Nieuwe Markten bevindt zich nog in de pilotfase. Er zijn nog geen majeure projecten uit ontstaan, omdat de ondersteunende krachten steeds wisselen en er gebrek is aan continue feedback, overzicht en informatie.' Zowel de provincie als de kerngroep binnen het IP streeft ernaar een gezamenlijke overkoepelende business community te vormen voor het Heuveland en meer ondernemers erbij te betrekken.

Netwerkloket

Een mogelijkheid daarvoor is het opzetten van een netwerkloket of -organisatie, zoals een respondent opperde, vergelijkbaar met dat in het Limburgse Maasplassengebied. Producenten brengen daar zelf projecten in en deze worden binnen het loket gecoördineerd. Het gaat dan om projecten op macroniveau die passen binnen de Nieuwe markten-filosofie. Ook tijdens de bijeenkomst met ondernemers op 21 augustus werd aangegeven dat er behoefte is aan een loket. Voorstellen voor organisatiestructuren gedaan door bijvoorbeeld Van der Muyden werden echter door anderen als te weinig netwerkgericht en hiërarchisch afgedaan. Tijdens de bijeenkomst op 9 november 2006 stelde Guus Broos een soort programmabureau

voor, waar organisaties mensen naar detacheren. Dit voorstel lijkt tot dusver op enig draagvlak te kunnen rekenen (zie ook: publiek-private-samenwerking).

Netwerkorganisatie

In de zomer van 2006 verkeerde het project in een cruciale fase. Het initiatief voor het project lag in eerste instantie bij het LIOF, maar ten aanzien van het IP heeft de provincie de lead als procesmanager van de projecten en het totale Nieuwe markten-traject. In de kerngroep van het IP zijn de provincie (EZ), Wing/Alterra (Madeleine van Mansfeld) als procesbegeleider en Gwen Silanoe als netwerkmakelaar en contactpersoon van de ondernemers vertegenwoordigd. Daarnaast is er een stuurgroep waarin de kerngroepleden, Hans Mommaas (UvT/Telos), het LIOF en een afvaardiging van de ondernemers (tevens lid van de Zwarte Ruiters) zijn vertegenwoordigd.

Referentiebeeld 1

Maasplassen project Noord-Limburg

In het Samenwerkingsverband Maasplassen werkt een representatieve groep van meer dan honderd ondernemers samen in Midden-Limburg. Het gaat om toeleveranciers, ondernemers op het gebied van verblijfsrecreatie, horeca, scheepsbouwers, leisure, kooptoerisme. Geleidelijk sluiten ook leveranciers van een versmarkt en regioproducten aan. De Maasplassen lopen van Eijsden naar Borgharen maar het werkgebied van het samenwerkingsverband omvat negen samenwerkende gemeenten, oa Roermond, Montfort, Swalmen, Echt, Susteren, Thorn en dergelijke. Het gebied is jong, in de afgelopen dertig jaar ontstaan door grindwinning. Als samenwerkingsverband heeft men een gezamenlijke visie ontwikkeld die zowel stad als platteland omvat. 'Het gaat om blauw, groen, goud en zilver. Dat betekent water, oever en achterland, inclusief nationaal park Meinweg en het natuurgebied het Leudal (blauw en groen). Bovendien omvat dit het cultuurhistorisch erfgoed van de Maassteden (goud). Zilver is het kooptoerisme. Er is binding, cohesie, want het is een jong gebied in toerisme. We zien dat als we meer verwevenheid ontwikkelen tussen blauw, groen, goud en zilver, dat dit kansen biedt.'

Het samenwerkingsverband heeft sterk ingespeeld op de economische versnellingsagenda van de provincie Limburg en de behoefte van de provincie aan één aanspreekpunt. Daarnaast liggen er sterke relaties met het bestaande samenwerkingsverband van gemeenten. Men is gestart met het ontwikkelen van een businessplan, daarna heeft men financiële ondersteuning van de provincie gevraagd, en is gewerkt aan draagvlak bij ondernemers: 'Dit actieplan is niet gepresenteerd aan het bedrijfsleven, maar we zijn eerst naar de provincie gegaan, de Kamer van Koophandel en de gemeentelijke stuurgroep. We hebben gezegd: dit willen we, wat is jullie dat waard. We hadden een begroting van 400.000 euro. We hebben gezegd: als jullie 300.000 financieren, zorgen wij dat het bedrijfsleven er 100.000 euro bij legt. Dat was een strategische keuze.'

Doelclub

Na zes maanden had men honderdtien deelnemers die elk een overeenkomst voor drie jaar hebben gesloten en een bedrag betalen naar draagkracht van 270 tot 1500 euro per jaar. Een succesfactor is dat men een doelclub is, die concrete uitvoeringsgerichte projecten ontwikkelt die direct in het belang zijn van ondernemers. Inmiddels ontwikkelt men een NV toerisme Maasplassen. Er is een projectgroep gevormd met daarin de provincie en de Intergemeentelijke Stuurgroep onder leiding van het Samenwerkingsverband Maasplassen. Het Samenwerkingsverband is onderhandelingspartner voor de provincie ten aanzien van de uitvoering van gebiedsgerichte projecten: 'De gebiedscommissie had een plan opgesteld met 68 projecten. Opgesteld door Erik van Nuland. De provincie zei: biedt dit maar aan aan het samenwerkingsverband. Wij zijn gevraagd om het toeristisch plan Maatregelen Maasplassen te wikken en te wegen. We hebben twintig projecten geselecteerd en trekkers geïdentificeerd. Er is vertrouwen, geloof en daadkracht.' Belangrijke succesfactoren in het Maasplassenproject zijn ons inziens:

1. In het begin is er een heldere visie opgesteld door de ondernemers zelf
2. Vanaf het begin zijn platteland, dorpen en stad (Roermond) met elkaar verbonden en is een relatie gelegd met de negen samenwerkende gemeenten op het terrein van toerisme en recreatie
3. Er is slim ingespeeld op de economische, politieke agenda op zowel gemeentelijk, provinciaal en rijksniveau (VROM)
4. Men heeft concrete, aansprekende projecten en producten ontwikkeld waar ondernemers direct baat bij hebben. Voorbeelden zijn een informatiekoffer met voordeelcoupons voor bootrecreanten, het rondje met het pontje in samenwerking met rederijen en een veiligheidscoördinator Maasplassen
5. Sterke initiatiefnemers die veel tijd hierin steken.
6. Ondernemers investeren zelf financieel in de uitvoering van het businessplan
7. Men heeft de nek uitgestoken door verantwoordelijkheid te nemen voor het vormen van een business community. Men heeft eerst commitment bij partners in business ontwikkeld en fondsen binnengehaald, pas daarna is men naar de ondernemers gegaan.

Verschillende beelden

Een doel van de eerste fase van het IP was het vormen van een 'netwerk van nieuwe vitale coalities als economische dragers' in Heuvelland. In de zomer van 2006 bestonden er echter verschillende beelden in de kerngroep en tussen kern- en stuurgroep over de gewenste procesaanpak en met name over de vraag wie deel moest nemen aan dit netwerk en wie daarin de lead in moest hebben. De visie van Wing is gericht op het vormen van een KOMBI-netwerk, kennisinstellingen, overheden maatschappelijke organisaties en innovatieve bedrijven, waarin naast de huidige partijen ook nadrukkelijk de maatschappelijke organisaties (NGO's) worden betrokken. Dit vanuit het idee dat alleen in gezamenlijkheid draagvlak gecreëerd kan worden voor behoud en ontwikkeling van het landschap in Heuvelland. De adviseurs in het traject (Telos/UvT en Urban Unlimited) stellen echter dat de focus moet blijven liggen op de ontwikkeling van private ketens. 'Als je nieuwe economische dragers wilt, kom je er alleen met ondernemers die nieuwe kansen inbrengen en dit koppelen aan investeringskracht.'

Het project is opgezet vanuit een ondernemersperspectief. Om de energie van betrokkenen te behouden is onze observatie dat de focus in het proces daar ook zou moeten liggen. De ondernemers willen het initiatief houden, ondersteund door de provincie. Daarbij zien ze wel als een belangrijke kans om nieuwe ondernemers erbij te betrekken, zoals zorgpartijen en hoteliers. Zo'n twintig tot vijftientig producenten in Heuvelland zijn indirect betrokken door de trekker van het project Volle smaken. Er zijn sinds kort contacten gelegd met de LLTB ten aanzien van de ontwikkeling van streekproducten. Wanneer landschapsbehoud een belangrijk doel in Heuvelland is, ligt het voor de hand om de relaties met grondbeherende partijen zoals agrarische producenten in de volgende fase te intensiveren.

Ondernemerselan

Een breed KOMBI-overlegcircuit lijkt ons inziens in het Heuvelland niet te werken, zo bleek uit het afnemende ondernemerselan tijdens bijeenkomsten in augustus, september en november die in het kader van het IP zijn georganiseerd. In de loop van het proces zijn steeds nieuwe partijen bij het project Nieuwe Markten betrokken. Deels om draagvlak te creëren voor de aanpak, deels om constructieve verbindingen te leggen met andere partijen zoals de VVV's, gemeenten en de Kamer van Koophandel. Het risico daarbij is echter, zo bleek, dat steeds opnieuw het verhaal moet worden verteld. Daardoor haken de oude actoren afhaken en worden opnieuw afspraken ter discussie gesteld. Het aanhaken van nieuwe, niet-private partijen belemmert de ondernemers die trekkend zijn, vertraagt het proces en verhoogt het risico op institutionalisering in de huidige fase van het project. 'Er is verschil in dynamiek per thema. Positief is dat het gestart wordt vanuit ondernemers. Leg de karavaanverantwoordelijkheid niet teveel bij de overheid. Dan gaat die

karavaan ronddraaien. Je hebt investeerders nodig, dan kan de overheid faciliteren. In vijf ondernemersprojecten is beweging nodig. Dit heeft ook te maken met de overkoepelende identiteit. We hebben een beeld nodig van de identiteit van de regio. Daarnaast is een structuur nodig die beweging en enthousiasme creëert. Dat moet een netwerkstructuur zijn. Daar bestaan geen recepten voor.'

Draagvlak bij andere partijen kan wel parallel aan het proces en met ondersteuning van de provincie en kennisinstellingen worden georganiseerd. Belangrijk om energie en inspiratie in het project te organiseren is in de eerste plaats het betrekken van mensen bij de projecten die zowel iets te bieden als te winnen hebben. Een mogelijkheid is ons inziens om rond een aantal storylines (health, care and cure, voeding en wonen) twee kringen te organiseren, een kring met trekkers en een kring met duwers. In de tweede kring kunnen bovendien maatschappelijke organisaties deelnemen. Op die manier kunnen de ondernemers zich in de eerste kring concentreren op de projecten en wordt dit proces niet belast met introductie van steeds nieuwe maatschappelijke actoren.

Netwerken bouwen

Er is sprake van samenwerking op het gebied van recreatie en toerisme tussen private partijen en verschillende kennisinstellingen in Heuvelland zoals de Hogeschool Zuyd en de Universiteit van Maastricht. Eén van de doelen van de eerste fase van het Innovatief praktijkproject nieuwe markten en Vitale coalities heuvelland is het bouwen van netwerken. Dit is een lastige opgave want de institutionele context is sterk verkaveld. Er is sprake van fragmentatie van ideeën, beleidsplannen en actoren. De maatschappelijke organisaties lijken in Heuvelland tot dusver geen positief imago hebben waar het gaat om daadkracht. De actoren hebben beelden van elkaar die in de loop van soms tientallen jaren zijn gegroeid. De samenwerking tussen partijen is dus historisch beladen en strandt regelmatig op persoonlijke verhoudingen tussen mensen. Er is sprake van een sterke concurrentie tussen belangen. 'Er is sprake van ego's, wantrouwen, achterdocht, ambities en gebrek aan vertrouwen. Dat werkt belemmerd.'

Zo werken er verschillende ontwikkelingsmaatschappijen in Heuvelland zoals het TROM, LIOF en de Ontwikkelingsmaatschappij Valkenburg. Acties richting ondernemers en op het gebied van gebieds promotie worden uitgevoerd door bijvoorbeeld Syntens, LLTB, Kamer van Koophandel en VVV. Een regionaal transitieproces vergt opschaling van projecten, een herverkaveling van taken en bevoegdheden en nieuwe organisatievormen, maar dit stuit op weerstand bij organisaties gezien de gevestigde belangen.

De lerende overheid

De provincie ziet mede als doel van het Innovatief praktijkproject: het bevorderen van een lerende overheid om meer integraal te werken. De rol van de provincie in het project richt zich met name op het leggen van verbindingen binnen de provincie en tussen de provincie en projecten om bij ruimtelijke vraagstukken ontwikkelingsgericht te kunnen meedenken. De rol van de provincie is de laatste jaren gewijzigd. 'We hebben een draai gemaakt. Sinds 1998 willen we gezamenlijk economisch werken. Sinds 2002 geven ondernemers de koers aan. Overheden faciliteren dit en geven kwaliteitskaders aan. We willen initiatieven stimuleren. Aan de voorkant door partijen samen te brengen die elkaar anders niet vinden. Voorbeeld: Helende hellingen. De ondernemers moeten het echter doen. Daarna zijn we facilitator. Dat heeft tot dusver geen subsidies gekost. Belangrijke wijziging is dat de provincie geen subsidieloket is, maar partner van subsidie naar investeringen.' Om een gebiedsproces niet te veel te belasten met bestuurlijk overleg, organiseert de provincie de uitvoering het beste organiseren op afstand van het ambtelijk apparaat. In dit geval delegeerde de provincie dit aan de ontwikkelingsmaatschappij LIOF, die de ondernemerstafels organiseerde. Ook kan (een deel van) het proces worden uitgevoerd door een private partij. De provincie is daarvoor in overleg met Guus Broos van Orbis. Hij heeft aangegeven boegbeeld te willen zijn.

