

LIMBURGSE STEMMEN

2

HERMAN DAEMS

VAN FORD GENK NAAR EEN
NIEUWE ECONOMISCHE STRATEGIE
VOOR DE TOEKOMST

LIMBURGSE STEMMEN:
HERMAN DAEMS

**VAN FORD GENK
NAAR EEN NIEUWE
ECONOMISCHE
STRATEGIE VOOR
DE TOEKOMST**



VOORWOORD

VAN CRISISPLAN TOT KOMPAS VOOR DE TOEKOMST

Sommige momenten veranderen de koers van een regio. De sluiting van de Limburgse steenkoolmijnen was zo'n moment. De sluiting van Ford Genk opnieuw. Beide gebeurtenissen stelden Limburg voor dezelfde vraag: hoe bouw je een nieuwe toekomst wanneer een economisch model zijn grenzen bereikt?

In 2013 kreeg professor Herman Daems de opdracht om samen met een onafhankelijke groep experts een antwoord te formuleren. Het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat, beter bekend als SALK, groeide uit tot een nieuwe economische koers, gericht op nieuwe sterktes, bedrijvigheid en duurzame werkgelegenheid.

Ruim tien jaar later heeft Limburg zijn veerkracht bewezen. Tegelijk staan we voor nieuwe uitdagingen. Geopolitieke spanningen, de energietransitie, digitalisering, artificiële intelligentie en toenemende internationale concurrentie dwingen ons opnieuw na te denken over onze economische toekomst.

Daarom blikken we in deze editie van Limburgse stemmen terug op het denken van Herman Daems. Veel inzicht

ten uit SALK blijven vandaag relevant. Met SALKturbo bouwen we verder op dat fundament en vandaag werken we aan Horizon 2050, een langetermijnvisie voor de verdere economische transformatie van Limburg.

De context verandert, maar de opdracht blijft dezelfde: Limburg sterker, slimmer en weerbaarder maken. De ervaringen van mensen die mee richting gaven aan onze provincie tonen dat vooruitgang het resultaat is van visie, samenwerking en volgehouden engagement.

Tom Vandeput, voorzitter POM Limburg
Noël Slangen, algemeen directeur POM Limburg



Als er zoiets bestond als een Limburgs staatsburgerschap, dan zou de uit Wijnegem afkomstige Herman Daems (80) er zeker voor in aanmerking komen. Weinigen hebben zoveel betekend voor de naoorlogse Limburgse economie als baron Herman Daems, erevoorzitter van BNP Paribas Fortis en voormalig voorzitter van KU Leuven. Hij gaf les in Harvard, Los Angeles, Barcelona en Groningen, was voorzitter van GIMV en bestuurder of voorzitter in tientallen Belgische bedrijven waaronder Barco, Belgacom, Glaverbel, Brussels Airport Company, Lannoo, Dovesco en Vanbreda Risk & Benefits. Ook in Silicon Valley en Nederland was hij bestuurder van bedrijven.

Als voorzitter van de SALK-commissie verzamelde de econoom twaalf experts rond zich met de opdracht om de economie in Limburg weer op de rails te krijgen na de sluiting van Ford Genk. Zijn belangrijkste voorwaarde: er mochten geen politici in zetelen en ook vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en vakbonden mochten slechts aanschuiven in hoorzittingen. Wel aan tafel: de royalty van het Limburgs ondernemerschap met onder meer Urbain Vandeurzen, Stijn Bijmens en Piet Pauwels en niet-Limburgers als Jan Denijs.

Ruim tien jaar na de sluiting van Ford Genk had Limburg, dankzij SALK, het drama verteerd. De provincie was niet in een zwart gat gevallen, integendeel, de werkgelegenheidscijfers hadden die van Vlaanderen bijgebeend. Waar de teloorgang van de auto-industrie in sommige buitenlandse regio's leidde tot jarenlange economische neergang en maatschappelijk ongenoegen, wist Limburg relatief snel een nieuwe richting te vinden. Tegelijk groeide het besef

dat Limburg zijn toekomst meer dan ooit zelf zou moeten vormgeven. Waar economische beslissingen vroeger vaak in buitenlandse directiekamers werden genomen, kwam de verantwoordelijkheid steeds meer in handen van Limburgse ondernemers en bedrijven zelf.

‘Het was een ongelooflijke eer voor Limburg dat professor Daems bereid was mee de kar te trekken’, zegt een insider. ‘Ik weet niet of er in Limburg iemand rondliep die met evenveel succes dezelfde dynamiek en *sense of urgency* in gang kon zetten.’

‘Herman Daems trok een streep onder het verleden en gaf Limburg een nieuwe toekomst’, zegt een andere insider. ‘Hij zette de provincie op een nieuw spoor.’

Op zijn tachtigste is Herman Daems nog altijd een gevraagde spreker die de verdere evolutie van Limburg een warm hart toedraagt. En als vandaag meer dan ooit het debat moet worden gevoerd over de toekomst van de economie in Limburg, dan geeft hij graag een voorzet in dit deel van *Limburgse stemmen*.

DEEL I

HOE LIMBURG EEN ECONOMISCH MODEL KRIJGT EN HET WEER VERLIEST

De streek van de ruimste kansen

Limburg komt uit de Tweede Wereldoorlog met een basisindustrie waarvan velen weten dat ze geen grote toekomst heeft. Er zijn de steenkoolmijnen en er is wat landbouw. Nergens in Vlaanderen is het met de economie zo dramatisch gesteld als in Limburg.

In die situatie breekt de federale regering zich het hoofd over maatregelen om grote buitenlandse investeerders aan te trekken. Dat leidt in de jaren zestig tot de expansiewetgeving die goedkope gronden, fiscale voordelen en goede arbeidskrachten in de strijd werpt. De overheid stelt zich bijzonder sympathiek op tegenover buitenlandse investeerders, waardoor onder meer Philips naar Hasselt komt. Ook grote autofabrikanten laten hun oog op ons land vallen. Op 24 oktober 1962 wordt de eerste steen gelegd van Ford Genk. Het is een gelukkige gouverneur Louis Roppe die bijna twee jaar later het lintje mag doorknippen. De gouverneur, die zich inzet voor de economische reconversie van Limburg na de dreigende sluiting van de mijnen, speelt een sleutelrol

in de maandenlange onderhandelingen om de fabriek naar Genk te halen. Opvallend: Ford heeft al sinds 1922 een assemblagefabriek in Antwerpen, maar wil daar weg wegens ruimtegebrek. De ligging van Limburg tussen de Antwerpse haven en het Duitse industriegebied is een voordeel. Een andere troef in de onderhandelingen is de grote reserve aan werkwillige arbeidskrachten in Limburg die bereid zijn om harder te werken en meer uren te kloppen dan hun collega's in Antwerpen of Keulen. Gouverneur Roppe ziet in Ford de ideale motor van de industrialisatie van Limburg. Was onze provincie eerder een periferisch gebied in België, dan werd ze door Ford volgens de gouverneur de streek van de ruimste kansen.

De Amerikanen brengen werk en welvaart naar Limburg. Ford Genk is een van de modernste autofabrieken in de wereld. Hier worden de topmodellen Taunus, Transit, Mondeo, S-MAX en Galaxy gebouwd. Er zullen 14 miljoen wagens van de band rollen.

Op het hoogtepunt van de activiteiten begin jaren negentig, werken er meer dan 14.000 mensen. Ford is de grootste werkgever in Limburg. Om een fabriek met zoveel werknemers minder kwetsbaar te maken voor economische tegenslagen, werkt Ford steeds meer met toeleveranciers. In plaats van auto's van begin tot eind zelf te produceren, laten de Amerikanen (Limburgse) bedrijven onderdelen maken.

Dat leidt in 1999 tot de oprichting van de iconische *conveyer belt*. Directeur Peter Heller en later Dennis Profitt hopen de fabriek daarmee zo concurrentieel te maken dat ze niet voor sluiting in aanmerking komt. Bedrijven als SML, Lear, Syncreon en IAC Group leveren onderdelen als dashboards, stoelen en bumpers via een bovengrondse trans-

portband die bijna een kilometer lang is. Ford neemt de assemblage voor zijn rekening. Door de *conveyer belt* worden onderdelen *just in time* en zonder transportkosten geleverd. De blauwe stalen constructie staat symbool voor modernisering, economische stabiliteit en werkzekerheid in Limburg.

