

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).

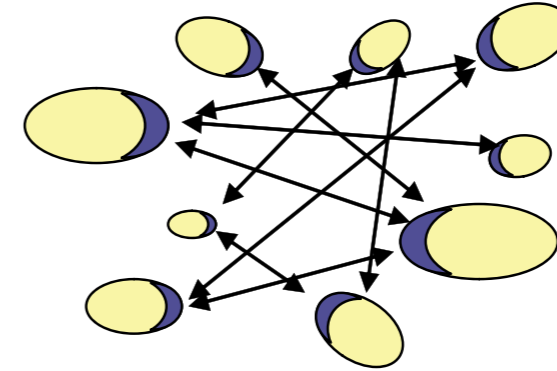
Procesdoelen: (strategische doelen)

- 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.

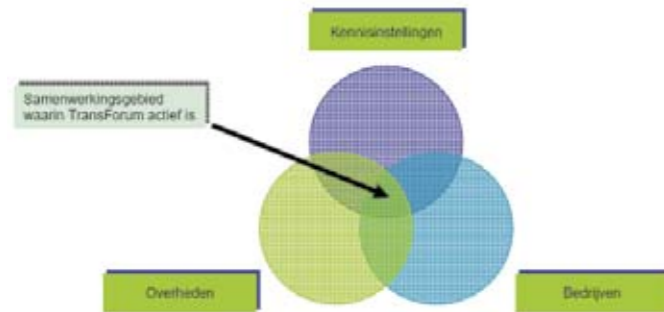
2.1 Conform visie en werkwijze van TransForum

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.

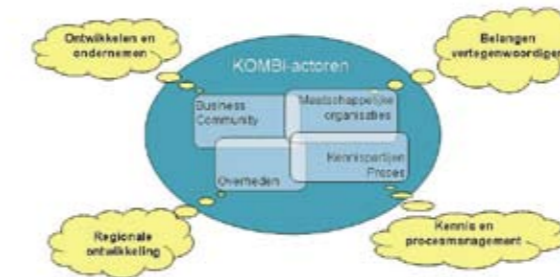


Figuur 4. Werkwijze TransForum (bron: www.TransForum.nl)

2.2 Communities of Practice, regiodialogoog 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.



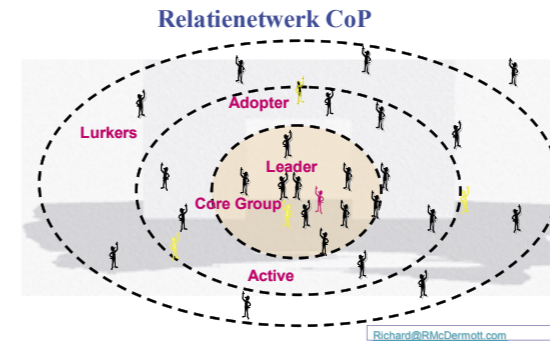
Figuur 5. KOMBI-benadering

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 Regiodialogoog-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.

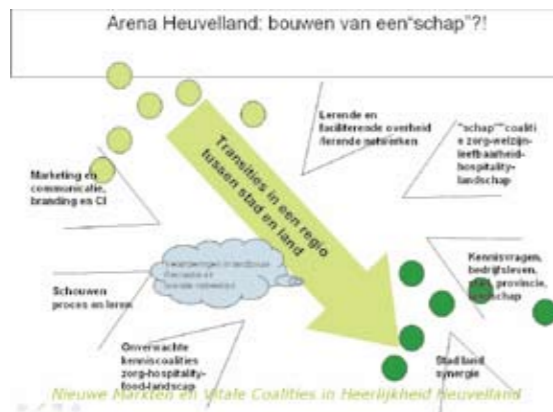


Figuur 6 Community of Practice (Kersten en Kranendonk, 2002)

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

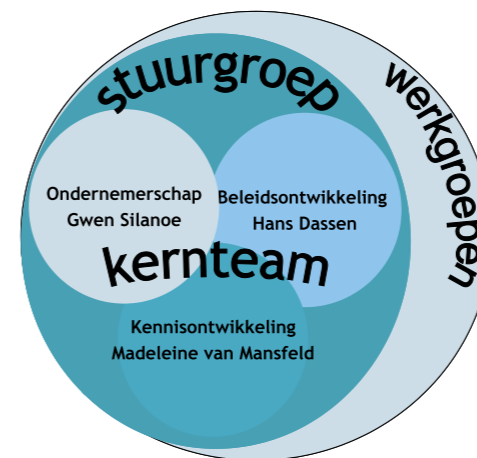
2.4 Projectorganisatie

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.

