

**BUSINESSPLAN
REGIOBRANDING ZUID-LIMBURG**

BUSINESSPLAN
REGIOBRANDING ZUID-LIMBURG

INHOUD

Blz.

1.	INLEIDING	1
2.	ONDERZOEKSSYSTEMATIEK	2
3.	ANALYSE DIMENSIES.....	4
3.1	KENNISREGIO.....	4
3.2	INDUSTRIEREGIO	4
3.3	TOERISTISCHE REGIO	6
3.4	HISTORISCHE REGIO	6
3.5	EUROPESE REGIO.....	6
3.6	CULTUURREGIO	7
3.7	HEUVELLAND	7
3.8	WOONREGIO	7
3.9	VOLKSE REGIO.....	7
3.10	COMPLETE REGIO	7
4.	CONCURRERENDE REGIO'S EN COMPLEMENTAIRE MERKEN.....	9
4.1	CONCURRERENDE REGIO'S EN STEDEN.....	9
4.2	COMPLEMENTAIRE MERKEN.....	11
5.	INTRINSIEKE KRACHTEN	13
6.	ZWAKTES	14
7.	DISCREPANTIES EN MATCHES.....	15

INHOUD (vervolg)

Blz.

8.	WAARDEN	19
9.	BELEIDSVOORNEMENS/AMBITIES	21
10.	DOELGROEPEN	22
11.	HET MERKCONCEPT.....	24
	11.1 SPEERPUNTEN IN HET MERK	24
	11.2 KERNWAARDEN	25
	11.3 HET VERHAAL VAN ZUID-LIMBURG	25
	11.4 WAAR WE NIET VOOR KIEZEN	26
12.	AANPAK VAN DE BRANDING.....	27
13.	ORGANISATIE EN FINANCIERING.....	29
	13.1 RANDVOORWAARDEN.....	29
	13.2 CONSORTIUMMODEL	30
	13.3 FINANCIERING.....	31
	13.4 PROFIEL REGIOBRANDMANAGER	33
14.	DRAAIBOEK	35

1. INLEIDING

Hoe in de wereld over Zuid-Limburg gedacht wordt, is bepalend voor de houding die bedrijven, bezoekers en potentiële bewoners aannemen ten opzichte van economische en culturele activiteiten. In een wereld waarin regio's steeds meer op elkaar gaan lijken en vergelijkbare basisvoorzieningen hebben, moet een regio zich profileren, onderscheiden en excelleren. Regio's hebben daar baat bij: het aantrekken en vasthouden van de juiste bedrijven, bezoekers en bewoners leidt tot een grotere economische en culturele activiteit.

Het aantrekken van deze doelgroepen vergt inspanningen die de afzonderlijke gemeentes in Zuid-Limburg moeilijk ieder voor zich kunnen bewerkstelligen. Hoe trek je als enkele gemeente meer hoogopgeleid talent aan, hoe ga je de ontgroening tegen? Niet alleen overheden kampen met deze vragen. Dit geldt ook voor veel bedrijven en maatschappelijke instellingen die in de regio gevestigd zijn. Dergelijke vraagstukken vragen daarom om een overstijgende aanpak, waarbij de verschillende overheden in Zuid-Limburg gezamenlijk met relevante private en semipublieke partijen en de provincie aan de ontwikkeling en positionering van de regio zullen moeten werken. Door op dit niveau toe te werken naar een bestendige positionering van de regio, neemt de kans dat relevante doelgroepen de keuze maken voor Zuid-Limburg toe.

Het maken van die keuze voor Zuid-Limburg hangt onlosmakelijk samen met de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van het beeld dat de regio oproept. Herkenbaarheid betekent dat niet alle kwaliteiten van de regio even sterk in de etalage kunnen worden gezet. Anders zien doelgroepen door de bomen het bos niet meer. Daarnaast moet het beeld dat Zuid-Limburg oproept verband houden met de werkelijkheid. Wanneer er dingen over de regio beweerd worden die niet waar te maken zijn, haken doelgroepen vroeg of laat af.

Berenschot is gevraagd om een merkconcept op te stellen voor Zuid-Limburg. Op basis van dit merkconcept kan Zuid-Limburg een relevante onderscheidende positie toewerken. De voorliggende notitie bevat een analyse op basis waarvan Berenschot de elementen heeft benoemd voor de regiobrand (het merk van de regio) van Zuid-Limburg. De analyse is tot stand gekomen door middel van deskresearch en een reeks interviews met relevante stakeholders voor Zuid-Limburg. Tevens treft u in deze notitie een voorstel aan voor de organisatie en financiering van de regio-branding van Zuid-Limburg.

2. ONDERZOEKSSYSTEMATIEK

Het merk Zuid-Limburg bestaat natuurlijk al, zij het dat dit merk enigszins diffuus is en niet in alle opzichten onderscheidend. De uitdaging is om het beeld dat Zuid-Limburg oproept bij de doelgroepen aan te scherpen en onderscheidende kwaliteiten beter uit te lichten. We moeten een merkconcept ontwerpen waarin duidelijke onderscheidende speerpunten worden opgenomen.

Om tot het concept voor een merk van Zuid-Limburg te komen, hebben wij een aantal stappen doorlopen. De eerste stap bestaat uit een positioneringsanalyse, waarbij we voor Zuid-Limburg een reeks dimensies hebben opgesteld die zo volledig mogelijk de specifieke kwaliteiten van de regio beschrijven. Deze dimensies zijn: *kennisregio, industrieregio, toeristische regio, historische regio, Europese regio, cultuurregio, heuvelland, woonregio, volkse regio en complete regio*.

Iedere dimensie hebben we nader gespecificeerd door de meest relevante *attributen* in kaart te brengen, die staan voor de assets waarmee de regio zich zou kunnen profileren. Voor de dimensie kennisregio bijvoorbeeld, zijn de attributen cardiovasculair onderzoek en bio-energie benoemd. Voor iedere dimensie hebben we vervolgens de identiteit, het gepercipieerd imago en het streefbeeld in kaart gebracht. Dit hebben we gedaan op basis van interviews in het veld en beschikbaar materiaal. We hebben ook gekeken naar concurrerende en complementaire merken dat Zuid-Limburg op de verschillende dimensies heeft.

Doel van de analyse is het identificeren en selecteren van een beperkt aantal speerpunten die het merkconcept van Zuid-Limburg vormen. Het merkconcept moet ook van een gevoelswaarde worden voorzien, die aanduidt vanuit welke drijf/levenshouding Zuid-Limburg zijn kwaliteiten etaleert. Dit leidt ten slotte tot de laatste stap, waarin we de kernwaarden en de speerpunten uiteindelijk doorvertalen in het verhaal van Zuid-Limburg, oftewel het merkconcept.

Ten slotte doen wij een voorstel voor de organisatie en financieringsvorm. In de onderstaande figuur hebben we verschillende stappen nog eens overzichtelijk samengevat:



3. ANALYSE DIMENSIES

Er zijn tien dimensies opgesteld en geanalyseerd op basis van gesprekken en deskresearch. Het idee achter de dimensies is om Zuid-Limburg in essentie zo volledig mogelijk te beschrijven. Ervaring leert dat bij een sectorale benadering sommige beeldbepalende zaken over het hoofd worden gezien. Dit probleem wordt door uit te gaan van dimensies ondervangen.

Per dimensie hebben we gekeken naar attributen die onderscheidend zijn en mogelijk elementen vormen om Zuid-Limburg mee te positioneren. Met andere woorden, we hebben gekeken naar de onderscheidende kwaliteiten waarmee Zuid-Limburg zich zou kunnen profileren ten opzichte van andere regio's. Het onderstaande overzicht biedt een gecondenseerde vorm van alle onderzoeksresultaten.

3.1 KENNISREGIO

Zuid-Limburg kent enkele economische speerpunten waarmee het zich onderscheidt van andere kennisregio's. Deze speerpunten zijn grotendeels onbekend voor de buitenwereld:

1. De productie en ontwikkeling van geavanceerde materialen. Zuid-Limburg herbergt een aantal Europese en zelfs mondiale spelers op dit gebied, zoals DSM, Mosa, Sphinx.
2. Cardiovasculair toponderzoek. De Universiteit Maastricht en het Academisch Ziekenhuis Maastricht behoren tot de wereldtop op het gebied van cardiovasculair onderzoek. Instituten en bedrijven zoals CARIM, Boston Scientific, Medtronic, B-medical zijn hier voorbeelden van.
3. Nieuwe energie, en met name de ontwikkelingen rond zonne-energie, behoren tot de Europese top als het gaat om innovatie en toepassing. In dit verband moet met name Solland Solar Systems worden genoemd.