Een knelpunt is dat het tot dusver, als gevolg van de sectorale provinciale organisatie, nog onvoldoende lukt om coalities te vormen in het provinciale apparaat met andere directies, met name tussen rood en groen. 'Het lukt niet om vitaal platteland en nieuwe markten in het provinciaal apparaat bij elkaar te brengen. Men is er wel mee bezig, de provincie ziet het Nieuwe markten project als pilot voor integraal werken.' Nieuwe markten is opgenomen in de Limburgse economische versnellingsagenda. Men huiverde lang om de afzonderlijke vijf thematische projecten met elkaar te verbinden omdat men verwachtte dat daardoor de complexiteit te groot wordt. Er is steun op politiek niveau voor het project. 'Onze rol is faciliteren en verbindingen te leggen. De bouw van Mosaeforum liep vast. Door de gedeputeerde erbij te betrekken, konden we het weer lostrekken.' De relevante bestuurders, de gedeputeerden Eurlings en Driessen, hebben het project en het IP nog niet echt als boegbeeld uitgedragen. De focus lag op inspanningen van de ambtenaren. Wel heeft de gedeputeerde van Economische Zaken, de heer Eurlings, in het najaar van 2006 Orbis (Guus Broos) een trekkende rol gegeven voor het gehele project.

Ontwikkelfunctie

De provincie ziet als haar taak de ontwikkelfunctie van de provincie te versterken. Ze worstelt echter met de invulling van die rol tussen afstand en betrokkenheid. De provincie investeert drie ton euro per jaar om vernieuwing te stimuleren. Anderzijds wordt door een respondent gesteld dat er bij de provincie een

beperkt budget is om processen aan te jagen. 'De provincie moet zijn middelen anders inzetten. Men subsidieert concrete activiteiten maar heeft geen zaaigeld voor het organiseren van samenwerking of het uit laten voeren van studies.' Door meerdere betrokken actoren in Heuvelland wordt kritisch geoordeeld over de faciliterende rol van de provincie. Zo wordt gesteld dat van te voren de beleidskaders niet helder waren, dat de rol van de provincie niet helder is, dat 'er geen duidelijke probleemeigenaar is voor het publieke traject' en dat er onvoldoende coalities zijn op politiek niveau. 'Er is een mandaat van de gedeputeerden Eurlings en Driessen om rood en groen te koppelen. We wilden dat de gedeputeerden samen aan tafel zouden zitten. Maar de provincie vond het te vroeg.'

Het is niet verbazingwekkend dat het Nieuwe markten-concept aanslaat in een tijd waarin enerzijds economisch-regionale ontwikkeling op de politieke agenda staat en anderzijds de overheid een terugtrekkende beweging maakt en een liberale koers vaart. Overheden zijn ons inziens echter vaak nog onvoldoende geëquipeerd om hun rol als partner in projecten effectief in te vullen. Met name het leveren van kennis, advies en aanjaaggeld voor regionale processen zijn daarbij randvoorwaarden. Voor het vervolgtraject is het daarom van belang voldoende organisatiecapaciteit te organiseren. De provincie speelt daarin een belangrijke rol. In de eerste plaats zijn daarvoor gezaghebbende boegbeelden nodig die als ambassadeurs werken voor het project en tevens toegang hebben naar bestuurders. Guus Broos van Orbis heeft aangegeven zo'n rol te willen vervullen. In de tweede plaats is het nodig om voldoende capaciteit te organiseren om het gebiedsproces te ondersteunen, in de vorm van een intermediaire (netwerk-) organisatie tussen provincie en ondernemers om het publieke belang te realiseren. De taken van zo'n netwerk omvatten niet alleen het bijeenbrengen van partijen en het organiseren van bijeenkomsten, maar ook het schakelen tussen verschillende werelden en het makelen van vraag en aanbod van kennis. In de derde plaats is afstemming op bestuurlijk niveau nodig. Op dit moment zijn de groene en rode sectoren in de provincie nog te veel gescheiden circuits. Rood en groen moeten ook inhoudelijk worden verbonden om nieuwe product-markt-combinaties ook ten goede te laten komen aan de kwaliteit van de omgeving. Ten vierde zijn voldoende financiën nodig om zowel projecten aan te jagen als de meer strategische vragen op macro-niveau te beantwoorden.

Gebiedsmakelaar

Daarbij dient tevens een belangrijke rol weggelegd te worden voor een gebiedsmakelaar die vraag en aanbod bij elkaar brengt en concreet in het veld ondernemers mobiliseert. In Heuvelland heeft Gwen Sila-noe tot dusver zo'n rol gespeeld. Voor een gebiedsmakelaar is echter wel overheidsfinanciering nodig van provincies (en gemeenten) voor het vervolgproces. (zie ook referentiebeeld 2: streekontwikkeling Belgische

Kempen). 'Een gebiedsmakelaar moet het mandaat hebben om een regio te makelen. Als dat een charismatisch iemand is met lef en competenties om geld, kennis, actoren te regelen, dan heb je een spin in het web. Zo iemand moet boven de partijen staan. Gwen Silanoe had die rol sterker moeten krijgen.'

Referentiebeeld 2

Streekontwikkeling Belgische Kempen

Het Samenwerkingsverband Strategisch Plan Kempen (SPK, www.spk.be) is een privaat samenwerkingsverband dat in 1988 ontstond op initiatief van invloedrijke regionale personen en organisaties. Anders dan de naam doet vermoeden dat het hier niet om een plan op papier, maar een initiatief waarin de werkgeversorganisaties, de vakbonden en de provincie Antwerpen gezamenlijk de ontwikkeling van de regio oppakken. In Nederland zouden we spreken van een publiek-private samenwerking waarbij de drie sectoren gezamenlijk het bestuur vormen. Dat uit zich onder andere in een jaarlijks wisselend voorzitterschap.

Het doel is de Kempense regio (het arrondissement Turnhout) sociaal-economisch te versterken. Uit een sociaal-economische analyse van midden jaren negentig bleek dat de Belgische Kempen een hoge werkloosheid had, een laag opgeleide beroepsbevolking, een zwakke infrastructuur, weinig export had en op technologisch gebied achterliep. Maar er waren ook pluspunten: een ruim aanbod van jonge arbeidskrachten, een goede ligging, een uitstekende schoolinfrastructuur, een groen karakter. Via verschillende strategische lijnen pakt men de problemen succesvol aan. Thema's die men de afgelopen jaren aanpakten waren: Toerisme en Recreatie (1989, 2002), Laaggeschoolden en Langdurige Werkloosheid (1990), Land-, Tuin- en Bosbouw (1991), Milieu (1992), 60+ (1993) en Telecom (1995). Recent is het strategisch plan geactualiseerd met een toekomstvisie 2015. Doel is om voor 2015 25.000 extra banen te realiseren.

De centrale persoon is de streekmanager. Deze wordt voor een periode van drie jaar benoemd door een grote onderneming (Umicore, Fortis Bank, Kredietbank, Generale Bank en Janssen Pharmaceutica). Het werk wordt uitgevoerd in verschillende domeinen. Interessant is met name KMO-Werking dat individueel en via groepen ondersteuning geeft aan het management van kleine en middelgrote ondernemingen. Dat gebeurt onder andere via het programma PLATO dat is ontwikkeld in de Kempen en wordt opgevolgd in heel Vlaanderen en internationaal in Frankrijk, Zweden, Ierland, Denemarken, Duitsland en Nederland. In de Kempen namen sinds 1987 zo'n elfhonderd mkb'ers deel. Meer dan tweehonderd kaderleden uit vijftig grote ondernemingen (de zogenaamde peterbedrijven) zijn in groepen of individueel betrokken.

Publiek-private samenwerking

Tijdens de bijeenkomst met ondernemers op 21 augustus 2006 kwam naar voren dat een heldere publiek-private samenwerking, tot uiting komend in één loket en één aanspreekpunt, een belangrijke wens is van de ondernemers. De ondernemers willen gefaciliteerd worden op het gebied van vergunningen, wet- en regelgeving, contacten met gemeenten en samenwerking met belangenorganisaties. De trekkers- en voorzittersol nemen ze zelf graag voor hun rekening. De provincie wenst ten aanzien van de ondernemers dat zij niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor het private initiatief, maar ook voor het publieke gedeelte, zoals het vormen van een koepelstichting met andere partijen binnen het project Volle smaken. 'Maar vanuit een ondernemersstandpunt is dat een lastige vraag. Je eigen winst staat altijd voorop. Niemand is probleemhouder van het publieke gedeelte en financiering door ondernemers van daaruit voortvloeiende taken is bijna onmogelijk.' Een ander: 'Samenwerking tussen overheid en ondernemers is een kip- en ei-verhaal. De overheid wil ondernemersinitiatief, maar zodra ondernemers met plannen komen willen de gemeenten daar een overkoepelende visie overheen leggen.'

De vraag is of de behoeften en wensen van ondernemers tot dusver wel voldoende centraal staan in het proces. Zij hebben vooral behoefte aan het oplossen van praktische knelpunten. De provincie had relatief weinig budget en kon ondernemers weinig bieden. Er is in 2006 een communicatieplan ontwikkeld door de provincie om de communicatie te verbeteren. De stuurgroep stelde voor om de uitvoering vooral op te laten pakken door ondernemers, die deden dat vervolgens niet. Mede uit ervaringen in andere gebiedsprocessen blijkt dat het blijvend investeren in een onafhankelijke netwerk- of gebiedsmakelaar die het gebied en de partijen goed kent, hun taal spreekt en die publieke en private partijen en kennisinstellingen met elkaar kan verbinden, een succesfactor is in gebiedsprocessen. Tot dusver heeft Gwen Silanoe in dit gebied die rol op zich genomen. Er lijken echter tot dusver weinig middelen gereserveerd te worden om die rol verder uit te bouwen.

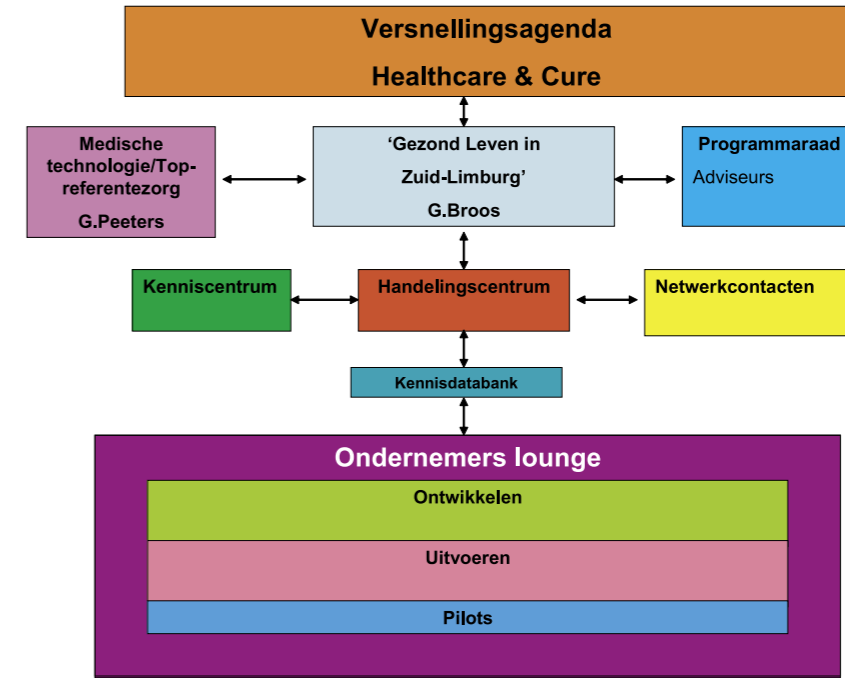
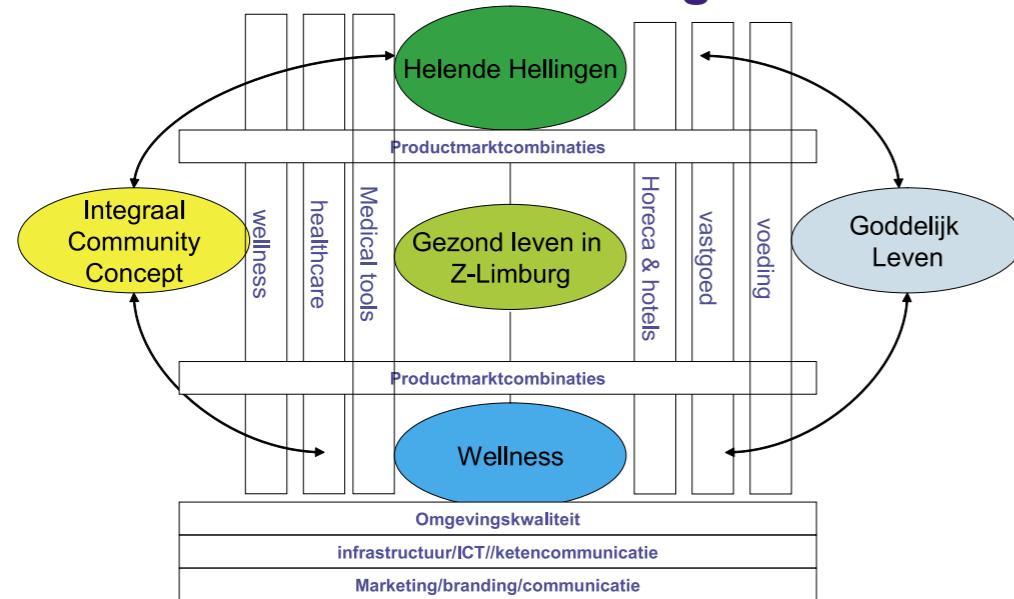
Ondernemers de lead

De ondernemers hebben behoefte aan een flexibele netwerkorganisatie. De bedrijfskolommen werken nu nog vaak autistisch en sectoraal. Guus Broos is in het najaar van 2006 door gedeputeerde Eurlings gevraagd om een dag in de week op te treden als projectleider Nieuwe markten in Heuveland. Het gaat om het uitwerken van een deel van de vijf product-markt-combinaties onder de vlag health, care and Cure, die recent op de Versnellingsagenda van de provincie zijn geplaatst. Over twee jaar moet er een businessplan liggen. Broos neemt deel aan het dagelijks bestuur van de versnellingsagenda. De provincie is regisseur van de versnellingsagenda.