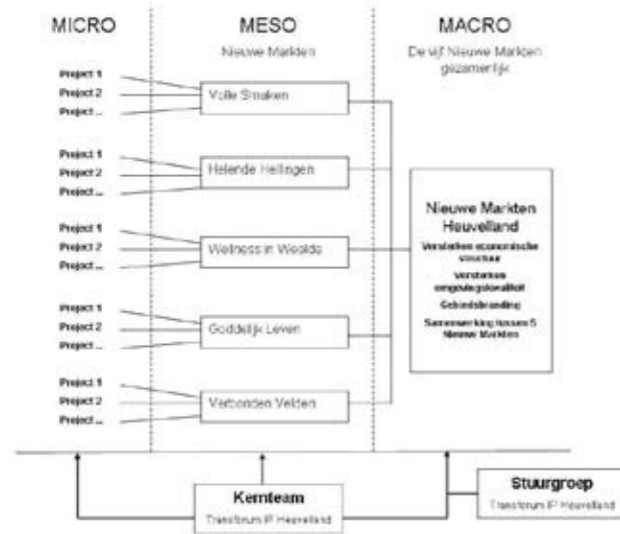
Macroniveau Heuvelland

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

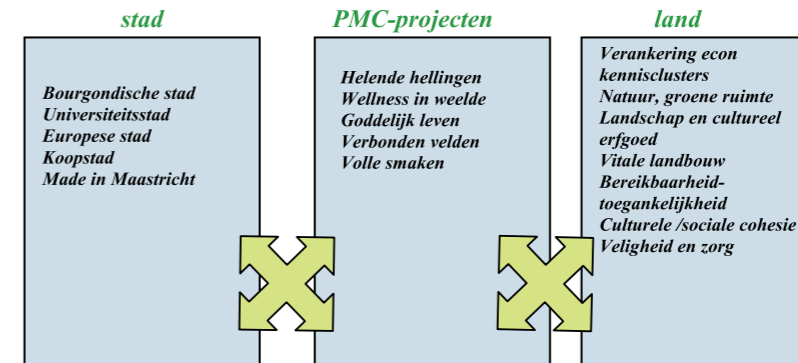
Agenda detail	
• Opening en verslag vorige vergadering	Hans Mommaas
• Stand van zaken 5 thema's en onderliggende pilots op hoofdlijnen	Nicolaas Peereboom
- verbonden velden	
- Helende hellingen	
- Wellness in Weelde	
- Goddelijk leven	
- Volle Smaken	
• Corporate Identity regio Heuvelland en branding 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), kennisinstututen 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 Ruiter 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).

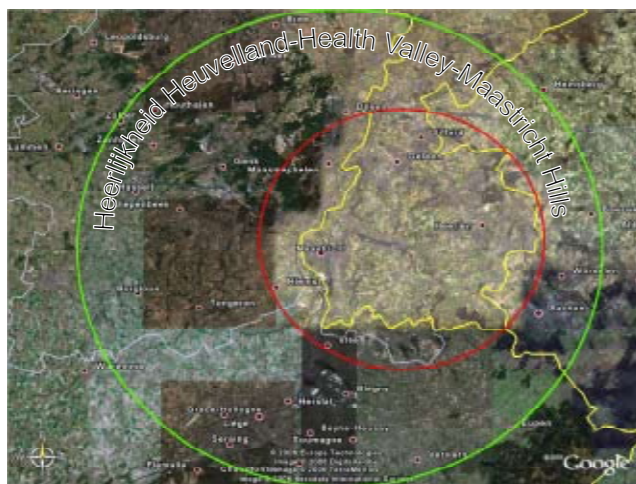
4. Observaties en analyses van het werkproces

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, kennisinstituten 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).



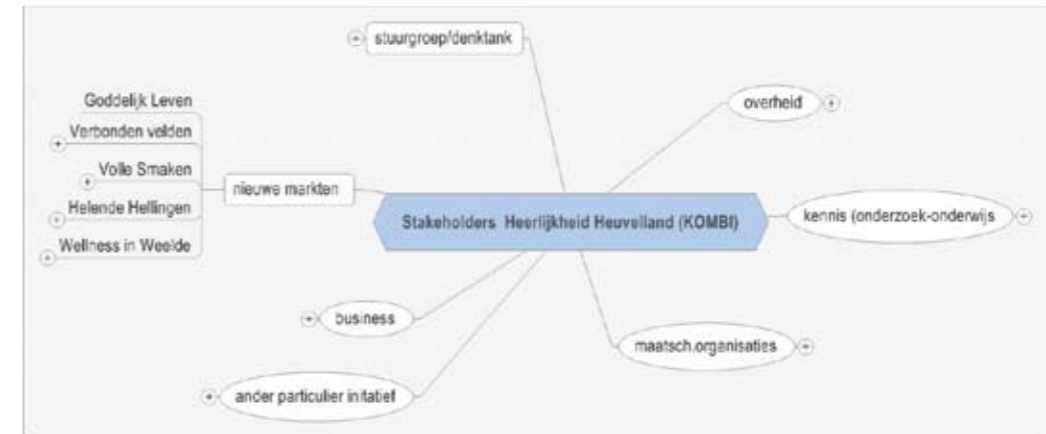
Figuur 15. Schematische weergave van mogelijke cellen in het netwerk Heuvelland.