Daarnaast komt de kennisdimensie ook tot uiting in de relatief grote aanwezigheid van Europese instellingen en creatieve bedrijven. Verder wordt de dimensie kennisregio ondersteund door de twee universiteiten (Universiteit Maastricht en Open Universiteit), en in het algemeen door een hoogwaardig onderwijsaanbod. Deze attributen behoren echter niet tot de absolute top.

3.2 INDUSTRIEREGIO

Binnen de Zuid-Limburgse economie neemt de industrie een belangrijke plaats in. Naar verhouding beschikt de regio over een omvangrijke en dynamische maakindustrie. De Zuid-Limburgse industrie heeft de afgelopen decennia een transformatie ondergaan van mijnbouw en bulkindustrie naar geavanceerde materialenproductie en ontwikkeling. Daarin komt de innoverende kracht van de regio als een constante factor bovendien. Zuid-Limburg kent een traditie in het innoveren van industriële productieprocessen en eindproducten. Het industrieel profiel van Zuid-Limburg is er daarom vooral een van zogenaamde speciality-producten, oftewel geavanceerde materialen en processen.

3.3 TOERISTISCHE REGIO

Het toeristisch aanbod van Zuid-Limburg laat zich in drie gebieden onderscheiden:

1. Het natuurschoon, de rust en ruimte van het Heuvelland, afgewisseld met massatoeristische elementen zoals Valkenburg aan de Geul.
2. Maastricht als volwaardige “city-experience”, waarbij vooral het historisch centrum in combinatie met het hoogwaardig winkel en horeca-aanbod naar voren komen.
3. Grootschalige recreatie in Parkstad. Aan de buitenring van Parkstad bevinden zich grootschalige recreatievoorzieningen, zoals Snowworld en het Gaia-dierpark.

Andere kwaliteiten van Zuid-Limburg zijn het relatief hoge aantal kwalitatief goede restaurants en de bijzondere streekproducten. Daarnaast is de internationale ligging van Zuid-Limburg een onderscheidende kwaliteit. De nabijheid van Aken, Luik, Hasselt, maar ook de Eifel en de Ardennen, maken van Zuid-Limburg een geschikte uitvalsbasis voor grensoverschrijdend toerisme.

3.4 HISTORISCHE REGIO

De rijkgeschakeerde geschiedenis van Zuid-Limburg leidt er toe dat er geen eenduidig historisch verhaal te vertellen is over de regio: de geschiedenis van Heerlen is bijvoorbeeld niet per definitie meer verbonden met de geschiedenis van Maastricht dan met die van bijvoorbeeld Aken. De mijngeschiedenis heeft geleid tot een bevolking die gekleurd is door immigratie en sterke banden met de omringende buitenlanden. De unieke geschiedenis van de regio is terug te vinden in gebouwen en landschappen, maar is ver weggezaakt in de beeldvorming. Daarmee blijft een rijke bron om de regio te profileren onderbenut.

3.5 EUROPESE REGIO

Zuid-Limburg is omringd door buitenlanden en daarmee een echte Europese regio met belangrijke steden zoals Keulen en Brussel binnen een straal van een uur rijden. Aken, Maastricht, Leuven en Luik versterken elkaar op het gebied van medisch onderzoek en technologie. Met drie academische ziekenhuizen en vier medische faculteiten heeft de regio een unieke troef in handen. Aken en Heerlen werken op gemeentelijk niveau veel samen en ondernemen gezamenlijk projecten, zoals bedrijventerrein Avantis. Aken en Parkstad zijn praktisch met elkaar vergroeid, wat de binding tussen beide steden ook groter en noodzakelijker maakt, dan in het geval Maastricht-Luik. Het Europese karakter is zeker vanuit het gezichtspunt van de Nederlander onderscheidend, maar is daarbuiten nog onvoldoende herkenbaar. Het ontbreekt aan duidelijke attributen die bepalend zijn voor de beeldvorming.

3.6 CULTUURREGIO

Zuid-Limburg heeft een rijk aanbod. Behalve de gevestigde cultuur is er ook veel avant garde en volkscultuur. Parkstad investeert met name in pop- en jongerencultuur. Hier zitten echter weinig elementen bij die een grote buitenregionale uitstraling hebben. PinkPop heeft dat natuurlijk wel. Maastricht is duidelijk de culturele hoofdstad van de regio. De culturele kwaliteit van de stad wordt vooral bepaald door de monumenten, het Bonnefantenmuseum en het stadsgezicht. Overigens zijn er weinig iconen. Uitzonderingen hierop is de TEFAF, dat een mondiale uitstraling heeft.

3.7 HEUVELLAND

Zuid-Limburg beschikt over een landschap dat op menig Nederlander buitenlands en bijzonder overkomt. Het zijn onder andere het glooiende land, de grotten, de holle wegen en de boomgaarden die bijdragen aan het specifieke karakter van het Zuid-Limburgse heuvelland. Daarnaast biedt het Heuvelland een aantal gastronomische hoogtepunten die onderscheidend is in Nederland en in de regio. Vanuit Europees perspectief springt het landschap minder in het oog, en zijn er in de onmiddellijke nabijheid landschappen die over gelijkwaardige kwaliteiten beschikken.

3.8 WOONREGIO

Wonen in Zuid-Limburg kan in vele vormen. Er zijn duurdere stadse woningen in Maastricht en relatief goedkope woningen in Sittard-Geleen en Parkstad. Zuid-Limburg staat voor de uitdaging om leegloop en ontgroening te voorkomen. Niet zozeer het aanbod aan woningen, maar eerder de woonomgeving waar men een balans tussen werken en leven kan vinden is een onderscheidende kwaliteit Zuid-Limburg. De regio biedt een veilige en gemoedelijke omgeving met alle voorzieningen binnen een straal van 30 km. Rust, groen en ruimte worden afgewisseld met stedelijke dynamiek.

3.9 VOLKSE REGIO

De Limburger laat zich in het algemeen kennen door zijn gemoedelijke karakter en een zeker gevoel voor stijl. Daarnaast is in de volksaard het industriële verleden, met name gedomineerd door de mijnbouw, te herkennen. Limburg is dus niet alleen chique, maar ook volks, wat onder andere tot uitdrukking komt in de dialecten. Binnen deze dimensie zijn geen zaken aangetroffen die sterk naar buiten uitstralen, en het merk domineren. Punten die opvallen zijn het multiculturele karakter en het lokale saamhorigheidsgevoel.

3.10 COMPLETE REGIO

In Zuid-Limburg lijkt alles aanwezig te zijn: stad en platteland zijn dicht bij elkaar. Er kan uitgebreid gewinkeld worden, er zijn talloze recreatiemogelijkheden, werken en ontspannen gaan goed samen enz. De veelzijdigheid en de nabijheid van het aanbod in Zuid-Limburg zou sterker voor het voetlicht gebracht kunnen wor-

den. Er zijn binnen deze dimensie geen bijzondere attributen te benoemen. Wel is het gegeven van de complete regio zelf een mogelijk ingrediënt voor regiobranding.

4. CONCURRERENDE REGIO'S EN COMPLEMENTAIRE MERKEN

4.1 CONCURRERENDE REGIO'S EN STEDEN

De regio Zuid-Limburg heeft op een aantal terreinen concurrentie van andere steden en gebieden. Uit de interviews en deskresearch zijn de volgende concurrenten naar voren gekomen.

Binnen Nederland:

- **Brabantse stedenrij:** De grote Brabantse steden vormen in toenemende mate een concurrent voor Zuid-Limburg in het aantrekken van hoogopgeleid talent. Daarnaast zijn Breda en 's Hertogenbosch als aantrekkelijke winkelsteden steeds meer in opkomst, wat van Maastricht constante inspanningen vergt om haar positie als Nederlands ultieme “shopping-experience” bestemming te handhaven.

Merkenbeleid: Met het oog op de Europese Culturele Hoofdstad 2018, hebben de vijf grootste Brabantse steden (Eindhoven, Breda, 's Hertogenbosch, Tilburg en Helmond) gezamenlijk het initiatief genomen om zich als Brabantstad te profileren. Inhoudelijk moet hier nog invulling aan worden gegeven. Alle vijf de steden investeren ieder afzonderlijk in citymarketing, waarbij de campagnes in Eindhoven, Tilburg en 's Hertogenbosch al in gang gezet zijn.