Maar dat blijft niet duren. Door stijgende loonkosten, verlies aan concurrentiekracht en bovenal een verschuiving van de markt, eerst naar het oosten van Europa, daarna nog oostelijker naar Azië, volgen herstructureringen elkaar op. Waarom zou Ford in Limburg nog auto's produceren die aan de andere kant van de wereld verkocht moeten worden als ze ter plaatse ook nog eens veel goedkoper gemaakt kunnen worden? De maatregelen van de regering om de competitiviteit te verhogen, zijn gedoemd om maar tijdelijk te zijn. Elders in het land zijn er slechte voortekenen: in 1997 sluit Renault Vilvoorde de deuren, in 2010 volgt Opel Antwerpen.

Op 24 oktober 2012 kondigt Ford Genk de sluiting aan op een bijzondere ondernemingsraad. Exact vijftig jaar na de eerstesteenlegging komt er een einde aan een economisch tijdperk in Limburg. Ford zet 4.300 werknemers op straat. Rechtstreeks en onrechtstreeks verliezen 8.000 mensen hun job.



DEEL II

DE OVERSTAP NAAR EEN NIEUW ECONOMISCH MODEL

‘Ondanks interne rivaliteit is Limburg een unieke provincie die goed aan elkaar hangt’

‘Als een bedrijf in moeilijkheden komt, is de eerste reactie van politici: we moeten het proberen te redden’, zegt professor Herman Daems. ‘We zoeken een overnemer, liefst om de activiteiten verder te zetten. Dat was ook het geval bij Renault Vilvoorde, General Motors en Caterpillar. Maar dat mislukt bijna altijd.

Toen Vlaams minister-president Kris Peeters me belde om hem te helpen na de sluiting van Ford Genk was mijn eerste reactie dan ook: ik ga geen fabriek verkopen. Ik was niet geïnteresseerd om het bedrijf te redden. Ik ging helemaal niets doen voor Ford. Er moest wel een oplossing komen voor duizenden mensen die hun job kwijt waren. Dat los je alleen op met een totaalvisie voor de streek. We moesten dus geen nieuwe investeerder zoeken, maar een plan maken voor heel de regio, een soort Limburgplan.

Dat werd het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK). Achteraf blijkt dat deze aanpak gewerkt heeft. Limburg is een unieke provincie. Ondanks interne

rivaliteit is het een provincie die goed aan elkaar hangt. We hebben op een vrij natuurlijke manier een strategie kunnen ontwikkelen.’

Vandaag wordt de uitkomst van het SALK-plan voor Limburg positief geëvalueerd. Door de sluiting van Ford gingen 8.000 jobs verloren, mede door SALK kwamen er 29.000 bij en vond de werkgelegenheid in Limburg aansluiting met de rest van Vlaanderen. De jobs kwamen er o.a. dankzij een enorme groei in het toerisme, de fruitsector, de zorg en de logistiek. In de maakindustrie blijft er een negatief saldo van 6.000 jobs.

Was de sluiting van Ford Genk een goede zaak voor Limburg?

‘De sluiting van Ford Genk was de kroniek van een angekondigde dood’, zegt Daems. ‘Het einde hing al jaren in de lucht. Het was al lang over and out. Met alle respect en medeleven voor de mensen die hun job verloren, ik durf het bijna niet hardop zeggen, maar de sluiting van Ford Genk was geen drama voor Limburg. De impact viel eigenlijk wel mee.’

Limburg is wakker geworden door de sluiting van Ford Genk. Voor het eerst groeide het besef: we gaan het hier zelf moeten doen. Die mindset heeft er mee toe bijgedragen dat SALK een succes werd. We hebben aan de oudere generatie een job gegeven. Bij de jongeren zie ik vandaag veel meer ondernemers. Kijk naar het aantal starters. Limburgse ondernemingen beginnen te scoren, zowel binnen als buiten Limburg. Dat is overigens het allerbelangrijkste en eigenlijk het enige wat SALK gedaan heeft. We hebben aan de Limburgers getoond dat dit geen drama was, maar een uitgelezen moment om met iets nieuws te beginnen.’

‘We moeten geen producten maken, we moeten slimme producten maken’

Zoals de opening van de Fordfabriek in Genk de katalysator was van een nieuwe industrialisering in Limburg, is de sluiting van het bedrijf de wegbereider van de de-industrialisatie en de teloorgang van de traditionele maakindustrie in onze provincie.

In 2004 was de Limburgse industrie goed voor 27,9 procent van de totale toegevoegde waarde van de provincie. Twintig jaar later, anno 2024, was dit nog 15,6 procent zo blijkt uit cijfers die POM Limburg verzamelde bij de Nationale Bank van België. In dezelfde periode daalde het Limburgse marktaandeel in de Belgische industrie van 8,5 procent naar 6,3 procent. Waar Limburg twintig jaar geleden nog de meestgeïndustrialiseerde regio van Vlaanderen was, bengelen we nu onderaan (met uitzondering van Vlaams-Brabant als typische ‘dienstenprovincie’).

‘De maakindustrie heeft het vandaag ook moeilijk door de tsunami aan Chinese producten die over ons heen walst’, zegt Herman Daems. ‘We gaan een aantal jaren nodig hebben om onze rug daartegen te rechten. Neem nu het voorbeeld van de elektrische auto’s. Wat doen de Europese autoconstructeurs? Ze elektrificeren eerst de duurste auto’s uit het hoogste segment. Daar is veel marge, maar het is wel kortzichtig. De Chinezen doen precies het omgekeerde. Ze overspoelen nu onze markt met kleine, goedkope elektrische wagens en gaan daarna de weg omhoog. Zo zijn ze in heel veel gevallen veel slimmer dan ons in het identificeren van het marktsegment dat ze willen aanpakken.’

Ik heb ook een probleem met de term ‘maakindustrie’. Het gaat niet meer over het maken van producten. Het moet gaan over het maken van slimme producten. We moeten meer bezig zijn met *intangibles*. Waar in de wereld zit op dit ogenblik de grote beurswaarde? Niet in materiële dingen, niet in het aantal machines dat bedrijven hebben, wel in de immateriële dingen die ze hebben.’

Daems is bezorgd dat het begrip innoveren een synoniem wordt van digitaliseren en AI. Innovatie is breder en is vaak ook nodig op andere technologische domeinen: hoe gebruiken we energie, hoe maken we producten veilig en duurzamer? Vaak kan innovatie ook gerealiseerd worden op niet-technologische activiteiten, de manier waarop een activiteit georganiseerd wordt of de manier waarop een product in de markt gezet wordt of klanten benaderd worden, om maar deze voorbeelden te noemen.

Manna uit de hemel

Vandaag kleuren een aantal economische indicatoren in Limburg opnieuw rood. De Limburgse export vertoont al sinds 2022 een dalende trend, de omzet stagneert, het aantal vacatures daalt opnieuw na enkele recordjaren, het aantal faillissementen steeg spectaculair in 2024 en lijkt daarna te stabiliseren en de bouwsector heeft het al enkele jaren op rij moeilijk.

‘We komen uit een periode dat velen dachten dat het manna uit de hemel viel. Alles was in overvloed, alles was vanzelfsprekend en we konden ons niet inbeelden dat dit niet altijd zo zou blijven. Daarom hebben we lang niet stilgestaan bij de vraag hoe we onze productiviteit kunnen verhogen. We mogen niet vergeten dat dit in de economie de

essentie van alles is. Productiviteit komt voort uit innovatie: betere producten maken die efficiënter geproduceerd én tegen een hogere waarde verkocht kunnen worden.’

‘Invloed van lokale beleidsmakers is verminderd’

‘Het feit dat het vandaag in Limburg minder goed gaat, is geen Limburgs probleem’, zegt Herman Daems. ‘Het is het gevolg van de geopolitieke situatie en de daaruit voortvloeiende wereldwijde economische crisis die zich ook in Limburg laat voelen. Het is de Europese economie die zich dringend moet herpakken. De economie wordt door Europa niet gekoesterd, maar gepijnigd. Ik blijf me ergeren aan het feit dat onze politici hier geen antwoord op hebben.’

Wie vandaag met ondernemers spreekt, komt al gauw bij het onderwerp van de overmatige regeldruk terecht. Onze economie wordt volgens hen gefnuikt door een enorme overreglementering. ‘Dat zit ingebakken in onze mentaliteit’, zegt Herman Daems. ‘Jarenlang maakt de ene na de andere regering een prioriteit van een vereenvoudiging van de regelgeving met als enige resultaat dat er meer regels komen. Door die regelgeving houdt de ambtenarij zichzelf in stand, maar ik zie bij politici ook geen moed om het probleem aan te pakken. Ook de media dragen daarin een verantwoordelijkheid. Iedere keer als er iets misloopt in dit land, staat er een journalist klaar om te vragen hoe dit kon gebeuren. Welke regels zijn hier niet nageleefd en waren er wel genoeg regels?’

