

## De open stad Zuid-Limburg

*Een strategische heroriëntatie op Het Heuvelland,  
gedragen door de gemeenten  
Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul*

Door prof. ir. W.L. van Dinten



## Inhoudsopgave

De totstandkoming van deze notitie .....	2
Aanleiding .....	2
De vraag en de werkwijze .....	2
Thema's die aan de orde zijn geweest bij het opstellen van de heroriëntatie van Het Heuvelland	3
Werkgroep voor deze notitie .....	4
Wat een buitenstaander waarneemt .....	5
Zuid-Limburg is een open stad.....	5
De toestand van de open stad Zuid-Limburg .....	6
We leveren u een mooie streek.....	8
Vooruit naar vroeger .....	11
A. De sociale samenhang .....	11
B. De agrarische infrastructuur .....	12
De sociaal-economische realiteit van Zuid-Limburg.....	13
Waar duidt krimp op? .....	13
Open stad waarin je een toekomst én het beste uit het verleden vindt.....	14
Het sociaal economisch kader.....	14
Naar een nieuwe strategie .....	15
Een nieuwe strategie voor de open stad Zuid-Limburg .....	16
a) De nieuwe infrastructuur als vertrekpunt.....	16
b) Strategische heroriëntatie: Het Heuvelland is de kern van de open stad.....	17
c) Zoeken, herkennen wat past, naast construeren wordt het fundament voor besturen .....	17
d) Open stad waarin je een toekomst én het beste uit het verleden vindt .....	18
Wat belangrijk wordt .....	18
Het al of niet ontstaan van vernieuwende initiatieven .....	18
Moderne communicatie als vorm van organiseren en stimuleren .....	19
Zoeken en herkennen wat past: het experiment en de communicatie erover.....	20
De samenwerking tussen Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul .....	21
De essentie van de samenwerking .....	21
De efficiency-aspecten.....	25
Evaluatie .....	26
Geraadpleegde stukken.....	27

## De totstandkoming van deze notitie

### Aanleiding

De gemeenteraden van de gemeenten Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul hebben in het tweede kwartaal van 2009 besloten tot samenwerking tussen hun gemeenten. De idee die hieraan ten grondslag ligt en waarin men gelooft, is dat elke gemeente op die manier haar identiteit kan vasthouden, waardoor de variëteit van het gebied wordt beschermd en daarmee de kracht en meerwaarde ervan voor Zuid-Limburg.

Die wens wordt concreet als een samenwerkingsorgaan ontstaat waarin alle specialismen zijn ondergebracht die elke gemeente af en toe nodig heeft. En waarin een kanalisering en vertaling ontstaat naar elke gemeente van de regels, voorschriften en wetten die de regionale en landelijke overheid afscheiden. Ook zijn in dit samenwerkingsorgaan de systemen ondergebracht die elke gemeente nodig heeft en moet gebruiken, maar die niet bepalend zijn voor de identiteit van elke gemeente.

Het samenwerkingsorgaan zou in Zuid-Limburg als gelijkwaardig moeten worden ervaren aan de grote gemeenten, zodat de bijdragen van dit samenwerkingsorgaan aan de ontwikkeling van Zuid-Limburg het gewicht krijgen dat het gebied voor Zuid-Limburg heeft: niet alleen landschappelijk en cultureel, maar ook sociaal en economisch.

Het geloof in de kracht van deze vorm van samenwerking is zo groot, dat men meent dat het tevens hét antwoord is op de vraagstukken van deze tijd waarin overheden de verbinding met burgers door technocratisering dreigen te verliezen of al hebben verloren. Vanuit dit perspectief kleeft er een landelijke dimensie aan - die als hij in de media over het voetlicht kan worden gebracht - het proces kan versterken en de energie van alle betrokkenen verhoogt.

### De vraag en de werkwijze

In de startnotitie 'Samen Sterk, samenwerking Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul', is aparte aandacht besteed aan afstemming van strategisch beleid en gezamenlijke strategie-ontwikkeling om strategische slagkracht te kunnen ontwikkelen. Dit alles in relatie tot de Provincie, de Euregio en het Rijk. De stuurgroep samenwerking heeft in november gevraagd of Bascole deze strategie-ontwikkeling uit wil werken.

In november 2009 is hiervoor een werkgroep in het leven geroepen met medewerkers uit iedere gemeente. Deze werkgroep heeft aan de hand van een aantal thema's gediscussieerd met prof. ir. W.L. van Dinten en ir. B.H.J. Raaijmakers van Bascole. Professor van Dinten heeft de conclusies en resultaten uit die bijeenkomsten uitgewerkt tot de notitie 'De open stad Zuid-Limburg; een strategische heroriëntatie op Het Heuvelland, gedragen door de gemeenten Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul'.

*Thema's die aan de orde zijn geweest bij het opstellen van de heroriëntatie van Het Heuvelland*

1. Als je uitgaat van efficiency en de voordelen die daarmee te boeken zijn, moet je daarna zoeken naar de ruimte die overblijft voor nieuwe beleid, terwijl de voordelen van grotere opbrengsten die met een ondernemende invulling zijn verbonden (zo'n factor 50 - 100) groter zijn. Het gaat om evenwicht tussen een ondernemende en een managerial visie.
2. Vasthouden aan wat goed is en ruimte maken voor verandering kunnen op gespannen voet staan. Als er vernieuwing mogelijk is moet die uitgaan en gefundeerd zijn op wat past bij Zuid-Limburg en Het Heuvelland.
3. Een heroriëntatie van Het Heuvelland kan niet zonder een heroriëntatie op Zuid-Limburg. Hoe ziet die relatie eruit?
4. De agrarische sector moet hoe dan ook beschermd worden omdat ze de ruimtelijke beleving in Zuid-Limburg draagt. Welke mogelijke fondsen zijn er gebruikt en beschikbaar?
5. Hoe krijg je oog voor de samenhangende invloeden in Zuid-Limburg en welke invloed heeft Het Heuvelland dan? Wat is de invloed van de sociale oriëntatie en wat is de rol die de kernen daarin spelen?
6. Het sluiten van de mijnen en de ontwikkeling daarna heeft de afgelopen zeg 45 jaar gedomineerd. Is die invloed van het sluiten in de heroriëntatie niet overdreven?
7. Krimp is een verschijnsel dat alom optreedt. Hoe ga je met krimp om? Er zijn ook voordelen aan verbonden. Een managerial aanpak kan niet tot een oplossing leiden.
8. De nieuwe infrastructuur versterkt de voet van de samenleving en vraagt om van buiten naar binnen te organiseren en van beneden naar boven. Het levert een spanning op met de manier waarop veel organisaties worden gestuurd en ingericht en de manier waarop de provinciale en landelijke overheid stuurt en naar processen kijkt. In hoeverre kunnen de gemeenten in Het Heuvelland een eigen koers varen die past bij de infrastructurele ontwikkelingen?
9. Zelfreferentialiteit is alom. We moeten het in Het Heuvelland van die nieuwe groep hebben want die past ook bij de nieuwe infrastructuur, maar anderzijds zou ze zich niet moeten willen afzetten tegen degenen die de hoge kwaliteit van Zuid-Limburg hebben mogelijk gemaakt. Hoe ziet een beleid eruit waar enige preventieve kracht vanuit gaat.
10. Niemand kan meer om duurzaamheid heen. Iedereen moet beginnen, ook de mensen in het Heuvelland en de gemeenten in Het Heuvelland. In hoeverre heeft Het Heuvelland een voorsprong? Hoe is vernieuwing en verversing van het woningbestand te combineren met duurzaamheid.
11. Hoe worden de strategische activiteiten over de gemeenten van het samenwerkingsverband belegd. De opstelling die nu is gegeven lijkt een natuurlijke en past bij de strategische visie van de gemeenten.

Werkgroep voor deze notitie

**Bascole**

De heer Prof. ir. W.L. van Dinten

De heer ir. B.H.J. Raaijmakers

Mevrouw dr. ir. L.C. van Dinten

**Gemeente Gulpen-Wittem**

De heer E.J.P. Bessems, Directeur Interne Dienstverlening

Mevrouw K.H. Jeurissen, Directeur Beleid & Projecten

**Gemeente Vaals**

De heer mr drs. J.H.J.J. Bertram, Hoofd Sector Bedrijfsvoering

De heer drs. W.H.M. Voorter, Hoofd Sector Ruimte

**Gemeente Valkenburg aan de Geul**

De heer ir. J.F. de Groot, Directeur Stedelijke Ontwikkeling en Beheer

De heer B.F.H. Mennens, Directeur Burgerzaken, Economie en Toerisme

## De open stad Zuid-Limburg

*Een strategische heroriëntatie op Het Heuvelland,  
gedragen door de gemeenten  
Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul*

### **Wat een buitenstaander waarneemt**

Wie zich als buitenstaander intensief met Zuid-Limburg bezighoudt, wordt getroffen door de betrokkenheid van de bewoners, hun dialect, gezelligheid. Door de schitterende, fonkelende diversiteit van stad, dorp en land. En door de betrokkenheid van de bestuurders en politici, met hun stad, dorp en streek. Er is een explosie van ideeën en initiatieven die een economisch vertrekpunt hebben en waarin steeds weer het behoud van dat waardevolle landschap en de diversiteit en rijkdom van de cultuur als randvoorwaarde wordt opgevoerd. De schoonheid van het landschap wordt in elk plan en elk initiatief bezongen, maar wordt eigenlijk alleen in universitaire studies en in de strategie van de gemeente Gulpen Wittem als vertrekpunt gekozen.

En je wordt getroffen door het verlies van energie, omdat elk initiatief en elk idee in die zee van diversiteit als een boot in ruwe zee haar koers moet aanpassen en zo snelheid en momentum verliest. Steeds zie je dat veel wordt herhaald wat al eerder is gewenst en opgeschreven. In de publieke opinie klinkt door dat er niets en nooit wat gebeurt. Dat is raar want er gebeurt heel veel, al is het zeer plaatsgebonden.

Het verlangen naar samenhang, naar een overall beeld dat het mogelijk maakt dat niet zoveel energie verloren gaat en dat Zuid-Limburg de plaats krijgt die het nationaal en Europees verdient, klinkt door in alle maatregelen: steeds opnieuw probeert men weer tot samenhang en samenwerking te komen met als doel een gemeenschappelijke visie van waaruit men kan vertrekken.

### **Zuid-Limburg is een open stad**

Zuid-Limburg is een open stad. *Een open stad is een gebied waarin allerlei verschillende toestanden heersen en in elke toestand een vorm zichtbaar is die erbij past.* Het begrip 'stad' suggereert dat er een vorm van samenhang is. In Zuid-Limburg is dat de grens met België en Duitsland. Die grens is langer dan de verbinding met Nederland, die net boven Sittard en Geleen minder dan 5 kilometer meet. Binnen dat gebied heeft elke streek, stad, dorp en buurt een eigen kenmerkende samenhang met eigen gebruiken en tradities. Op het grensvlak met elkaar ontstaan spannende tegenstellingen: men gebruikt elkaar en zet zich tegelijkertijd tegen elkaar af. Het scheidt een toestand waarin mensen juist daar op die plek, hun plek, iets gaan doen dat juist daar past. Het nodigt uit tot creativiteit. Wat op de ene plek in deze of gene vorm kan, is bij voorbaat niet mogelijk op een andere. Of anders gezegd: wat op de ene plek kan is bij uitzondering mogelijk op een andere. Het principe van de open stad is dat initiatieven principieel niet generaliseerbaar zijn. Als iets generaliseerbaar is zal dat uit ontwikkelingen blijken. De essentie van de open stad is diversiteit die elkaar versterkt, in verschillende vormen zichtbaar wordt en een enorme uitstraling en aantrekkingskracht op mensen heeft.

Het bijzondere van Zuid-Limburg is dat het één van de mooiste open steden is, zo niet de mooiste. Het karakteristieke landschap met de in het plateau uitgesleten dalen, meanderende beken, graften en gevarieerde natuurlijke bossen en landerijen zijn er nog in hun volle schoonheid terug te vinden. Ze kon als open stad ontstaan omdat de bewoners in Het Heuvelland zich van de schoonheid van hun streek bewust waren. Elke keer dat een plan voor heel Zuid-Limburg (waarvan Het Heuvelland deel uitmaakt) werd gemaakt of dreigde te

ontstaan, trokken zij de stekker eruit. Voor bestuurders een ramp, voor economen een kwelling. Maar Limburg en heel Nederland is veel verschuldigd aan de mensen in Het Heuvelland, die begrepen dat de schoonheid van hun gebied lag in het vasthouden aan de essentie van hun gebied: de open ruimte met landbouw, monumenten, landgoederen en het bestaan en genieten van de verschillen van de ooit ontstane kleine kernen.