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

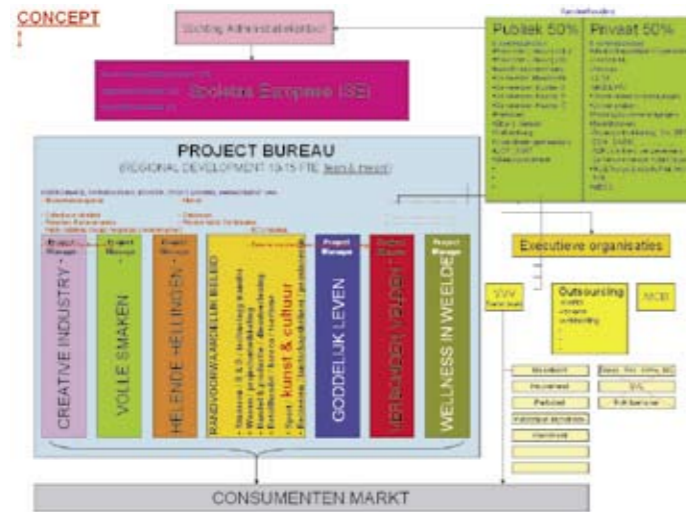
De gedachtenontwikkeling over de organisatievorm

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

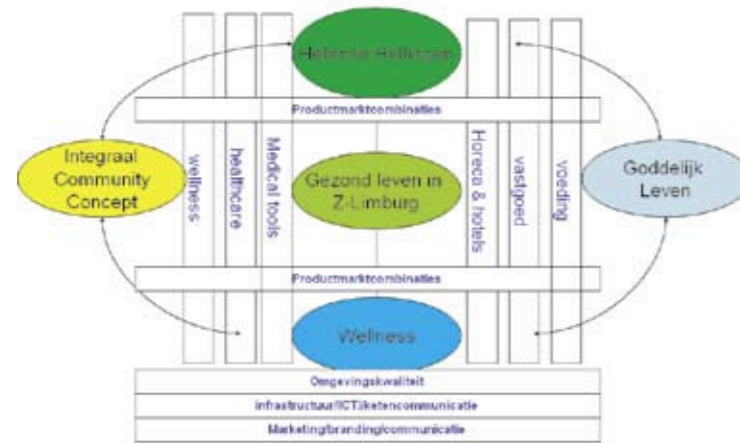
- bestuur en beleid op afstand, economische actoren voorop
- belang economische positie proces-initiator
- verbinden interne en externe investeringsvermogen
- integratieve benadering waardeketens: horizontaal-verticaal
- allianties tussen urbane & rurale ondernemingen
- permanent belang identificatie '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.

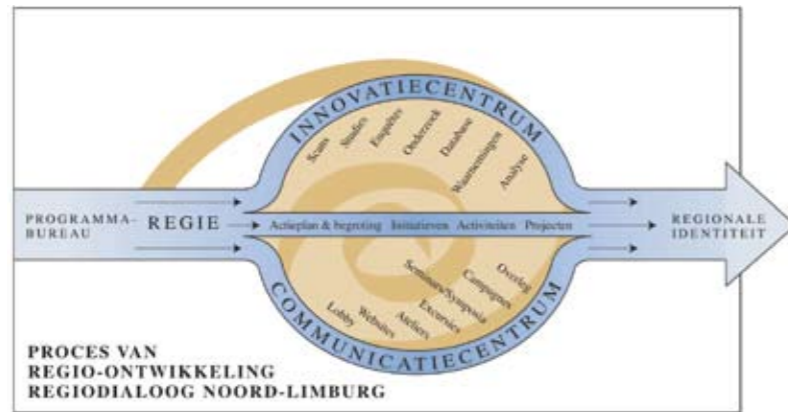
De complexe inhoudelijke en organisatorische problematiek vraagt eerder om een netwerkbenadering (Termeer, 2006). De lessen van Termeer over veranderingsmanagement in netwerken (zie figuur 20) geven aan dat in een diffuus netwerk als in Heuvelland, ieder netwerk een ander organiseringsprincipe heeft. 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.