Op de een of andere manier gaan we hier toch wel uit moeten geraken. Ik denk dat we een beperking moeten stellen aan het aantal mensen die nieuwe regels kunnen maken. We hebben veel te veel politici en veel te veel ambtena-

ren. We moeten die mensen voor hun verantwoordelijkheid stellen en hen vragen zich verantwoordelijk te gedragen. Zo zou bij elk nieuw voorstel voor regelgeving de kosten en de baten moeten afgewogen worden. Die afweging zou na enige tijd opnieuw gedaan moeten worden. De overheid moet kleiner. Dan kan ook de fiscaliteit omlaag.

De belangrijkste les van de afgelopen jaren is dat je een economie niet meer louter lokaal kan bekijken. Zo kan je de situatie van Limburg niet los zien van wat er op Belgisch, Europees en zelfs op wereldniveau aan de hand is. De invloed die lokale politici, mandatarissen, beleidsmakers kunnen hebben op het lokale niveau is verminderd.'

De sprong naar hoogtechnologische sectoren

Dat brengt ons bij wat Daems de achilleshiel van de Limburgse economie noemt: een tekort aan toegevoegde waarde. In Limburg ligt de toegevoegde waarde per werknemer 13 procent lager dan in de rest van Vlaanderen. Dat komt onder meer omdat er minder hoogproductieve sectoren zijn. De provincie telt bovendien minder hoofdzetels van grote bedrijven. 'De uitdaging vandaag is om de sprong te maken van een economie in transitie-sectoren (fruit, toerisme, logistiek) naar een economie in hoogtechnologische sectoren', is de analyse van Daems.

De eerste voorbeelden zijn er. Cegeka is een wereldspeler met een omzet van meer dan een miljard euro in de IT-dienstensector. Het bedrijf is op Corda Campus in Hasselt gevestigd, een van de grootste technologie- en innovatiecampussen in Europa. Daar is ook Soitec aanwezig, een wereldspeler in innovatieve semiconductoren. Op de site van de voormalige Philipsfabriek geven ruim 250 start-ups

en scale-ups werk aan meer dan 5.000 mensen. Vergeet ook niet vliegtuigbouwer Sabca in Lummen, ZF Windpower in Lommel en Ellimetal in Oudsbergen.

'Die bedrijven geven de aanzet', zegt Herman Daems. 'De overgang naar een hoogtechnologische economie zal gebeuren. Limburg telt vandaag veel meer hoogopgeleide mensen. En er is meer Limburgs kapitaal. Limburgse ondernemers die de afgelopen jaren kapitaal vergaard hebben, zijn bereid om dat te investeren in de eigen regio.'

Ook daarvan zijn er voorbeelden te over. Het familiebedrijf H.Essers is de grootste werkgever van Limburg. Het Noord-Limburgse Profel van de familie Lauwers is top in de Benelux en een belangrijke nichespeler in Europa. In de distributie- en voedingssector kent het familiebedrijf Cretskens een enorme groei. Limburgse familiebedrijven zijn goed voor een groot deel van de tewerkstelling en de omzet in Limburg. 'De combinatie tussen talent en kapitaal zal er op termijn ook voor zorgen dat Limburg de welvaarts kloof met de rest van Vlaanderen zal dichten', is de overtuiging van Herman Daems.

STRATEGIE VOOR DE TOEKOMST: HET GROEIKOMPAS VAN HERMAN DAEMS

Limburg staat opnieuw op een economisch kruispunt. Nieuwe uitdagingen dienen zich aan. Tijd voor een nieuwe strategie. Dit zijn zes prioriteiten die volgens Herman Daems richting moeten geven aan de toekomst van de Limburgse economie.

Limburg, waar ondernemers thuis zijn

‘De topprioriteit voor Limburgse politici? Blijven inzetten op ondernemerschap’, is de stellige overtuiging van Herman Daems. ‘Limburg moet nog aantrekkelijker worden voor ondernemers die waarde-creërende zaken doen.’

‘Limburg moet voor ondernemers het Californië van Vlaanderen worden. Dat is een positie die West-Vlaanderen zich jarenlang heeft toegeëigend. Limburg moet proberen die rol over te nemen. Het Californische model, zoals vroeger het Texasmodel, houdt in dat een regio zijn succes bouwt op een grote schare dynamische ondernemers en kleine ondernemingen. Dat zien we in Limburg nu steeds meer gebeuren.’ In zo’n model scheppen beleidsmakers een kader waarin ondernemers zich als een vis

in het water voelen, waardoor ze bereid zijn om te investeren.

‘Limburg moet top of mind zijn om zaken te doen’, zegt Daems. ‘Er moet een soort thema komen. Het gaat om het creëren van een cultuur en sfeer. Limburg moet een voorbeeldfunctie hebben. Toen Kim Clijsters de beste tennisster in de wereld werd, wilde iedereen in Limburg tennissen. Dat zien we vandaag ook in het vrouwenhockey of het vrouwenbasketbal. Het is maar omdat je aantrekkelijke voorbeelden hebt, dat anderen hetzelfde willen doen.’

‘Beleidsmakers in Limburg moeten daarom voorbeelden aanmoedigen en in de kijker zetten. Op dat vlak spelen ook werkgeversorganisaties als Voka, VKW en UNIZO en een krant als Het Belang van Limburg een belangrijke rol. Met hun ondernemersprijzen geven ze ondernemers erkenning.’

De meest recente Limburgse Ondernemer van het Jaar is Paul Kerkhofs van APK in Pelt. Kerkhofs breidde de eenmanszaak van zijn vader uit tot een groep van 2.630 werknemers met internationale ambities. Zijn verhaal is tekenend voor de weg die Limburg na de sluiting van Ford Genk en met het verdwijnen van grote buitenlandse investeerders ingeslagen is: Limburgse ondernemers slaan zelf de handen aan de ploeg.

De bedrijven Tadblu (sieradenontwerper), Indigocare (intelligente verpleegoproepsystemen) en Nitto Belgium (hoogwaardige afdichtingsmaterialen) wonnen de exportprijs van Voka. Ze worden als succesvolle nichespelers in de kijker gezet in een trend van algemene daling van de export naar verre landen.

‘In de jaren tachtig waren het de managers die de maatschappij vormgaven’, zegt Herman Daems. ‘Vandaag zijn het de ondernemers. Dat zegt toch wel iets over hoe we veranderd zijn in ons denken en hoe vandaag welvaart gecreëerd wordt. Als het al zo zou zijn dat tweede en derde generaties in Limburgse familiebedrijven niet geneigd zijn om de zaak over te nemen, dan is dat omdat ze daar geen kick uit krijgen. Jonge mensen starten vaak met ondernemen omdat ze daartoe getriggerd worden door andere ondernemers. Ik zie dat ook vaak als een motivatie om het bedrijf van de ouders over te nemen.

Ondernemers willen geld verdienen, maar ze willen ook gewaardeerd en aangemoedigd worden. Ze moeten omringd worden door mensen die hen vooruithelpen. De tijd van Eddy Merckx, die in zijn eentje het peloton in de vernieling reed, is voorbij. We zijn nu in de tijd van Wout Van Aert, die met de steun van een hele ploeg trainers een koers wint.

Lokale beleidsmakers moeten de trots op ondernemerschap uitdragen en de hindernissen wegnemen om ondernemer te worden. De begeleiding van het ondernemerschap is echt een opdracht voor steden, gemeenten en de provincie.

We zijn op de goede weg. De werkgeversorganisaties zijn hier heel actief en de ondernemersfamilies trekken mee aan de kar. Limburg zal op termijn de vruchten plukken van het pionierswerk dat bedrijven als Cegeka en H.Essers verricht hebben.

Limburg, waar ondernemers thuis zijn: dat zou het thema kunnen zijn.’

‘UHasselt moet de weg zoeken en de toekomst uittekenen voor de Limburgse ondernemingen’

‘Een tweede voorwaarde voor een bloeiende economische toekomst in Limburg is dat onze provincie radicaal moet investeren in kennisverwerving en kennisontwikkeling’, zegt Herman Daems. ‘Ik leg bewust eerst de nadruk op kennisverwerving. Dat gaat over het hele onderwijs.’ Daarmee legt Daems de vinger op een open wonde die al jaren ettert in Limburg. Te veel jongeren verlaten het onderwijs zonder diploma. Te veel jongeren vinden de weg niet naar het hoger onderwijs of haken af.