Hiermee krijgen ondernemers meer de lead. Volgens Broos moeten onder de noemer Health valley minimaal drie bedrijfskolommen gekoppeld worden om succesvolle economische concepten tot stand te brengen. Een health-programma kan niet bestaan zonder toerisme en landschapontwikkeling. Dit lijkt bovendien een kansrijke stap voor verdere publiek-private samenwerking. De huidige projectstructuur binnen het IP is aangegeven in hoofdstuk 4. In deze structuur zat in feite een weeffout, aangezien de trekkers van de door de provincie aangestuurde projecten ook zitting hadden in de stuurgroep.

Figuur 2: Voorstel programma gezond leven en netwerkorganisatie van Orbis.

Visie Programma Gezond Leven in Zuid Limburg



Om de breedte van het Nieuwe markten-project te handhaven, de coördinatie met lopende initiatieven te organiseren en de relatie met thema's als voeding en wonen te leggen, is het ons inziens van belang om Orbis en Guus Broos als boegbeeld te ondersteunen met een team van mensen die de volgende rollen op zich nemen:

1. Procesondersteuning, met name de coördinatie en afstemming met lopende initiatieven door iemand die bekend is met het netwerk in het gebied en de taal spreekt van verschillende partijen
2. Kennismakelaar voor kennisinstellingen als Hogeschool Zuyd, Universiteit van Maastricht, Telos, WUR en dergelijke.
3. Een vertegenwoordiger van de provinciale overheid met mandaat.
4. Een ondernemersadviseur van Syntens, VVV of Kamer van Koophandel.

Samenwerking met gemeenten

De provincie investeert in samenwerking tussen gemeenten. Zo is in Limburg een pilotcursus ontwikkeld over integraal toeristisch beleid waar twee of drie gemeenten in Heuvelland bij waren betrokken, mede met als doel beter te communiceren met ondernemers. Op regionale schaal is een provinciale ambtenaar verantwoordelijk voor het project 'regionale strategische allianties', rond een aantal thema's. 'Zuid-Limburg kiest ervoor om dat te doen rond het thema health and cure in het buitengebied. Gemeenten stellen ook de ondernemer-investeerder centraal en gaan na hoe ze investeringen in health and cure kunnen faciliteren vanuit hun kerntaak.' Er is inmiddels samenwerking gezocht tussen het project Nieuwe markten en de city branding van Maastricht. Tijdens het zogenaamde Manjefiek-overleg op 6 juni 2006 is een overeenkomst opgesteld (zie ook referentiebeeld 3: city-marketing Maastricht). Toch kan de (financiële) samenwerking tussen gemeenten nog verder versterkt worden. Er is een regionaal samenwerkingsverband tussen Maastricht en Mergelland maar dit is ter ziele gegaan, met name omdat Maastricht er te weinig uit vond komen. Wellicht een inspirerend voorbeeld is de intergemeentelijke samenwerking in het kader van de Groene Long in Noord-Holland, waarbij gemeenten een gezamenlijk fonds vormden voor de uitvoering van projecten .

Referentiebeeld 3*City branding Maastricht*

City Marketing is gestart met de Stadsvisie 2030. Daarin worden een aantal knelpunten genoemd in Maastricht:

1. Ontgroening en vergrijzing
2. Teruglopende industrie
3. Maastricht is voor 30 procent % afhankelijkheid van de vermaakindustrie.

Reputatiemanagement is een van de manieren om daar iets aan te doen. Doel is de brand Maastricht te ontwikkelen. De brand wordt ontwikkeld langs vijf dimensies:

1. Bourgondische stad
2. Koopstad
3. Universiteitstad
4. Made in Maastricht
5. Europese Stad

De kernwaarden daarbij zijn: kwaliteit, allure en Europa. De gemeente Maastricht heeft een citymarketeer (Eric Rosier, ex-directeur van het MECC) aangesteld die in de volgende acties heeft gestart:

1. Vermarkten van de stad Maastricht
2. Krachtenbundeling van alle relevante partijen
3. Branding door een duidelijk merk neer te zetten

Er wordt een publiek-private-samenwerkingsorganisatie voor city marketing ontwikkeld. De conceptplannen medio 2006 omvatten een organisatie op drie niveaus met founders, participanten en donateurs die verschillende financiële bijdragen inbrengen en ook een verschillende mate van invloed hebben op de wijze waarop de marketing wordt ingevuld.

Internationale samenwerking

Het project Nieuwe markten heeft volgens sommigen nog te weinig internationale dimensie, de provincie zou zich hier meer op moeten richten. Er liggen kansen ten aanzien van verbinding met de Euregio, gecoördineerd door de Stichting Euregio Maas-Rijn. 'Nederland is de grootste markt. Maar dagrecreatie moet het hebben van de internationale markt. Daar wordt te weinig naar gekeken. Duitsland focust op de Regionale 2008 om Aken op de kaart te zetten. Dit wordt geprofileerd als Euregio. Ik hoor daar bij de provincie niets over. Ook worden geen relaties gelegd met de Universiteit van Aken waar mobiele internetplatforms worden ontwikkeld. De provincie zou deze internationale ontwikkelingen mee moeten nemen. Het project

Nieuwe markten focust teveel alleen op Limburg. Dat geldt niet alleen voor Verbonden velden, maar ook voor Helende hellingen. Er zouden contacten gelegd moeten worden met het ziekenhuis in Aken.' De Euregio, bestaande uit vijf gewesten (Zuid-Limburg, Kreis Aachen, Eupen Malmédy, Luik en Belgisch Limburg), is nog onvoldoende tot stand gekomen. 'De vijf verschillende gewesten spreken verschillende talen. Ze zijn bestuurlijk anders georganiseerd. De distributie van goederen en diensten sluit niet op elkaar aan. Bij het organiseren van bijvoorbeeld beurzen heb je te maken met nationale directies en niet met multi-nationale ondernemingen. Die nationale directies denken niet grensoverschrijdend.'

5.2. Wijze waarop partijen zich verbinden

Engagement en energie

De ondernemers werken samen in de afzonderlijke projecten. Het eigen businessbelang staat begrijpelijk-kerwijs daarbij voorop. Wanneer het echter gaat om synergie tussen de projecten is de concurrentie tussen de projecten een knelpunt. 'In Heuvelland is sprake van tokodenken, concurrentie. Saamhorigheid blijft ontbreken, men vangt elkaar vliegen af.' Een ander: 'Er wordt teveel geconcurrereerd over ideeën. Welk idee is beter? Dat is niet vruchtbaar. Beter samenwerken moet je langzaam maar zeker opbouwen. Het gaat erom verbindingen te leggen en niet wie bestuursvoorzitter wordt.' Daarnaast signaleren verschillende betrokkenen dat er naast een aantal trekkers veel afwachtende ondernemers zijn. Ook tijdens de bijeenkomst met ondernemers in augustus werd als een knelpunt gesteld dat er veel market followers zijn die onvoldoende meegaan in het proces. 'Er is sprake van indolentie in Zuid-Limburg. Een hogere macht moet voor ons zorgen. Er is een afwachtende houding. Er zijn een paar initiatiefnemers en die worden overvraagd.'

Bij elk innovatief project bestaat het risico van afnemend engagement. Hoe de energie in het proces te houden? Er is sprake van een spanning tussen enerzijds de behoefte aan communicatie, samenwerking en structuur en anderzijds de daarbij gepaard gaande stroperigheid en institutionalisering. 'Er is nu wel een strategie, maar geen structuur voor de operationalisering. De hoofdlijnen zijn neergezet en we zijn met de ondernemerstafels begonnen. Het bouwwerk staat, maar de groepen bedrijven die in de clusters opereren worden opportunistischer. Dan gaat men naar een lager niveau van innovatie. Dat zie je afkalven. Er moet energie in gestoken worden om de operationalisering op een hoog innovatief niveau te houden.' Er is zeker een sense of urgency bij de ondernemers, maar een gebrek aan clustering en ketenaanpak. De versmarkt in Maastricht wacht op de tot stand koming van Mosae Forum. Château St. Gerlach heeft behoefte aan een omringend aantrekkelijk landschap maar schakelt nog niet met de grondeigenaren. Het wellnessconcept bijvoorbeeld komt moeilijk van de grond omdat Thermae aangeeft hiervoor nog niet klaar

te zijn. Een knelpunt dat tijdens de bijeenkomst in augustus werd genoemd is de managementwisseling op Termae 2000. Daardoor ontstond een gat in de kennis en support. Een risico is daarnaast de mogelijke overlap tussen Wellness en Helende hellingen ten aanzien van het onderwerp preventie. Er was in de zomer van 2006 weinig communicatie tussen de twee projecten. Valkenburg ontwikkelt een wellnessboulevard maar mist nog de bijpassende uitstraling. Belemmerende factoren voor de clustering en ketenaanpak zijn stigmatisering ('straks denkt iedereen bij Zuid-Limburg aan mensen met krukken') en opkomende concurrentie van andere regio's.

Communicatie

Tijdens het proces tot dusver is geen communicatieplan opgesteld. De doelstelling van het project zit nog onvoldoende tussen de oren. Tussen de thematische projecten wordt onvoldoende gecommuniceerd volgens een aantal respondenten. Zelfs de sleutelpersonen in het proces hebben geen overzicht wie waar mee bezig is. Daarnaast is er weinig kennis bij partijen over lopende initiatieven. Eén van de sleutelpersonen: 'De doelstelling van Nieuwe markten is onvoldoende gecommuniceerd. Er is bijvoorbeeld geen website gemaakt. Hierdoor is het hogere doel van Nieuwe Markten niet blijven hangen bij de ondernemers.' De sleutelpersonen lijken niet het overzicht te hebben over de veelheid aan initiatieven in de regionale context. Zo is weinig bekend over het landschapspark Grave. In het kernteam respectievelijk de stuurgroep zijn verwachtingen en teleurstellingen onvoldoende expliciet naar elkaar geuit. Een deel van de betrokkenen was het niet eens met de aanpak van de procesbegeleider om een brede regiodialoog te organiseren volgens de Kombi-aanpak. De opdrachtgever, de provincie Limburg gaf de procesbegeleidster weinig mandaat, maar greep niet drastisch in in het proces. De procesbegeleidster voelde zichzelf buitenspel gezet door de provincie en de stuurgroep.

De begeleiding door Wing/Alterra binnen het IP richtte zich vooral op het proces. De provincie en ondernemers focussen echter vooral op de projecten, de ontwikkeling van businesscases. De communicatie tussen beide perspectieven verliep slecht, onder meer door de onheldere en versnipperde organisatie. In feite stuurde de provincie de sleutelprojecten aan, terwijl vertegenwoordigers van de sleutelprojecten zitting hadden in de stuurgroep.

De voorzitter van de stuurgroep (Hans Mommaas) had meerdere rollen, als initiator samen met LIOF en Luuk Boelens, als voorzitter van de stuurgroep, wetenschappelijk directeur van TransForum, als inwoner van Maastricht waardoor hij een rol als netwerk makelaar kon spelen, als wetenschappelijk adviseur (UVT) als vertegenwoordiger van een kennisinstelling (Telos) die financieel participeert in het IP. De procesbegeleider ervoer die verschillende rollen echter als te verwarrend en voelde zich tijdens een aantal bij-

eenkomsten voor de voeten gelopen. Er kunnen verschillende typen facilitering worden onderscheiden, bijvoorbeeld 'rattenvangers' en 'schaapsherders'. De procesbegeleider vervulde naar haar eigen zeggen de rol van schaapsherder en de voorzitter van de stuurgroep de rol van rattenvanger.

TransForum

Deze paragraaf gaat met name over de verwachtingen ten aanzien van TransForum. TransForum ziet zichzelf ook als stakeholder in het project met als doel 'de mobilisatie en ontwikkeling van kennis voor duurzame transitie in de agrosector.' Dit beeld van TransForum was echter onvoldoende duidelijk bij de betrokkenen. Het beeld van betrokkenen waaronder de provincie, was dat TransForum met name een middel (financierder) was om kennisvragen te beantwoorden. 'Wij vinden TransForum volgend als instrument om kennisvragen te makelen, maar TransForum stelde zich leading op. We zitten op twee golflengtes. Daarmee waren we niet gelukkig.' Hoewel stakeholders betrokken zijn bij de totstandkoming van het IP-voorstel, is het uiteindelijke voorstel niet goed gelezen (zo blijkt uit de interviews) en heeft men zich onvoldoende in de consequenties verdiept, waardoor teleurstellingen en verkeerde verwachtingen ontstonden. Zo was er volgens betrokkenen een te klein budget beschikbaar voor het beantwoorden van kennisvragen van ondernemers. 'Zowel gebiedsontwikkeling als kennisvragen beantwoorden is belangrijk, maar het is nu in de verkeerde volgorde binnengevlogen. Als je kijkt naar wat het IP kost: dan wordt slechts een klein deel van de kennisvragen opgelost met een klein budget van 17.500 euro. Dat is slechts 10 procent van het budget van 150.000 euro. De rest gaat op aan overleg en papier. Als dit van te voren goed inzichtelijk was gemaakt, dan was het IP waarschijnlijk niet doorgegaan.'