De opgave is Zuid-Limburg als een open stad te zien en te besturen. Te erkennen en te herkennen dat de identiteit van Zuid-Limburg ligt in haar variëteit die verbonden is met haar ligging. *Dat ze op zichzelf een grote stad is, maar dan wel een heel bijzondere.* Onderdelen ervan, zoals steden, kunnen meer gesloten zijn. Delen van steden kunnen weer een open karakteristiek hebben.

De echte grens met Duitsland en België kan beschouwd worden als de formele acceptatie van de geografische en culturele samenhang in het gebied Zuid-Limburg. Het heeft de natuurlijke opbouw van de geografie bevestigd en het ontstaan en de invulling van de open stad versterkt. In een Euregionale benadering wordt de grens minder belangrijk en gaat het natuurlijke karakter van Zuid-Limburg domineren. Dat is een andere essentie van die open stad: ze geeft als vanzelfsprekend samenhang aan alle activiteiten, dwars door en over grenzen heen. Ze straalt uit, domineert de regio. Kortom, de natuur en het landschap geven Zuid-Limburg een ruimtelijke samenhang; de landsgrenzen formaliseren dit. Dit zijn ideale grenzen voor een open stad. Wie Zuid-Limburg niet herkent als open stad, snapt niet waarom grootschalige plannen niet lukken en ziet niet dat er tegelijkertijd grootschalige ontwikkelingen lopen die evolutionair groeien en veranderen. Die ziet de ziel niet, noch de kracht ervan.

### **De toestand van de open stad Zuid-Limburg**

Het is bij een open stad verleidelijk om de evolutie van elke streek, stad of dorp te beschrijven. De specificiteit en diversiteit ervan is immers hét kenmerk van de open stad. Je kunt dan bovendien schijnbaar willekeurig ergens in de tijd beginnen. Zo ontstond Maastricht nog voor de Romeinse bezetting, waar mensen de Maas te voet konden oversteken en Jeker en Maas samenkwamen. En Meerssen waar de Geul in de Maas overging. Je kunt ver terug in de tijd en de ontwikkeling van Valkenburg aan de Geul beschrijven, of de ontwikkeling van Aken. Of hoe Vaals ontstond, of Gulpen. Al die ontwikkelingen zijn hoogst interessant. Je zou ook de ontwikkeling van de oostelijke en westelijke mijnstreek in de tijd als vertrekpunt kunnen nemen en wat daar nu van geworden is. Je bent dan in het begin van de vorige eeuw. Al die ontwikkelingen zijn relevant, toeristisch exploiteerbaar, maar wij beginnen bij de laatste 50 jaar, in het bijzonder de laatste 10, en dan nog gezien als open stad Zuid-Limburg.

Markant is de sluiting van de mijnen; 45.000 arbeidsplaatsen gingen verloren. Het is wezenlijk in te zien dat de oorzaak ervan in de buitenwereld lag: de opkomst van de olie-industrie. Kolenmijnen waren niet meer rendabel. De Nederlandse regering reikte een compensatie aan. Maastricht kreeg een universiteit. In Heerlen werden niet-commerciële zakelijke organisaties opgestart die de overheid kon plaatsen. Desondanks zag je dat Heerlen snel zakte op de lijst van welvarende steden. De impact van het sluiten van de mijnen kan niet worden overschat. Alhoewel vanuit de provincie tot op de dag van vandaag allerlei stimulansen zijn ontwikkeld voor commercieel zakelijke dienstverlening en industrie en dat ook gelukt is, zie je dat het tempo en de impact ervan onvoldoende was om het verlies van werkgelegenheid volledig te compenseren.

Het compenseren van werkgelegenheid is één ding, het wegvallen van de bestaansgrond van de Zuid-Limburgse logistieke infrastructuur - een netwerk van spoorlijnen, loskaden en stations - is iets anders. Er is inmiddels een wegeninfrastructuur ontstaan die net als in de rest van Nederland hier en daar knelpunten heeft, maar niet achterligt bij die van andere delen van Nederland. De grote mijnsteenbergen zijn op één na verdwenen. Er is nog de opbouw van een lift boven een mijnschacht te zien. Wat wel is gebleven zijn de kernen met karakteristieke mijnwoningen voor

kompels en hun gezinnen. Ze liggen in de ruimte verspreid en hebben een nieuwe waardering gekregen. Dat komt goed tot uiting in de naam van het samenwerkingsverband 'Parkstad'. Het drukt uit dat de groene ruimte tussen de kleine dorpen en steden in de oostelijke mijnstreek als essentie wordt ervaren. Het is één van de signalen dat de ruimtelijke beleving in Zuid-Limburg een kwaliteit heeft die moeilijk elders in Nederland kan worden geëvenaard. En het laat zien dat zo naar je eigen streek kijken minstens zo belangrijk is als ernaar kijken vanuit een focus op werkgelegenheid. Dat neemt niet weg dat de huizen in deze kernen geleidelijk aan niet meer voldoen aan de wensen en eisen voor het moderne wonen in deze tijd en een historische waarde krijgen.

Wie vanuit een economisch gezichtspunt én een ontwikkelingsoptiek naar Zuid-Limburg kijkt, kan niet langs de versnellingsagenda en de resultaten ervan. Interessant is dat toen na 4 jaar de voortgang en resultaten werden geëvalueerd Health & Life sciences en duurzame energie tot speerpunten werden uitgeroepen. Inmiddels is in Heerlen een nieuwe fabriek voor zonnepanelen geopend en is in Jülich in Duitsland een laboratorium ontstaan gespecialiseerd in zonne-energie. Dat hoeft geen verwondering te wekken. *In een open stad en haar omgeving zullen die ontwikkelingen doorbreken die bij de aard en toestand van die open stad passen en ze zullen uitstralen naar de omgeving en andersom: wat buiten die open stad ontstaat en binnen die open stad past, krijgt in die stad voet aan de grond.* Dat zonne-energie en Health & Life sciences als speerpunten doorbreken, zegt veel over de aard en kenmerken van de open stad Zuid-Limburg, die in wisselwerking is met haar omgeving.

De vraag komt op: wat definieert de toestand van de open stad Zuid-Limburg? Om die te beantwoorden is het niet voldoende om alle gewicht te leggen op de patronen in de resultaten van de versnellingsagenda. Wat opvalt is dat veel ontwikkelingen zich afspelen rondom Het Heuvelland: de streek met Gulpen-Wittem als kern en de dorpen daar omheen. In de Zuidwestelijke hoek met plaatsen als Eijsden, Margraten, Meerssen, Maastricht en Valkenburg aan de Geul ontwikkelde Maastricht zich als onomstreden cultuurdrager van Zuid-Limburg, met haar schitterende oude stad, haar bruggen, pleinen, monumenten en cultuurgoederen. Haar - zelfs Europese - uitstraling. Haar universiteit. Valkenburg met haar grotten en ligging aan de Geul. Ze is uitgebouwd tot toeristische hoofdstad van Nederland en past in het Euregionale toeristische palet. Speerpunt is de ontwikkeling naar hoogwaardige wellness met het daarbij behorende bestand aan hotels, warmwaterbaden, casino's, maar ook met een zij-effect: gentrificatie (Het toestromen van - meestal - oudere welgestelden die er willen wonen vanwege de schoonheid van de streek, maar weinig of geen binding hebben met de autochtone bevolking en hun waarden, die de basis vormen van wat is ontstaan en waarvan de toestromers willen genieten of profiteren.)

Samenwerkingsverband Parkstad met haar cluster van plaatsen, waar zich industriële toeristische vermaakscentra ontwikkelden, hoogwaardige grootschalige dienstverlening en nieuwe industrie. Parkstad draagt de moderne industriële ontwikkeling van Zuid-Limburg aan de noordkant van Het Heuvelland. Aken met haar in Duitsland als 2<sup>e</sup> gerankte Technische Hochschule waarvan de uitstraling in het Nederlandse gebied met name in Vaals voelbaar en zichtbaar is. Vaals dat gekenmerkt wordt door de overgang van de ruimtelijke beleving van het Zuid-Limburgse open Heuvelland naar bebouwing verbonden met Aken. Aan de zuidkant en westkant loopt het Heuvelland van Zuid-Limburg geografisch en economisch door tot Luik en Hasselt. Het vergroot de ruimtelijke beleving van de kern van het Zuid-Limburgse Heuvelland naar het Zuiden. De formele scheiding vanwege de grens met België wordt alleen ervaren in een andere, meer authentieke, invulling van het landschap.

Het lijkt gerechtvaardigd de volgende conclusie te trekken. De periode van herstelactiviteiten en maatregelen die werd ingeluid door de sluiting van de mijnen is afgesloten. De geografische infrastructuur domineert inmiddels weer het gebied. Zuid-Limburg moet worden beschouwd als



een open stad waar Het Heuvelland de kern van vormt. *Dat Heuvelland definieert een toestand waarin duurzaamheid, leefbaarheid, gezondheid worden gekoppeld aan ruimte, landschappelijke schoonheid, vormen van leven en samenleven die mensen bindt en boeit.* Het straalt uit en inspireert mensen die bezig zijn met duurzame ontwikkelingen, kwaliteit van leven en wellness. Het is een omgeving waarmee kunst, cultuur, creativiteit, onderzoek en wetenschap kunnen worden verbonden en door worden gestimuleerd. En tegelijkertijd moet men zich realiseren dat die toestand kon ontstaan, omdat de bevolking in Het Heuvelland, met name de boeren, vasthielden aan wat er voor hen toe deed. Nee zeiden tegen elke vorm van bestuurlijke grootschaligheid die het gevaar had de natuurlijke schoonheid en sociale samenhang aan te tasten. En het kwam door politici, bestuurders en ambtenaren die luisterden naar hun bevolking, ermee verbonden zijn.

Er zijn veel vragen die opkomen, vooral deze:

- o Kan de situatie die nu is ontstaan een economische infrastructuur dragen die past bij deze tijd en die werkgelegenheid en welvaart schept, terwijl de kwaliteit van de omgeving en de sociale samenhang niet erdoor mogen worden aangetast, maar erdoor moeten worden versterkt?
- o Hoe bestuur je een open stad en de kern daarvan - Het Heuvelland - ?

### **We leveren u een mooie streek<sup>1</sup>**

Zuid-Limburg staat niet los van de omgeving. Wie een blik vooruit wil werpen kan niet langs de huidige economische en andere crises. Die kunnen alleen worden begrepen als de fundamentele overgangen die eraan ten grondslag liggen worden herkend. We beschrijven de belangrijkste voor de open stad Zuid-Limburg.

1. Op de eerste plaats is er een overgang in oriëntaties. Mensen gaan steeds meer uit van zichzelf. We typeren dat als: ze zijn steeds zelfreferentiëler geworden. Het is de belangrijkste oorzaak voor het ervaren verlies aan sociale samenhang en is vooral in stedelijke gebieden op allerlei manieren waar te nemen. Iedereen kan elke dag ervaringen vertellen. Het wordt als crisis ervaren.

De groei in zelfreferentialiteit past bij een wereld waarin groei in onafhankelijkheid ten opzichte van de omgeving als vooruitgang wordt gezien. Het is een ideaal, waarvan alle westerse culturen doordrenkt zijn. Technologie maakte die groei in onafhankelijkheid mogelijk. Ook het beleid van verschillende regeringen in ons land droeg er aan bij. Al decennia is 'uitgaan van jezelf' vertrekpunt voor beleid. Al meer dan 10 jaar bepaalt het ook de vorm waarin beleid gegoten wordt: beleid moet zo expliciet geformuleerd zijn dat de uitvoering ervan meetbaar wordt om te beoordelen of het werkt en of mensen een rationele afweging kunnen maken over wat wel en niet in hun belang is. Kwaliteitssystemen en ISO-normen schragen het. Inmiddels is het in vrijwel alle overheidsdiensten ingevoerd, ook in gemeenten. Nu is het onderwijs aan de beurt, terwijl het in de zorg wordt/is geïmplementeerd. Kortom: zelfreferentialiteit is inmiddels terug te vinden in de manier waarop vrijwel alle organisaties worden ingericht en geleid. En er wordt zichtbaar wat er gebeurt als systemen teveel gaan domineren. De bancaire crisis laat dat bij uitstek zien: organisaties en de leiding ervan raken los van de realiteit. De omgeving wordt een speeltuin die jij definieert en bepaalt en dus mag en kunt gebruiken voor eigen belang.

Ook al zijn er ongewenste effecten, de groei in zelfreferentialiteit is onomkeerbaar. Ze is in het leven van alle dag terug te vinden, in vormen van organiseren, hoe mensen hun leven inrichten en wat ze in deze tijd van betekenis achten: het nastreven van een hoge kwaliteit van leven, de eigen ontwikkeling en wat men leuk vindt, scoort als nooit tevoren.

---

<sup>1</sup> 'Wij leveren u een mooie streek' en 'vooruit naar vroeger' hebben wij overgenomen van boer Paul Bos.