- **Eindhoven:** Op het gebied van medische technologie is Eindhoven een concurrent van de regio. Bedrijven zoals Philips en Getronics zijn grote spelers op het gebied van medische technologie. Eindhoven is tevens een concurrent op de arbeidsmarkt. Als snelgroeiend kenniscentrum trekt het hoogopgeleid talent uit de Randstad en Limburg aan.

Merkenbeleid: Eindhoven werkt hard aan haar positionering als technologisch kenniscentrum in West-Europa. De gemeente werkt hierin samen met een aantal grote bedrijven. Momenteel profileert Eindhoven zich met de slogan *Eindhoven Leading in Technology*.

- **Randstad:** Veel talent dat in Zuid-Limburg is opgeleid vertrekt naar de Randstad. De Randstad biedt een dynamische en veelzijdige arbeidsmarkt voor middel- tot hoogopgeleid talent. Carrièreperspectieven in de Randstad zijn over het algemeen beduidend beter dan in Zuid-Limburg. Daarnaast biedt de Randstad een onvergelijkbare kwaliteit op cultureel gebied. Voor (bijna) iedere levensstijl is er een veelzijdig aanbod. Daar staat tegenover dat wonen in de Randstad duur is, en de congestie toeneemt. Zuid-Limburg biedt op het gebied van wonen een betere prijs/kwaliteitverhouding, met bovendien een aanbod voor elke inkomensgroep. De drukte, files en toenemende verstening van het groen in de Randstad zijn in Zuid-Limburg grotendeels aanwezig.

Merkenbeleid: De Randstad wordt niet als merk gepositioneerd. De vier grote steden in de Randstad en Almere hebben ieder een eigen citymarketingstrategie. Zo profileert Amsterdam zich met de kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest, benadrukt Almere de groeimogelijkheden van de stad en

zet Den Haag sterk in op het aantrekken van expats uit het internationale diplomatieke circuit. Opvallend is dat in de citymarketing van deze steden de nadruk sterk ligt op het aantrekken en vasthouden van talent en ondernemers.

Buiten Nederland:

- **Aken:** Op veel terreinen is Aken eerder een partner van Zuid-Limburg dan een concurrent. Ondanks bureaucratische belemmeringen op het gebied van de internationale arbeidsmarkt, voorziet de technische universiteit in hoogopgeleid bèta talent. Aken ontwikkelt zich in snel tempo tot een topregio op het gebied van technologische ontwikkeling en innovatie. De vraag is in hoeverre de successen in Aken in de toekomst zullen overslaan op Zuid-Limburg, of dat Aken juist talent uit de regio wegzuigt om de eigen vraag aan arbeidskrachten te blijven voldoen. Op het gebied van medisch onderzoek en technologie is Aken eerder complementair aan Maastricht, dan een concurrent. Op cultureel vlak heeft Aken veel te bieden, maar dit is in Nederland nauwelijks zichtbaar. Aken zou zich als culturele bestemming mogelijk als concurrent kunnen manifesteren. Tegelijkertijd bestaan ook hier aanknopingspunten voor samenwerking, waardoor het cultureel aanbod van Zuid-Limburg juist versterkt wordt.

Merkenbeleid: Aken onderneemt sinds 2003 diverse marketingactiviteiten. Uit de plannen voor 2007 blijkt dat het opzetten van een aantal bredere allianties in de stad en het ontwikkelen van een merkconcept nog in volle gang is.

- **Basel:** De ontwikkeling, productie en innovatie van biomedische materialen verkeerd in Zuid-Limburg nog in een beginnend stadium. Basel kent in dit verband al een lange traditie en is een wereldspeler op dit terrein.

Merkenbeleid: Basel doet sinds 2000 aan citymarketing. De stad richt zich daarmee in eerste instantie op interne doelgroepen. De strategie wordt in toenemende mate naar een internationaal niveau doorvertaald, waarbij Duitsland de grootste focus heeft. Er is geen sprake van een overkoepeld merk. Per doelgroep wordt op basis van specifieke merkproductcombinaties een strategie gevoerd.

- **Eifel en Ardennen:** Vanuit de Nederlandse markt bezien vormen de Eifel en de Ardennen aparte toeristische bestemmingen, die niet direct met het Heuvelland concurreren. Vanuit internationaal perspectief bekeken bieden ze een hoogwaardiger aanbod aan natuurschoon dan het Heuvelland. Merkenbeleid: De Eifel en de Ardennen worden in toeristische promotie gepositioneerd als West-Europese vakantiebestemmingen waar je rust, ruimte en ontspanning vindt.

- **Luik:** Deze stad vormt op dit moment nog geen grote concurrent. Op medisch vlak is Luik complementair aan Aken en Maastricht, waardoor deze steden elkaar versterken als topregio voor medisch onderzoek. Luik beschikt over een sterke logistieke functie. Er is een grote binnenhaven en railterminal. Met betrekking tot de hoogwaardige maakindustrie zou Luik zich mogelijk kunnen ontplooiën tot een concurrent van Zuid-Limburg en dan met name

ten opzichte van Sittard-Geleen en Parkstad. Op cultureel vlak is Luik in opkomst en zou in de toekomst als culturele bestemming een concurrent kunnen worden voor met name Maastricht. Ook hier geldt weer dat er aanknopingspunten voor samenwerking zijn, die de totale positionering en profilering van de Euregio als culturele bestemming ten goede kunnen komen.

Merkenbeleid: Luik heeft recentelijk een nieuwe slogan en logo ontwikkeld. De slogan luidt: Une ville, un esprit. Hoewel er ambities zijn om Luik nationaal en internationaal te profileren, is het vooralsnog niet duidelijk of er naast een nieuwe slogan en logo ook een brede marketingstrategie in ontwikkeling is.

- **Ruhrgebied:** Dit gebied laat zich qua schaal in geen geval vergelijken met Zuid-Limburg, maar meer met de Randstad. Het culturele aanbod is van hoog niveau, maar in Nederland nog onbekend en daarmee weinig concurrerend met Zuid-Limburg. Op het gebied van de arbeidsmarkt is het Ruhrgebied nauwelijks een concurrent, omdat het Nederlands talent veelal binnen de landsgrenzen blijft. Merkenbeleid: Het Ruhrgebied wordt niet als een entiteit merkmatig in de markt gezet. Op basis van een quickscan wordt duidelijk dat Keulen, het grootste stedenmerk van het gebied, geen internationale city-marketingstrategie heeft ontwikkeld

4.2 COMPLEMENTAIRE MERKEN

Het nieuwe merk voor Zuid-Limburg moet zich verhouden tot andere sterke merken in de Euregio waarmee de regio deels concurreert, maar ook samenwerkt. De ambitie is om een palet aan sterke merken te vestigen die elkaar aanvullen en elkaar zo min mogelijk uitsluiten. In dit rijtje horen Luik en Aken ook thuis. Voorts dient het merk zich te verhouden tot merken als Maastricht, Parkstad en Heuveland. Voor deze merken, die worden gevoerd binnen de regio, geldt dat het nieuwe merk overkoepelend werkt. Het merk Zuid-Limburg treedt natuurlijk niet in de plaats van deze merken.

In dit verband verdienen Midden en Noord-Limburg bijzondere aandacht: Zuid-Limburg verschilt in vele opzichten van Midden en Noord-Limburg, waardoor het werken met onderscheiden merkconcepten zinvol en geloofwaardig is. Er zijn echter een aantal gebieden waarop beide regio's met elkaar concurreren. Beide regio's hebben een maakindustrie. De prille initiatieven in Parkstad op het gebied van new energy kunnen in de toekomst mogelijk concurreren met de duurzame maakindustrie in Venlo. Op logistiek vlak is Venlo sterk, net als Sittard-Geleen met de Rail en Bargeterminal in Born. Op het vlak van toerisme kennen Midden en Noord-Limburg vanwege de aanwezigheid van verschillende CenterParcs een hoog aantal overnachtingen. Het water- en natuurtoerisme rond de Maasplassen is sterk in opkomst. In dit specifieke segment onderscheidt het noorden zich duidelijk van het zuiden. In het noorden is een belangrijke agro industrie. Binnen deze regio manifesteert Venlo zich in toenemende mate als *Greenport*. In het kader van de Floriade 2012 zal de profilering van Venlo, en daarmee ook van de regio, naar verwachting intensiever worden.