Na de sluiting van Ford Genk werd een Staten-Generaal voor het Limburgs onderwijs opgericht. Nog geen tien jaar later vonden ere-gouverneur Herman Reynders en voorzitter Jo Vandeurzen van Universiteit Hasselt het opnieuw tijd voor zo’n oproep tot actie.

Eind 2024 ondertekenden Bernard Vanheusden, rector van UHasselt, Ben Lambrechts, directeur van Hogeschool PXL, Marc Vandewalle, directeur van hogeschool UCLL en met hen meer dan 200 prominenten uit het onderwijs, de bedrijfswereld en het middenveld het manifest ‘Eén Limburgs plan tegen schooluitval’. Sindsdien zijn de cijfers er niet beter op geworden. In 2025 maakten meer dan 1.000 Limburgers de middelbare school niet af. In de vroegere mijngemeenten verlaat bijna één op vijf jongeren de school zonder diploma.

‘Limburg moet absoluut een hogere scholingsgraad ontwikkelen. Dat geldt voor het middelbaar onderwijs, maar ook voor de hogescholen PXL en UCLL’, zegt Herman Daems.

Universiteit als groeimotor

‘Daarnaast mogen we de ambitie om UHasselt verder uit te breiden als dé groeimotor van de economie niet loslaten’, gaat hij verder. ‘De universiteit heeft een opdracht om een dam op te werpen tegen de braindrain uit Limburg, maar speelt vooral een belangrijke rol in innovatie en technologische vooruitgang.’

Als voorzitter van KU Leuven was Herman Daems een koele minnaar van de uitbreiding van UHasselt. ‘We moeten een universiteit in Limburg hebben, maar dat mag niet leiden tot versnippering van middelen in Vlaanderen. Een volwaardige faculteit Burgerlijk Ingenieur is financieel moeilijk haalbaar’, liet hij in die tijd meermaals optekenen.

Vandaag klinkt het anders: ‘Ik heb hier lang en hopelijk goed over nagedacht en ik durf zeggen dat ik voorstander ben van een verstandige uitbreiding van UHasselt. Voorwaarde is wel dat de universiteit complementair werkt aan de omringende onderwijsinstellingen. We mogen niet vergeten dat UHasselt midden in een cirkel ligt van universiteiten in Leuven, Antwerpen, Eindhoven, Tilburg, Maastricht, Aken en Luik. Geen enkele universiteit kan vandaag nog alles doen. De wetenschap is de laatste jaren zeer snel uitgebreid met honderden gespecialiseerde vakgebieden. Er zijn ongetwijfeld nog gaten te vinden waarin specialisten hun gading kunnen vinden.

De organisatie van elk onderdeel van de opleiding tot burgerlijk ingenieur hoeft daarom geen prioriteit te zijn voor UHasselt. Het is beter om op zoek te gaan naar delen van opleidingen die elders niet gegeven worden. We moeten minder lineair denken. Voor burgerlijk ingenieur kan het

dan gaan om een afgebakend gespecialiseerd gebied. Ik zie voor Hasselt ook nog mogelijkheden op het vlak van informatietechnologie, digitalisering en alles wat met de komst van de Einsteintelecoop te maken heeft. Er zullen er ongetwijfeld nog veel meer zijn.

De universiteiten moeten ook veel meer samenwerken. Dan denk ik bijvoorbeeld aan infrastructuur. Als ik zie wat er in Leuven geïnvesteerd is in onderzoeksapparatuur om fundamenteel onderzoek te doen in chemie en nanotechnologie, dan zou het toch dom zijn om dat te dupliceren in Hasselt. Dan moet die apparatuur gewoon beschikbaar zijn voor onderzoekers van UHasselt. En dan moeten we nadenken over waar we de apparatuur gaan zetten die vandaag nog niet bestaat: in Leuven of in Hasselt?

Ik besef heel goed dat UHasselt er niet op staat te springen om een onderdeel van KU Leuven te worden. Maar als je de kans wil grijpen om te groeien, of zelfs maar om te blijven bestaan, zijn de twee sleutelwoorden complementariteit en samenwerking. We moeten veel meer dan we vandaag al doen, de handen in elkaar slaan.’

Faculty: de jacht op top-professoren

‘En dan komen we tot de essentie van een universiteit: het vinden van de juiste *faculty* (academisch personeel). Waar vind ik professoren die het niveau hebben om in een topuniversiteit les te geven en onderzoek te doen? Hoe krijg ik de juiste professoren en onderzoekers bij elkaar met de juiste apparatuur in een omgeving waar ook andere top-professoren willen werken en waar studenten les willen volgen? Dat is de kritieke factor in de ontwikkeling van een universiteit.

UHasselt moet die *faculty* opbouwen door een universiteit te worden die scoort op opleidingen en grensverleggend onderzoek waar bedrijven in binnen- en buitenland naar kijken. Ze moet de gaten zoeken waar die *faculty* voorhanden is. Beter een gefocuste universiteit dan een brede universiteit.

We hebben altijd de mond vol over de afzetmogelijkheden van studenten aan een universiteit en dat is natuurlijk ook belangrijk, maar de echte prioriteit van een echt goede universiteit, zijn de professoren. Professoren geven les en doen onderzoek aan universiteiten waar ze zich prettig voelen, waar er hoogwaardige apparatuur voorhanden is, waar ze graag wonen en waar ze in contact komen met andere professoren met wie ze kunnen samenwerken.

Je kan geen top-professoren aantrekken met beperkte middelen. De academische wereld is een zeer competitieve wereld. Professoren lopen van de ene naar de andere universiteit. Daar zijn twee oplossingen voor. De eerste is dat de universiteit zich moet specialiseren. De tweede is een veel betere coördinatie tussen de kennisinstellingen in de regio.'

Ambitie moet hoger

'En ten slotte: de ambitie moet hoger. De universiteit moet scoren als een instelling die goed opgeleide mensen aflevert en grensverleggend onderzoek doet. Ze moet niet de ambitie hebben om dagdagelijkse problemen in ondernemingen op te lossen. UHasselt is geen ateliertje in dienst van de bedrijven. Een probleem met een coating die niet hecht aan een materiaal is niet belangrijk genoeg voor de universiteit. Het probleem is waarschijnlijk al tientallen keren op een andere plaats opgelost, een zoektocht met goede artificiële intelligentie kan veel bijbrengen.

Wat een universiteit wél moet doen is Limburgse ondernemingen in staat stellen om nieuwe producten te maken voor nieuwe markten. Ze moet zich bezighouden met oplossingen voor problemen op langere termijn. UHasselt moet de weg zoeken en de toekomst uittekenen voor de Limburgse ondernemingen.

En dan komen we bij mijn hobby: ik ben geen grote believer van gestructureerde of geïnstitutionaliseerde samenwerkingen tussen bedrijven en de universiteit. Mijn ervaring leert dat de beste samenwerking het gevolg is van relaties tussen personen, tussen mensen die elkaar kennen. Nu kom ik toch in de verleiding om voor één keer een naam te noemen: een Limburger die dat heel goed kan is Ronnie Leten (die als CEO van Atlas Copco een bedrijf met meer dan 45.000 werknemers leidde). Hij had uitstekende contacten met de Leuvense universiteit en liet daar voortdurend onderzoek doen. Maar dat ging nooit over dagdagelijkse problemen. Hij zocht oplossingen voor langetermijnkwesties zoals het opzetten van nieuwe productiekettingen.'

Limburg *Europeaniseren*

‘Anders dan ik vroeger dacht, ligt de toekomst van Limburg minder in China, Azië of Zuid-Amerika. We moeten radicaal kiezen voor de uitbouw van netwerken binnen Europa. Er liggen nog enorm veel mogelijkheden in het oosten van Europa’, weet professor Daems.

Eén van de speerpunten in het SALK-plan was de internationalisering van de Limburgse economie. Als er in het plan één ding mislukt is, is het wellicht wel dat. Op dat vlak staat onze provincie vandaag bovendien opnieuw voor uitdagingen.

Limburg kreunt onder de geopolitieke spanningen. De export van Limburgse bedrijven naar landen buiten de Europese Unie daalt al vier jaar op rij, met een gecumuleerde daling van 26,5 procent. Voor de fruitsector (vooral de perenteelt) waren Rusland en Wit-Rusland belangrijke afzetmarkten tot de invasie in Oekraïne en de daaropvolgende blokkades door sancties en tegenmaatregelen.

Daarnaast zijn klassieke sectoren als chemie en farmacie in crisis. Daarin is Limburg niet direct veel betrokken in de value chain, maar wel in de logistieke activiteiten. Als wereldwijd grote sectoren stagneren, dan heeft dat een enorme invloed op Limburg.