Voor mensen die van zichzelf uitgaan is Zuid-Limburg een gebied waar ze graag willen wonen, maar de buurman als hinderlijk kunnen ervaren. Ze zien niet uit naar een verbinding met de bewoners en hun waarden. Ze willen genieten van wat die bewoners hebben doen ontstaan. Het levert gentrificatie op. Het staat op gespannen voet met de sociale samenhang en waarden in de kernen, buurten en dorpen in Zuid-Limburg, hoewel de bewoners van die kernen ook onontkoombaar zelfreferentiëler zijn geworden.

En tegelijkertijd zijn die buurten, kernen en organisaties waarin sociale samenhang leeft voor mensen die daarnaar op zoek zijn, een luilekkerland. Zo ontstaat een spagaat in oriëntaties die leidt tot eindeloze discussies, tot stroperigheid, als je zaken zo organiseert dat die verschillen in oriëntaties kunnen domineren.

Als je naar de toekomst kijkt is één ding zeker: zelfreferentialiteit zit onder elke nieuwe ontwikkeling.

2. De manier waarop mensen produceren, organiseren en consumeren, heeft geleid tot zulke negatieve gevolgen voor het milieu, dat we die niet langer kunnen negeren. Duidelijk is geworden dat we bij alles wat we doen minder moeten uitgaan van onszelf. Tegelijkertijd doen we dat meer dan ooit. Die paradox wordt inmiddels wel onderkend, maar vraagt fundamenteel andere inzichten, vooral op het gebied van organiseren. De overgrote meerderheid van de huidige richtinggevende economen, bedrijfskundigen, bestuurskundigen, accountants, wetenschappers, organisatieadviseurs zijn daar nog lang niet aan toe: zij willen het probleem oplossen met de manieren van kijken en doen waarmee het is ontstaan. De overgang op een post-industrieel tijdperk waarvan hier enkele kenmerkende elementen worden beschreven, vraagt dan ook een generatie. In zulke omstandigheden hebben politici weinig mogelijkheden om fundamenteel nieuwe wegen in te slaan. Ze vallen (onontkoombaar) terug op oude methoden waarin het probleem is ontstaan.

Intussen is de hoofdstroom in de wetenschap het erover eens dat de ontwikkelingen van het klimaat en vooral het afnemen van biodiversiteit, aan menselijk ingrijpen te wijten is. Veel burgers en politici hebben die visie inmiddels overgenomen. Het leidt tot steeds meer druk er wat aan te doen. Een uitweg is nieuwe technologie die gepaard gaat met minder uitstoot van broeikasgassen en die past bij de heersende oriëntaties en heersende vormen van organiseren, zodat het mensen niet dwingt hun leefpatroon fundamenteel te veranderen. Voor het klimaatprobleem is dat zeker een bijdrage aan een oplossing, maar voor het verlies aan biodiversiteit niet.

De toestand in en van Zuid-Limburg nodigt bij uitstek uit tot bijdragen aan deze technologische oplossingsrichting. De ruimte van Het Heuvelland, gecombineerd met de sociale samenhang in de dorpen, buurten en kernen, de verbondenheid van de boeren met hun land en hun vasthoudendheid die voor landbouw te gebruiken. Het volgen en accentueren van de geografische infrastructuur in de vorm van wegen en bebouwing, landgoederen en monumenten geeft het gevoel dat men heeft vastgehouden aan wat goed was. Aan wat er altijd toe deed en zou blijven doen, aan het gevoel dat veel mensen hebben als het over duurzaamheid gaat. Het vasthouden aan vroeger als vorm van duurzaamheid geeft sfeer en trekt toeristen aan. Die sfeer trekt bewoners die met duurzaamheid en kwaliteit van leven verbonden zijn, in zo'n omgeving willen wonen en werken. Het is minder aantrekkelijk voor mensen die vooruitgang vooral materieel invullen. Het nodigt wetenschappers uit die in laboratoria aan duurzame technologie willen werken. Het spreekt industriëlen aan die met duurzaamheidstoepassingen bezig zijn. Zij willen zich in zo'n gebied vestigen omdat ze in netwerken elkaar versterken.

En natuurlijk past zonne-energie die de horizon niet vervuult beter bij Het Heuvelland dan windmolens. Het trekt mensen aan die anderen willen verzorgen en wellness zien als luxe vorm die past bij wat vooral zelfreferentiële mensen wensen. De bewoners willen en zoeken winkels, cultuur en kunst die ze vooral in Maastricht vinden. De toeristische ontwikkeling van Valkenburg aan de Geul naar wellness past daarbij. Hoogwaardige restaurants en hotels net zo. Kortom: het palet van activiteiten dat in Zuid-Limburg is ontstaan bevestigt de toestand van Zuid-Limburg. Net als de druk op het vinden van ruimte om er te wonen en het woningbestand aan te passen aan de eisen van deze tijd. Het zijn - vanuit de hier beschreven optiek - politieke en bestuurlijke luxe-problemen.

3. De moderne ICT-ontwikkeling heeft het mogelijk gemaakt dat mensen elkaar makkelijk kunnen vinden. Ze beginnen voor zichzelf en zoeken een woonomgeving die hen past. Vanuit die omgeving maken ze contact met degenen die ze nodig hebben via email en gsm. Via Google zoeken ze naar mensen die een deskundigheid hebben. Via Facebook, Hyves, LinkedIn, enz. vormen ze netwerken waarin ze hun belangen organiseren. Via sms en Twitter laten ze weten wat hen overkomt. Via MSN chatten ze. Met Ning wisselen ze informatie uit, via YouTube beelden en via Wiki's werken ze samen aan documenten. Kortom: er is een infrastructuur ontstaan die de coördinatiekosten van activiteiten dramatisch heeft verlaagd, zodat grote kantoren waar mensen dagelijks naartoe reizen en van 9 tot 5 werken, steeds vaker niet meer de optimale vormen zijn. Je ziet dan ook dat grote kantoorgebouwen geen toekomst meer wordt toegedicht.

Er kan geen twijfel aan bestaan dat de nieuwe infrastructuur het mogelijk maakt dat mensen daar gaan wonen waar ze het liefst zijn en hun werk kunnen organiseren op een manier die daarbij past. Het is een ideale infrastructuur voor bijvoorbeeld zzp-ers, voor designers, researchers en adviesbureaus. Kortom: voor al die activiteiten die zich als netwerk laten inrichten en niet gebonden zijn aan forse kapitaalgoederen, zoals machines, laboratorium-apparatuur, etc.

In die nieuwe infrastructuur past de opkomst van Functionele Ontmoetingscentra (Fonc's). Daarin komen mensen samen om elkaar te zien, fysiek contact te hebben, te ervaren of ze elkaar kunnen vertrouwen en met elkaar een relatie kunnen ontwikkelen. Pas na dat contact wil men met elkaar communiceren en eventueel zaken doen via internet. De landgoederen en monumenten van Zuid-Limburg lenen zich uitstekend voor Fonc's in combinatie met hotels en restaurants. Er kunnen diverse services ontstaan om ketens van hotels, Fonc's en restaurants als samenhangend pakket aan te bieden voor allerlei evenementen en organisaties.

Deze nieuwe ontwikkelingen vragen een informatie-infrastructuur die berust op toepassing van breedbandige technologie. Die is ook nodig om de nieuwe beeldcultuur een kans te geven. Beeldcultuur die nu als infrastructuur voor informatie-uitwisseling ontstaat, maakt gebruik van video-apparatuur in combinatie met internettelefonie, blogs en websites. De tv in huis wordt nu opengesteld voor internet, zodat je vanuit je luie stoel tijdens de (lange?) reclameblokken kunt zappen naar lokale sites waarop je buurjongen via YouTube of zijn eigen website een documentaire laat zien over een ontwikkeling in de buurt. Banken, vakantieparken, medewerkers van gemeenten, medewerkers van restaurants, woonboulevards, enz. gaan met hun klanten Skype. Ze laten elkaar een document en beelden zien en praten er met elkaar over. Of ze raadplegen een specialist ver weg, met en via beelden en overleggen wat die betekenen. Het past bij toegepaste wetenschap, maar vooral bij de uitwisseling van beelden in processen van creativiteit, wellness, mode en esthetica. Kortom, het past bij de toestand van de open stad Zuid-Limburg.

## Vooruit naar vroeger

*Vooruit naar vroeger* betekent vooral: de essentie van de open stad Zuid-Limburg begrijpen en beschermen. Die essentie is de toestand die hiervoor is aangereikt en die we hier nog eens herhalen: *Het Heuvelland definieert een toestand waarin duurzaamheid, leefbaarheid, gezondheid worden gekoppeld aan ruimte, landschappelijke schoonheid, vormen van leven en samenleven die mensen bindt en boeit.* Er zijn twee dimensies die voor die toestand fundamenteel zijn en beschermd moeten worden, terwijl ze tegelijkertijd met de tijd mee moeten gaan.

### A. De sociale samenhang

Het wezenlijke van de sociale oriëntatie is, dat mensen elkaar helpen, gericht zijn op het handhaven van de harmonie van de ander, daaraan bijdragen. Als die ander laat weten dit helpen fijn te vinden, geeft dat degene die helpt betekenis.

Elke interventie die de harmonie verstoort, wordt als negatief ervaren. Het effect is dat verandering niet op de bedoeling of noodzaak ervan beoordeeld wordt, maar op de gevolgen voor de ander, hoe die de harmonie van die ander verstoort. Of van de leden van een groep. Wie bijvoorbeeld zegt dat hij of zij onaangenaam getroffen is, kan al rekenen op steun. Het werkt heel direct, op de heel korte termijn. Overwegingen over een lange termijn krijgen geen gewicht. Iemand die nieuwe ideeën of voorstellen heeft, mag zijn gang gaan als het maar niet leidt tot verstoring van de harmonie. Het effect is dat initiatieven die zouden kunnen leiden tot verandering niet gedijen, worden tegengewerkt, vaak onbedoeld of onbewust. Het kan door mensen die in een zelfreferentiële oriëntatie staan worden gebruikt om tegenstand te mobiliseren. Het handhaven van de open ruimte in Zuid-Limburg is niet planmatig verkregen, maar is op die manier ontstaan.<sup>2</sup>

Een ander effect is dat als er initiatieven ontstaan die een groep overstijgen, de groepen die het aangaat het samen eens moeten worden. Als de sociale oriëntatie overheerst, zullen leiders van die groepen alleen instemmen als ze het gevoel hebben dat hun positie niet verzwakt. Het minimum is dat hun positie wordt erkend. Dat betekent veel rituelen, vertraging, overleg. En dan nog is de uitkomst onzeker. Daar hoort ook bij dat men achter de schermen veel met elkaar praat en dat men de resultaten ervan meedeelt als het in het spel van pas komt. Ook hiervan is het effect dat veranderingen moeizaam verlopen. En ook dit heeft bijgedragen tot het handhaven van de open ruimte van Het Heuvelland.

Kortom, de sociale oriëntatie is een zegen wanneer mensen elkaar nodig hebben. Bij veiligheid, geborgenheid, genieten van gewoonten is ze onmisbaar. Maar tegelijkertijd kan ze ervoor zorgen dat ontwikkelingen worden lamgelegd en na verloop van tijd armoe en verval het resultaat zijn. (Ga eens kijken in het Zwarte Woud in plaatsen als Triberg om te voelen hoe dat eruit kan zien.) Het komt dan ook aan op én het handhaven van sociale samenhang én het meegaan met veranderingen voor zover die sociale samenhang niet wordt aangetast, maar wel kan leiden tot andere vormen. Het gaat om groepsdynamiek: wil je de sociale samenhang van een voetbalteam of van het verpleeg- of verzorgingshuis? Of gaat het om een dynamiek daartussen? In elk geval moet het resultaat zijn dat er sprake blijft van groepen die mensen ervaren en waarvan ze deel willen uitmaken, en waarbinnen de sociale oriëntatie kan blijven domineren.

In onze tijd kan de groepsdynamiek fors worden opgevoerd, met behoud en versterking van sociale samenhang. Die mogelijkheid wordt geboden door de nieuwe beeldcultuur in

---

<sup>2</sup> Gegeven de groei van zelfreferentialiteit in de samenleving en de invloed daarvan op alle vormen van bestuur, is het gevaar aanwezig dat dit open karakter verloren gaat. Het valt buiten de scope van deze heroriëntatie, zodat we er niet verder op in gaan.

verbinding met internettechnologie. Het gaat erom dat mensen met elkaar praten over wat er gebeurt. Elk nieuw initiatief, elk nieuw project, elke gebeurtenis kan een uitnodiging zijn er een verslag van te maken. Vooral jonge mensen maken van de nieuwste technologie gebruik en zijn in staat om van alles wat er gebeurt een reportage of beeldverslag te maken. Ze zetten die op een website die vooral door de lokale bevolking wordt gelezen. Ouderen kunnen daarop hun verslagen en opinies kwijt. De slager en de lokale supermarkt krijgen bezoek van jongeren om op video te vertellen wat ze deze week in de aanbieding hebben. De camping en het verzorgingshuis laten zien wat er binnen hun muren gebeurt. Kortom, er ontstaat een nieuwe journalistieke vormgeving, die door de bevolking wordt gedragen, vooral door jongeren en senioren<sup>3</sup>.