Er is een presentatie georganiseerd voor ondernemers over TransForum, maar die werd volgens een respondent niet begrepen. Ook de financieringsvoorwaarden vanuit BSIK bleken slecht werkbaar. 'Ik heb gevraagd naar de ervaringen met andere IP's en de urenverdeling. Dat bleek heel ingewikkeld. Het duurde ook lang voordat het eerste geld van TransForum kwam, men moest veel voorinvesteren. Je kunt ondernemers echt niet vragen hun uren voor het IP bij te houden.' De groepsbijeenkomsten die in het kader van (de eerste fase van) het IP werden georganiseerd, beogen de samenwerking tussen de partijen te bevorderen. Positief is dat dankzij de bijeenkomsten de bekendheid en het draagvlak van het project richting het maatschappelijk middenveld is vergroot. Bij de bijeenkomst van 9 november 2006 waren veel mensen van maatschappelijke organisaties, zoals SBB en Vitaal Platteland. Ook waren er veel provinciale vertegenwoordigers. De bijeenkomsten werden niet op initiatief van de ondernemers georganiseerd.

Pragmatisch vliegwiel

Tijdens bijeenkomsten in augustus, september en november werden ondernemers betrokken in interactieve sessies, die onvoldoende aansloten op hun verwachtingen en waarbij de energie wegebde. Door de procesbegeleidster kon deze kloof niet worden gedicht. 'Van de ondernemers kun je niet verwachten dat ze investeren in facilitering.' Tijdens het proces kwam de suggestie naar voren dat TransForum het leren van elders meer kan bevorderen. Onderstaand citaat is een pleidooi om vragen die in meerdere IP's spelen (bijvoorbeeld op het gebied van branding) gezamenlijk op te pakken. 'Het zou nuttig zijn als TransForum een benchmarkstudie laat doen die de juiste leerzame voorbeelden in verschillende regio's beschrijft. TransForum zou een pragmatisch vliegwiel moeten zijn. Maak bijvoorbeeld een website met modellen van verschillende regio's.'

De betrokkenheid van de sleutelactoren is groot. Het project heeft een grote uitstraling, is innovatief en heeft draagvlak bij de Limburgse bestuurders. Er spelen echter ook gevoelens van frustratie en teleurstelling over het tempo en het gebrek aan gezamenlijkheid. 'In Heuvelland is de Karavaan in beweging gebracht. Nu moet dit vertaald worden. Er is angst bij sommigen dat het stagneert.' Een ander: 'Ik voel me net in een oerwoud, ben erin gekomen maar weet niet hoe ik eruit moet komen.' Verschillende ondernemers gaven expliciet aan dat men teveel tijd besteedde aan overleg en niet met partijen als VVV's, Kamer van Koophandel en dergelijke aan tafel te willen zitten. Er ontstond wrevel en frustratie over het 'praatcircuit' bij de trekkende ondernemers. 'Ik dacht dat we concrete plannen gingen maken.' Ook tijdens de brede bijeenkomst op 9 november was tijdens de plenaire discussie dit geluid te horen: 'Er zijn te veel spelers in het veld, baken de alliantie af. Ga bijvoorbeeld verder met de selectie Health, cure & care. Geen lange trajecten van visievorming meer: Aan de slag! Provincie is regisseur.'

Meningsverschillen

Binnen de kerngroep waren er meningsverschillen wat nu de beste procesaanpak was om het proces te begeleiden. Terwijl het project gestart was als een privaat initiatief, werd dit tijdens het IP verbreed naar een gebiedsproces met meerdere actoren. Het probleem was in dit geval niet dat er verschillende modellen zijn voor regionale ontwikkeling, maar dat de opdrachtgever de voorgestelde aanpak van Wing niet zag zitten, maar vervolgens niet ingreep, mede als gevolg van de onheldere organisatie. De procesbegeleidster voelde zich vervolgens in haar werk onvoldoende gesteund. De bijeenkomsten landden niet bij de ondernemers. Door sommige van de initiatiefnemers werd het proces ervaren als 'Poolse landdagen.' Een van hen: 'We willen sturen maar ook heel veel ruimte geven. Zolang het niet georganiseerd is moeten wij de regierol nemen. We hebben TransForum ingehuurd maar moesten op de rem gaan staan. Zij hebben een

bepaalde aanpak/instrument (workshop en mindmapping) en zeggen: we gaan het op die manier doen! De high pressure cooker werkt hier niet. Wij vinden TransForum volgend als instrument om kennisvragen te makelen, maar TransForum stelt zich leading op. We zitten op twee golflengtes.'

Informele netwerken

Er is sprake van veel één op één-contacten tussen de partijen in het Heuvelland. Die veelal informele contacten bleken belangrijk in het proces. De uitkomst van die contacten werd echter niet breed gedeeld. Door de procesbegeleider worden de vele contacten als een belemmering gezien voor het realiseren van gedragen visies. Daarnaast speelden en spelen persoonlijke verhoudingen een belangrijke rol in het proces. 'Communicatie liep vooral via één-op-één-contacten, maar ze werden niet uitgedragen en gedeeld via bijvoorbeeld een weblog.' Een ander: 'Persoonlijke relaties kunnen ook belemmerend werken. Persoon x is bijvoorbeeld geliefd en ongeliefd. De persoon maakt dingen mogelijk én niet mogelijk. Wij Limburgers zijn overigens autoriteitgevoelig. Status en wie het zegt is belangrijk.' Informele en nieuwe netwerken kunnen bijdragen aan het realiseren van innovatie. Via negotiation behind the scenes kunnen partijen tot overeenstemming komen zonder publiek een standpunt hoeven in te nemen of hun belang te verdedigen. Een voorbeeld hiervan is dat het LIOF zich in de beginfase richtte op het ontwikkelen van nieuwe PMC's buiten het gevestigde toeristische belangennetwerk. 'We richtten ons op de theorie van de botsing der domeinen. De intermediairs in de toeristische wereld zijn sterk gericht op toerisme als product-markt-combinatie. Wij zijn gaan proberen andere PMC's te vinden die het toeristische product versterken. Dit zou ons ook de tijd geven iets uit te werken zonder dat de bestaande intermediairs het gevoel hadden dat we hun pas kruisten.'

Sociaal-culturele kenmerken

Het is de vraag in hoeverre sociaal-culturele kenmerken van Heuvelland invloed hebben op het gebiedsproces. Sommigen suggereren dat er een verschil is tussen ondernemers in Noord- en Zuid-Limburg en dat de aard van de ondernemers de onderlinge samenwerking belemmert. 'Er is verschil tussen Noord-, Midden- en Zuid-Limburg. In het noorden is het ondernemerschap meer ontwikkeld. Hier is men meer traditioneel. Er is te lang gedraaid op traditionele groepen uit Holland en dagrecreanten in Valkenburg. Men deed niet aan marketing. Het komt moeizaam van de grond. Er is door het expertisecentrum onderzoek gedaan naar internetgebruik. Men ligt achter bij het gemiddelde. Er is geen portal voor de familiehotels in Heuvelland. Zuid-Limburg loopt wat dit betreft achter bij Noord-Limburg. Dit past binnen de cultuur. Echt samenwerken is er niet bij.' Een ander: 'Culturele kenmerken van Limburg speelden een belangrijke rol: er is een sfeer van competitie en concurrentie.'

Er zijn zeker historisch gegroeide sociaal-culturele verschillen tussen stad en ommeland, waardoor samenwerking tussen Maastricht en Heuvelland geen vanzelfsprekendheid is. 'Om de problematiek te begrijpen moet je goed de relatie tussen Maastricht en de rest van Zuid-Limburg begrijpen (de Sjengen en de boeren). De 'Mestrichter' wordt gezien als arrogant en de Maastrichtenaren zien de rest als domme boeren.' De verschillen komen tot uiting in discussies over bijvoorbeeld de locatie van het casino in Maastricht of Valkenburg, de lastige samenwerking tussen gemeenten bij de aankomst van de Tour de France, de mogelijke vestiging van de Kamer van Koophandel op Airport Maastricht-Aachen en het gevecht tussen Maastricht en Beek over de vestiging van een callcenter van DHL. De wijze waarop het proces in Heuvelland tot dusver is georganiseerd laat duidelijke en typisch Limburgse kenmerken zien. De dominante sleutelpersonen lijken vooral de grote ondernemers, die goede, een-op-één-contacten onderhouden met bestuurders en in informele netwerken zaken proberen te regelen.

Onvoldoende toegesneden

De wijze van communiceren lijkt meer dan elders impliciet en gericht op het instand houden van goede verhoudingen. Men ontmoet elkaar op belangrijke evenementen. De procesaanpak tijdens de eerste fase van het IP lijkt onvoldoende toegesneden te zijn op de typisch Limburgse verhoudingen. Er is duidelijk onderscheid tussen who's in and out. Een les op basis van dit IP is dus om aan te sluiten bij de lokale cultuur. 'In Zuid-Limburg wordt veel impliciet gecommuniceerd. Ja, is niet altijd ja. Alles bestaat bij de gratie van goede verhoudingen. Binnenkort is het preuvement, heel Limburg loopt daar rond. Daar worden ook zaken gedaan.' Een ander: 'Je hoort er wel bij of niet. Je spreekt de taal wel of niet. Het is heel erg incrowd. De planningspraktijk van de stad is bovendien anders dan die van het platteland, het is een verschillende mentaliteit.'

5.3. Bronnen

Financiële koppeling

Er liggen mogelijkheden om dit rode project te koppelen met groene financieringsmogelijkheden, met name bij middelen die beschikbaar zijn in het kader van Vitaal platteland (het Limburgse reconstructieproces). In dit traject zijn bijvoorbeeld middelen gereserveerd voor gebiedsbranding. Aanknopingspunten liggen met name bij het project Volle smaken. Zowel de Rabobank als de LLTB hebben aangegeven betrokken te willen zijn bij de oprichting van een samenwerkingsverband ten aanzien van streekproducten. 'Het festival der Limburgse gerechten heeft een subsidie voor de organisatie van zeven festivals in Limburg ontvangen voor een periode van drie jaar. De koppeling van deze festivals met Preuve Limburg biedt de mogelijkheid om de doelstellingen van het publieke gedeelte van Volle smaken te verwezenlijken.'

Met name de adviseurs vinden de verbinding met subsidietrajecten (bijvoorbeeld in het kader van Vitaal platteland) af te raden, omdat dit de investeringsbereidheid van ondernemers zou ondergraven en zand in de motor strooit van het proces. Dat risico is ons inziens inderdaad aanwezig, maar kan deels worden ondergaan door het initiatief zoveel mogelijk bij de ondernemers te laten. Onvoldoende inzichtelijk is echter welke regelingen en subsidiemogelijkheden er op dit moment zijn. Weliswaar is een overzicht bij de provincie beschikbaar, maar ondernemers missen het overzicht en de tijd om zich dit eigen te maken. Projectcoördinatoren en gebiedsmakelaars kunnen hier een rol bij spelen en wellicht de Kamer van Koophandel.

Moeizame vermarkting

In Limburg dreigt het project Wellness vast te lopen op het ontbreken van infrastructuur en een moeizame vermarkting. Het is van belang dat de gemeenten de concentratie van wellnessbedrijven bevordert. Daarvoor is niet alleen vermarkting nodig maar zijn ook ruimtelijke investeringen van belang. Een goed voorbeeld van een investering is de ontwikkeling van Mosae Forum die ruimte biedt aan de nieuwe Maastrichtse versmarkt. Door de Hogeschool Zuyd is slim ingespeeld op de financieringsmogelijkheden die in het kader van Raak-projecten beschikbaar zijn. Raak-projecten zijn een subsidiestroom vanuit de HBO-raad voor MKB-Nederland, verenigd in de Stichting Innovatie Alliantie. Op basis van vragen van ondernemers kunnen subsidieaanvragen worden gedaan. Het project met ontwikkeling van GPS-routes voor de Heuveland hotels wordt hieruit betaald. Ook de ondernemers vanuit Volle smaken zouden mogelijk gebaat zijn bij een Raak-project. 'Wat wij gaan doen is ondernemers helpen die producten te maken, zoals een vaarroute Maasplassen. We halen uit verschillende disciplines (hotelschool, multimedia, toerisme) studenten die dit groepsgewijs doen. Doel is te komen tot dertig participerende bedrijven. Dit voorstel is inmiddels goedgekeurd. We willen daarnaast kijken of we succesfactoren in kaart kunnen brengen. Hoe zit het met de eindgebruikers? De ondernemers betalen mee aan dit project, bijvoorbeeld ten aanzien van het aanvragen van licenties.'

Kennis

Bij de projecten van Nieuwe markten speelt een organisatie- en een marketingbehoefte. Daarnaast is er behoefte aan kennis om de projecten (op micro- en macroniveau) te verbinden op het niveau van Heuveland (macroniveau). Er is verder behoefte aan kennis ten aanzien van concrete vragen van ondernemers. Er is specifieke kennis nodig, bijvoorbeeld ten aanzien van de vermarkting van Wellness. Aan de ene kant is het van belang om kennisvragen van ondernemers pragmatisch en transparant te vertalen naar kennisvragen. Aan de andere kant is het ook van belang dat kennisleveranciers zakelijk en concreet aangeven welke resultaten ze op welke termijn kunnen leveren. 'De theoretische verhalen kloppen wel, maar landen niet. De kennisinstellingen moeten meer beseffen dat het om ontwikkelen van business gaat.'