‘We moeten nadenken over een betere connectie met de rest van Europa’, zegt professor Daems. ‘Daar kan de provincie wel een rol in spelen. We moeten Limburg *Europeaniseren*. Onze blik moet niet langer gericht zijn op het verre, verre buitenland. Europa is in de turbulente wereld van vandaag de beste garantie voor groei

en stabiliteit. Al sluit dat natuurlijk niet uit dat kansen op de wereldmarkt worden gegrepen wanneer die zich voordoen.

Als we radicaal kiezen voor Europa, zijn we minder onderhevig aan grote schokken die het gevolg zijn van geopolitieke spanningen. Al blijft de vraag hoe sterk Europa zal blijven of kunnen worden, een van de belangrijkste vragen op het wereldtoneel vandaag.

Daarmee moeten we China nu ook niet meteen helemaal uitsluiten. China wordt het absolute technologische powerhouse van de wereld. Veel meer dan de Amerikanen denken dat zij het zijn of zullen blijven. We moeten daar wel contacten mee blijven onderhouden, maar we moeten in de eerste plaats toch Limburg *Europeaniseren*, zorgen dat we mee zijn in Europa. We moeten ook digitaal geconnecteerd zijn en investeren in netwerken.’

‘AI is niets voor ons’

‘Een opdracht die iets moeilijker ligt voor de provincie, maar die wel belangrijk is, is dat er resoluut gezocht moet worden naar de ontwikkeling van nieuwe sectoren en nieuwe afzetmarkten. Dat kan van alles zijn. Ik denk nu aan medische technologie, medische behandelingsmethodes, de manier waarop we in de toekomst huizen bouwen. Ik ben ervan overtuigd dat artificiële intelligentie niets voor ons is. Daar zijn anderen al mee bezig. We zijn wel goed in chip-design en innovatie. Denk maar aan Melexis, ASML, Esma, imec en anderen.

AI vraagt om massatoepassingen. In zo’n positie gaan wij het altijd moeilijk hebben. Wij moeten het zoeken in

dingen die uniek, zeer specifiek en bijzonder zijn, maar die door anderen over het hoofd gezien worden. Dat kan eventueel door gespecialiseerde AI te ontwikkelen voor specifieke toepassingen. Zoiets veronderstelt wel dat je heel goed geconnecteerd bent. Daarom dat het SALK-plan zo hamerde op internationalisering.

Limburg is te klein om een wereldspeler te zijn op een domein waar ook anderen actief zijn. De cassette mag dan wel uitgevonden zijn in Hasselt, maar dat was binnen het kader van een grote internationale organisatie die, zoals nu blijkt, niet heeft kunnen winnen op basis van die innovatie. *It's a rat race*. Innoveren is iedere keer opnieuw beginnen. Nieuwe sectoren openen nieuwe markten.

We moeten groot zijn in een niche. Daarom pleit ik voor ondernemen in businessmarkten. Probeer iets te maken dat je kan leveren aan bedrijven. Bijvoorbeeld software voor het beheren van allerlei netwerken in bedrijven. Het bedrijf Lansweeper uit Merelbeke doet dat. Weinig mensen kennen die naam, maar de grootste bedrijven in de wereld komen bij hen aankloppen. Ook Cegeka doet dat.'

De olifant in de kamer: geef ons kerncentrales

'Als onze energiecapaciteit niet omhoog kan in de nabije toekomst, hebben we geen andere keuze dan te vertrekken uit Limburg', zegt productmanager Lode Smeekens van het Lommelse recyclagebedrijf Rymoplast-Morssinkhof in december 2025 in Het Belang van Limburg. Het bedrijf verwerkt jaarlijks 500.000 ton afval tot hoogwaardige producten en geeft in Belgisch en Nederlands Limburg werk aan 120 mensen. En daar is stroom voor nodig. Veel stroom, want het bedrijf wil uitbreiden.

Rymoplast-Morssinkhof is niet de enige die zijn activiteiten gefnuikt ziet door energieproblemen in Limburg. Op steeds meer plaatsen in onze provincie kunnen ondernemingen geen aansluiting meer krijgen op het elektriciteitsnet. Het net kampt met congestie: Limburg heeft meer elektriciteit nodig dan het net kan leveren. De netontwikkeling is niet berekend op de sterke groei van datacenters en batterijparken in combinatie met de elektrificatie van zowat alle sectoren.

Werkgeversorganisatie Voka heeft weet van minstens twintig ondernemingen die niet meer kunnen aangesloten worden op het klassieke elektriciteitsnet in Limburg. Volgens netbeheerders Fluvijs en Elia gaat het in Vlaanderen over 184 bedrijven. Een ongekend aantal zit vast in de wachtrij. Bij ongewijzigd beleid komt in 2035 een nieuwe aansluiting bij een ruime meerderheid van de transformatiestations in Limburg in het gedrang.

Anekdotische aanpak

'Eén van de grootste vergissingen die we in dit land heb-

ben gemaakt is dat we alles wat met energie te maken heeft, grandioos fout hebben ingeschat', zegt Herman Daems. 'We hebben jaren geklaagd over de loonhandicap - ik moet daarvoor in eigen boezem kijken - en het is wel degelijk een concurrentieel probleem, maar de energiehandicap is een even groot, zo niet een groter probleem voor ondernemers, en dat hebben we schromelijk verwaarloosd.

We hebben de hele energiediscussie anekdotisch aangepakt. Energie is vandaag nog altijd de olifant in de kamer. We wilden weg van fossiele brandstoffen, maar we hebben niet genoeg of te selectief nagedacht over alternatieve manieren. Dat is echt een grove nalatigheid.

Onze politici hebben niet nagedacht over welke rol wij kunnen spelen in die omslag in elektriciteit, maar we hebben dat met de SALK-experten eigenlijk ook niet gedaan.

Het sluiten van de kerncentrales was een vergissing. Als we grote stroomonderbrekingen in de nabije toekomst willen vermijden, moeten we kijken welke kerncentrales we toch nog kunnen openhouden.'

Kleine kerncentrales

'Ook een nieuwe generatie kleine kerncentrales kan een deel van de oplossing zijn. Ze zijn kleiner, flexibeler en vaak goedkoper te bouwen dan traditionele grotere kernreactoren. Ik ben daar eens naar gaan kijken in Mol, maar daar kreeg ik niet meteen het gevoel dat we binnen twaalf maanden klaar zijn.'

Het gaat dan om Small Modular Reactors (SMR's). Ze worden modulair opgebouwd en kunnen makkelijker op-

geschaald worden door meerdere modules te combineren. Waar er tien tot vijftien jaar tijd nodig is om een grote kerncentrale te bouwen, kan een SMR in enkele jaren tijd geproduceerd worden.

Op dit ogenblik zijn de kleinere kerncentrales nog voorwerp van onderzoek en politiek debat. Voorstanders wijzen op de bevoorradingszekerheid en zien SMR's als een noodzakelijke en relatief veilige aanvulling op de energiemix. Tegenstanders maken zich wel zorgen over veiligheid (vergelijkbare risico's met huidige generatie kerncentrales), maar ook over rendabiliteit en het radioactief afval.

'Waarom zou er in Limburg geen plaats zijn voor kleinere kerncentrales die bedrijventerreinen van stroom voorzien, al dan niet naast wind- en zonne-energie?', vraagt Herman Daems.

'We moeten in ieder geval investeren in infrastructuur. Niet alleen in productie van energie, maar ook in opslag en distributie. We moeten ook praten over hoe we energie op een goedkope manier kunnen gebruiken. We zijn daar opnieuw veel te weinig mee bezig en dat is een enorm risico. De ontwikkeling van betere software voor opslag en gebruik van energie kan een uitdaging zijn voor Limburgse ondernemingen.'

De Noord-Zuid-frustratie

En dan is er nog die andere infrastructuurkwestie: de mobiliteit. De SALK-expertengroep stelde vast dat Limburg onvoldoende ontsloten is en dit zowel voor het personen- als het goederentransport. Dit gebrek aan ontsluiting hindert zowel het verkeer met de omliggende regio's als de mobiliteit binnen de provincie.

Intussen is er hard gewerkt aan het Albertkanaal. Alle bruggen zijn vervangen of verhoogd, waardoor voortaan containerschepen met vier lagen containers over het kanaal kunnen varen. Daarmee is de ontsluiting over het water een feit. Dat is ook van levensbelang voor Port of Limburg. De nieuwe haven in Genk is met een capaciteit van 350.000 containers per jaar een duurzame wissel op de toekomst.