De uitkomst van deze nieuwe vorm van journalistiek kan per dorp, buurt en kern anders zijn. Hier en daar zie je een verbinding ontstaan met projectgericht onderwijs. De gemeente krijgt inzicht in wat leeft. De WV's krijgen op deze netten hun programma's teruggekoppeld en maken er tegelijkertijd gebruik van. Zichtbaar wordt wat er gebeurt. In Noorwegen zie je dat het de lokale gemeenschap schraagt en dynamiek geeft. In Fredrikstad zie je banners met: "We own this city". De overheid daar vindt dit zo belangrijk dat ze ervoor zorgt dat de lokale journalistiek kan blijven bestaan en de basis is van alle journalistiek: wat van betekenis is wordt door de bevolking bepaald. De dynamiek in elke gemeenschap neemt er enorm mee toe. Over wat leeft wordt gepraat. Als iets niet leeft wordt er ook niet over gepraat. Het is ondenkbaar dat met de nieuwe media een gemeente de informatievoorziening zou kunnen controleren, als ze dat al zou willen.

#### *B. De agrarische infrastructuur*

Natuurlijk is de open ruimte van Zuid-Limburg - in het bijzonder van Het Heuvelland - ondenkbaar als mensen er niet in zouden zijn geslaagd in en vanwege die ruimte een inkomen te verdienen. De agrarische infrastructuur die is ontstaan markeert die ruimte. Ze bestaat uit kleine percelen. Nu Europa de overstap maakt naar een marktgerichte invulling van de landbouw, is aan de orde of de boeren die op kleine percelen bouwen zich kunnen handhaven. Er zullen allerlei vormen ontstaan. De kans op verrommeling is reëel. Vanaf 2013 is de overgang formeel afgerond. Gegeven de essentiële betekenis van de open ruimte van Het Heuvelland voor Zuid-Limburg is het noodzakelijk de vraag te stellen of en hoe die agrarische infrastructuur als basis voor de ruimte van Het Heuvelland door bedrijfsuitoefening kan worden onderhouden. Of anders gezegd: hoe garanderen we dat boeren er kunnen blijven boeren?

Vanuit een economisch gedreven landbouwoptiek ligt het voor de hand om kleine percelen te gebruiken voor intensieve veehouderij of andere vormen van intensieve landbouw. Het leidt tot enorme opstallen die de horizon vervuilen, duurzaamheid een industrieel accent geven en zo de sfeer van de streek aantasten. Of tot gebruik van gif, antibiotica en insecticiden die het grondwater vervuilen en allerlei bacteriën en schimmels resistent maken. Dat leidt weer tot risico's voor de gezondheid van mensen, wat in strijd is met de uitstraling van duurzaamheid en wellness in het gebied. Kortom, de lijn van intensieve landbouw past slecht bij de essentie van Het Heuvelland. We moeten op zoek naar alternatieven.

Die alternatieven zullen in de loop van de tijd ontstaan als de voorwaarden ervoor worden geschapen. We denken aan de instelling van een Fonds Duurzame Landbouw Zuid-Limburg. Het fonds wordt gefinancierd uit een geringe duurzaamheidsopslag voor toeristen, hotelgasten en bewoners. Enerzijds krijgen agrarische ondernemers daaruit een bijdrage voor landschapsonderhoud, anderzijds is de doelstelling van dat fonds met elke agrarisch

<sup>3</sup> Er ontstaan allerlei initiatieven op dit terrein zoals Studio Lokaal en TMG.

ondernemer vóór het eind van 2013 een plan te ontwikkelen naar duurzame bedrijfsuitoefening, voor zover hun bestaande bedrijvigheid daar nog niet aan voldoet. (In elk geval moet elke agrarisch ondernemer zich uiterlijk 2014 met zijn bedrijf op een markt staande kunnen houden. Dat is noodzakelijk vanwege de definitieve overgang op een marktmechanisme als grondslag van Europees beleid.) De financiering van die plannen wordt opgebracht door de bedrijvigheid zelf, al of niet met hulp van privaat kapitaal of bancaire financiering en een bijdrage uit het fonds. Elk plan moet zijn gerealiseerd voordat of op het moment dat het eigendom wordt overgedragen. Bij eigendomsoverdracht mag het plan worden veranderd, maar het moet dan wel direct worden geïmplementeerd.

## **De sociaal-economische realiteit van Zuid-Limburg**

*Waar duidt krimp op?*

Een open stad is een toestand waarin mensen kwaliteit van leven en ondernemen met elkaar combineren. Het is een complex evenwicht. We hebben hiervoor de naar ons oordeel belangrijkste kenmerken van de open stad Zuid-Limburg de revue laten passeren. De vraag is aan de orde waar in zo'n evenwicht krimp en groei op wijst.

*Wij beschouwen krimp als een energie-ontnemend verschil tussen de mogelijkheden en wensen van forse delen van de bevolking en de mogelijkheden die bij de omstandigheden passen. Het is een uitkomst van een proces. Er zijn tal van verschijnselen die aan krimp bijdragen. Het is bijna vanzelfsprekend dat je de kern van krimp zoekt in het gebied zelf.*

- o Er is bijna altijd een demografische component: gegeven de aard van de kernen in Zuid-Limburg - zoals eerder beschreven - is veroudering er één van. Ook mag men verwachten dat wanneer de sociale oriëntatie domineert, de ondernemerszin onder de bevolking minder is dan in een cultuur waarin mensen intern georiënteerd zijn, van zichzelf uitgaan. (Het verschil kun je goed waarnemen door een cultuur in te duiken waar de interne oriëntatie domineert, zoals bijvoorbeeld in de Verenigde Staten.) Nu jonge mensen meer en meer zelfreferentieel zijn en opgroeien in de Limburgse cultuur waarin de sociale oriëntatie nog steeds domineert, geeft het hen verlies van energie en heeft forse invloed op de verwachtingen van vooral jonge mensen.
- o Dan is er vraag naar arbeid die niet past bij de competenties van een groot deel van de bevolking. Als mensen met weinig mogelijkheden dat als patroon herkennen zien ze geen kansen meer, worden inactief, daarna langdurig werkeloos, daarna onwerkwillig en/of arbeidsongeschikt. Als ze wel over ondernemend vermogen beschikken, zoeken ze het al snel elders.

Maar krimp duidt in deze tijd nog op iets anders.

- o De bevolking van Duitsland en Frankrijk krimpt ook. Het werpt een ander licht op het verschijnsel. Een afname van bevolkingsgroei wordt in het algemeen verbonden met een hoge kwaliteit van leven, inclusief een grote welvaart. De bevolking van het roergebied loopt terug van 14 miljoen naar 10 miljoen. Wie door dat gebied rijdt ervaart de gestegen kwaliteit van leven. Krimp is vanuit dit oogpunt een uitkomst van streven naar een hoge kwaliteit van leven.
- o Het is op zich bijzonder dat in West Europa de bevolking krimpt, terwijl die wereldwijd explodeert. Het is Nederlands en Europees beleid dat op de bevolkingsexplosie in de wereld wordt gereageerd met sluiting van de eigen grenzen. De uitkomst daarvan laat zich gemakkelijk voorspellen: we zullen steeds minder verbonden zijn en blijven met wat wereldwijd speelt. Het zal moeite kosten ons niet op te sluiten in onze eigen definities van de realiteit. Het effect is dat we kansen niet meer zien, verouderen zonder dat we daar een vinger achter krijgen. Om daaraan te ontsnappen moeten alle beschikbare krachten

in de Euregio die gericht zijn op een Europees en wereldwijd perspectief worden gemobiliseerd en in stelling gebracht.

Wie naar krimp kijkt vanuit een regionaal perspectief ziet:

- o dat Zuid-Limburg krimpt terwijl andere regio's in Nederland nog groeien;
- o dat het verschijnsel krimp vanuit dit gezichtspunt een uitdrukking is van het beeld dat de buitenwereld van Zuid-Limburg heeft. Vraag het een Hollander en hij verbindt Zuid-Limburg met toerisme. Hij zal het niet snel verbinden met het brede spectrum van de open stad. De eenzijdigheid waarmee Zuid-Limburg zichzelf - vooral in Nederland - op de kaart heeft gezet, helpt niet om ondernemend vermogen van elders aan te trekken.

Zuid-Limburg zal verbindingen met de kenniscentra van de wereld moeten maken wil ze in staat zijn een plekje te veroveren als kennisintensieve stad. Dat kan bv. via docenten en onderzoekers van universiteiten en hogescholen. En via ondernemers die al internationaal opereren. Maar er zal wel een en ander aan moeten worden toegevoegd. Ze zal uit moeten gaan van de nieuwe infrastructuur die we hiervoor geschetst hebben en ondernemingen waar ook ter wereld moeten verbinden met wat hier ontstaat en mogelijk is. Ze zal moeten laten zien dat kwaliteit van leven en het fantastische spectrum aan mogelijkheden die naast elkaar bestaan en elkaar versterken, haar kenmerk is. Kortom, ze laat trots zien dat ze een open stad is die zichzelf aan de wereld presenteert als:

### **Open stad waarin je een toekomst én het beste uit het verleden vindt**

De conclusie ligt voor de hand: Als Zuid-Limburg krimp wil tegengaan zal ze zich moeten oriënteren op de wereld om haar heen en zal ondernemen een groter gewicht moeten krijgen om kwaliteit van leven op langere termijn te handhaven. Ook zal men zich moeten realiseren dat Zuid-Limburg onderdeel is van een sociaal geografisch en politiek complex, waarin voorwaarden ontstaan die ondernemen niet makkelijker maken, maar wel de kwaliteit van leven beschermen.

#### *Het sociaal economisch kader*

De ligging van Zuid-Limburg kun je zien als een enclave die omzoomd wordt door Nederland, Duitsland en België. De geografische grens met de rest van Nederland is verreweg het kortst. Zo'n enclave kan zich alleen handhaven als het zich kan onderscheiden van de omgeving en iets toevoegt wat de omgeving niet heeft. Vanuit geografisch perspectief zie je dan dat Zuid-Limburg een uitloper van de Ardennen is en zich daardoor onderscheidt. Je gaat in dat gebied wonen omdat het mooi is, of je iets extra's biedt. Je bezoekt het omdat er iets bijzonders te zien en te beleven is. Vanuit sociaal-economisch perspectief is zo'n enclave speciaal als ze zich - gegeven haar Nederlandse belastingen, wet- en regelgeving - kan onderscheiden van de omliggende landen. Maar het werkt ook andersom: de voordelen van België en Duitsland worden door de inwoners genoten. Je gaat dan wonen in het buurland terwijl je werkt in Nederland of andersom. Zodra de verschillen in belastingen en wet- en regelgeving vervagen, gaan de sociaal-economische verschillen er minder toe doen en blijven de geografische verschillen over. Die ervaart men als natuurlijk, zodat Zuid-Limburg door bestuurders inmiddels wordt gezien als een Euregio: de omheining van de enclave Zuid-Limburg is sterk verlaagd en transparant geworden. We zullen moeten denken in de daadwerkelijke - niet vooral belijden van - integratie van alles wat met Zuid-Limburg kan worden verbonden. Dat is een forse verandering in perceptie. Ze eist dat men de verschillende vormen van organiseren in Duitsland en Nederland, in België en Nederland synthetisch met elkaar kan verbinden. Dat is bepaald niet vanzelfsprekend omdat die vormen verbonden zijn aan de dominante oriëntatieverschillen tussen die culturen. Het stelt hoge eisen aan ambtenaren, bestuurders, ondernemers en politici. Het zal onderdeel moeten worden van volstrekt nieuwe curricula in diverse (vaak nieuwe) opleidingen. Het is de vraag of er voldoende mensen zijn die dat kunnen doceren.

Daar is inmiddels nog een dimensie bijgekomen. De explosieve groei van de wereldhandel, het uitbreiden van Europa met Midden-Europese staten, het einde van de grenzen binnen Europa, communicatie over de wereld heen en de ontwikkeling van open markten daarmee verbonden, heeft de drempels geslecht die er tussen markten waren. Werkers gaan op zoek naar betere arbeidsvoorwaarden ongeacht hun nationaliteit. Productiecentra zoeken de goedkoopste omgevingen, kennis haal je waar je die het goedkoopst krijgen kan. Een direct effect is dat in Zuid-Limburg vooral verlies van industriële arbeidsplaatsen is opgetreden.