De cruciale kennisvraag voor het vervolgproces is hoe het economische spoor kan worden verbonden met instandhouding van het Limburgse cultuurlandschap. 'We hebben tot op heden geen alternatieven voor degenen die zich richten op behoud van het landschap. Hetzelfde geldt voor de kastelen en kloosters. Hoe die te ontwikkelen, hebben we niet kunnen aangeven.' Er liggen met name vragen bij ondernemers over marketing en vermarkting van het recreatieve product, de vraag is of dit aansluit bij consumentenwensen. 'Marktonderzoek is nodig, want in de Nieuwe markten-club is een overtuiging gegroeid over de productmarkt-combinaties die mogelijk afwijken van de praktijk (de wensen van consumenten).' Volgens sommigen wordt te weinig naar de Europese context gekeken door gebrek aan overzicht of kennis. Wel werkt de provincie Limburg in een internationaal samenwerkingsverband samen met de regio's Valencia, Saksen-Anhalt en North East England. De samenwerking is gebaseerd op een vergelijkbare gezamenlijke toeristische grondslag en heeft het midden- en kleinbedrijf en het toerisme als aandachtsgebied. 'Meedenken over de ontwikkelingen in Europa is wezenlijk. Conversie krijg je alleen als je inspeelt op ontwikkelingen. We hebben daar onvoldoende tijd voor om het zelf op te pakken. De provincie heeft een afdeling daarvoor (gericht op Europa) maar die kent de kennisvragen niet. Die noodzakelijke makel- en schakelfunctie is er niet.'

Uitvoeringsinstantie ontbreekt

Er liggen relaties met verschillende kennisinstellingen zoals Wing/Alterra/Wur, Telos/UvT, de Universiteit van Maastricht en de Hogeschool Zuyd. Het ontbreekt echter aan een uitvoeringsorganisatie op het gebied van kennis. Vandaar dat er ideeën worden ontwikkeld voor expertisecentra voor bijvoorbeeld streekproducten en wellness. Ook in het kader van het IP kan tot dusver onvoldoende macht en invloed worden aangewend om de vraag- en aanbod van kennis van verschillende instellingen adequaat te koppelen. 'Syntens is op de industrie gericht. Knowhouse richt zich op de primaire sector. Dus er is lef nodig om bijvoorbeeld tegen Syntens te zeggen: jullie onderzoek moet zich hierop richten. Er is een gat tussen strategie en uitvoeringsstructuur. Het idee zou zijn om een joint venture te maken en hier een uitvoeringsorganisatie te maken.' Het denken over nieuwe markten en producten volgens de Heuveland benadering spreekt breed aan, ook in andere regio's in Nederland. Het is dan ook van belang de kennis die in Heuveland wordt opgedaan breed te verspreiden.

Belangen

In een complex proces als dit is er per definitie sprake van een diffusie van macht en invloed, waarbij geen enkele partij het monopolie heeft op sturing. Er is niet één actor, zoals de provincie, die het proces kan sturen. Om toch effectieve handelingsruimte te realiseren is lef en samenwerking binnen netwerken op basis van vertrouwen nodig. In dit proces hebben in eerste instantie het LIOF, in samenwerking met adviseurs

en enkele grote ondernemers lef en leiderschap getoond. Persoonlijke relaties tussen mensen speelden daarbij een grote rol. Tijdens het proces werd duidelijk dat er grote belangenverschillen liggen tussen individuen en organisaties. Nadat de provincie meer de regie kreeg, was er onduidelijkheid wat de gewenste processtappen zouden moeten zijn en dreigde het proces stroperiger te worden. De opdrachtverstrekking aan Orbis geeft ondernemers weer meer de lead. Een dilemma is dat men meer ondernemers bij het proces wil betrekken, maar dit kunnen ook marketfollowers zijn die onvoldoende initiatief tonen. Het betrekken van non-gouvernementele organisaties zoals terreinbeherende organisaties kan het draagvlak voor het gemeenschappelijk landschapsdoel vergroten, maar kan ook de energie halen uit het proces, waardoor ondernemers afhaken.

6. Vragen die overblijven...

Onderstaande vragen zijn geformuleerd op basis van de interviews met stakeholders en de voorgaande analyse.

Inhoudelijke kennisvragen

De belangrijkste kennisvraag ligt op het terrein van het kleinschalige cultuurlandschap in Heuvelland. Hoe kan behoud en ontwikkeling van landschapskwaliteit worden gerealiseerd als voorwaarde voor economische ontwikkeling? In hoeverre kan landschapsbeheer als markt worden ontwikkeld? Er zijn veel kleinschalige landbouwbedrijven in het Heuvelland. De vraag is op welke wijze de economische kracht van deze bedrijven zodanig wordt versterkt dat ze blijvend bijdragen aan de kwaliteit van het cultuurlandschap. En: welke alternatieven zijn er? Een eerste stap kan zijn een inventarisatie van het vernieuwingspotentieel bij de huidige producenten. Ook is het de vraag welke mogelijkheden er zijn voor een nieuwe economische bestemming van de bestaande kastelen, kloosters en boerderijen die bepalend zijn voor de landschapskwaliteit. Daarbij kunnen naast ondernemers ook ontwerpers worden ingeschakeld. Het landschap kan ook worden versterkt doordat individuele bedrijven en business communities van bedrijven investeren in collectieve doelen zoals het landschap. Een voorbeeld daarvan is de natuurontwikkeling bij Chateau St. Gerlach. Een directe positieve spin off van het recreatief-economische project Nieuwe markten naar het landschap gaat echter niet vanzelf. Daarvoor moeten nieuwe financiële mechanismen worden ontwikkeld. Eén van de mogelijkheden is regionale fondsvorming.

Kennis ten aanzien van rood-groen en verstedelijking. Het effect van verstedelijking op het landschap is tot nu toe nog onderbelicht. Als nieuwe product-markt-combinaties worden ontwikkeld die nieuwe, rode investeringen in het landschap vergen, dan moet ontwerpmatig te worden onderzocht hoe deze bijdragen aan landschapskwaliteit. Er ligt verder een opgave voor de ontwikkeling van hoogwaardige woon-zorg-concepten. Hierbij kunnen we denken aan ontwikkeling van monumentaal erfgoed en aan de ontwikkeling van geïntegreerde wijkconcepten (wonen, diensten, care, cure en welzijn). Onderzoek hoe de opgaven over verstedelijking van Heuvelland en de versterking van het woonklimaat in Maastricht, Parkstad en Sittard-Geleen aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Een hulpmiddel daarbij is de analyses die Urban Unlimited maakt van de dynamiek van tussenland gebieden met kansen en bedreigingen.

Weinig investeringskracht

Kennis ten aanzien van de verevening stad-land. Het Heuvelland fungeert onder meer als park en voortuin

van de Zuid-Limburgse steden. Er liggen economische, sociaal-culturele en bestuurlijke relaties tussen stad en land. Terwijl Heuvelland naar schatting zo'n 100.000 inwoners kent, hebben Maastricht, Sittard-Geleen en Parkstad 470.000 inwoners met een recreatieve behoefte. De huidige agrarische grondgebruikers en de Heuvellandhotels hebben te weinig investeringskracht om de ruimtelijke kwaliteit van het Heuvelland in stand te houden. Behoud van het cultuurlandschap vergt dan ook een financiële verevening tussen stad en land. Een kennisvraag die naar voren komt uit het gebied is de vraag naar gebiedsidentiteit. Hoe vermarkt je bijvoorbeeld cultureel erfgoed, zorg, het landschap en hoe breng je dit bij de eindgebruiker, de toerist die naar Heuvelland komt? Welke story lines (verhalen) kunnen mensen mobiliseren? Een concept van branding voor het gebied zou zich moeten baseren op deze geëxpliciteerde en gedeelde story lines.

Er liggen kennisvragen ten aanzien van de ontwikkeling van streekproducten. Teneinde synergie te verkrijgen liggen er mogelijkheden voor koppeling met vergelijkbare activiteiten van bijvoorbeeld LLTB, Knowhouse en dergelijke. Mogelijkheden om gezamenlijke kennisvragen op dit terrein op te pakken zijn de ontwikkeling van een foodcluster en expertisecentrum gericht op verschillende onderdelen (gezonde voeding, biologische producten, agrarische en horeca-innovatie) of het aanhaken bij het Food & Business centrum van Hogeschool Zuyd en Knowhouse. Kennis ten aanzien van recreatie en toerisme: hoe kunnen ondernemers op het gebied van recreatie en toerisme gezamenlijk hun aanbod professionaliseren en vermarkten? In hoeverre sluit het aanbod aan bij de wensen van consumenten? Welke mogelijkheden zijn er voor recreatieve ondernemers om dit gezamenlijk op te pakken? Wat is de rol daarbij van ICT?

Procesgerichte kennisvragen

Leren van elders. Verschillende regio's ontwikkelen soortgelijke initiatieven zoals Heerlijkheid Heuvelland en regiobranding met streekproducten. Voorbeelden daarvan zijn het Groen Loket in Twente, Groene Woud in Brabant, Amstelland nabij Amsterdam en Waddenproducten. Ook kunnen we leren van buitenlandse ervaringen zoals het Fuchsia initiatief in Cork (Ierland), South Downs en Internationale Bauausstellung Fürst-Pückler-Land BA. Een procesvraag is hoe dit leren het beste georganiseerd kan worden. Samenwerking via kennisuitwisseling wordt aanbevolen om succesvolle modellen voor branding te ontwikkelen. Het gaat daarbij om zowel proces-, marketing- als organisatie-aspecten. Tijdens de groepsbijeenkomst met ondernemers op 21 augustus 2006 in Heuvelland werd het zoeken naar referenties elders geprioriteerd als een belangrijke kans. De vraag is hoe dit leren het beste georganiseerd kan worden. Mogelijkheden daarvoor zijn onder meer:

1. Participatie van stakeholders van verschillende gebieden in een Community of Practice, bijvoorbeeld rond het thema branding
2. Het organiseren van binnenlandse en buitenlandse excursies
3. Het organiseren van ontmoetingen tussen voortrekkers van gebiedsprocessen, die verantwoordelijk zijn voor vergelijkbare initiatieven, zoals bijvoorbeeld plaatsvinden in het kader van het Interregproject Lifescape-Your Landscape
4. Het oppakken van IP overstijgende vragen in wetenschappelijke projecten van TransForum
5. Vertaling van beschikbare kennis naar de praktijk door kennismakende organisaties

Organisatievragen

Een belangrijke opgave is het onderscheid maken tussen vragen en opgaven die spelen op het microniveau, het mesoniveau en macroniveau. Daarbij spelen allereerst vragen ten aanzien van de lerende overheid op het gebied van ontwikkelingsplanologie, integraal werken, het uitvoeren van maatwerk en de gekozen rol(len). Ook spelen daarbij organisatievragen. Hoe ziet de gewenste publiek-private organisatie er uit die commerciële taken heeft (vermarketing en marketing), innovatieve projecten ontwikkelt, publieke doelen realiseert en private en publieke-samenwerking bevordert? Hoe kunnen we voorkomen dat een structuur ontstaat die leidt tot onnodige bureaucratie en stroperigheid, maar wel resulteert in bestuurlijke inbedding? Welke rollen kunnen stakeholders spelen, uitgaande van regionaal maatwerk, om de gewenste transitie te laten slagen? Welke organisatievormen zijn elders succesvol?

Duurzaamheid

Zoals al is aangegeven lag de focus in Heuvelland tot dusver vooral op economisch-recreatieve ontwikkeling. De vraag is welke mogelijkheden er zijn om een breed duurzaamheidsbegrip (planet, profit en people) in te brengen in een gebiedsproces?

7. Ervaringen om van te leren

Onderstaande punten zijn gebaseerd op een discussiebijeenkomst met de kerngroep en de voorzitter van de stuurgroep in januari 2007 waarin het concept-positionpaper is besproken.

Resultaten

De beoogde resultaten van het IP waren:

1. Het bouwen van een netwerk en een organisatiestructuur
2. Beantwoording van kennisvragen
3. Het opleveren van een positionpaper
4. Procesverslag en werkplan voor de volgende fase

Het is lastig om aan te geven of bereikte resultaten zijn toe te schrijven aan het project Nieuwe Markten als geheel of specifiek het IP. De belangrijkste resultaten die het project heeft opgeleverd volgens de belangrijkste betrokkenen:

1. Agendasetting: het project heeft een aantal onderwerpen op de gebiedsagenda gezet zoals de relatie stad-land, de relatie tussen ondernemerschap en landschap en de lerende overheid. Er is een koppeling gelegd tussen economische, ruimtelijke en landbouwproblematiek.
2. Inzicht bij actoren: er is een aanpak uitgetoet waarbij proces en inhoud zijn verbonden. Partijen zoals de provincie hebben hier naar eigen zeggen veel van geleerd.
3. Beschrijving: het proces tot dusver, de Nieuwe markten-aanpak en de rol van de actoren zijn beschreven in het positionpaper en procesverslag.
4. Er is een zekere dynamiek (reuring) gecreëerd in het gebied, waardoor er een voedingsbodempem ontstond voor recente ontwikkelingen, zoals de koppeling aan de versnellingsagenda en de aanzet voor een nieuwe organisatiestructuur. De bekendheid van het project in het gebied en daarbuiten is toegenomen. Er is een platform ontstaan waar mensen elkaar ontmoeten.
5. Projecten: de pilotprojecten zijn voortgezet, sommige meer en anderen minder voortvarend. De trekende ondernemers en de provincie lijken daarbij een belangrijker rol gespeeld te hebben dan het IP-proces.