Midden en Noord-Limburg worden tot dusverre niet sterk als afzonderlijke regio's geprofileerd. Als we aannemen dat dit in de toekomst wel het geval zal zijn moeten we er voor zorgen dat de afzonderlijke merken elkaar aanvullen en dus niet concurrerend worden. Dit betekent derhalve dat we in het merkconcept voor Zuid-Limburg geen speerpunten moeten opnemen die ook typerend kunnen zijn voor de andere regio's. Dit betekent bijvoorbeeld dat Zuid-Limburg zich bij voorkeur niet moet profileren op de sterke onderdelen van het noorden zoals daar zijn: agro industrie, logistiek en watertoerisme.

5. INTRINSIEKE KRACHTEN

Zuid-Limburg heeft een aantal krachten die een belangrijke fundament vormt voor de toekomstige ontwikkeling en positionering van de regio. Daardoor wordt het mogelijk om aanknopingspunten voor de positionering van Zuid-Limburg in kaart te brengen. We onderscheiden zes intrinsieke krachten van Zuid-Limburg:

- **Geavanceerde materialen:** Zuid-Limburg wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van een hoogontwikkelde maakindustrie, waar geavanceerde materialen worden geproduceerd. De innovatieve kracht van Zuid-Limburg zit hem in het constant vernieuwen, innoveren en verbeteren van industriële productieprocessen en eindproducten. Terwijl de productie van bulkproducten in lage lonen landen plaatsvindt, is Zuid-Limburg in staat haar maakindustrie te handhaven door productieprocessen efficiënter te maken en producten naar een hoogwaardiger niveau te tillen. Daarmee ligt de kenniseconomie in Zuid-Limburg voor een groot deel verankerd in de maakindustrie.
- **Chemelot:** Binnen de maakindustrie neemt Chemelot een prominente positie in. Zuid-Limburg kent een hoogwaardige chemische industrie met bedrijven die in hun nichemarkt wereldspelers en leiders zijn. De aanwezigheid van een hoge concentratie van deze bedrijven op Chemelot, heeft een versterkend effect op het gebied van de ontwikkeling van geavanceerde materialen.
- **Buitenland in Nederland:** Vanuit Nederlands perspectief heeft Zuid-Limburg Europese allures. Het gaat hierbij niet uitsluitend om de ligging tussen België en Duitsland, alsook om de aanwezigheid van voornamelijk toeristisch onderscheidende kwaliteiten.
- **Medisch cluster:** Een van de grootste geheimen van Zuid-Limburg is de aanwezigheid van toponderzoeksinstituten en toponderzoekers op het gebied van cardiovasculair onderzoek. Een instituut als CARIM is mondiaal toonaangevend. De ontwikkeling van biomedische materialen met DSM bevindt zich weliswaar nog in pril stadium, maar duidt op mogelijkheden om spin-offs rond het medisch cluster te ontwikkelen.
- **Maastricht:** Het merk Maastricht is in vergelijking met alle andere merken in de regio ijzersterk. De stad roept een '*joie de vivre-gevoel*' op en heeft relatief grote internationale naamsbekendheid door het Verdrag van Maastricht en biedt een hoogwaardig aanbod op het gebied van winkelen, wonen, architectuur, onderwijs etc.

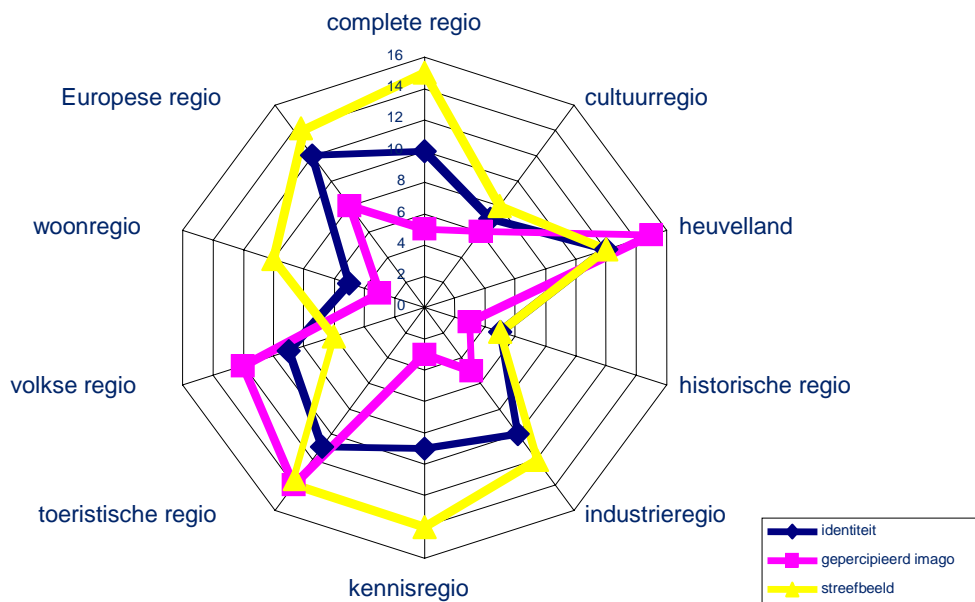
6. ZWAKTES

Om Zuid-Limburg krachtig te kunnen positioneren moet bepaald worden waar de regio sterk en zwak in is. De zwaktes vormen niet alleen verbeterpunten, maar zijn deels ook aanleiding voor de branding om op die wijze een aantal terugkerende vraagstukken het hoofd te bieden. Op basis van de deskresearch en de interviews zijn vijf zwaktes geïdentificeerd die algemeen geldend zijn voor de regio:

- **Ontgroening:** De regio Zuid-Limburg kampt als geen andere regio in Nederland met ontgroening door toenemende migratie van jongeren uit de regio. In de nabije toekomst zal de ontgroening problemen opleveren voor het vervullen van vacatures. Het beeld van vergrijzing die hiermede het gevolg van is maakt Zuid-Limburg eveneens onaantrekkelijker voor welgestelde ouderen, omdat een “Florida aan de Maas” uiteindelijk ook deze groep gedeeltelijk tegenstaat.
- **Gebrek aan carrièrekansen op de arbeidsmarkt:** Het probleem met de arbeidsmarkt zit vooral in het gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor jong hoogopgeleid talent. Weliswaar zijn er binnen specifieke sectoren, zoals de medische sector en de chemie, voldoende arbeidsplaatsen voor hoogopgeleiden, maar dat is niet voldoende.
- **Gebrek aan (innovatief) ondernemerschap:** Het gebrek aan carrièreperspectieven voor hoogopgeleiden komt eveneens tot uiting in de afwezigheid van een kritische massa aan (innovatieve) ondernemers. Veel nieuwe initiatieven die in Zuid-Limburg ondernomen worden zijn eerder doorontwikkelingen van een beproefd concept, dan de ontwikkeling van geheel nieuwe producten.
- **Geen sterk gevoelde Zuid-Limburgse identiteit:** Over de vraag of er een gedeelde Zuid-Limburgse identiteit is lopen de meningen uiteen. Het unieke karakter van Zuid-Limburg manifesteert zich vooral in haar historische en talige relatie tot de omgeving. Eijsden en Maastricht zijn van oudsher Franstalig georiënteerd, terwijl Parkstad en Sittard-Geleen op de Duitse taal zijn gericht. Toch behoren de Zuid-Limburgse dialecten op een enkele uitzondering na tot dezelfde taalgroep. Of er een Zuid-Limburgse identiteit is of niet, buiten kijf staat dat die niet door iedereen als zodanig wordt ervaren.

7. DISCREPANTIES EN MATCHES

Voor de dimensies is de identiteit, het gepercipieerd imago en het streefbeeld in kaart gebracht. Identiteit staat voor het beeld dat de regio van zichzelf heeft. Imago voor het beeld van de buitenstaander, en streefbeeld staat voor het beeld dat door bestuurders wordt nagestreefd. Er heeft geen veldonderzoek plaatsgevonden. In plaats daarvan is aan respondenten gevraagd aan te geven welk gewicht de onderscheiden dimensies innemen in het totaalbeeld van de regio op identiteit, imago en streefbeeld. In het onderstaande spinnenweb staan de resultaten verwerkt.