Het is alleen denkbaar op overzienbare termijn verplaatste productiecentra terug te krijgen, als de elders daaraan verbonden kosten in de pas gaan lopen met die in Zuid-Limburg. Dat zal wel even duren, als het er ooit van komt. Wel zullen er in Zuid-Limburg nieuwe productiecentra ontstaan als die nergens beter passen. Dat is nu het geval voor bijvoorbeeld de productie van zonne-energiepanelen. De compensatie voor verlies aan werkgelegenheid moet worden gezocht in activiteiten die bij Zuid-Limburg passen. Uit alles blijkt dat de beleidsmakers in Zuid-Limburg menen dat dit toerisme, kennisintensieve activiteiten, hoogwaardige zakelijke dienstverlening, Health & Life sciences en groene energie zullen zijn. De agrarische infrastructuur schiep de voorwaarden voor een woon- en werkklimaat die dit mogelijk maakten. De vraag werd hoe die infrastructuur in stand blijft.

Dit zijn vooral lokaal economische overwegingen. Feitelijk zijn de effecten breder en ze gaan dieper. Het is vanuit een breder economisch gezichtspunt niet langer mogelijk Zuid-Limburg op zichzelf en alleen in verbinding met haar directe omgeving te zien. Voor een vitaal pakket is het noodzakelijk Zuid-Limburg te beschouwen vanuit een Europees en wereldmarkt perspectief. (Dat doen hoogleraren en onderzoekers op de Universiteit van Maastricht, de Technische Hochschule Aachen, de Open Universiteit en ondernemers ook.) Gegeven de aard van de buurtschappen, kernen en dorpen zal zo'n beleid veel uitleg vragen en forse politieke spanningen geven. Die worden nog groter als de lokale journalistiek geen kwalitatieve impuls krijgt om de overgang mee te kunnen maken.

#### *Naar een nieuwe strategie*

Dat men zich er politiek en bestuurlijk van bewust is al bezig te zijn met de invulling van de nieuwe periode, blijkt nergens uit, ook niet uit geschreven lokale journalistieke bijdragen. Het ontbreken van overzicht, het ontbreken van een positief geluid naast kritiek in de lokale pers, is nog een extra dimensie die bijdraagt aan krimp. Het versterkt het gevoel dat er in Zuid-Limburg niets gebeurt, terwijl er vanuit een eigentijds gezichtspunt een explosie van goed nieuws is dat uitstekend via beeldgedreven media, specifieke en geïnteresseerde kleine groepen kan bereiken. De modernisering van de media is dan ook in Limburg een groot thema getuige de steun voor innovatie van Zuid-Limburgse uitgeverijen via het Stimuleringsfonds voor de Pers.

Wie de agenda ziet van de Provincie Limburg en de gemeenten in Zuid-Limburg herkent (met grote blijdschap) dat men al - onbewust - bezig is met de overgang op een nieuwe strategie, maar dat men zoekt naar een bestuurlijk consistente lijn die aansluit bij de nieuwe omstandigheden. De essentie daarvan hebben we beschreven als nieuwe infrastructuur: individualisering, duurzaamheid en het gebruik van nieuwe cellulaire technologieën die het individu en zijn woning als vertrekpunt hebben. Je ziet dat de programma's voor vitalisering van het landschap, het gewicht van de Ecologische Hoofdstructuur, de dominantie van kennisintensieve activiteiten, de budgettaire steun voor de wellness-lijn in toerisme, het gewicht dat men geeft aan Health- & Life sciences, de stimulansen voor zonneceltechnologie en telematica, de nadruk op research, design, kennisintensiviteit, bijna allemaal worden aangevlogen vanuit een economisch gezichtspunt. Ze mondt uit in de vraag: wat is het nut of de opbrengst van.....? *Toestandsveranderingen en de daarmee verbonden effecten verlopen*



echter principieel evolutionair en kunnen niet worden geconstrueerd of via expliciet geformuleerde doelen rationeel worden beoordeeld en afgerekend. Tegelijkertijd zie je dat er oog is voor bijvoorbeeld Limburgse taalverschillen, de koestering van lokale uitingen zoals het verenigingsleven, onderhoud van monumenten en landgoederen, zonder dat daar ook maar bij benadering een economische grondslag voor te geven is.

Kern van het vinden van een nieuwe strategie is, dat deze gebaseerd moet zijn op (h)erkenning van verschillende manieren van in de wereld staan van burgers en organisaties, niet alleen in Zuid-Limburg, maar in de Euregio, in Nederland, Duitsland, België, Europa en wereldwijd. *Dit slaat uit als een politiek en bestuurlijk proces, dat gebaseerd is op 'zoeken en vinden', niet op 'weten'.* Nu zien we echter vooral benaderingen die op weten en construeren zijn gebaseerd. Het typeert de moeilijkheidsgraad van de overgang op een nieuwe strategie voor politici, bestuurders en ambtenaren.

### Een nieuwe strategie voor de open stad Zuid-Limburg

De nieuwe strategie voor Zuid-Limburg geven we in 4 hoofdlijnen<sup>4</sup>:

#### a) De nieuwe infrastructuur als vertrekpunt

Van de drie karakteristieken die we eerder hebben beschreven: duurzaamheid, de opkomst van de zelfreferentiële oriëntatie en de cellulaire technologische infrastructuur, is duurzaamheid de meest essentiële.

Voor veel mensen is duurzaam: iets wat weinig verandert en lang meegaat. Dat kunnen materialen zijn, een relatie, het vasthouden van je positie, het conserveren van de omgeving of vasthouden aan wat je prettig vindt. Het wordt dan een moderne definitie van conservatisme. Ze leidt tot gedachten over bijvoorbeeld veiligheid, alsof je voor 100% kan garanderen dat onaangename gebeurtenissen niet kunnen optreden. Je wilt iets gaan *maken* wat alleen in wisselwerking met de omgeving en andere mensen om je heen kan *ontstaan*. Je gaat op elk terrein doelen stellen, die je achtereenvolgens probeert waar te maken. Het resultaat is een stiptheidsactie waarin bureaucratie en regelgeving domineren. We noemen dit de **conserverende definitie van duurzaamheid**.

De conserverende definitie van duurzaamheid heeft ook opgeleverd wat in deze tijd als extreem waardevol wordt ervaren. Het trekt mensen aan die uitgaan van zichzelf, die gaan voor zoeken naar de kwaliteit van leven en zich willen ontwikkelen. Daar komt bij dat de dominante sociale oriëntatie in Zuid-Limburg ook een gevoel van veiligheid geeft. Die kan op mensen met een zelfreferentiële oriëntatie beklemmend werken.

Wij gaan in ons voorstel voor een nieuwe strategie uit van een **vernieuwende definitie van duurzaamheid**: *iets kan ontstaan en zich handhaven als het past bij de omgeving en de omstandigheden*. Deze definitie van duurzaamheid is toekomstgericht. Het invoeren en handhaven van de Ecologische Hoofdstructuur is op die definitie gebaseerd. En de benadering te zoeken en herkennen wat bij Zuid-Limburg past als economische activiteit. Het wil zeggen dat wat niet meer bij de omstandigheden en de omgeving past teloor gaat, ophoudt te bestaan. Je moet zoeken, waarnemen wat lijkt te gaan groeien. En herkennen of het past bij de omgeving en de omstandigheden. Als het past, moet je proberen het te doen herhalen en te versterken. De vernieuwende definitie van duurzaamheid krijgt vorm als mensen ruimte ervaren, zich vrij voelen, het gevoel hebben zich te kunnen ontwikkelen. De ruimtelijke beleving in Zuid-Limburg geeft dat gevoel.

---

<sup>4</sup> Gegeven onze opdracht beperken we ons tot deze 4.

Als iets niet past kun je het wel laten groeien, maar dan moet je zelf de omgeving construeren die dat mogelijk maakt. En bovendien moet je die omgeving continu actief in stand proberen te houden, anders verdwijnt de groei. Deze aanpak gaat met enorme offers gepaard. Het stelsel gaat teloor als degene die de omstandigheden schept die niet meer kan onderhouden.

De nieuwe technologie versterkt de individuele mogelijkheden van mensen enorm. Ze zorgt ervoor dat de economische infrastructuur weer van onder naar boven kan worden opgebouwd. Het wil zeggen dat die economische infrastructuur op een nieuwe leest wordt geschoeid. Niet dat alle organisaties verdampen, maar hun vormgeving, de manier waarop medewerkers aan die organisatie worden gebonden, zal enorm veranderen. Mensen kunnen van huis uit werken en gaan alleen op pad voor hun werk als dat noodzakelijk is.

Voegen we hier aan toe dat het klimaat laat weten dat we de omstandigheden waaronder we leven en werken niet langer mogen verwaarlozen en dat dit wereldwijd wordt gedeeld, dan wordt duidelijk dat Zuid-Limburg iets buitengewoons te bieden heeft, dat door de nieuwe mogelijkheden van de technologie en de opkomende zelfreferentiële oriëntatie van mensen tot klinken kan worden gebracht. Daarbij passen alle activiteiten die we hiervoor de revue hebben laten passeren en als kansrijk worden gezien: toerisme, life-style, wellness, zonnecel-energie, design, kennisintensieve activiteiten, Health & Life sciences.

*b) Strategische heroriëntatie: Het Heuvelland is de kern van de open stad*

Er kan geen twijfel aan bestaan dat de definitie van de situatie in de open stad Zuid-Limburg door Het Heuvelland gedomineerd wordt. De vraag is of dat ook sociaal-economisch tot klinken kan komen. De nieuwe technologische infrastructuur gekoppeld aan de vernieuwende definitie van duurzaamheid en de opkomst van zelfreferentialiteit, maken dat mogelijk. Het leidt tot een heroriëntatie op Het Heuvelland en komt hierna in een apart hoofdstuk aan de orde.

*c) Zoeken, herkennen wat past, naast construeren wordt het fundament voor besturen*

Als beide definities van duurzaamheid een rol gaan spelen, worden er hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van politici en bestuurders. Wie uitgaat van de vernieuwende definitie van duurzaamheid kan niet pretenderen te weten wat de passende vormen zijn. Die kunnen alleen maar ontstaan. De bevolking kan op allerlei manieren worden ingeschakeld en gestimuleerd om te zoeken naar life-style vormen waarin de mogelijkheden van nieuwe technologie gebruikt worden. We constateren nu een vacuüm in de vorm van het ontbreken van Org-Ware. Dat wil zeggen: er is een kloof tussen wetenschappelijke research en de toepassing ervan. Die kloof kan worden gedicht en moet de spil worden van de vernieuwing in Zuid-Limburg. We denken oa. aan jonge mensen die een forse bijdrage kunnen leveren. Hun ideeën en initiatieven moeten niet alleen worden herkend en geëxpliciteerd en met de bevolking worden gecommuniceerd, maar ook worden verbonden met wetenschappers van universiteiten en hogescholen. Het is tegelijkertijd een van de antwoorden op het probleem jongeren actief betrokken te krijgen bij maatschappelijke vraagstukken. Het gaat dan om het vinden van vormen die dat mogelijk maken. (Zie het hoofdstuk over het Heuvelland.)

Juist in een open stad is het kenmerk dat zoeken niet alleen mogelijk is, maar dat er ook van genoten wordt. Wie in Zuid-Limburg kijkt ziet dat er ruimte is voor experimenteren. Meer dan in andere delen van Nederland is Zuid-Limburg door een periode gegaan waarin waarnemen en zoeken naar wat past noodzakelijk was. Op gemeentelijk niveau in Het Heuvelland is die capaciteit en kwaliteit nog volop aanwezig en wordt door het provinciebestuur krachtig gestimuleerd.

Wat we wel zien is dat de bestuurlijke vormgeving die door de Provincie wordt aanbevolen en die budgettair wordt versterkt, gebaseerd is op de conserverende definitie van duurzaamheid. Met name de bestuurskrachtbenadering met de daaraan gerelateerde metingen versterken

maakbaarheidsbenaderingen in plaats van zoeken, herkennen wat past en dat laten groeien en versterken.

Dat neemt niet weg dat in centra waar monumenten en monumentale gebouwen en stadswijken moeten worden geconserveerd, zoals bijvoorbeeld in Maastricht en Valkenburg waar dus grote projecten lopen, bestuurskrachtmetingen een goede rol kunnen vervullen. Dan is de conserverende definitie van duurzaamheid immers aan de orde. Maar daar waar kernen, buurten en dorpen ook deel uitmaken van de gemeente, zoals in Valkenburg aan de Geul, zie je dat deze benadering ook voor het beoordelen van het besturen van die kernen wordt gebruikt. Wat we - niet alleen in Zuid-Limburg, maar in heel Nederland zien - is dat de bestuurskrachtbenadering te snel en te gemakkelijk wordt gegeneraliseerd, met alle gevolgen van dien. Eén ervan is de demotivatie van politici, bestuurders en ambtenaren die juist in staat zijn wel te differentiëren.