Wat niet is bereikt

1. Relatie economie-landschap: de groene ruimte is geen integratiekader geworden voor de ontwikkeling van het gebied. De focus lag op economische ontwikkeling en dit doel is nog onvoldoende verbonden met de instandhouding van landschapskwaliteit.
2. De kennisvragen van ondernemers zijn nog onvoldoende aan bod gekomen en beantwoord.
3. Inzicht: er is nog onvoldoende inzicht in de noodzakelijke vervolgstappen in het proces en de cruciale succesfactoren
4. Het IP-project werd in een toenemende mate een autonoom proces, losgezongen van de dynamiek in het gebied, waardoor de energie voor de pilotprojecten wegvloede.
5. Er is geen echte business community ontstaan, een gevoel van gemeenschappelijkheid bij de ondernemers en verbreding naar andere ondernemers.

Oorzaken

Belangrijke factoren die daarbij een rol speelden (in positieve of negatieve zin) waren:

1. Organisatie: de wijze waarop rollen en verantwoordelijkheden waren verdeeld en de financiering was geregeld. In feite stuurde de Stuurgroep zichzelf aan, omdat trekkers van de projecten tevens zitting hadden in de Stuurgroep. In het IP werden beschikbare middelen onder meer benut voor het organiseren van bijeenkomsten in het kader van het gebiedsproces, terwijl sommigen verwachtten, dat er meer geld besteed zou worden aan het beantwoorden van kennisvragen;
2. Communicatie: startpunt, rolverdelingen, verwachtingen, beoogde aanpak en resultaten zijn onvoldoende gecommuniceerd naar de betrokkenen. Er was een gebrek aan interne (binnen de provincie) en externe communicatie.
3. Kennisinstellingen: op zich werkt het positief om kennisinstellingen in het netwerk te introduceren als neutrale partij. Daarbij is het echter wel belang om goed aan te sluiten bij de bestaande gebiedsdynamiek.
4. Type kennis: de trekkende ondernemers hadden geen strategische kennisvragen, wel praktische, en gaven aan dat beschikbare capaciteit, beslissingen van mensen en de behoefte aan ondersteuning belangrijker waren dan kennisleemten. De belangrijkste kennisvragen speelden met name op bestuurlijk niveau.
5. Scherp analyse: de spanning tussen economische ontwikkelingen (verstedelijking, nieuwe economische dragers), het ontwikkelen van toekomstmogelijkheden voor het huidige agrarisch grondgebruik en behoud van landschappelijke kwaliteit is onvoldoende geanalyseerd. Hoe kan een duurzame waardeketen worden gecreëerd? Wat zijn mogelijke scenario's? Kan de stad mede drager zijn van de groene

ruimte? Dit is in feite geen specifiek Heuvelland-probleem, maar een majeure kennisvraag die in veel regio's speelt.

6. Proces: het project Nieuwe markten startte met ondernemers, maar is in de loop van de tijd verzaamd en opgeschaald. Publiek en privaat blijken werelden die niet gemakkelijk tot elkaar gebracht kunnen worden. Er kwamen bovendien teveel nieuwe vragen (organisationeel, bestuurlijk) op het bordje van Nieuwe markten te liggen. De focus verschoof van uitvoering van de projecten naar andere zaken zoals opschaling en kennisagenda. Het gevoel ontstond dat van buitenaf een additionele agenda en nieuwe actoren werden geïntroduceerd waarbij de kennisagenda als fremdkörper werd ervaren door ondernemers. Ook binnen sommige pilotprojecten (Volle Smaken) ontstond een spanning tussen organisatorische ambities en capaciteit. Dat Nieuwe Markten werd gekoppeld aan publieke doelstellingen, was op zich niet het probleem. Maar de vraag was wel: hoe organiseer en faseer je dit? Het micro-, meso- en macroniveau van activiteiten liepen door elkaar heen. Een conclusie is dat in een projectplan onderscheid gemaakt moet worden tussen doelen en activiteiten op deze drie verschillende niveaus.

Cruciale lessen voor gebiedsontwikkeling

Samenvattend blijken belangrijke knoppen voor IP's, respectievelijk regionale veranderingsprocessen te zijn:

1. Een projectplan moet in gezamenlijkheid met de belangrijkste sleutelpersonen en uitvoerende partijen tot stand te komen. Maak een duidelijke fasering en maak daarbij onderscheid tussen doelen en activiteiten op het micro-, meso-, en macroniveau. Verzwaar de voortgang van projecten op microniveau niet met strategische vragen op hogere niveaus maar organiseer dit parallel.
2. Ontwerp een procesaanpak die aansluit bij de dynamiek en culturele kenmerken van het gebied.
3. De genoemde rood-groen spanning, bijvoorbeeld bij de opgave om duurzame vormen van grondgebruik te ontwikkelen die bijdragen aan landschappelijke kwaliteit, speelt in meerdere regio's en zou door TransForum als WP kunnen worden opgepakt.
4. Combineer inhoud met proces maar op zodanige wijze dat ook de noodzakelijke vertaalslag tussen wetenschap, beleid en praktijk wordt georganiseerd door kennis/gebiedsmakelaars met de juiste competenties daarvoor. Maak een proces niet zwaarder dan nodig: keep it simple!
5. Probeer de verschillende typen logica die in een gebiedsproces spelen niet te ontkennen, maar daar creatief mee om te gaan.

8. Conclusies en aanbevelingen

In onderstaande tabel is aangegeven op basis van de voorgaande analyse, welke aspecten een rol spelen in het gebiedsproces in Heuvelland. In een eerder hoofdstuk is beschreven op welke wijze de genoemde aspecten stimulerend of belemmerend hebben gewerkt.

Agenda-setting	Coalities	Wijze waarop mensen zich verbinden	Bronnen
Wat is het probleem?	Business-community	Engagement en energie	Financiële koppeling van rood en groen
Relatie tussen economie en landschap	Netwerkorganisatie: Who's in and who's out?	Communicatie	Kennis
Storylines en gebiedsidentiteit	Lerende overheid: tussen afstand en betrokkenheid	Beeldvorming ten aanzien van TransForum	Belangen
Kansen ten aanzien van stad en land	Publiek-private samenwerking	Emoties	
De regionale context	Samenwerking met gemeenten	Informele netwerken en persoonlijke verhoudingen	
	Internationale dimensie	Culturele kenmerken van Heuvelland	

Tabel 4: aspecten van het Heuvellandproces

8.1. Nieuwe markten

1. Het project Nieuwe markten heeft een nieuw soort denken geïntroduceerd: de visie dat investeringen van nieuwe typen ondernemers bij kunnen dragen aan sociaal-economische ontwikkeling van het platteland én aan collectieve doelen zoals landschapsversterking. Met name het organiseren van multi-sectorale ondernemerstafels en de ruimtelijke verbeelding van kansen voor nieuwe product-markt-combinaties (kansenkaarten) werkten goed.

2. De probleemdefinitie in Heuvelland richt zich op professionalisering en modernisering van de recreatiesector en het in standhouden van het kleinschalige cultuurlandschap. Nog onderbelicht is het probleem van de toenemende verstedelijking in Heuvelland. Bezien vanuit het perspectief van duurzame ontwikkeling,

worden de profit-aspecten tot dusver nog onvoldoende verbonden met de planet-aspecten, zoals versterking van het landschap. Het is niet gelukt om de probleemdefinitie op dit punt meer collectief te maken. De rood-groen spanning in het gebied wordt niet overbrugd. Dit is een majeure opgave zoals eerder gezegd; die IP-overstijgend is en speelt in meer cultuurlandschappen onder stedelijke invloed. Door koppeling aan de versnellingsagenda bestaat het risico van een eenzijdig economisch perspectief. Het is dan ook nog te vroeg om te concluderen of het project Nieuwe markten leidt tot een waardepyramide, waarbij investeringen in het landschap de basis zijn voor het ontwikkelen van business.

3. De ondernemers in Heuvelland zijn fragmentarisch georganiseerd. Er is geen business community gevormd. Er is nog onvoldoende coördinatie tussen het microniveau, het mesoniveau en het macroniveau van Heuvelland. Er is behoefte aan een flexibele netwerkstructuur, een publiek-privaat loket dat faciliteert en coördineert. Het voorstel van Orbis biedt daarvoor een goede basis, mits een team wordt gevormd met mensen die aanvullende competenties inbrengen ten aanzien van procesondersteuning (zoals een gebiedsmakelaar), het makelen van kennis en bestuurlijke inbedding. Ook boegbeelden zijn voor het vervolgproces van belang.

4. De vraag was of het project Nieuwe markten (in potentie) een praktijkinitiatief is dat de dominante praktijk met haar regels en belangen ter discussie stelt en een nieuw perspectief biedt voor gebiedsontwikkeling. Wanneer we de huidige praktijk in Heuvelland met zijn actoren, belangen en visies bezien als een ruraal regime, is het Nieuwe markten-project een alternatief dat via het creëren van informele netwerken en nieuwe coalities een nieuwe verhaallijn inbrengt. Als de gevormde coalitie sterk genoeg blijkt, werkt dit verrijkend in de zin dat een nieuw gebiedsperspectief wordt geïntroduceerd. Dat koppelt economische (intersectorale) netwerken aan ruimtelijke ontwikkeling. Of dit ook bijdraagt aan de ontwikkeling van een nieuw regime, is nog de vraag. Er zijn nieuwe actoren geïntroduceerd, maar bestaande belangen en regels van het regime zijn tijdens het proces (nog) niet ter discussie gesteld.

5. Er liggen kansen om in het vervolgproces verbindingen te leggen tussen stad en land. Allereerst de afstemming van de branding van Heuvelland en de city marketing van Maastricht. Daarnaast de samenwerking met en tussen de overige Heuvelland gemeenten onder de noemer health, care and cure. Tenslotte de koppeling van de verstedelijkingsopgave van Heuvelland aan de verbetering van het woon- en leefklimaat in Maastricht.

8.2. TransForum Innovatief Praktijkproject

1. Wanneer we het proces bezien door de bril van vitale coalities, kunnen we concluderen dat er met name kansen lagen tijdens het IP-proces op het gebied van agendasetting (het vertellen van nieuwe story lines) en coalitievorming (publiek-private samenwerking). De wijze waarop partijen zich met elkaar verbonden gedurende het IP, heeft niet altijd positief gewerkt. Er waren beperkte bronnen beschikbaar, maar dat lijkt geen cruciale beperkende factor te zijn geweest tot dusver.

2. Het gebiedsproces liet een spanning zien tussen verschillende vormen van logica. Onder meer tussen de institutionele logica van de provincie, die de verantwoordelijkheid voor het gebied sterk bij een business community van ondernemers wilde leggen en de situationele logica van ondernemers die zich vooral wilden richten op de uitvoering van projecten, gefaciliteerd door de overheid. Publiek en privaat blijken verschillende werelden die niet in een korte tijd gemakkelijk tot elkaar komen. Daarnaast is een spanning te zien tussen een instrumentele en culturele logica. Enerzijds de logica van TransForum (cq de kennisinstellingen) die haar eigen doelen, regels en aanpak inbracht, versus de culturele kenmerken van het gebied (gericht op informele één-op-één-contacten, selectieve deelname aan het proces, negotiation behind the scenes).

3. Er zijn verschillende visies, beelden en story lines ontstaan in Heuvelland in de loop van het proces. Verschillende agenda's en ontwikkelingsperspectieven opereerden naast elkaar. Denk aan de Versnellingsagenda, Vitaal Platteland, Parkstad, city marketing Maastricht en de landschapsvisie Zuid-Limburg. Mogelijkheden voor projectgebonden samenwerking tussen lopende initiatieven, bijvoorbeeld op het terrein van voeding, werden weinig benut. De betrokken sleutelpersonen hadden niet het overzicht wat er allemaal speelt, mede door het gebrek aan communicatie in het Nieuwe markten-project. De provincie heeft op ambtelijk én bestuurlijk niveau een taak in het koppelen van de agenda's. Op bestuurlijk niveau is er echter tot dusver een scheiding tussen de rode en groene agenda, waardoor ook koppeling tussen verschillende financieringsbronnen niet benut worden.

4. Het project Nieuwe markten is opgestart vanuit een ondernemersperspectief in samenwerking met overheden. Dit sluit aan bij het denken in vitale coalities waarbij vooral mensen met energie en betrokkenheid deelnemen die iets te bieden hebben. Dit leidt echter ook tot uitsluiting van anderen. In dit geval zijn mkb-, agrarische ondernemers (nog) niet in het proces betrokken. De relatie met maatschappelijke organisaties volgens de Kombi-aanpak, is tijdens het IP proces bewust gelegd. De verbreding leidde tot insluiting van meer mensen in het veranderingsproces en meer bekendheid voor het project, maar bleek onvoldoende

effectief in deze concrete context. Als oorzaken kunnen worden genoemd: (historisch gegroeide) belangenverschillen, verschillen in visie binnen het kernteam respectievelijk stuurgroep en verwachtingen van de ondernemers. Emoties speelden een belangrijke rol in het proces. Bij de ondernemers ebden de energie en het engagement in de loop van het proces gedeeltelijk weg. De rol van TransForum als mede-stakeholder was voor de betrokkenen onvoldoende helder. Hoewel de stakeholders betrokken waren bij de opstelling van het projectvoorstel, had men zich onvoldoende verdiept in de uiteindelijke versie en consequenties van het IP-voorstel. Daardoor ontstonden in de loop van het IP-proces verschillende verwachtingen en teleurstelling over de aanpak en resultaten.