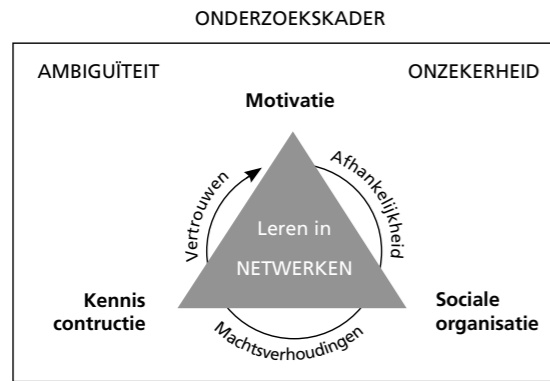
De lijnen met onderzoek en onderwijs, zowel voor het thema Health, Care & Cure als Food (Volle Smaken) zijn nog niet echt tot stand gebracht. Hogeschool Zuyd heeft nog geen positie in het netwerk. De gewenste nieuwe coalities tussen de Life Sciences van Wageningen, Sociale Wetenschappen uit Tilburg en 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.

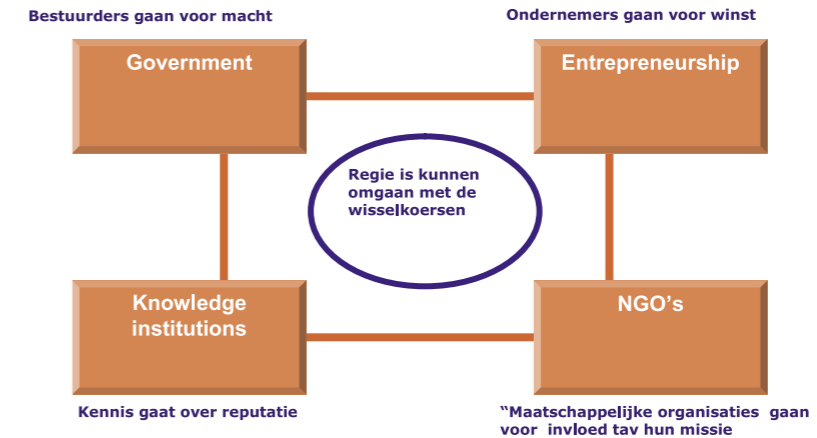
Begeleiding en regie in lerende netwerken

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 ruimtebehoeften 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 kennisinstituten, 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 Culinair 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.

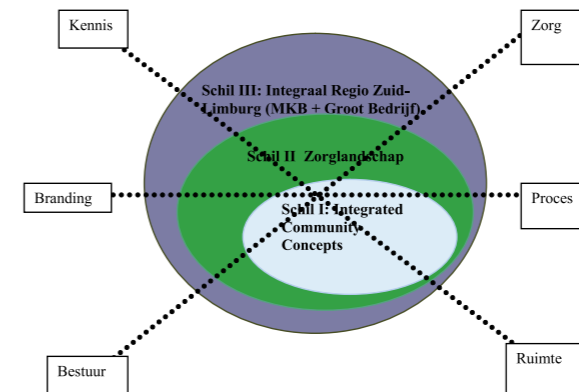
Figuur 26. Visie fase II TransForum traject

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'

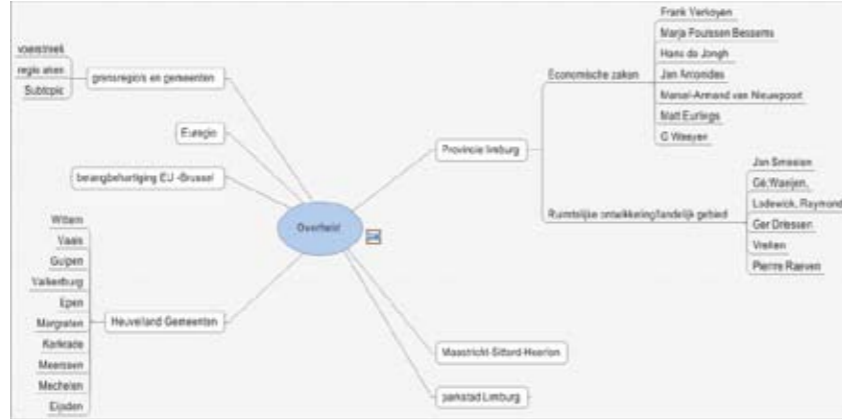
Minder spelers in het veld en daardoor grotere allianties bouwen, een gezamenlijk belang van stad en land formuleren. Over de eigen schaduw heen stappen (vooral de lokale en regionale bestuurders) "doe het niet voor je eigen grondgebied, maar voor de inwoner"; wees selectief. De overheid bewaakt omgevingskwaliteit 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 6. Potentiële kennisvragen Heuvelland

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