Voor het samenwerkingsverband Parkstad gelden gelijksoortige overwegingen als voor Valkenburg aan de Geul, al gaat het dan niet om grote projecten om monumenten te conserveren, maar om industriële innovaties gekoppeld aan herstructurering van de agglomeratie.

Kortom: de essentie van het besturen van de open stad Zuid-Limburg is dat politici, bestuurders en ambtenaren in staat zijn te differentiëren in definities van duurzaamheid en de daarbij passende vormen van politiek bedrijven en besturen.

#### *d) Open stad waarin je een toekomst én het beste uit het verleden vindt*

Het is fantastisch als Zuid-Limburg beschikt over een nieuwe eigentijdse strategie, die mensen energie geeft en toekomstperspectief. Die uitnodigt tot een politieke vertaling per gemeente, stad en dorp en buurtschap. Maar het is niet veel waard als de nieuwe mogelijkheden niet gezien en herkend worden door zowel bewoners als ondernemers en de hen omringende wereld. De enclave Zuid-Limburg zal zich als open stad moeten presenteren en als zodanig moeten worden herkend.<sup>5</sup>

### **Wat belangrijk wordt**

#### *Het al of niet ontstaan van vernieuwende initiatieven*

Wie zich verdiept in de bestuurlijke problematiek op gemeentelijk en provinciaal niveau in de open stad Zuid-Limburg, ervaart forse verliezen van energie. Je ziet dat er kampen zijn die elkaar niet begrijpen en/of vertrouwen. Dat wordt als politieke verschillen geïnterpreteerd. Er zit echter een patroon in: je kunt kampen in Het Heuvelland grofweg verdelen in voorstanders van de conserverende definitie van duurzaamheid en voorstanders van de vernieuwende definitie, met het daarbij passende bestuurlijke en politieke repertoire. Dit verschijnsel bevordert de ontwikkeling van een open stad niet.

In een open stad gaat het om de capaciteit dat nieuwe initiatieven kunnen ontstaan. Het is één van de kenmerken van een open stad. Ontstaan die niet of niet meer, dan wijst dat enerzijds op de dominantie van de sociale oriëntatie, anderzijds op een misfit tussen degenen die er wonen en wat past bij de specificiteit van de omgeving. In zo'n geval zullen in Nederland de gemeenten, provinciale en landelijke overheden initiatieven ontwikkelen om dat gat te vullen. Dan ontstaat een zee van nieuwe impulsen waarvan alleen de passende zullen beklijven. Desondanks is dit een mijl op zeven: het lijkt of er niets tot stand kan komen zonder die overheid. En tegelijkertijd kan diezelfde overheid in de valkuil stappen dat ze zoveel initiatiefkracht ontwikkelt dat nieuwe particuliere initiatieven niet meer kunnen ontstaan of zonder haar tot wasdom komen. Of dat

---

<sup>5</sup> De uitwerking daarvan is pas aan de orde als de hier geformuleerde voorstellen worden overgenomen. Ze kan en mag echter niet worden verwaarloosd.

haar initiatiefkracht niet past bij de specificiteit van de omgeving. Er worden dan doelen nagejaagd die op zich zeer lovenswaardig zijn - zoals bijvoorbeeld behoud van werkgelegenheid - maar die de bevolking vooral ervaart als 'weer een initiatief van bovenaf'. Men kan zelfs gaan proberen te construeren wat alleen in groei kan ontstaan. Als de overheid volledig op die manier van organiseren vertrouwt, zal ze zichzelf en gemeenten gaan beoordelen op bestuurskracht, wat als effect heeft dat de verbinding van een gemeente met haar omgeving en haar burgers nog meer onder druk komt te staan. Er ontstaat een vorm van besturen die getypeerd wordt door 'van boven naar beneden en van binnen naar buiten' en van 'zij' versus 'wij'. De spanning tussen gemeenteraden en gemeentebesturen, tussen managementteams en gemeenteraden, tussen gemeenteraden en burgers loopt op. Er ontstaat een kloof met wat burgers van betekenis achten: de burgers willen behouden wat ze hebben, de bestuurders willen vernieuwen naar modellen die ze in hun hoofd hebben. Het effect is dat gemeenteraadsleden en bestuurders in de mangel komen te zitten en nieuwe initiatieven die passen bij de vernieuwende definitie van duurzaamheid nagenoeg onmogelijk kunnen ontstaan. Bovendien raakt communicatie geblokkeerd: voorstellen worden steeds opnieuw uitgelegd, maar tot gedeeld begrip komen lukt nauwelijks meer.

Die situatie verandert fundamenteel en op slag, als in Het Heuvelland gebruik wordt gemaakt van de nieuwe communicatieve infrastructuur.

#### *Moderne communicatie als vorm van organiseren en stimuleren*

Aan de 3 elementen die de nieuwe infrastructuur opspannen: duurzaamheid, zelfreferentialiteit, en een cellulaire technologie, moet nog een vierde worden toegevoegd. Dat is de overgang op een beeldcultuur. Een beeldcultuur werkt fundamenteel anders dan een geletterde cultuur. In een beeldcultuur spelen emoties een grote rol; het actuele krijgt aandacht, de acteur of actrice is dominant en macht is gebaseerd op kijkcijfers. Die overgang op een beeldcultuur is al een tijd aan de gang, maar heeft er sinds kort een nieuwe dimensie bij: de videocamera die beeld toevoegt aan bellen. Het is nu eenvoudig om alle ervaringen die je op een dag meemaakt, op te nemen. En het is mogelijk die aan anderen te laten zien op de eigen blog of website. Het wordt normaal te Skype, dat wil zeggen via een internetprotocol met elkaar te communiceren, waarbij beeld bij spraak vanzelfsprekend wordt: we gaan een collega op afstand vragen wat die van iets vindt, betrekken die vanaf zijn eigen werkplek bij een gesprek met de klant en kunnen simpel aan eenzelfde document werken of op elkaars beeldscherm van afstand meekijken.

De combinatie van zelfreferentialiteit en beeldcultuur heeft als effect dat bekende vormen van organiseren verouderd raken. Zo is het discussiëren over een concept om te komen tot gedeeld begrip om het daarna door een ieder op zijn of haar plek te implementeren, in verval. De zelfreferentiële mens is vooral geïnteresseerd in wat mogelijk is en wat dat voor hem of haar kan betekenen. Die doet vooral, en heeft graag voorbeelden of en hoe iets werkt om als het hem of haar past over te nemen.

Vanuit dit gezichtspunt is een totaal andere vernieuwende manier van organiseren aan de orde, die past bij de vernieuwende definitie van duurzaamheid. *Ze komt er in essentie op neer dat iemand een initiatief kan nemen, maar de communicatie over dat initiatief, zodat de ander kan besluiten of het wel of niet wat voor hem of haar is, bepaalt of het wordt overgenomen en wordt verspreid.* Ze levert een vorm van organiseren op die wij 'van buiten naar binnen' en 'van beneden naar boven' noemen. Ze is principieel dynamisch en versterkt wat past. Wat niet past, breekt niet door. Het betekent ook dat bestuurders én moeten leren omgaan met die nieuwe dynamiek én zich moeten realiseren dat datgene waar zij aan gehecht en gewend zijn, niet meer vanzelfsprekend is.

Deze vorm van communiceren past bij de nieuwe infrastructuur, is er integrerend onderdeel van en activeert vooral jonge mensen. Ze werkt ook uit als middel om jongeren te laten participeren

in nieuwe ontwikkelingen, die te verbreiden. Het is ook een antwoord op de huidige sociale problematiek, dynamiseert het werken met buurtplatforms en dempt de spanning met (hang)jongeren. Ze geeft ouderen de mogelijkheid hun geschreven bijdragen op een website van hun buurjongen te zetten en er 's avonds vanuit de luie stoel naar te kijken in plaats van de tv-reclameblokken. En de zorgboerderij, het verzorgings- en verpleeghuis, de mantelzorg, de Fonc's, krijgen er een middel bij om hun cliënten te verbinden met anderen en die actief te betrekken bij wat er gebeurt. De bakker en de slager vertellen hun weekaanbiedingen en hun klanten vertellen wat goed en lekker was, of wat niet. De gemeente plaatst haar eigen bericht. Het dwingt de (plaatselijke) journalist en uitgever tot herdefinitie van zijn/haar vak en bedrijf.

Deze nieuwe communicatieve infrastructuur past bij Het Heuvelland als een dak op een huis. Het is een van de belangrijkste eigentijdse antwoorden op verlies van sociale samenhang. En... kan nu worden gebruikt!

#### *Zoeken en herkennen wat past: het experiment en de communicatie erover*

De realiteit is dat wij allemaal onze leefstijl willen vasthouden, modern comfort niet willen opgeven. Een duurzame vorm van leven wil dan zeggen dat - gegeven de opkomst van zelfreferentialiteit - een ieder zal zoeken naar een passende life-style door gebruik te maken van beschikbare milieuvriendelijke technologie. Consumptiepatronen, ritmen, mobiliteit en bewoning worden erop aangepast. Dat zal niet lukken door te conceptualiseren. *Het nodigt uit tot experimenteren om daarover - op de in de vorige paragraaf geschetste manier - te communiceren.* Een ieder kan dan zien wat een experiment doet en oplevert om te beoordelen of jezelf en mogelijk iemand anders er ook gebruik van zou kunnen maken.

Duidelijk is dat iedereen, ook een overheid, allerlei experimenten kan opstarten, maar dat de crux is dat erover wordt gecommuniceerd door burgers. Niet op verzoek of in opdracht, maar uit eigen initiatief. Blijkt uit communicatie dat een experiment aanslaat, dan zal er vraag ontstaan naar de één of andere variant. Dat proces kan op allerlei manieren worden gestimuleerd.

Een van de belangrijkste vormen van stimulering is het uitschrijven van prijsvragen en de bekroning van initiatieven. Het kan en zal worden overgenomen als mensen het aantrekkelijk vinden. Wezenlijk is dat de initiatiefkracht vanuit de samenleving wordt gestimuleerd, niet wordt geremd. Het is een vorm die past bij Het Heuvelland, omdat het kleinschalig is, uit de bevolking zelf voortkomt en fundamenteel vernieuwend is. Men moet zich dan echter wel realiseren dat daar waar de sociale oriëntatie domineert, dit soort initiatieven met aanvankelijke weerstand worden bejegend en vooral aantrekkelijk zijn voor zelfreferentiële mensen die bovendien vaak van buiten zullen komen.

Een effect is bijvoorbeeld dat op die manier het verouderde woningbestand op een eigentijdse manier kan worden ververst. Vanuit dit oogpunt is het van belang op te merken dat ontvolking, krimp, ruimte geeft voor zo'n kwalitatieve overgang. Gentrificatie blijft echter dan wel een probleem, dat met preventief beleid tegemoet te treden is.

#### *Structurele versterking van wat passend lijkt*

Een extra charme van experimenteren is dat het praktisch is. Het past bij de competentie en aard van grote delen van de bevolking. Maar het nodigt ook uit tot pogingen het te doen beklijven, structureel te maken. Dat prangt te meer, omdat de initiatieven van de afgelopen 50 jaar hebben geleid tot veel hoogwaardige niet-commerciële zakelijke instellingen en universiteiten waarvoor medewerkers een totaal andere achtergrond en competentie moeten hebben dan mijnwerkers. Het gat tussen wat Zuid-Limburg aan arbeidskrachten bood en wat dit soort instellingen nodig heeft, is fors en niet snel te dichten. Bovendien stellen die werknemers andere wooneisen.

Kortom, er is een kwalitatieve discrepantie tussen arbeidsaanbod en vraag naar arbeid. Er is ruimte voor onderwijs dat gericht is op vmbo- en mbo-niveau, mits er een markt ontstaat voor dit type werkers. Wie uitgaat van experimenteren ziet een projectgedreven vorm van onderwijs ontstaan, dat aansluit bij de hiervoor genoemde experimentele benadering van vernieuwende duurzaamheid, waarbij gebruik wordt gemaakt van de nieuwste technologie.

Er zijn verbindingen mogelijk met bestaande instituten, ondernemingen en organisaties. We geven een indicatie:

1. Het Laboratorium voor zonnecelenergie in Jülich kan deze ruimte voor experimenteren erg goed gebruiken, net als de fabrikanten van nieuwe panelen en nieuwe toepassingen die zich in Heerlen hebben gevestigd. Ook ondernemingen op het gebied van bouw en bouwmaterialen, architecten en constructeurs, aannemers en installateurs - alle partijen zullen ervan profiteren en mogelijkheden krijgen tot uitbreiding van hun afzet in allerlei markten.
2. De kennis over en ontwikkeling van life-style die past bij de onontkoombare noodzaak tot duurzaam wonen en leven, krijgt een enorme impuls. De verbinding met de Universiteit van Maastricht ligt voor de hand.
3. Voor het toetsen van de nieuwste communicatietechnologie is er een tuin zo groot als het Heuvelland. Voor allerlei fabrikanten op deze wereld interessant.
4. Landelijke en Europese ondernemingen kunnen proeven doen met adverteren op lokale sites bij de geschetste lokale communicatieve infrastructuur. Een verbinding met de Technische Hochschule Aachen ligt voor de hand.
5. Financiering van deze nieuwste ontwikkelingen en herkenning en taxaties van financiële risico's werkt het ontstaan van venture capitalists in de hand.