Het spinnenweb maakt het mogelijk om per dimensie vast te stellen in hoeverre het aanbod, het imago en het streefbeeld op één lijn liggen of dat er discrepanties zijn. De discrepanties en matches vormen aanknopingspunten voor het bepalen van keuzes in het toewerken naar een focus voor het uiteindelijke merkconcept van Zuid-Limburg. In het onderstaande overzicht geven we per dimensie de discrepanties en matches aan:

- Complete regio:** Wanneer alle dimensies die Zuid-Limburg rijk is bij elkaar opgeteld worden, komt een zeer veelzijdig en compleet aanbod naar voren. Vanuit een binnenlands perspectief gezien blijft het complete aanbod van Zuid-Limburg in de beeldvorming ver achter bij het aanbod. Het is vooral een toeristisch imago dat sterk door het Heuvelland en Maastricht gedomineerd wordt. Vanuit internationaal perspectief, wordt de regio Zuid-Limburg niet als regio gezien, maar vooral als Maastricht gepercipieerd. Voor de Euregio geldt eveneens dat Zuid-Limburg als complete regio niet direct associaties op-

roept. De compleetheid van de regio blijft ook hier achter bij het beeld. Binnen Tripool bestaat er grote ambitie om de regio als een complete stad te profileren en te positioneren. De discrepanties in beeld en ambitie geven aanleiding om de compleetheid van de regio beter voor het voetlicht te brengen.

- **Cultuurregio:** Het culturele aanbod komt overeen met het streefbeeld en blijft iets achter in de beeldvorming. Het op peil houden van het culturele aanbod is een voorwaarde voor de aantrekkelijkheid van Zuid-Limburg. Van belang is het om het culturele aanbod van Zuid-Limburg met dat van Luik en Aken te verbinden en zo een kwaliteitslag te maken door een Euregionaal, veelzijdig en hoogwaardig aanbod te profileren.
- **Heuvelland:** Het aanbod van het Heuvelland blijft achter bij het beeld en de ambities. Er dreigt een toenemende verrommeling van het landschap, waardoor de kernwaarden (kwaliteit, rust en ruimte) van het gebied ondergraven worden. Er zal daarom vooral geïnvesteerd moeten worden in het opvijzelen van het aanbod om de beeldvorming en het streefbeeld hierop aan te sluiten. Om die reden is het niet aan te bevelen sterk in te zetten op het Heuvelland als zelfstandig toeristisch product in de branding van Zuid-Limburg. De focus zou beter kunnen liggen op hoogwaardige elementen die je in het Heuvelland, maar ook daarbuiten aantreft.
- **Historische regio:** Het beeld blijft enigszins achter bij het aanbod en de ambities. Er lijken weinig ambities te zijn om de historische dimensie van de regio verder uit te dragen. Toch zou Zuid-Limburg als centraal gelegen in West-Europa de historische verbindingen met de aangrenzende regio's meer moeten benadrukken.
- **Industrieregio:** Het beeld van deze dimensie blijft ver achter bij het aanbod en de ambities. Het beeld is verouderd en geënt op de mijnsluitingen en stinkende fabrieksschoorstenen. Het is zaak om te investeren in het bijsturen van het beeld. Het innovatieve karakter van de industrie en de geavanceerde materialen die in Zuid-Limburg geproduceerd worden, moeten een plek krijgen in de beeldvorming. Dit is ook van belang met het oog op het arbeidsvraagstuk in de regio. Als werkregio blijft de beeldvorming achter, wat de mogelijkheden om de negatieve spiraal van wegtrekkende hoogopgeleid personeel en bedrijvigheid te doorbreken beperkt.
- **Kennisregio:** Zuid-Limburg staat niet bekend als een kennisregio, terwijl het aanbod van een hoogwaardig en onderscheidend niveau is. De ambities als kennisregio zijn groot. Concreet betekent dit dat het beeld van een kennisintensieve regio krachtiger voor het voetlicht moet worden gebracht, zonder daarbij inspanningen op het gebied van kennisontwikkeling en bedrijvigheid uit het oog te verliezen. De kennisregio kent weliswaar twee onderscheidende speerpunten, maar is nog geen vanzelfsprekendheid in het economisch profiel van Zuid-Limburg.
- **Toeristische regio:** Het beeld van Zuid-Limburg als toeristische bestemming is in het buitenland grotendeels onbekend, en nagenoeg geheel gekoppeld aan Maastricht. Binnen Nederland is het toeristische imago heel sterk en behalve aan Maastricht gekoppeld aan Heuvelland/Valkenburg, wordt het gedomi-

neerd door eenzijdige Bourgondische clichés. Daar komt bij dat de kwaliteit van het aanbod dreigt af te glijden. De ambitie bestaat niet zozeer om het aanbod te verminderen en de beeldvorming te bestrijden, maar om naar een kwalitatief hoogwaardig aanbod te komen, dat in de beeldvorming het Bourgondisch cliché deels vervangt voor kwaliteit.

- **Volkse regio:** Vanuit het buitenland zijn er weinig specifieke beelden over de inwoners van Zuid-Limburg. In Nederland bestaat een sterk, maar nogal gemixt beeld, waarin associaties als passief, gezellig, gesloten, warm, behoudend, Bourgondisch, etc., met elkaar om de eer strijden. Deze associaties sluiten slechts gedeeltelijk bij de realiteit van Zuid-Limburg aan. De ambitie bestaat om de beeldvorming om te buigen naar een actueler beeld, waarin Bourgondische mentaliteit en geslotenheid plaats maakt voor het uitstralen van een gevoel voor menselijke maat en verbondenheid.
- **Woonregio:** Het beeld is gemixt. Maastricht biedt een hoogwaardig stedelijk aanbod en het Heuvelland een hoogwaardig landelijk aanbod. De prijzen stijgen. De vraag in Sittard-Geleen en Parkstad blijft door de bevolkingskrimp achter, evenals de prijsontwikkeling. Dit biedt natuurlijk mogelijkheden voor starters, maar die zijn nog niet erg ontdekt. Duidelijk is dat Zuid-Limburg een hoogwaardige en veilige woonomgeving biedt met een groot aanbod aan voorzieningen, en alle zaken die een goede “work-life balance” mogelijk maken. Het ligt daarom voor de hand om te blijven inzetten op verhoging van de kwaliteit van het woonaanbod, maar in de marketing vooral op de woonomgeving in te zetten.

8. WAARDEN

Zuid-Limburg wordt gekenmerkt door een aantal intrinsieke waarden die op associatief niveau de gedragskenmerken van het gebied en haar bewoners beschrijft. Deze waarden zijn aanknopingspunten voor het opstellen van een merkconcept. Om voor Zuid-Limburg een relevante onderscheidende positie in de markt te creëren, moeten niet alleen unieke kwaliteiten uitgedragen worden. Ze moeten ook een aansprekend en positief gevoel oproepen dat doelgroepen verleidt om de keuze voor de regio te maken. Uit de interviews en de deskresearch zijn waarden gedestilleerd die de regio beschrijven vanuit een gevoelsmatige invalshoek. Uit de onderstaande tabel komt naar voren dat de waarden die bij Zuid-Limburg passen niet eenduidig zijn. Soms sluiten bepaalde waarden bij elkaar, soms spreken ze elkaar tegen en in andere gevallen lijken ze weinig verband met elkaar te hebben. Dat is ook logisch gezien de veelzijdigheid en complexiteit van de regio. Dit betekent echter niet dat er voor Zuid-Limburg geen kernwaarden geformuleerd kunnen worden, bouwstenen voor het merkconcept van de regio.

Passief	Creatief	Indirect	Onthaast	Lui	Semiurbaan
Gezellig	Rustig	Familiaal	Grensoverschrijdend	Europees multicultureel	Innovatief
Duur	Gelaten	Industrieel	Centraal	Kleinschalig	Exclusief
Perifeer	Kwaliteit	Truttig	Internationaal	Gesloten	Volks
Groen	Specialistisch	Ambachtelijk	Bourgondisch	Genietend	Chique
Gastvrij	Veilig	Saamhorig	Oubollig	Achtergebleven	Menselijk

De waarden in de tabel zijn in willekeurige volgorde gerangschikt. Wanneer de bovenstaande waarden vergeleken worden, zijn clusters te maken op:

- **Passief**, indirect, gesloten, gelaten.
- **Grensoverschrijdend**, centraal, internationaal, Europees multicultureel.
- **Perifeer**, buitenlands, achtergebleven, industrieel, volks.
- **Onthaast**, genietend, menselijk, gezellig, familiaal, saamhorig, gastvrij.
- **Bourgondisch**, gastvrij, gezellig, oubollig, lui, truttig.