5. De provincie worstelde tijdens het IP als lerende overheid met haar rol tussen afstand en betrokkenheid. De ambities van het project vragen om een activistische overheid, die als partner in het project fungeert. Uitgaande van die rol, kan de provincie zich nog sterker dan tot dusver richten op het regelen van voldoende organisatiecapaciteit. Dat voor het makelen van vraag en aanbod en het oplossen van knelpunten uit de projecten. Ook de ontwikkeling van inhoudelijke kennis over de vraagstukken die spelen, is daarbij van belang. Het organiseren van het gebiedsproces op afstand van het bestuurlijk apparaat (los van de bestuurlijke drukte) door het LIOF, werkte tot dusver goed. Het voorstel van de provincie om het vervolproces door Orbis (Guus Broos) te laten trekken, past binnen deze koers.

6. Sociaal-culturele kenmerken van Heuvelland hadden invloed op het IP-proces. Het gaat daarbij met name om ten eerste de aard van de contacten (één-op-één, informeel, gericht op goede verhoudingen) die haaks stond op een gezamenlijke regiodialoog. Ten tweede gaat het om de historisch gegroeide belangenverschillen (tussen de organisaties en tussen Heuvelland en Maastricht). Ten derde speelt de sfeer van concurrentie tussen ondernemers. Het is dan ook van belang om het formuleren van een procesaanpak, mede te baseren op de lokale cultuurkenmerken.

7. Er is een aantal belangrijke kennisvragen in Heuvelland naar voren gekomen tijdens het IP-proces. Deze hebben met name betrekking op marketing, organisatie (van zowel het proces als de netwerkorganisatie) en het overbruggen van de rood-groen-spanning in het kleinschalige cultuurlandschap. Veranderingsprocessen op het van het platteland vergen het overbruggen van de rood-groen-spanning. Deze majeure opgave overstijgt dit IP, want speelt in veel waardevolle cultuurlandschappen onder stedelijke invloed.

8.3. Aanbevelingen

1. Leer van vergelijkbare projecten elders in Limburg, Nederland en internationaal via uitwisseling en onderzoek. Communities of practice, bijvoorbeeld ondersteund door TransForum, kunnen daarbij een rol spelen;

2. Focus het vervolg in de eerste plaats op het stimuleren van en stevigheid geven aan de sleutelprojecten die als broedkamers voor innovatie werken. Dit kost tijd, maar de projecten kunnen werken als broedkamers voor vernieuwing (niche innovatie). Vervolgens kan een verbinding worden gelegd met de 'eigenaren' van het landschap. Draagvlak met niet-private partijen kan parallel aan de ondernemersinitiatieven worden georganiseerd om zo een gezamenlijke agenda en draagvlak in het gebied te creëren. Ten aanzien van de afzonderlijke projecten geldt:

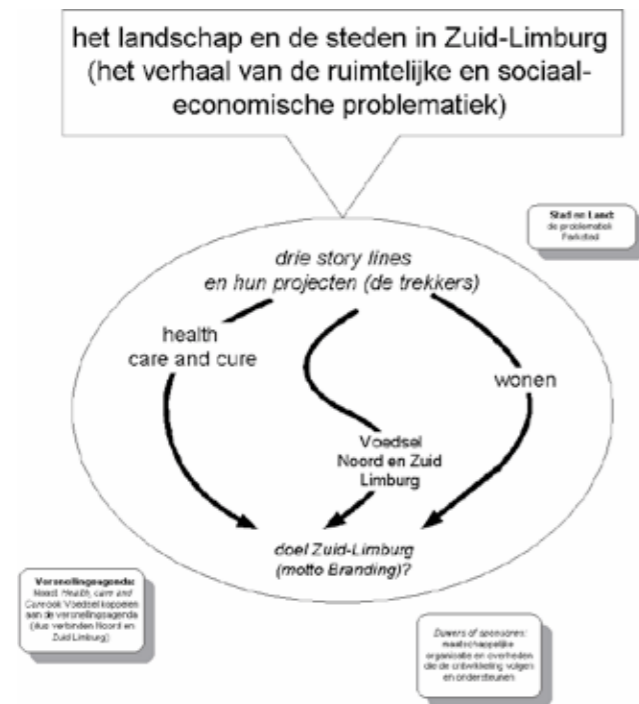
- Wellness in weelde: de prioriteit zou gelegd moeten worden bij het investeren in de ontwikkeling van een Wellnessboulevard in Valkenburg. Dat verloopt tot dusver moeizaam.
- Helende hellingen: het concept is ontwikkeld, uitbreiding van het marktpotentieel is nu aan de orde.
- Verbonden velden: ICT is in feite een middel en kan worden gekoppeld aan verschillende initiatieven.
- Volle smaken: retail en productie zijn gekoppeld. Opschaling kan plaatsvinden via de Versnellingsagenda (met Noord-Limburg).
- Branding. Er kan meer energie en kennis op dit onderwerp worden ingezet.

3. Leg inhoudelijk de verbinding tussen het Nieuwe markten-project, kwaliteitsversterking van het landschap (inclusief de Landschapsvisie), Vitaal platteland en de economische versnellingsagenda. Leg binnen de projecten verbindingen met lopende initiatieven en activiteiten om synergie te creëren, bijvoorbeeld op het gebied van streekproducten. Betrek ook kleine ondernemers in het proces.

4. Ontwikkel een kennisbank of website met informatie over activiteiten en projecten die in het gebied lopen. Coördineer de relevante kennisvragen door een kennismakelaar te financieren die vraag en aanbod bij elkaar brengt, ondernemersvragen naar onderzoeksvragen vertaalt en resultaatgerichte afspraken maakt met de kennisinstellingen.

5. Benut gedragen en gedeelde story lines (verhalen) voor het gebied die de regionale identiteit verwoorden als basis voor gebiedsbranding. Om recht te doen aan de breedte van het project Nieuwe markten kunnen naast health, cure and care twee andere story lines worden ontwikkeld en opnieuw worden verbeeld die dragend zijn voor het verdere proces

- a. Wonen/verstedelijking, gezien in stad-land perspectief: bezie in het vervolgproces ook de effecten van de toenemende verstedelijking en nieuwe rode investeringen en ontwikkel ontwerpen voor landschappelijke inpassing.
 - b. Voeding: dit thema is wel al in de Versnellingsagenda opgenomen, maar richt zich vooral op Noord-Limburg tot dusver. Dit zou uitgebreid kunnen worden naar Zuid-Limburg en tevens het project Volle smaken en de Versmarkt in Maastricht omvatten.
6. Vergroot de organisatiecapaciteit door het Orbisteam te omringen met mensen op het gebied van kennis en procesondersteuning, met een gebiedsmakelaar die ook de taal van ondernemers spreekt en met boegbeelden die tevens zorgdragen voor het bestuurlijke draagvlak. Een mogelijkheid is ons inziens om rond de story lines (health, care and cure, voeding en wonen) twee kringen te organiseren: een kring met trekkers en een kring met duwers. In de tweede kring nemen maatschappelijke organisaties deel. Belast de ondernemers niet met breed maatschappelijk overleg, maar biedt ze wel de ruimte om te onderhandelen.



Figuur 3: storylines, duwers en trekkers

9. Literatuur

Arts, B., J. van Tatenhove and P. Leroy (2000), Policy arrangements. In: Political Modernisation and the Environment, J. van Tatenhove, B. Arts and P. Leroy, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London.

Bang, H.P. (2004), Cultural governance: governing self-reflexive modernity. In: Public Administration Vol. 82, 2004, no.1, pp. 157-190.

Dammers. E., F. Verwest, B. Staffhorts, en W. Verschoor, (2004). Ontwikkelingsplanologie, lessen uit en voor de praktijk. Uitgave Ruimtelijk Planbureau, Den Haag, 2004

DLG, diverse Nieuwsbrieven De landinrichter, Roermond, 2005 en 2006

Duke, R. D. en Geurts, J.L.A. (2004). Policy games for strategic management; Pathways into the unknown. Amsterdam, Dutch University Press.

Gebiedsbureau Westelijke Mijnstreek, Overzicht diverse agenda's: regiovisie Westelijke Mijnstreek, Tripool Zuid-Limburg, Kerngemeenten Zuid-Limburg en provincie, www.gebiedsbureau.nl.

Geels, F.W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems; Insights about dynamics and change form sociology and institutional theory. In: Research policy 33, 2004, pp. 897-920.

Groot, A (2003). Development of Delta professionals: the need for fundamental change in mainstream education on landscape related issues In: Tress, B., G.Tress, A. vd Valk, G. Fry (2003), Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations. Deltaserie 2, Wageningen. pp. 136-143.

Horlings, I, P. Tops, J. van Ostaaijen en E. Cornelissen (2005), Vital coalitions; The urban regime theory as theoretical framework for analysing coalitions and (self-) governance in rural regions, In: Organisation of innovation and transition, TransForum, Telos, Tilburg.

Houben J., M.R. Schurink en R.M. van Arkel, Evaluatie Samenwerking Westelijke Mijnstreek, Regiobureau Westelijke Mijnstreek, Utrecht, 2005

Klijn, E-H. and G.R. Teisman (2000), Governing public-private partnerships. In: Public-private partnerships: theory and practice in international perspective, S.P. Osborne, Routledge, London, 2000, pp. 84-101.

LIOF, Jaarverslag LIOF 2005, Maastricht 2006.

Mansfeld, M. J. M., M. Pleijte, J de Jonge, H. Smit (2003a). De regiodialoog als methode voor vernieuwende gebiedsontwikkeling. In: Bestuurskunde, jaargang 12, sept. 2003, pp. 262-274

Mansfeld, M.J.M. van (2003b). The need for knowledgebrokers. In: Tress, B, G.Tress, A. vd Valk, G. Fry (2003) Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations. Deltaserie 2 Wageningen, pp. 31-39.

Ministerie van Economische Zaken, Pieken in de Delta; gebiedsgerichte economische perspectieven, Den Haag, 2004

Parkstad Limburg, Concept Regionale Woonvisie op Hoofdlijnen Parkstad Limburg 2006-2010; Parkstad Limburg geeft Ruimte!, Heerlen, 2006

Parkstad Limburg, Perspectief voor Parkstad; Beleidsplan Parkstad Limburg 2007 – 2010, Heerlen, 2006

Parkstad Kerngroep structuurvisie, Op hete kolen, Beloftes voor 2030, Heerlen, 2004.

Provincie Limburg, Het concept provinciaal Meerjarenprogramma Plattelandsontwikkeling 2007-2013, een kansrijk perspectief, Maastricht, 2005

Provincie Limburg, Herijking Plan van Aanpak Zuid-Limburg Vitaal Platteland Lange Termijn Doelen, Operationele Doelen en Begroting, Maastricht, 2005

Provincie Limburg, POL Provinciaal Omgevingsplan Limburg, eerste POL-herziening op onderdelen EHS en tweede POL-aanvulling Nationaal landschap Zuid-Limburg, Maastricht, 14 oktober 2005

Provincie Limburg, De Limburgse landbouw in kaart overzicht van de huidige primaire landbouw in Limburg met een terugblik tot 1995, 2004

Provincie Limburg, Taskforce Versnellingsagenda, Versnellingsagenda 2005, Limburg op weg naar 2012, Maastricht, 2005.

Provincie Overijssel (2006). De vitale coalitie van de provincie Overijssel; Verkenning naar de toekomst van het middenbestuur. Zwolle.

RIVM (2002), Natuurbalans, Alphen aan de Rijn, Kluwer.

Rip, A., R. Kemp (1998), Technological change. In: Choice and Climate change. S. Rayner, E.L. Malone. (Eds), Human Battelle Press, Columbus, Ohio. Volume 2, 1998, pp 327-399.

Schroder, R, M.J.M. van Mansfeld et al. (2004) Regional dialog Hamaland, Alterra publ. 938. ISSN 1566-7197.

Stoker, G. (1995), Regime Theory and Urban Politics. In: Theories of Urban Politics, D. Judge, G. Stoker and H. Wolman, Sage publications, London.

Stone, C.N. (1989), Regime Politics. Governing Atlanta, 1946 – 1988, University Press, Kansas.

Van der Ploeg, Agrarisch dagblad 21 juli 2004.

Vermeulen en Total Identity, OP weg naar een nieuw Limburg imago; We zijn alvast Begonnen, juni 2005.

VROM-raad (2004), Meerwerk; advies over de landbouw en het landelijk gebied in ruimtelijk perspectief. Advies 042, Den Haag.

WRR, 2006. Lerende overheid; een pleidooi voor een probleemgerichte politiek, Amsterdam University Press, Amsterdam.

ZKA, Urban Unlimited en Universiteit van Tilburg (2005), Heerlijkheid Heuvelland; nieuwe markten en allianties voor toerisme in het Heuvelland, LIOF, Maastricht.