Dit is slechts een greep uit een ongelooflijk palet aan nieuwe mogelijkheden. Het versterkt Het Heuvelland als omgeving voor design, research en conferenties. De Fonc's krijgen er een enorme impuls mee, net als hotels en restaurants.

Wezenlijk is dat elk van deze mogelijkheden uitdaagt tot vasthouden en doorgeven van praktische kennis. Het ontwikkelen en vasthouden van kennis op universitair niveau is er al. Het is dan wel noodzaak dat we ons realiseren dat dit uitnodigt tot projectgedreven onderwijs dat sterk verbonden is met uitvoerende ondernemingen en organisaties. Het zal leiden tot innovatief onderwijsbeleid, waarbij bestaande en mogelijk nieuw op te richten onderwijs- en opleidingsinstituten een impuls krijgen die voor de ontwikkeling van de competenties van de bevolking in heel Zuid-Limburg passend lijken.

## **De samenwerking tussen Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul**

### *De essentie van de samenwerking*

De vraag die zich bij elke nieuwe strategie voordoet is of die past bij het moment. Een strategie moet als het ware een golf beklimmen zoals een surfer doet, om daarna op de aflopende helling van de golf, snelheid en energie te krijgen.

Voor het uitvoeren van de hiervoor geformuleerde strategie kan geen beter moment worden gekozen. De klimaatconferentie in Kopenhagen liet zien dat op het niveau van staten geen vooruitgang wordt geboekt. Uit verklaringen blijkt dat het begint door te dringen dat elk land, elke streek, gemeente, organisatie en burger actief met duurzaamheid aan de gang moet. Het zal vooral van onderaf moeten komen, niet van bovenaf.

Op het gebied van zonnecel-energie staat de thin-film technologie op doorbreken. In combinatie met brandstof-cel technologie geeft ze de ideale oplossing van het energievraagstuk. De ontwikkeling is in een stroomversnelling geraakt. De verwachting is dat binnen 5 jaar nieuwe woningen energiepositief kunnen worden gebouwd, met rendement over een middellange

termijn. De doorbraak van beeldcultuur met behulp van video-technologie is een feit en het verspreiden van video's via internet wordt steeds eenvoudiger door grote breedbandigheid tot omstreeks 100Mbit.

De opkomst van zelfreferentialiteit is niet te stuiten, maar intussen is duidelijk dat we sociale samenhang missen. We ervaren dat regels en systemen daar niet het antwoord op zijn. Er heerst een gevoel dat het anders moet, dat er nu een periode komt dat we vooral van buiten naar binnen en van beneden naar boven moeten denken, in plaats van andersom.

Kortom, de strategie die we hebben geformuleerd past bij deze tijd. Maar dat is niet voldoende. Het wordt pas wat als er een drager is voor die strategie, een partij die erin gelooft, de kracht ervoor kan ontwikkelen, de energie en potentie heeft om haar waar te maken. Die partij is gekomen toen de gemeenten Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg aan de Geul in het begin van 2009 besloten tot samenwerking. Zij voelden kennelijk dat de tijd voor samenwerken rijp was. Zij zijn de dragers van de strategie voor Het Heuvelland. Het is duidelijk dat alle gemeenten uit Het Heuvelland erin passen, zodat dit samenwerkingsverband gezien kan worden als een begin van een weg naar vernieuwing en het maken van een kwaliteitsslag.

Dat wil niet zeggen dat alles van een leien dakje gaat. Het is in deze tijd gebruikelijk een samenwerking te zien als een efficiency-operatie. Natuurlijk is elke organisatie - dus ook het samenwerkingsverband - eraan gehouden alles wat ze doet zo effectief en efficiënt mogelijk te doen. Maar bij een efficiency-vertrekpunt kom je niet toe aan waar het echt om gaat. Dat is: inspiratie, nieuwe kansen, herkennen van de potentie van Het Heuvelland in een breed en eigentijds perspectief, het krijgen en geven van energie aan bewoners en medewerkers en organisaties, uitgaan van kwaliteit van leven. De overgang op zo'n strategie gaat dan ook gepaard met een fors veranderingsproces voor alle betrokkenen. En met veel en inspirerend werk.

#### *Het uitwerken van de strategie*

Elke strategie beweegt zich op een hoog abstractieniveau. Ze geeft richting. (Strategisch handelen is voor ons: doelgericht handelen rekening houdend met het intelligente gedrag van relevante anderen.) Uitwerking, vertaling naar de praktijk, concreet maken, is de erop volgende fase, die eigenlijk nooit stopt of af is en die ertoe leidt dat de strategie af en toe zal worden bijgesteld of gepreciseerd. Het is vanzelfsprekend dat hierbij steeds verbinding met lopende provinciale en regionale ontwikkelingen en lijnen wordt gezocht en gemaakt.

Er zijn diverse lijnen waarlangs de strategie kan worden uitgewerkt, die tezamen een soort agenda bepalen. We geven als voorbeeld een aantal lijnen, zonder volledig te willen zijn.

- o Landbouw. Die staat bovenaan, omdat het handhaven van de ruimtelijke beleving voor Het Heuvelland essentieel is en dat niet kan zonder de agrarische ondernemers een gezond, maar per ondernemer wisselend nieuw en toekomstvast perspectief te geven, die past in en bij de nieuwe strategie. Het bestaande programma Vitaal Landschap is een basis die verder kan worden uitgebouwd met de ideeën die we eerder hebben gegeven: een fonds waaruit vernieuwing kan worden gefinancierd en gestimuleerd.

De ontwikkeling van stadsboeren in de streek rond Valkenburg aan de Geul en de afzet van streekproducten die Het Heuvelland accentueren past daarin. Gegeven de ervaringen van de Gulpener Bierbrouwerij met streekgebonden merken en streekgebonden branding, bestaat het vermoeden dat er in Het Heuvelland voldoende expertise en ervaring is om dit verder op de kaart te zetten.

- o De kernen. Wat de landbouw is voor de ruimtelijke beleving zijn de stadjes, dorpen, buurtschappen en kernen voor de cultuur van Het Heuvelland. Door gebruik te maken van experimenten en degene die blijken te passen uit te bouwen, is de kans klein dat kernen in hun ziel worden aangetast. Het zal hoe dan ook betekenen dat het woningbestand moet

worden aangepast aan de eisen van de huidige tijd en aan nieuwe bewoners. Er is beleid nodig om de negatieve effecten van gentrificatie preventief tegen te gaan, waarbij de lokale overheid niet in de positie mag raken dat ze belerend wordt.

De beschikbare strategische lijnen van elke gemeente in het samenwerkingsverband geven een goede grondslag en kunnen worden getoetst aan deze nieuwe strategie van het samenwerkingsverband voor Het Heuvelland.

- o Het centrum. De gemeente Gulpen-Wittem ligt in het centrum van Het Heuvelland. Ze is bij uitstek in de positie om:
  - o het beleid voor de landbouw en de kernen uit te werken en te dragen en de vormen van verversing van het woningbestand te ontwikkelen binnen het samenwerkingsverband;
  - o vanuit duurzaamheid - het hart van de strategie - mensen uit te nodigen experimenten op te zetten. Die worden verbonden met de technologische lijnen die vanuit Vaals en de Health & Life sciences lijnen zoals die door Valkenburg aan de Geul voor het samenwerkingsverband worden gecoördineerd.;
  - o fundamentele vernieuwingen op het gebied van onderwijs voor vmbo- en mbo-niveaus te dragen, zoals eerder beschreven en het ontstaan van functionele ontmoetingscentra (Fonc's) en nieuwe faculteiten op HBO niveau in de regio te activeren;
  - o de strategie van Het Heuvelland naar België en de provincie en de andere gemeenten in Het Heuvelland te dragen.
- o Het oostelijke scharnierpunt. De gemeente Vaals is bij uitstek in de positie om namens Het Heuvelland de ontwikkelingen in het Duitse buurgebied te verbinden met Het Heuvelland en omgekeerd. We stellen ons voor dat waar het beleid nu passief is, op grond van de hier beschreven strategie voor Het Heuvelland, een actieve strategie gevolgd kan worden. Die heeft de volgende kenmerken:
  - o De set experimenten die in het Heuvelland ontstaan vooral - maar niet uitsluitend - vanuit een technologisch en productietechnisch perspectief beoordelen op kansen voor potentiële partijen.
  - o Het maken van een overzicht van ondernemingen die met name in Parkstad, maar ook elders in de open stad Zuid-Limburg interesse voor deze experimenten zouden kunnen hebben en met hen contact leggen.
  - o Faculteiten, vakgroepen en hoogleraren traceren die in de Technische Hochschule Aachen en elders zoals in Jülich, een leidende rol (kunnen) spelen bij de experimenten en in staat zijn de effecten ervan in internationaal verband uit te dragen.
  - o Dat is ook wenselijk voor de Open Universiteit.
  - o Het maken van een inventarisatie van bedrijven en organisaties die in Duitsland en België geïnteresseerd zijn in het ene of andere experiment.
  - o De verwerving van fondsen en de inzet ervan om te stimuleren.
  - o De verversing van het woningbestand in het Heuvelland, in het bijzonder in de gemeente Vaals, vanuit de dynamiek die op het oostelijke scharnierpunt van Het Heuvelland ontstaat.
  - o Samenwerking met gemeenten uit het samenwerkingsverband Parkstad waar die in dit stimuleringsprogramma nodig, mogelijk en aanmoedigend zijn.
- o Het westelijke scharnierpunt. De gemeente Valkenburg aan de Geul is bij uitstek in de positie om namens Het Heuvelland de ontwikkelingen en activiteiten van het gebied ten westen van Het Heuvelland te verbinden met het Heuvelland en omgekeerd. Het is een uitbouw van wat er nu al gebeurt, maar dan vanuit het strategisch perspectief zoals hier beschreven. Op de volgende punten zou een actieve strategie kunnen worden gevolgd:
  - o Het dragen van de agenda van het samenwerkingsverband voor het toerisme. Daarbij is niet alleen haar eigen klassieke toerisme en wellness aan de orde, maar ook het toerisme in de gemeenten Vaals en Gulpen-Wittem en de invloed en afstemming op industrieel gedreven vormen van toerisme in Parkstad. Uiteraard draagt ze het beleid



- van het samenwerkingsverband op dat terrein ook in de regio Maastricht en de open stad Zuid-Limburg. Ze coördineert het beleid naar WW's in het gebied van het samenwerkingsverband.
- o Het ontwikkelen van een actieve agenda met de WW's, die niet alleen gaat over het uitdragen van Valkenburg aan de Geul als toeristisch centrum, maar ook over de vraag hoe kleine en middelgrote hoteliers en logiesverstrekkers geholpen kunnen worden om de overgang te maken naar een klantenbestand dat zelfreferentieel wordt, via Internet reserveert en daarop (soms ook onterechte) kritieken en beoordelingen plaatst.
  - o Het in kaart brengen van experimenten in Het Heuvelland vanuit het perspectief van Health & Life sciences.
  - o Het ontwikkelen van een overzicht van organisaties, bedrijven en instellingen die actief zijn op dit gebied of daarin geïnteresseerd zijn, zowel in Zuid-Limburg, België als Duitsland en hen verbinden met die experimenten.
  - o Het in kaart brengen van wetenschappers en researchers die zich met deze ontwikkelingen bezig houden, zowel in de Universiteit van Maastricht als in de Open Universiteit in Heerlen en in instituten te Luik en Hasselt en hen interesseren om één of meer experimenten mede vorm en inhoud te geven en de resultaten uit te dragen.
  - o Het samenwerkingsverband wordt geleid door de gemeentebesturen. Denkbaar is de volgende opbouw:
    - o De burgemeesters hebben een vooral sturende en stimulerende rol, dragen de culturele verbinding van Het Heuvelland met Zuid-Limburg, in het bijzonder met Maastricht. Ze stemmen af over veiligheid en gaan na in hoeverre het zinvol en mogelijk is de positie van Het Heuvelland in de veiligheidsregio te versterken.
    - o De wethouders hebben een sturende en uitvoerende verantwoordelijkheid die thematisch kan worden bepaald, ingevuld naar portefeuille. Ze bepalen per thema wie het samenwerkingsverband representeert en op welke wijze.
    - o Burgemeester, wethouders en gemeenteraden dragen de verantwoordelijkheid voor het beleid van het samenwerkingsverband naar en in hun gemeente.
    - o De gemeenteraden toetsen via een door hen gekozen vorm (bv. commissies, fractiedelegaties, gezamenlijke bijeenkomsten) of de samenwerking door bewoners ook daadwerkelijk als kwaliteitsverbetering van de gemeentelijke dienstverlening wordt ervaren en wat dit voor de leefbaarheid in Het Heuvelland betekent.
    - o De gemeentesecretarissen hebben een uitvoerende, verbindende en regisserende taak.
    - o Het samenwerkingsverband zal de competentie moeten ontwikkelen om:
      - de ontwikkeling van experimenten te stimuleren;
      - daarover een open vorm van communicatie te doen ontstaan en te herkennen of een experiment aanslaat of niet. Het is zijn kerncompetentie;
      - de strategie uit te werken en te monitoren;
      - de communicatieve eisen die aan de samenwerking kleven te kunnen dragen;
      - een klein maar hoogwaardig cluster van mensen binnen het samenwerkingsverband te formeren, de uitwerking van de strategie voor zijn rekening te nemen en te monitoren en waar maar mogelijk de gemeentelijke diensten te ondersteunen.
  - o De verbinding met de provincie.