Het probleem van de structurele files op de E313 is maar gedeeltelijk opgelost door de aanleg van spitsstroken tussen het Klaverblad van Lummen en de afrit Hasselt-West. Hetzelfde geldt voor de E314, waar een derde rijstrook is aangelegd tussen Lummen en Heusden-Zolder. Van een ontsluiting door het openbaar vervoer is niets in huis gekomen. De Spartacustram is van de baan. En de Noord-Zuidverbinding ligt er nog altijd niet.

‘In de evaluatie van SALK is de Noord-Zuidverbinding mijn grootste frustratie’, zegt Herman Daems. ‘Er was destijds geen enkele discussie over. Iedereen aan tafel was het volmondig met elkaar eens dat dit de oplossing was voor een verkeersinfarct en voor de economische ontsluiting van het noorden van de provincie. Sindsdien is er veel gepraat en zien we enkel wat tijdelijke maatregelen zoals fietspaden, misschien goed voor de mobiliteit van personen, maar geen oplossing voor logistieke uitdagingen. Fietspaden zijn op zich natuurlijk een goede investering, maar dragen niet bij aan de oplossing van het bredere mobiliteitsprobleem. Het is tijd om te stoppen met babbelen en de schop in de grond te steken.’

Het multiplicatoreffect van de Einsteintelecoop

‘Ik heb eerder al gezegd dat we Limburg aantrekkelijk moeten maken voor waarde-creërende bedrijven. Als Limburg de Einsteintelecoop binnenhaalt, kan niemand nog twifelen aan de aantrekkelijkheid van Limburg’, zo snijdt Herman Daems misschien wel de grootste opportuniteit voor Limburg na de sluiting van Ford Genk aan.

Tot 12.142 jobjaren en jaarlijks 0,22 procent productiviteitsgroei, dat kan de opbrengst zijn van de Einsteintelecoop voor Vlaanderen. Zo blijkt uit een studie van financieel kennishuis Econopolis, in opdracht van Vlaams minister-president Matthias Diependaele en POM Limburg. Het gaat om een enorm ondergronds observatorium dat zwaartekrachtgolven in de ruimte meet die kunnen teruggaan tot de oerknal. Het is een van de meest ambitieuze wetenschappelijke projecten van vandaag, een miljardenproject dat een enorme impact zal hebben op de regio waar het wordt gebouwd.

De toegevoegde waarde op de economie wordt geschat op 1,5 miljard euro. De bouw van het project zal 2,5 miljard kosten. De Einsteintelecoop zal naar verwachting 500 directe en bijna 1.200 indirecte jobs creëren. Het gaat dan voornamelijk om bijzonder hoogopgeleide jobs. Met de Einsteintelecoop wordt onze regio aantrekkelijk voor wetenschappers, onderzoekers en investeerders.

In 2027 beslist de Europese Unie over de locatie van het project. De Euregio Maas-Rijn, een drielandenconsortium tussen België, Nederland en Duitsland, waar Limburg in is betrokken, is een van de drie kandidaat-regio's.

Vliegwielt voor de economische ontwikkeling van Limburg

‘Ik zie de Einsteintelecoop als een vliegwielt voor de verdere economische ontwikkeling van Limburg’, zegt Herman Daems. ‘Dit zal een gangmaker zijn voor een hele hoop andere dingen. De Einsteintelecoop is een vlag waar heel de provincie achter kan gaan staan. Alleen al het feit dat men aan Limburg denkt, creëert een zekere trots.’

De Vlaamse regering trekt deze legislatuur 500 miljoen euro uit om de kandidatuur te ondersteunen voor een project dat niet alleen Limburg, maar heel Vlaanderen en de Euregio op de wereldkaart zal zetten als een wetenschappelijke en hoogtechnologische topregio. POM Limburg bereidt de weg voor de komst van de Einsteintelecoop, onder meer met actieve steun aan Limburgse bedrijven die toeleveranciers kunnen zijn voor het project.

Zo werkt Aperam uit Genk samen met Werkhuizen Hengelhof en UHasselt aan de ontwikkeling van een machine die ondergronds buizen kan produceren voor de telescoop. Aperam is ook kandidaat om staal te leveren voor 120 kilometer buizen.

Netalux en Omega-Tronics uit Beringen werken samen aan de ontwikkeling van innovatieve lasertechnologie om de vacuümbuizen van de telescoop ondergronds contactloos te reinigen.

ABN Cleanroom Technology uit Genk en Poels Labs uit Halen bouwen samen een cleanroomlaboratorium om onderdelen voor de Einsteintelecoop onder extreem schone omstandigheden te testen. Boolean uit Genk ontwikkelt

technologie voor de samenwerking tussen gebouwen en machines en Agrippa Cleantech uit Hasselt ontwikkelt een lekdetectiesysteem met artificiële intelligentie.

‘De Einsteintelecoop vergt enorme investeringen die heel veel geld zullen kosten, maar die zullen zich in een veelvoud terugbetalen’, zegt Herman Daems. ‘Dit zal een multiplier-effect op de economie hebben.’

Geen alternatief

In het traject dat de Einsteintelecoop al aflegde, zijn mogelijke problemen rond de toekenning van vergunningen tot nu toe enigszins onderbelicht gebleven. Hoe kunnen we een miljardenproject dat zich uitstrekt over drie landen met ieder hun eigen vergunningenbeleid, tot een goed einde brengen als we er in eigen land al niet in slagen een vergunning af te leveren voor een voetbalstadion?

‘We moeten er ons van bewust worden dat je een project als de Einsteintelecoop met een zo grote maatschappelijke impact, niet zomaar van tafel kan schuiven’, zegt Herman Daems. ‘Het kan niet zijn dat gelijk wie op gelijk welk moment zomaar een procedure kan aanspannen die de bouw ervan verhindert. Ik denk dat de geesten in die zin ook aan het rijpen zijn. Kijk naar Project One, de ethaankraker van Ineos in de Antwerpse haven. Het was met vallen en opstaan, maar het project krijgt nu toch wel vorm.’

Het gaat hier om een zeer complex project over drie landsgrenzen heen, dat ook voor Europa belangrijk is. Dat vraagt om een Europese aanpak. Ik heb er alle begrip voor dat iemand onbegrensd protest kan aantekenen tegen een buurman die met een muurtje al het licht uit zijn woonka-

mer wegneemt, maar in beroep gaan tegen een groot infrastructuurproject als de Einsteintelecoop zou beperkt en gestructureerd moeten zijn.

Als de Einsteintelecoop er niet komt, zie ik niet direct een alternatief voor een zo grote positieve impact op de economie in Limburg. Het verschil tussen de sluiting van Ford Genk en de mogelijke komst van de Einsteintelecoop is dat de Fordfabriek er stond. Toen ze dicht ging, moesten we dringend op zoek naar een oplossing. Als de Einsteintelecoop er niet komt, missen zowel Limburg als Vlaanderen, België en Europa een enorme opportuniteit. Dit is een paradoxaardje waarmee we kunnen laten zien dat we meespelen op hoogtechnologisch vlak. Met de Einsteintelecoop kunnen we tonen wat we in onze mars hebben. Er zijn in het verleden veel plannen geweest waarvan uiteindelijk niets in huis is gekomen. Laat ons hopen dat het deze keer wel lukt.'

Uitweg uit de crisis: een Staten-Generaal voor de begroting

Herman Daems wil eindigen met een probleem dat geen Limburgse kwestie is, maar dat wel een enorme impact op Limburg heeft. 'We staan in dit land voor de gigantische uitdaging om de begroting op orde te krijgen', zegt hij. 'Ik denk dat de hele maatschappij daar een rol in moet spelen. Daarom pleit ik voor een Staten-Generaal voor de begroting. Daarin moeten de regering, de partijen en het sociale middenveld samen rond de tafel zitten. Het sociale middenveld, dat een heel groot deel van de publieke middelen gebruikt, moet haar verantwoordelijkheid nemen en niet alleen haar hand ophouden.'

We worden geconfronteerd met enorme uitdagingen: de economische crisis, de klimaatcrisis, de veiligheid van Europa. Zolang er geen geld is zullen gedetineerden in de gevangenis van Hasselt op de grond slapen. Voor al die problemen moeten we middelen vrijmaken en die zijn er vandaag niet. We zitten bovendien nu al aan de grens van wat we nog kunnen lenen. De enige verantwoordelijke houding is om onze publieke financiën zo snel als mogelijk op orde te zetten. Zo werkt dat in een bedrijf en zo moet het ook werken in het bestuur van een land.