Bijlage 1

Lijst met respondenten en bijgewoonde groepsbijeenkomsten voor positionpaper

Organisatie	Naam	Datum
LIOF	Henk Burks	21-6-2006
MECC later R2M, city-marketing Maastricht	Erik Rosier	21-6-2006
Povincie Limburg	Hans Dassen en Frank Verkoyen	27-6-2006
Procesbegeleiding ondernemers	Gwen Silanoe	27-6-2006
Kamer van Koophandel	Paul van Elshout	15-8-2006
VVV	Mevr. Niewierra	14-8-2006
Referentieproject: Maasplassen	Paul Dormans	19-7-2006
Hogeschool Zuyd, expertisecentrum ICT	Walter Uitterhoeve	18-7-2006
Wing procesbegeleiding	Madeleine van Mansfeld	Verschillende gesprekken
Telos/UvT	Hans Mommaas	16-8-2006-2006
Bijeenkomst met experts	Hans Mommaas, Rik Eweg, Peter Smeets, Madeleine van Mansfeld, Luuk Boelens, Catrien Termeer, Wim Haarmann	23-8-2006
Groepsbijeenkomsten met oa ondernemers	Ondernemers, kerngroep en stakeholders	21-8-2006 in Maastricht 21-9-2006 in Mechelen 9-11-2006 in Maastricht
Evaluatiebijeenkomst	Hans Dassen, Frank Verkoyen, Gwen Silanoe, Madeleine van Mansfeld, Rik Eweg, Ina Horlings, Wim Haarmann	12-1-2007

REFLECTIE OP HET POSITIONPAPER “VITALE VERBINDINGEN, BOTSSENDE BELANGEN”

Barbara Regeer en Joske Bunders, Athena Instituut,
Vrije Universiteit Amsterdam
23 april 2007

Introductie

Het positionpaper over het project “Vitale coalities en nieuwe markten Heuvelland” bevat een rijke beschrijving van een heleboel interessante observaties die gedaan zijn in het kader van het TransForum IP. Een inspirerend analysekader, gebaseerd op theoretische inzichten over regimes en vitale coalities, vormt de basis van het verhaal. De uit het analysekader voortkomende vraag (“De vraag is in hoeverre en op welke wijze tijdens het proces vitale coalities ontstaan, hoe actoren daarbij een rol spelen en welke aspecten daarbij een stimulerende of belemmerende rol spelen”) vormt ons inziens de basis van het stuk. Wij denken dat door een duidelijker koppeling tussen deze kernvraag en de observaties, het position paper aan helderheid zou winnen. Hieronder zullen wij dit nader toelichten.

Doelstelling van het position paper

In aanvulling op de doelstelling zoals verwoord in het position paper (p. 4), zouden wij de doelstellingen van het position paper formuleren vanuit het perspectief van de (potentiële) lezer. De Innovatieve Praktijkprojecten van TransForum zijn alle (niche)experimenten die het stimuleren van complexe transitie beogen en daarbij aanlopen tegen allerlei belemmeringen en obstakels. Vanuit ten minste drie te onderscheiden perspectieven zouden de projecten (en positionpapers) kunnen bijdragen aan het leren over deze belemmeringen en kansen;

- de projecten kunnen bijdragen aan het leren door andere projecten in vergelijkbare situaties (handelingsperspectieven voor andere projectleiders);
- de projecten kunnen bijdragen aan de theorievorming binnen verschillende wetenschappelijke disciplines ten aanzien van transitie en complexe veranderingsprocessen (wetenschappelijke inzichten);
- de projecten kunnen bijdragen aan het leren door TransForum over de transitie naar een nieuw Agro Innovatie Systeem (generieke lessen voor verschillende actoren in en om de agribusiness).

In het position paper wordt een complexe en rijke proces op overtuigende wijze beschreven. Dat proces is om in het zuiden van Limburg te komen tot een gedeeld gebied, gericht op verbindingen tussen stad en ommeland en het stimuleren van economische activiteiten die de ruimtelijke kwaliteit van het platteland voorop stellen. Het levert ruim voldoende materiaal om van te leren: over interventiestrategieën die vitale coalities in regio’s kunnen stimuleren, over verschillende theoretische aspecten van ‘Urban Regimes’, ‘Vital coalitions’, etc. en over belemmeringen en kansen voor de transitie naar een Agro Innovatie Systeem.

Analysekader

Voor de analyse van het proces van “Nieuwe markten, vitale coalities” wordt gebruik gemaakt van het in hoofdstuk 3 gepresenteerde analysekader. De hypothese is dat vitale coalities veranderingen kunnen induceren in bestaande regimes. Daarbij kan een aantal problemen optreden. Ten eerste wordt de definitie van het probleem vaak bepaald door (actoren uit) de bestaande regimes, op basis van de daar geldende visies en waarden, waardoor alternatieve visies buiten het ‘problem frame’ vallen en geen invloed hebben op de ontwikkeling van oplossingen. Ten tweede liggen besluitvormingsmechanismen besloten in de bestaande structuur en laat de structuur van bestaande regimes de samenwerking tussen publieke en private partijen maar tot op zekere hoogte toe. Praktijk experimenten die veranderingen in bestaande regimes nastreven moeten daarom zoeken naar een balans tussen vernieuwen in een ‘niche’ enerzijds en gedurende het proces zoeken naar verankering in bestaande processen anderzijds. Om met deze belemmeringen om te gaan wordt in Heuvelland geëxperimenteerd met het creëren van coalities die vitaal zijn, in die zin dat ze nieuwe handelingsruimte bieden in de samenwerking tussen publieke en private partijen en het dominante denken in een gebied ter discussie stellen. Dit betekent dat in vitale coalities spanningen tussen verschillende vormen van logica productief moeten worden gemaakt door er ruimte voor te scheppen op zo’n wijze dat de instrumentele en institutionele logica niet automatisch de boventoon gaan voeren. Het analysekader wordt uitgewerkt aan de hand van vier verschillende thema’s: agendasetting, coalities, modes of alignment en bronnen. Naast het perspectief van vitale coalities worden nog twee perspectieven geïntroduceerd. Ten eerste de spanning tussen rood en groen, met als centrale kwestie de nieuwe economische activiteiten die nodig zijn op het platteland en drager zijn van ruimtelijke kwaliteit. Ten tweede het thema ‘waardekaten en branding’, waarbij het gaat om nieuwe waardekaten op basis van gebruikersgroepen, waarden, uitwisseling en samenhang.

Reflectie op het analysekader

In het positionpaper over het IP wordt benadrukt, ons inziens terecht, dat vitale coalities niet worden ontworpen aan de tekentafel maar in de praktijk ontstaan. ‘Vitale coalities’ is een empirisch begrip en lijkt daarom heel bruikbaar voor het leren van een Innovatief Praktijkproject. Belangrijke vragen worden dan:

- Hoe krijgt het begrip ‘vitale coalities’ in de praktijk vorm?
- Maar ook, welke interventies worden vanuit het IP gedaan om de benodigde condities voor ‘vitale coalities’ te realiseren (of te stimuleren)?
- Tot welke nieuwe inzichten leidt dit (t.o.v. van het vooraf beschreven theoretisch kader) ten aanzien van belemmerende en stimulerende aspecten?
- En tot welke nieuwe inzichten leidt dit ten aanzien van interventiestrategieën van Innovatie Praktijkprojecten (op het gebied van regionale ontwikkeling)?

Deze vragen wijken op twee aspecten af van de vragen die in het positionpaper worden beschouwd.

- Ten eerste leggen wij nadruk op het leren over het concept ‘vitale coalities’ in de praktijk in aanvulling (contextualisering, concretisering) op wat reeds beschreven is, onder andere in het wetenschappelijk positionpaper. Dit impliceert dat de conclusies die aan het eind getrokken worden niet de aard kunnen hebben van het benoemen van belemmeringen als “het gebiedsproces liet een spanning zien tussen verschillende vormen van logica”. Dit was immers reeds bekend of ten minste reeds in hypothesevorm geformuleerd. Een ‘interactief onderzoek’ zoals het wetenschappelijk position paper voorstelt, zou naast een bevestiging (of weerlegging of aanpassing) van de hypothese moeten leiden tot concrete en nieuwe inzichten in het omgaan met de spanning tussen verschillende vormen van logica. Ook de ‘cruciale aanbeveling’ “probeer de verschillende typen logica die in een gebiedsproces spelen niet te ontkennen, maar daar creatief mee om te gaan.” geeft onvoldoende richting voor handelen.
- Ten tweede suggereren wij dat het voor andere projectteams en procesbegeleiders heel inzichtelijk kan zijn om de opgedane kennis over interventiestrategieën apart te beschrijven. Naast beschrijvingen van wat het projectteam deed, zijn we vooral geïnteresseerd in het waarom van de handelingen, op basis van welke observaties en hypothesen, en ook in het hoe van de aanpak.

Een ander punt betreft het ontbreken van een explicitering van de relatie tussen het concept ‘vitale coalities’ en de twee andere centrale concepten in het analysekader: ‘rood-groen’ en ‘waardeketens’. Zijn dat twee lijnen waarlangs gezocht wordt naar ‘vitale coalities’? Geven ze richting voor nieuwe inhoud en andere coalities?

Reflectie op het analyse proces

In hoofdstuk zes wordt het proces geanalyseerd door het ordenen van observaties naar de vier thema’s die van belang zijn voor vitale coalities; agendasetting, coalities, verbindingen en bronnen. Afgaande op de in hoofdstuk 3 gegeven beschrijving van het thema ‘agendasetting’ zouden wij de operationalisering van het thema langs de volgende lijnen verwachten (onze interpretatie wijkt mogelijk af van de intentie van de auteurs):

- een beschrijving van de verschillende story-lines die de betrokken actoren gebruiken (problem-framing);
- een beschrijving van de manier waarop ‘aansprekende agenda’s’ als interventieactiviteit hebben bijgedragen aan het reframen van de story-lines.

In hoofdstuk zes herkennen we in de analyse deze twee lijnen niet gemakkelijk terug. We zien wel, in de vorm van citaten, reacties op pogingen tot ‘reframing’, maar impliciet blijft welke storylines bestonden en hoe hiermee is omgegaan in keuzes voor interventieactiviteiten. Voor de andere thema’s geldt ook dat de

operationalisering van de thema’s niet wordt geëxpliciteerd en dat daardoor de vele observaties moeilijk op hun waarde en betekenis zijn te beoordelen. Zonder daarbij teveel te willen redeneren vanuit een ‘instrumentele logica’, roept de wijze waarop de procesanalyse in hoofdstuk 6 is geschreven vragen op naar de onderbouwing en bewijskracht van de getrokken conclusies.

Reflectie op de kennisvragen

In hoofdstuk 7 wordt een aantal inhoudelijke en procesgerichte kennisvragen geformuleerd. Uit onze ervaring blijkt dat het type vragen die actoren buiten de wetenschap formuleren niet direct vertaalbaar zijn naar wetenschappelijke vragen en vice versa. De doelstelling van Innovatieve Praktijkprojecten van TransForum is om kennis op een transdisciplinaire wijze te ontwikkelen; in co-creatie tussen verschillende actoren. De methode waarop een projectteam de articulatie van kennisvragen door actoren organiseert is daarom ook interessant. Elders in het position paper lezen we dat bestuurders kennisvragen hadden en dat de kennisagenda door ondernemers werd ervaren als ‘Fremdkörper’. We zijn dus nieuwsgierig naar de toegepaste methodiek van vraagarticulatie bij verschillende groepen actoren in relatie tot de uitkomsten daarvan. In hoeverre worden de in hoofdstuk 7 geformuleerde kennisvragen gedeeld door anderen? En in hoeverre zijn kennisvragen van direct betrokken actoren anders dan de tevoren geformuleerde vragen? (In de huidige versie komt een aantal vragen overeen met vragen die in hoofdstuk 3 reeds werden geformuleerd. Is dat toevallig, of waren ze nog niet aan bod gekomen?)

Wat betreft de procesgeoriënteerde kennisvragen valt op dat zowel kennis ten aanzien van interventieactiviteiten (bijv. modellen voor branding) als proceskennis voor betrokken actoren (lerende overheid) worden genoemd. Wellicht is het behulpzaam om deze twee categorieën uit elkaar te halen en kennisvragen ten aanzien van interventieactiviteiten ook te koppelen aan inhoud, zoals hierboven wordt voorgesteld.

Reflectie op conclusies

Verschillende leerervaringen, conclusies en aanbevelingen worden in hoofdstuk 8 en 9 beschreven. De tabel op van stimulerende en belemmerende factoren verdient meer aandacht. Het lijkt een concretisering te betreffen van het analysekader op. Hoe zijn deze nieuwe subthema’s tot stand gekomen? En wat is de betekenis van de concretisering van de thema’s voor het analysekader? Dit kan wellicht in een wetenschappelijk project verder worden uitgewerkt.

Het teruggrijpen op de kernvraag in een van de concluderende hoofdstukken zou bijdragen aan de helderheid van het verhaal. Twee punten zijn daarbij van belang:

- de huidige gepresenteerde conclusies zijn te kaal om als lessen te dienen voor anderen; ze verdienen contextualisatie (verbinding aan lokale storylines) en separate aandacht voor interventieactiviteiten;
- de conclusies mogen niet hetzelfde zijn als de hypothesen of uitgangspunten: ze zijn daar juist een empirische verdieping en verrijking van.

Tot slot

Op basis van het positionpaper denken wij dat in dit IP veel waardevolle lessen zijn geleerd ten aanzien van interventiestrategieën in het kader van de ambitie en missie van TransForum. Ze blijven echter nog te impliciet om van betekenis te zijn voor andere actoren. In relatie hiermee is het belangrijk te realiseren dat bij een procesgeoriënteerd project altijd een spanning zal ontstaan tussen enerzijds de wens om het project stevig te verankeren in de dynamiek van het gebied, waarmee de bijdrage van het project aan de dynamiek niet meer goed zichtbaar is, en anderzijds de wens om een afgebakend project te zijn, met als risico dat het project zich loszingt van de gebiedsprocessen. Het zoeken naar nieuwe manieren om dit type projecten te beschrijven behoort tot de uitdagingen van TransForum-projecten.