Elke gemeente zal zichzelf voor wat betreft haar specifiek gemeentelijke programma's bij de provincie representeren. De representatie van het samenwerkingsverband naar de provincie zal sterk worden ingekleurd door de verdeling van taken, speerpunten, experimenten, bijvoorbeeld zoals hiervoor beschreven.

Wezenlijk is dat met het provinciaal bestuur wordt gesproken over de benadering van Zuid-Limburg als open stad en wat dat voor de besturing en positionering van de Provincie inhoudt.

Als de strategie van Het Heuvelland in relatie tot die van de Provincie aan de orde is, zal een delegatie worden samengesteld, waarbij het denkbaar is dat de burgemeester van Gulpen-Wittem de continuïteit in de gesprekken en in de relatie voor zijn rekening neemt.

#### *De efficiency-aspecten*

Het was tot voor kort bijna vanzelfsprekend dat samenwerkingsverbanden werden gezien als mogelijkheid te zoeken naar besparingen door schaalvergroting en fusie. Vanuit een strategisch oogpunt is dat weinig interessant, vanuit een opbrengstperspectief op de lange termijn zal het vaak negatief uitpakken. Dat neemt niet weg dat elke organisatie zo efficiënt mogelijk moet worden ingericht. Ook hier geldt dat steeds de verbinding met provinciale, regionale en landelijke ontwikkelingen en lijnen wordt gezocht en waar mogelijk wordt gemaakt.

Voor het vinden van evenwicht tussen efficiency en effectiviteit is een referentiekader onontbeerlijk voor verdere invulling, vormgeving en inrichting van de gemeentelijke dienstverlening. Het volgende referentiekader reiken wij aan.

#### 1. Dienstverleningsconcept: Productfunctietype (PFT)

Producten, diensten en activiteiten die geheel en al door systemen worden bepaald.

- o Ze kunnen vrijwel volledig via systemen worden aangeboden en afgenomen. Ze kunnen worden ondergebracht in één organisatie, die het zo goed en goedkoop mogelijk doet. Met die organisatie maakt elke gemeente leveringscontracten die prijs, kwaliteit en definitie van het product en de vernieuwing ervan vastleggen. Er dient gekeken te worden welke schaal het meest passend is. Voor een aantal activiteiten en producten is niet in te zien waarom men dit niet zou onderbrengen bij een organisatie van de schaal van Zuid-Limburg, op het niveau van de Provincie of zelfs landelijk. Als zo'n organisatie er nog niet is, loont het de moeite met de Provincie af te stemmen of zij daar initiatieven voor kan nemen.
- o Deze vorm van dienstverlening vereist kennis bij medewerkers van elke gemeente, om burgers en organisaties ervan gebruik te laten maken.

#### 2. Dienstverleningsconcept: Uitgebreid Productfunctietype (PFT<sup>+</sup>)

Het assortiment is zo groot dat elke cliënt een passende eigen keuze kan maken. Het vervangt maatwerk. De cliënt komt tot een keuze via het doorlopen van een menu met vragen.

- o Voor PFT<sup>+</sup> moeten medewerkers beschikken over deskundigheid om de context en wensen van klanten/burgers/ondernemers te vertalen naar antwoorden in het menu van het systeem. In elke gemeente moet de kennis aanwezig zijn die het burgers en organisaties mogelijk maakt ervan gebruik te maken.
- o Het vraagt om training en kennis van de medewerkers. Ze moeten in staat zijn klanten zo prettig en vriendelijk mogelijk door de mogelijkheden van het systeem te helpen. Het gebruik van videocommunicatie maakt het medewerkers mogelijk collega's en deskundigen bij het gesprek met de klant te betrekken. De toets op kwaliteit is of klanten er het gevoel aan overhouden dat ze de beste keuze hebben gemaakt.
- o De systemen kunnen worden ondergebracht bij eenzelfde type organisatie als die voor PFT diensten en producten.

#### 3. Dienstverleningsconcept: Capaciteitsfunctietype (CFT)

In dit concept denkt de medewerker met de klant mee. Niet een systeem is leidend maar de wens of het probleem van de klant. De medewerker is erop gericht die wens mogelijk te maken of het probleem op te lossen. De organisatie moet het de medewerker mogelijk maken met de klant mee te denken. Vergeleken met de concepten hiervoor, die van boven

naar beneden en van binnen naar buiten zijn ingericht, is deze bediening van buiten naar binnen en zijn de werkprocessen van beneden naar boven ingericht.

- o De dienstverlening is niet gebaseerd op systemen, maar op het helpend vermogen en de deskundigheid van de medewerker. Wensen of problemen van de klant zijn vertrekpunt, dienen te worden getoetst op de ruimte die de wetgever biedt. Medewerkers gebruiken alle systemen waarvan zij menen dat die hen helpen bij de bediening van de klant. De uitkomst en het antwoord staan niet van te voren vast.
- o Medewerkers zijn in staat zich te verbinden met de 'vraagstellers' en worden daar ook op geselecteerd en getraind.
- o De medewerker kan via videotelefonie collega's met bijzondere expertise bij het gesprek met de klant betrekken. Die bijzondere expertise kan worden ondergebracht bij één organisatie, één van de samenwerkende gemeenten of op regionaal of provinciaal niveau.

Moderne technologie heeft een enorm arsenaal helpende technologie beschikbaar gemaakt. Wij menen dat het gebruik van Skype-technologie voor videotelefonie is aan te bevelen. Het maakt het mogelijk specialisten die men kent en weet te vinden, te betrekken bij het gesprek met de klant/burger. Door gebruik van video in combinatie met geluid, worden de mogelijkheden van de eigen medewerkers en dus ook van de gemeente sterk vergroot. Bovendien past het bij de mogelijkheden waarover elke gemeente, organisatie en burger kan beschikken zodra er in Zuid-Limburg een breedbandnet ligt van - zeg - meer dan 30Mbit.

Bij de laatste en voorlaatste vorm moeten ambtenaren uit de verschillende gemeenten elkaar kennen en van elkaar weten wat ze te bieden hebben. Het eist training en selectie en onderhoud van kennis. Per thema of systeem kan ervoor worden gekozen om specialistische kennis bij één van de gemeenten te beleggen. Vanwege de Skype-technologie is het niet langer noodzakelijk specialisten in een apart gebouw onder te brengen. Zo blijven ze verbonden met de vragen uit het veld en kunnen ze moeilijker losraken van de realiteit van burgers en gemeenten.

#### *Evaluatie*

Het vertalen van bovenstaande strategie naar een passende uitvoering en het incasseren van resultaten vraagt om langjarig volgehouden consistent beleid. Dat stelt hoge eisen aan bestuur en ambtenaren. Het vraagt van alle partijen die in Zuid-Limburg politieke en bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen, om op het aggregatieniveau Zuid-Limburg te denken en te sturen.

Communicatie over Zuid-Limburg als open stad, over wat Zuid-Limburg te bieden heeft, communicatie over Het Heuvelland en wat mensen daar kunnen vinden, zal een cruciale rol spelen voor het slagen van deze strategie. Het gaat bij communicatie ook om symbolen die als iconen kunnen worden herkend, niet alleen in Zuid-Limburg, maar overal waar mensen zich met de nieuwe infrastructuur bezig houden.

We hopen bovenal dat mensen die dit lezen en in Het Heuvelland wonen, geïnspireerd raken, energie krijgen en deze strategie graag dragen. Ze laten zien dat duurzaamheid, nieuwe technologie en zelfreferentialiteit elkaar versterken en iets opleveren wat toekomst heeft, geen sprookje is, maar realiteit.

## **Geraadpleegde stukken**

*Koepelnotitie Mergelland, oktober 2009*

*Missie gemeente Gulpen-Wittem*

*Strategische visie Vaals 2020*

*Uitvoeringsplan strategische visie Vaals 2020*

*Wellness, Valkenburg en de kunst van het goede leven  
Een verkenning, Hans Mommaas*

*Onderwerpen strategische visie Heuvelland  
John Bertram, 27 november 2009*

*Thema 3 Vitalisering Heuvelland  
Startnotitie in opdracht van colleges B&W Eijsden, Gulpen-Wittem, Maastricht, Margraten,  
Meerssen, Vaals en Valkenburg, 25 november 2009*

*Startnotitie Euregionaal Vestigingsklimaat  
In opdracht van Colleges van B&W van de gemeenten Eijsden, Gulpen-Wittem, Maastricht,  
Margraten, Meerssen, Vaals en Valkenburg a/d Geul, 20 november 2009*

*Verslag minisymposium Regionale samenwerking Heuvelland  
2 november 2009*

*CBBKSG20091022QMT/SETA model  
Correspondentie tussen ABVAKABO en gemeenten, 22/23 oktober 2009*

*Drie parels aan één ketting  
Intergemeentelijke samenwerking door de gemeente Valkenburg aan de Geul, 11 september  
2009*

*Position paper VNG  
Demografische krimp: een (inter)nationaal vraagstuk met een lokale transformatieopdracht, 1  
september 2009*

*Krimp als structureel probleem  
Rapportage TOPTEAM KRIMP voor Parkstad Limburg, september 2009*

*Gulpen-Wittem: Hart van 't Heuvelland  
Rapportage in opdracht gemeente Gulpen-Wittem, ZKA Consultants & Planners, september 2009*

*Parkstad Limburg, Krimp en het Actieplan Bevolkingsdaling  
Presentatie, Andy Drippy, 20 augustus 2009*

*Limburg agenda 2009  
Eindversie na bespreking in VLG-bijeenkomst d.d. 11 mei 2009*

*Duurzaam versterken en ontwikkelen  
Strategische visie Gulpen-Wittem 2009-2020, 18 februari 2009*

*Eén groene weldadige stad*

Visie gebiedsontwikkeling Maastricht/Meerssen/Valkenburg, concept februari 2009

*Zijn zij gek of ben ik het?*

Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren, Wim van Dinten & Imelda Schouten, Eburon 2008

*Versnellingsagenda 2008-2011*

Naar een hogere versnelling, RvA Versnellingsagenda, september 2008

*Landschapvisie Zuid-Limburg*

Provincie Limburg/Universiteit Wageningen, december 2007

*Doel of middel?*

Intergemeentelijke samenwerking door de gemeente Gulpen-Wittem, 9 juli 2007

*Kompas of glazen bol?*

Onderzoek naar het sturingsinstrumentarium van de gemeente Gulpen-Wittem, Rekenkamercommissie Beek, Eijsden, Gulpen-Wittem, Meerssen, Nuth, Valkenburg aan de Geul, 28 juni 2007

*Atlas nationale stedelijke netwerken*

Ministerie van VROM, 2006

*Versnellingsagenda 2006*

*Valkenburg aan de Geul, Middeleeuws stadje en authentieke dorpen in het cultuurhistorische Heuvelland*

Toekomstvisie 2030, januari 2006

*Limburg op weg naar 2012*

Taskforce versnellingsagenda, 12 oktober 2005

*Op ontdekkingstocht door Zuid-Limburg*

Reisgids en naslagwerk voor toeristen en streekbewoners, Frank van den Hoven, 2003

*Met gevoel voor realiteit*

Over herkennen van betekenis bij organiseren, Wim van Dinten, Eburon 2002

*Regiovisie Maastricht/Heuvelland*

17 juli 2002

*Valkenburg leeft! Herstel identiteit zorgt voor hoger rendement*

Rapportage in opdracht van de gemeente Valkenburg aan de Geul, ZKA Markt & Beleid en NIBConsult, mei 2001

*Toerisme in Heuvelland*

Rapportage in opdracht van de samenwerkende gemeenten Heuvelland, ZKA Consultants & Planners, 16 maart 2000