Het feit dat Moody's de kredietwaardigheid van ons land verlaagd heeft, is maar een eerste voorbode van de problemen die ons te wachten staan. Het is een wake-upcall die het vertrouwen van internationale investeerders in ons land kan aantasten.'

‘Brede maatschappelijke discussie over bijzonder ernstig probleem’

Daems ziet in de huidige crisis een verpletterende verantwoordelijkheid voor de boegbeelden van zowel de politiek als het middenveld. ‘Het verschil tussen de huidige generatie politici en die van Jean-Luc Dehaene en Jef Houthuys in de jaren tachtig is dat ze destijds bezig waren met het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen, terwijl men vandaag alleen nog op zoek gaat naar manieren om de middelen van de belangengroepen te beschermen. Daarom wordt er altijd gepraat over meer belastingen. De discussie over wat goed is voor de maatschappij is vervangen door wat goed is voor de belangengroep’, zegt hij. ‘Goed overleg tussen politici en sociale partners leidt tot resultaten. Dat is ook in Limburg meer dan eens bewezen.

De begroting is vandaag een bijzonder ernstig probleem dat om een brede maatschappelijke discussie vraagt. We moeten wezenlijk nadenken over waar we naartoe willen met dit land en hoe we dat gaan financieren. Dat kan je niet overlaten aan academici. Je hebt mensen nodig met een politieke en een maatschappelijke verantwoordelijkheid die zeggen: het is genoeg geweest, we gaan het oplossen.

Ik maak mezelf niet populair door hiervoor te pleiten. Zowel de huidige regering als het middenveld zijn niet scheutig op breed maatschappelijk overleg over de financiering van de noden van onze maatschappij en ons land. Bij elk overleg zitten partijen aan tafel die elkaar geen duimbreed toegeven en de maatschappij is het slachtoffer. Maar ik vrees dat we nooit uit de crisis geraken zonder een begroting die structureel op orde is.’



HET SALK-PLAN

Blauwdruk voor een nieuwe Limburgse economie

Op 24 oktober 2012 sloot Ford Genk definitief een hoofdstuk in de Limburgse economische geschiedenis. Meer dan 8.000 rechtstreekse en onrechtstreekse jobs gingen verloren. Wat voor velen een economisch drama leek, werd tegelijk het startpunt van een nieuw toekomstproject voor Limburg. De Vlaamse regering stelde een onafhankelijke expertengroep aan onder leiding van professor Herman Daems met één duidelijke opdracht: ontwikkel een strategie die Limburg niet alleen door de crisis helpt, maar ook sterker maakt op lange termijn. Het resultaat was het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat, kortweg SALK.

Het plan vertrok vanuit een fundamentele vaststelling: Limburg moest niet proberen het verleden te reconstrueren, maar een nieuw economisch model ontwikkelen. Daarom formuleerde de expertengroep een strategie die gericht was op duurzame jobcreatie, innovatie, ondernemerschap, talentontwikkeling, export en een betere ontsluiting van de provincie. Die ambitie werd samengevat in wat bekend werd als de Limburgse zeshoek.

SALK was geen klassiek reddingsplan voor Ford Genk. Het was een toekomstplan voor Limburg. De nadruk lag op nieuwe economische activiteiten, versterking van bestaande sterktes en de ontwikkeling van sectoren met meer toegevoegde waarde. Het plan vormde de basis voor tal van investeringen die de Limburgse economie in het daaropvolgende decennium mee hebben getransformeerd.

In de volgende pagina's publiceren we een selectie van sprekende hoofdstukken en fragmenten uit het oorspronkelijke SALK-plan uit 2013. Samen bieden ze een inkijk in de analyse, ambities en strategische keuzes die aan de basis lagen van de Limburgse transitie. Het document laat zien hoe een economische crisis werd omgezet in een langetermijnvisie die vandaag nog steeds doorwerkt in initiatieven als SALKturbo en Horizon 2050.

FRAGMENT

SALK EINDRAPPORT

2013

INLEIDING SALK-KADER

Op 24 oktober 2012 heeft Ford de sluiting van de vestiging in Genk aangekondigd, wat een grote economische en sociale impact zal hebben op de Limburgse regio in de nabije toekomst. Daarop stelt de Vlaamse regering een raad van experts (zonder politiek mandaat) aan, onder leiding van Herman Daems.

De opdracht van de expertengroep is om op korte termijn een **Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK)** uit te werken. Een plan voor de toekomstige economische ontwikkeling van Limburg waarbij de nadruk ligt op het creëren van additionele duurzame werkgelegenheid en het versterken van het economische weefsel. Het plan, met voornamelijk een langetermijnfocus, omvat een strategie voor de regio, onderbouwd door een veelheid aan concrete ideeën om deze strategie te realiseren.

Het finale SALK-rapport wordt overgemaakt aan de Vlaamse regering op 1 februari 2013, die deze voorstellen verder zal moeten laten concretiseren om vervolgens een beslissing te nemen omtrent wat effectief te implementeren. Dit debat zal plaatsvinden in nauw overleg met de Taskforce voor Limburg, een specifiek overlegorgaan samengesteld uit de verschillende politieke niveaus en de sociale partners.

LIMBURGSE PROBLEMEN

Limburg werd in de jaren 80 economisch zwaar getroffen door de sluiting van de mijnen. De regio is sindsdien door een reconversie gegaan wat geleid heeft tot een sterke groei in werkgelegenheid. Anno 2013 staat de regio opnieuw onder druk door de sluiting van de Ford vestiging, de grootste werkgever. Limburg moet deze gebeurtenis zo snel mogelijk te boven komen en verder bouwen aan de toekomst. Echter, het Limburgse economische weefsel heeft een aantal belangrijke problemen die een snel herstel bemoeilijken.

- **Limburgse werkgelegenheid en welvaart staan onder druk:** de sluiting van Ford Genk vergroot het reeds bestaande werkgelegenheidsprobleem. Bovendien dreigt er een daling van de Limburgse welvaart. Werkgelegenheid staat onder druk terwijl totale en beroepsbevolking blijven stijgen en productiviteit daalt.

- **Het beschikbare talent sluit niet aan bij de noden van de markt:** de werkloosheidsgraad is structureel hoger dan het Vlaamse gemiddelde en treft vooral laaggeschoolden. Bovendien kent de Limburgse beroepsbevolking een scholingsachterstand.

- **Limburgse economie mist innovatiekracht en ondernemerschap en de bedrijven zijn onvoldoende exportgericht.** Bovendien kent tewerkstelling in Limburg een oververtegenwoordiging in sectoren onder druk (klassieke industrie).

- **Limburgse regio is onvoldoende ontsloten** (weg / water / spoor) en de ontwikkeling van bedrijventerreinen is niet afgestemd op de vraag.

- Gezien het huidige financiële klimaat en mogelijks beperktere privékapitaalaccumulatie, is het **voor Limburgse bedrijven niet mogelijk om een inhaalbeweging te financieren.**

SALK-VISIE & DOELSTELLINGEN

Gezien de specifieke problemen in Limburg, is een strategische aanpak vereist. De doelstelling van het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK) is dan ook het economisch weefsel van de regio duurzamer te maken door een vernieuwende strategie. Op die manier kan jobcreatie versterkt en het werkloosheidssurplus weg-gewerkt worden.

Deze strategie zit vervat in “**de Limburgse zeshoek**”: meer jobs, marktgericht scholen, sterker ondernemen, krachtiger innoveren, beter exporteren, en gericht ontsluiten. Dit alles moet gebaseerd zijn op twee basisprincipes:

- **Interregionale samenwerking:** Limburg kan zich het best ontwikkelen in samenwerking met andere regio's – zo kan het bouwen op de sterktes van die regio's, en zelf inspelen op hun behoeftes (complementariteit).
- **Community formation:** het beleid dient gericht te zijn op het creëren van linken tussen mensen: groei wordt gevoed door het samenbrengen van de juiste partijen (bedrijven, kennisinstellingen en overheid) rond de juiste thema's.

DOELGERICHTE ACTIES IN VIER PIJLERS

De uitvoering van deze strategische visie wordt onderbouwd door vier pijlers.

1. ACTIES OP KORTE TERMIJN, met als doel de impact van de sluiting van Ford op tewerkstelling te temperen. Een concreet engagement van de Federale en Vlaamse regering m.b.t. een aantal lopende dossiers kan een grote en directe impact hebben op werkgelegenheid. Verder kan de vraag naar en aanbod van arbeid snel beter op elkaar worden afgestemd.