- **Kwaliteit**, duur, exclusief, chique, ambachtelijk, specialistisch, kleinschalig.
- **Innovatief**, creatief, specialistisch.
- **Suburbaan**, groen, rustig, veilig.

Wanneer we de clusters onder de loep nemen, valt op dat een aantal clusters positieve associaties oproept en andere eerder negatieve associaties. Sommige waarden komen in meerdere clusters voor, omdat ze per cluster anders tot uiting komen. Voor de branding van Zuid-Limburg ligt het voor de hand om in te zetten op positieve associaties. Dit betekent dat de clusters “perifeer”, “passief” en “Bourgondisch” afvallen.

Wat het cluster Bourgondisch betreft is een verdere toelichting op zijn plaats. Het Bourgondische karakter van Zuid-Limburg roept veel positieve associaties op, zoals genieten van lekker eten, gezelligheid en warmte. Tegelijkertijd brengt het ook beelden naar voren die onproductieve stereotypen in de hand werken, zoals lui, oubollig en conservatief. In dit opzicht passen de clusters “onthaast” en “kwalitatief”.

9. BELEIDSVOORNEMENS/AMBITIES

We hebben een analyse gemaakt op handen zijnde beleidsvoornemens vanuit de Provincie Limburg, het Rijk en het Stedelijk Netwerk Zuid-Limburg. We vatten hier de belangrijkste samen, die in grote lijnen overeenkomen met de speerpunten uit de versnellingsagenda.

- **Kwaliteit leef- en verblijfsomgeving:** Vanuit de provincie en het bedrijfsleven bestaat het voornemen om de kwaliteit van het woon- en leisure aanbod in Zuid-Limburg naar een hoogwaardig niveau te ontwikkelen.
- **Innovative community:** Het gebrek aan innovatief ondernemerschap komt in de versnellingsagenda aan de orde bij de generieke projecten. Het doel is om ondernemerschap in Limburg te stimuleren en de ondernemers actiever te faciliteren in het ontwikkelen van innovatieve producten en concepten.
- **Health care and cure:** Vanuit de versnellingsagenda wordt ingezet op het verder ontwikkelen van het medisch onderzoek, met name op cardiovasculair terrein. Daarnaast zijn er ambities om ook de ontwikkeling van biomedische materialen te stimuleren. Tenslotte, behoort het verder ontwikkelen van wellness en verzorgingsproducten ook tot de speerpunten. Vanuit het oogpunt van gebiedsbranding, schuilt in dit laatste punt ook een reëel gevaar, omdat dit het imago van Zuid-Limburg als een “Florida aan de Maas” versterkt. Daarnaast is, gezien de ontwikkeling van wellness-concepten in andere regio’s, dit geen dimensie die bijdraagt aan een scherp onderscheidend profiel.
- **Investeren in de maakindustrie van geavanceerde materialen:** In de versnellingsagenda wordt zwaar ingezet op het investeren in met name de chemie en in het bijzonder op Chemelot. Daarnaast zijn biobrandstoffen een aandachtspunt in het beleid ter bevordering van de maakindustrie.
- **Herstructurering:** de toenemende leegstand van woningen in Parkstad en de ontgroening hebben er toe geleid dat in Parkstad-verband al vorderingen zijn gemaakt om een duurzaam krimpscenario uit te voeren. Doel van de herstructurering is om nieuwe onderscheidende woonmilieus te creëren, in de oude mijndorpen meer groen te introduceren, en groei vooral te concentreren in de stedelijke kernen van Parkstad.

10. DOELGROEPEN

De analyse van de zwaktes, krachten en beleidsvoornemens biedt tevens een kader voor het identificeren van doelgroepen. Voor sommige doelgroepen geldt dat het voor Zuid-Limburg van belang is deze aan te trekken en vast te houden om vraagstukken zoals ontgroening en krimp het hoofd te bieden, voor andere doelgroepen geldt dat deze kansen bieden om bepaalde producten en ontwikkelingen verder te vermarkten. De branding zal zich niet specifiek tot onderscheidende doelgroepen richten, daarvoor is gerichte doelgroepmarketing vereist. Het merk moet wel bij voorkeur appelleren aan de doelgroepen die de komende jaren prioriteit genieten. We onderscheiden vijf doelgroepen waar Zuid-Limburg zich vooral op zal moeten richten:

- **Starters:** Gezien de ontgroening, de leegstand in de woningmarkt en het gebrek aan hoogopgeleid personeel, heeft Zuid-Limburg er alle belang bij om starters aan zich te binden. Niet alleen heeft Zuid-Limburg een woningaanbod dat aansluit op de inkomens van starters, het aantrekken en vasthouden van deze groep komt ook de economische ontwikkeling ten goede.
- **Hoogopgeleide professionals:** Zuid-Limburg heeft een tekort aan professionals in met name de ICT en marketing. Het aantrekken van deze groep is van vitaal belang om meer bedrijvigheid naar Zuid-Limburg te trekken en bestaande bedrijven van aanbod te voorzien. Bovendien vult ook deze groep de leegstand in Zuid-Limburg op.
- **Kwaliteitstoeristen:** Zuid-Limburg heeft een hoogwaardig toeristisch product te bieden voor verschillende inkomensgroepen in het middel tot hogere segment.
- **Bewoners:** De ontgroening in Zuid-Limburg legt een steeds zwaardere druk op de voorzieningen en werken leegstand en verloedering van woonwijken in de hand. Om deze ontwikkeling tegen te gaan, dient Zuid-Limburg zo veel mogelijk nieuwe bewoners aan te trekken en bestaande vast te houden. Het betreft hier niet alleen hogere inkomens, want ook in de sociale huur dreigt leegloop.
- **Vaklieden:** Naast een nijpend tekort aan hoogopgeleid talent, ziet Zuid-Limburg zich ook geconfronteerd met een toenemend tekort van vaklui, zoals verplegend personeel. Om het hoogwaardige aanbod van zorgvoorzieningen en ook andere bedrijfstakken te kunnen blijven garanderen zijn nieuwe arbeidskrachten nodig.
- **Ondernemers:** Zuid-Limburg heeft niet alleen behoefte aan meer getalenteerde werknemers, er zal ook gewerkt moeten worden aan nieuwe en innovatieve bedrijvigheid om in voldoende arbeidsplaatsen en carrièreperspectieven te voorzien. Het aantrekken van innovatieve ondernemers is daarbij van groot belang om de spiraal van het tekort aan carrièreperspectieven en onaantrekkelijker worden als vestigingsregio voor bedrijven te doorbreken.

Voor deze doelgroepen geldt dat in de beleidsvoornemens bijzondere nadruk is gelegd op het internationale karakter van de doelgroepen die Zuid-Limburg wil aan-

trekken. Bovenstaande opsomming reikt dus verder dan doelgroepen uit Nederland en de Euregio.

11. HET MERKCONCEPT

11.1 SPEERPUNTEN IN HET MERK

Wanneer we het aanbod en de beleidsvoornemens aan de doelgroepen koppelen komt er een aantal attributen naar voren die een basis vormt voor het toewerken naar een onderscheidende positie van Zuid-Limburg. Deze attributen beschouwen wij voor de komende jaren als de speerpunten in het merk, waaromheen de brandingactiviteiten zullen worden gecommuniceerd. Wij denken dat het aantal speerpunten tot vijf beperkt moet blijven. De speerpunten zijn:

- **Innovatieve en hoogwaardige producten:** De aanwezigheid van een maakindustrie die gekenmerkt wordt door hoogwaardige productieprocessen komt tot uiting in de productie van een grote verscheidenheid aan geavanceerde materialen die met elkaar delen dat ze alle van topkwaliteit zijn. Dit geldt zowel voor de slimme materialen die op Chemelot worden gemaakt, alsook de producten die voortkomen uit nieuwe vormen van ambachtelijkheid, zoals de Mosa-tegels, zonnecellen en streekproducten. Zuid-Limburg moet een specifiek profiel in de kenniseconomie uitstralen door de kennis en kunde in het innoveren en transformeren van productieprocessen te koppelen aan concrete toepassingen en eindproducten. Zodoende ontstaat het beeld van een nieuwe maakindustrie.
- **Europese uitstraling:** Zuid-Limburg moet zich minder richten op de Randstad en meer inzetten op het waarmaken van haar Europese karakter. De banden met Brussel moeten aangehaald worden om Europese congressen en instellingen naar de regio te halen. De Europese geschiedenis van Zuid-Limburg is uniek en moet krachtiger uitgedragen worden om de buitenwereld te laten zien dat Zuid-Limburg Europese kwaliteiten en tradities heeft. Dit moet ook fysiek tot uiting komen in het neerzetten van Europese architectuur in plaats van kosmopolitische architectuur. De Europese dimensie moet ook in het onderwijs sterker naar voren komen. Meertaligheid moet weer de norm worden.
- **Kwaliteit op het gebied van gastronomie en verblijven:** Zuid-Limburg moet de hoogwaardige kwaliteit op gastronomisch-, en leisure gebied verder ontwikkelen. Hierbij dient wel in het oog te worden gehouden dat de kwaliteit geen onbereikbare allure uitstraalt. Een te exclusief imago werkt afstotend. Kwaliteit moet ook voor de gewone man die op zoek is naar rust en goed eten bereikbaar zijn. Smaakvol hoeft niet altijd duur te zijn, want kwaliteit kan naast zeer exclusieve accommodaties en restaurants ook in een lager geprijsd segment tot uiting komen, zoals B&B's, biologische boerenkeuken enz.
- **Kwaliteit van leefomgeving:** Het gevarieerde woningaanbod, uitstekende onderwijs, de veilige omgeving, de afwisseling van stad en land, geen files etc., etc., Deze kwaliteiten maken van Zuid-Limburg een complete regio waarin een goede work-life balance kan worden gevonden.
- **Maastricht:** Het hoogwaardige aanbod van Maastricht op het gebied van winkelen, gastronomie, evenementen, architectuur, onderwijs en onderzoek vor-

men onderscheidende kwaliteiten in Nederland, maar ook in de Euregio. De reputatie van het aanbod en de naamsbekendheid van de stad bieden natuurlijke aanknopingspunten voor de positionering van de regio. Het merk Maastricht heeft al een groot bereik, en een positieve lading die op de regio afstraalt. Daarvan moet gebruik worden gemaakt.

11.2 KERNWAARDEN

Bij het ontwikkelen van een merkconcept zijn naast de speerpunten ook de waarden van belang die het merk een gevoelswaarde moeten geven. Zuid-Limburg heeft vele waarden. Alleen die waarden die onderscheidend zijn t.o.v. andere regio's, komen in aanmerking om in het merkconcept opgenomen te worden. Wij selecteren in dit verband drie onderscheidende kernwaarden, die samen de bouwstenen en tevens de gewenste gedragsuitingen voor een uniek merk vormen.

- **Kwaliteit:** De kwaliteit die Zuid-Limburg uitstraalt beperkt zich niet tot de leisure industrie. Het komt ook tot uiting in de hoogwaardige materialen die DSM produceert, het onderzoek van CARIM, de tegels van Royal Mosa en het hoogstedelijk wonen in Maastricht. Kwaliteit tref je in Zuid-Limburg op heel veel verschillende terreinen en plekken aan en behoort tot de intrinsieke gedragseigenschappen van de regio. Inwoners en bedrijven streven ernaar om telkens de hoogst mogelijke kwaliteit in hun leven en in hun producten te bewerkstellingen.
- **Work-life balance:** Zuid-Limburg is een regio waar gewerkt wordt, maar waar je ook tot rust kan komen en tijd neemt voor familie en vrienden. Het combineren van werk en goed leven is een talent dat in Zuid-Limburg actief uitgedragen wordt.
- **Joie de vivre:** De kunst van het genieten maakt van Zuid-Limburg een regio waarin de gejaagdheid en anonimiteit van het moderne leven worden gecompenseerd door een gevoel van levensvreugde. Zuid-Limburg straalt een menselijke maat en daarbij behorende omgangsvormen uit.

11.3 HET VERHAAL VAN ZUID-LIMBURG

Het merk waarmee Zuid-Limburg zich gaat profileren dient een krachtig, helder en relevant onderscheidend verhaal van de regio te zijn. Dit verhaal onderscheidt zich ten opzichte van veel andere verhalen, omdat het tot doel heeft toe te werken naar een onderscheidende positie van Zuid-Limburg. In dit verhaal komen dan ook de vier geselecteerde speerpunten van de regio naar voren. Daarnaast ademt het verhaal de drie kernwaarden. Samen leveren deze elementen het volgende verhaal van Zuid-Limburg op:

Zuid-Limburg is een Europese regio bij uitstek, waar mensen vanuit de hele wereld samenkomen om hoogwaardige producten te maken. Het is een regio met een uitgekende balans tussen werken en leven. Innovatie en hoogwaardige kwaliteit

gaan samen met 'joie de vivre'. Maastricht is de parel van de regio die de cultuur en traditie van de regio uitstraalt.

Belangrijk in dit verhaal is dat Zuid-Limburg op conceptueel niveau een geheel is en het beeld van een complete regio uitstraalt. Die regio is weliswaar onderdeel van een grotere Euregio, maar is niet onderverdeeld in sferen die overwegend georiënteerd zijn op Aken, Hasselt of Luik. De uitdaging is dus om een Zuid-Limburgse identiteit te communiceren. Dit betekent echter niet dat het verhaal van Zuid-Limburg zich beperkt tot een strikte geografische eenheid. Het merk Zuid-Limburg is een concept of idee dat de kwaliteiten van de Tripool en het Heuvelland met elkaar verbindt, maar waar iedereen bij aan kan haken. Het verhaal komt dus pas echt tot zijn recht als het ook vanuit een bepaalde openheid wordt geïnterpreteerd en aansluiting met Aken, Luik, Hasselt, Midden en Noord-Limburg openlaat.

11.4 WAAR WE NIET VOOR KIEZEN

Door te kiezen voor een merkconcept met een beperkt aantal speerpunten maken we natuurlijk scherpe keuzes, die tot gevolg hebben dat een aantal opties afvalt. Ter toelichting moge het volgende dienen.

- Innovative community. In de ontwikkelingsagenda is “Innovative Community” gepresenteerd als kernbegrip. Innovative community wordt verder onderverdeeld in de attributen: technologie en materials, en health care. Wij kiezen niet voor deze begrippen in onze speerpunten. Innovative community is te algemeen en weinig onderscheidend. Technology, en health care zijn te specifiek, en missen de noodzakelijke gevoelswaarde. Met health care als speerpunt in het merk wordt je bovendien kwetsbaar voor mondiale bewegingen in dit cluster. Met “innovatieve producten en toepassingen” sluit je geen sectoren uit, en kan Limburg zich profileren als hoogwaardige maakregio, en daarmee ook de verbinding leggen met het industriële verleden. Dit voorkomt ook dat we in de “creative class” terecht komen van Richard Florida. Daarvoor ontbreekt eenvoudig de stedelijke massa.
- We kiezen niet expliciet voor Heuvelland, Parkstad, Sittard-Geleen of Valkenburg. Die merken zijn op Europese schaal gezien niet onderscheidend genoeg. Uiteraard kunnen de kwaliteiten van deze merken tot uitdrukking komen in de speerpunten, en zullen ze als eigen merken gevoerd blijven worden binnen de regiobrand.
- Senioren. We zetten in op starters en professionals. We richten ons niet op senioren. Die worden al goed bediend, en wonen bij voorkeur niet in een vergrijsde regio. In het merk moet dus niet te veel nadruk worden gelegd op wellness en zorg. Het gaat in eerste instantie over genieten voor de actieve bevolking en bezoekers.

12. AANPAK VAN DE BRANDING

Hoe gaan we het nieuwe merk Zuid-Limburg in de markt zetten, en wat willen we precies bereiken? We moeten ons in de eerste plaats realiseren dat we niet een geheel nieuwe brand maken. Het merk is al in de mindset van mensen aanwezig. We hebben evenwel gezien dat dit merk niet heel sterk is, en diffuus in de zin dat er vele niet erg onderscheidende associaties in het merk zitten. Wat we willen bereiken is dat het beeld scherper wordt, en wordt bijgebogen in de richting die we nastreven (streefbeeld). Het beeld wordt nu sterk gekleurd door toeristische waarden, Maastricht, en oude industrie. We willen naar een beeld waarin de onderscheidende assets waarover de regio beschikt op het gebied van kennis, wonen en werken, een meer prominente plaats krijgen in de mindset. Die ambitie vormt de achtergrond van de keuze voor de speerpunten. Die speerpunten zullen op alle mogelijke manieren moeten worden uitgedragen om het merk Zuid-Limburg gezicht te geven. Er zal een jaren achtereenvolgend houden inspanning nodig zijn op het gebied van communicatie en promotie om dit te bereiken.