2. ACTIES OP LANGE TERMIJN GERICHT OP EEN TRANSFORMATIE VAN HET ECONOMISCH WEEFSEL, VERTREKKEND VAN HET HUIDIGE PORTFOLIO AAN ACTIVITEITEN IN DE REGIO. Deze maatregelen zijn afgestemd op de noden van de lokale markt: grote sectoren dienen versterkt (V) te worden, in groeiende sectoren moet het potentieel versneld (V) worden en kiemen voor de toekomst moeten verder worden ontwikkeld (O) (V²O principe).

• **Versterk – ‘De sector slimmer maken’**

Doelstelling: behouden / verder uitbouwen tewerkstelling op basis van creëren juiste randvoorwaarden, in het bijzonder het ondersteunen van innovatie.

Sectoren: Maakindustrie, Logistiek & transport & groothandel, Bouw, Petrochemie & grondstoffen, Voedsel & dranken

• **Versnel – ‘De sectorgroei maximaal benutten’**

Doelstelling: Uitbouwen tewerkstelling op basis van creëren juiste randvoorwaarden, in het bijzonder stimuleren innovatie & export, oplijnen talent, beschikbaarheid kapitaal, actieve acquisitie en aangepaste infrastructuur.

Sectoren: Innovatieve zorg, Professionele & financiële diensten, Vrijtijdseconomie

• **Ontwikkel – ‘Opties op de toekomst creëren’**

Doelstelling: versneld uitbouwen USP en tewerkstelling op basis van creëren juiste randvoorwaarden, in het bijzonder stimuleren ondernemerschap, ondersteunen O&O, aangepaste infrastructuur, oplijnen talent, beschikbaarheid kapitaal en actieve acquisitie.

Sectoren: ICT & digitale media, Green energy, Recyclage & cleantech, Biotech / medtech, Creatieve industrie, Innovatieve tuinbouw

3. ACTIES OP LANGE TERMIJN GERICHT OP EEN TRANSFORMATIE VAN HET ECONOMISCH WEEFSEL, DIE INSPELEN OP DE RANDVOORWAARDEN. Deze maatregelen zijn bedoeld om de economie in zijn geheel te versterken (de Limburgse zeshoek). Het beleid moet gericht zijn op het creëren van duurzame jobs, beter opleiden van talent, stimuleren van innovatie, export en ondernemerschap en het verbeteren van de infrastructuur.

Scholing en arbeidsmarkt (‘Beter opleiden’)

- De ongekwalficeerde uitstroom terugdringen
- Meer Limburgse jongeren motiveren voor een technische opleiding

Limburgs talent beter opleiden door toonaangevend hoger en universitair onderwijs

- De acties inzake opleiding, vorming en arbeidsmarktregulering laten aansluiten bij de concrete behoeften van de Limburgse markt

Innovatie en export ('Doelgericht innoveren' en 'Ruimer exporteren')

- De huidige grote sectoren in stand houden en uitbreiden door middel van innovatie en export
- Bedrijven, groot en klein, sensibiliseren en mobiliseren tot innovatie en export
- Limburg laten inzetten op de groeisectoren van morgen (zie V²O: te ontwikkelen activiteiten)

Ondernemerschap ('Sterker ondernemen')

- Ondersteunen en stimuleren van ondernemerschap in de regio, inclusief in de sociale sector en bij de allochtone gemeenschap
- Bieden van aangepaste ondersteuning aan Limburgse bedrijven, binnen de bestaande Europese regelgeving en budgettaire mogelijkheden door aangepaste financiële instrumenten en fiscale maatregelen

Bedrijventerreinen en infrastructuur ('Gericht ontsluiten')

- Aanbod aan bedrijventerreinen en specifieke bedrijfsinfrastructuur optimaal afstemmen op de noden van de bedrijven
- Limburgse regio beter ontsluiten, zowel voor goederen- als personenverkeer

4. STERKE INSTITUTIONELE VERANKERING VAN HET BELEID: de aanpak voor Limburg dient te kaderen in het Vlaamse beleid, maar met de nodige bewegingsruimte voor lokale instellingen om specifieke accenten te leggen. Bovendien spelen de lokale sociale partners een cruciale rol.

TOT SLOT

Door het uitvoeren van de SALK-aanbevelingen, zal de regio terug kunnen aanknopen bij economische groei. Het zal echter verschillende jaren duren eer de impact van de Ford-sluiting gecompenseerd is, en de productiviteit moet opnieuw stijgen om de welvaart te kunnen behouden. Vandaar dat het zo belangrijk is om te focussen op het duurzamer maken van het economisch weefsel op lange termijn.

Een daadkrachtige implementatie en opvolging van SALK is essentieel om de Limburgse economie te versterken. We raden de Vlaamse Regering dan ook aan een transparante, daadkrachtige en duurzame "governance"-structuur uit te tekenen. Dit binnen het kader van het Vlaamse industriële, technologische en arbeidsmarktbeleid en sterk verankerd in de bestaande Vlaamse en Limburgse instellingen.

CONCLUSIE

Limburg staat voor een hele **uitdaging**: de sluiting van Ford Genk is een harde dobber en de lokale economie vertoont een aantal zwakheden. De regio heeft echter ook een unieke kans om de huidige situatie **om te buigen tot een opportuniteit**.

Via een gerichte en vernieuwende aanpak kan Limburg terug aanknopen bij de economische groei en **op lange termijn een duurzamer economisch weefsel uitbouwen**. Dit is het moment bij uitstek om aansluiting te zoeken bij de nieuwste economische en maatschappelijke trends, iets waar de SALK-strategie ook duidelijk op aanstuurt.

Limburg moet haar troeven waaronder de centrale ligging en de beschikbaarheid aan ruimte gericht uitspeelen. Door **meer samenwerking met andere regio's** op vele fronten, creëert Limburg nieuwe groeiopportuniteiten voor zichzelf, kan het kapitaliseren op synergieën evenals voortbouwen op de sterktes van anderen om zelf snel vooruitgang te boeken.

Tijdens dit traject van verandering, is het ook belangrijk dat Limburg het **juiste imago uitdraagt**, zowel binnen de eigen provincie als naar de andere regio's toe. Limburg Sterk Merk, dat staat onder meer voor gastvrijheid, lekker fruit en mooie natuur... In de toekomst moet Limburg ook een synoniem zijn voor innovatie en vernieuwing... een goede regio om in te werken en te wonen!

Limburgse stemmen is een publicatiereeks van POM Limburg waarin sleutelfiguren terugblikken op bepalende momenten uit de economische ontwikkeling van onze provincie.

De reeks vertrekt vanuit één overtuiging: wie de toekomst van Limburg wil begrijpen, moet ook haar verleden kennen. Door de ervaringen, inzichten en lessen van beleidsmakers, ondernemers, denkers en bestuurders te documenteren, bouwen we aan een collectief geheugen van de Limburgse transitie.

Deze reeks maakt deel uit van een breder denktraject richting Horizon 2050. Waar SALK en SALKturbo concrete antwoorden formuleerden op de economische uitdagingen van hun tijd, wil Horizon 2050 een langetermijnpas bieden voor de volgende generatie Limburgse ontwikkeling. De ambitie is om Limburg verder te laten doorgroeien naar een kennisgedreven, innovatieve en duurzame economie met een hoge toegevoegde waarde.

VERSCHENEN IN DEZE REEKS

Jean-Paul Coenen

Herman Daems

Piet Schiepers & Marc Vandeput
(verschijnt binnenkort)

Volgende stemmen zullen nieuwe perspectieven toevoegen aan het verhaal van Limburg in transitie.

COLOFON

Interview en redactie

Eddy Eerdeken

Eindredactie

Alyssa Horemans

Joeri Luyten

Tanith Van Damme

Fotografie

Luc Daelemans

Druk

Drukkerij Baillien-Maris

De inhoud van dit boek mag vrij gebruikt en gedeeld worden voor zowel niet-commerciële als commerciële doeleinden, mits duidelijke bronvermelding van POM Limburg en de namen van personen van wie geciteerde uitspraken komen.

© POM Limburg, 2026



Na de sluiting van Ford Genk kreeg professor Herman Daems de opdracht om een toekomstplan voor Limburg uit te werken. Het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK) groeide uit tot een van de belangrijkste economische reconversieprojecten in Vlaanderen.

Meer dan tien jaar later blikt Daems terug op de lessen van SALK en vooruit naar de uitdagingen van vandaag. Een gesprek over ondernemerschap, innovatie, industrie en de vraag hoe Limburg ook in de toekomst economische waarde kan creëren.