De doelstelling van de branding is uiteindelijk dat welvaart en welzijn van de regio wordt bevorderd. Realisering daarvan is natuurlijk niet alleen afhankelijk van de brandinginspanning die wordt geleverd. Overheid en bedrijfsleven zijn op alle fronten met deze doelstelling aan het werk. Branding levert daaraan een bijdrage omdat die inspanningen door diegenen die we willen bereiken eerder zullen worden herkend en gewaardeerd, omdat zij passen in het beeld dat men van de regio heeft gekregen. Daardoor worden beslissingen ten aanzien van vestiging en bezoek op een positieve manier gestuurd. Meer concreet moeten we dus van de brandingactiviteit verwachten dat er over een reeks van jaren een duidelijke verschuiving heeft plaatsgevonden in het imago van Zuid-Limburg. Dat kunnen we meten door middel van publieks- en doelgroeponderzoek. Wij adviseren derhalve om bij de start van de branding een 0-meting te doen, en deze telkens na een periode van ca vier jaar te herhalen. De prestaties van de brandingorganisatie zouden op deze wijze ook geëvalueerd kunnen worden.

Welk type van activiteiten gaan we de komende jaren concreet ondernemen. Allereerst moet worden benadrukt dat branding niet in de plaats treedt van de marketingactiviteiten die nu al worden gevoerd. Er zijn talloze actoren actief in het Limburgse die voor hun eigen doelgroep communicatie in meer of mindere mate gebruik maken van het merk Zuid-Limburg. Het gaat er om dat die partijen een meer consistent en aangescherpt beeld gebruiken, en dat iedereen hetzelfde verhaal over Zuid-Limburg vertelt. Er zal dus in samenwerking met die partners gewerkt moeten worden aan het communiceren van die consistente boodschap. Daarnaast zal de brandingorganisatie op zoek gaan naar nieuwe partners die belang hebben bij een verbinding met het merk. Uiteraard voert de brandingorganisatie ook een eigen overall communicatie, maar deze strategie zal alleen effectief kunnen zijn als zij steunt op marketingactiviteiten gericht op concrete product/markt combinaties en doelgroepen. De brand overkoepelt deze marketing. Meer concreet komt deze strategie neer op het upgraden van bestaande activiteiten en het ontwikkelen van aanvullende acties.

Voor het verkrijgen van merkexposure dienen alle mogelijke kanalen te worden benut. Naast een overkoepelende mediastrategie zal gebruik worden gemaakt van de kanalen van de marketingpartners. De boodschap zal voorts moeten worden uitgedragen door middel van events, presentaties, exposities, congressen e.d. Zoals gezegd zal in de eerste plaats moeten worden bereikt dat bestaande activiteiten beter worden gericht, en zullen we op zoek moeten naar nieuwe activiteiten die de leemtes vullen. Met name op de speerpunten innovatieve en hoogwaardige producten en Europese uitstraling zullen nieuwe promotie-instrumenten moeten worden ontwikkeld. Het zichtbaar maken van de innovatieve kracht van de regio zal moeten gebeuren door het systematisch etaleren van de nieuwe producten en toepassingen door middel van exposities, informatiecentra e.d. Het Europese karakter zal moeten uitstralen door o.a. de meertaligheid actief uit te dragen, en instituten en opleidingen die daarin actief zijn te profileren.

13. ORGANISATIE EN FINANCIERING

13.1 RANDVOORWAARDEN

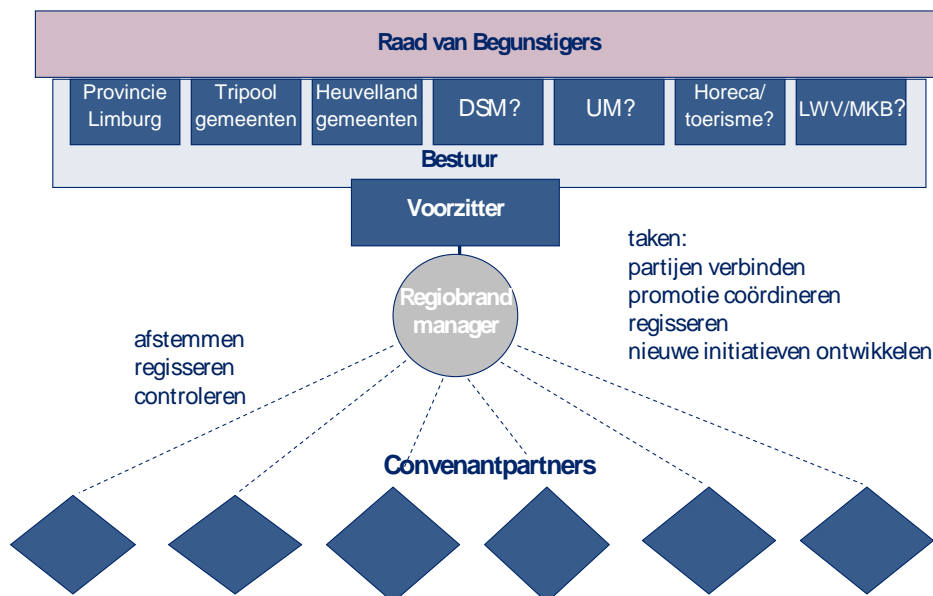
Om de regiobranding van Zuid-Limburg effectief en daadkrachtig vorm te geven zal aan een aantal organisatorische en financiële randvoorwaarden moeten worden voldaan:

1. Duidelijke betrokkenheid van bepalende relevante publieke en private partijen: De ambitie om met elkaar bij te dragen aan een sterk Zuid-Limburg dient bij alle relevante betrokken partijen aanwezig te zijn. Om deze vruchtbare houding om te zetten in concrete acties en langdurige samenwerking is het nodig de betrokkenheid van verschillende partijen duidelijk te formuleren: inhoudelijk, financieel en organisatorisch. Zo moet worden voorkomen dat goede wil en ambities stranden door onzekerheid of te wisselend gedrag van andere betrokkenen.
2. Voldoende overeenstemming over het verhaal: Voorwaarde om tot een dergelijke samenwerking te komen is voldoende overeenstemming over het verhaal waarmee Zuid-Limburg op de kaart gezet gaat worden. Mensen en organisaties kunnen niet gedwongen worden mee te werken. Maar als ze zich herkennen in het verhaal zijn ze bereid hieraan bij te dragen. Concreet betekent dit dat wanneer partijen instemmen met het merkconcept van Zuid-Limburg, ze daarmee tevens de inhoudelijke keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van de regiobranding accepteren.
3. Strategie voor de lange termijn: Een merk wordt niet van de ene op de andere dag gebouwd. Hiervoor is het noodzakelijk gedurende een langere periode stelselmatig aan het merk te bouwen. Het wederzijdse commitment van publieke en private partijen voor de lange termijn is hierbij een randvoorwaarde. Het verdient dan ook de voorkeur om de regiobranding enigszins los te koppelen van bestuurlijk-politieke cycli. Het risico is anders te groot dat er met de overgang naar een volgende bestuursperiode een andere koers gevaren moet worden, waarmee veel investeringen teniet gedaan zouden worden. Dit betekent zeker niet dat de politiek buiten de regiobranding gehouden moet worden. Het commitment van de bestuurders is van cruciaal belang om de regiobranding te laten slagen. Daarom moeten bij aanvang van de regiobranding heldere randvoorwaarden en presentaties worden afgesproken, waarna na een termijn van vier of vijf jaar, de politieke actoren met de andere betrokken partijen gezamenlijk de balans over de regiobranding kunnen opmaken.
4. Solide financiering: Vooraf moet duidelijk zijn hoe een en ander gefinancierd gaat worden: wie gaat wat bijdragen en wat staat daar eventueel tegenover. Ook hiervoor geldt dat langdurig commitment noodzakelijk is. Door de kwartiermakers is al geopperd dat een jaarlijks operationeel budget van minimaal € 2 miljoen een randvoorwaarde is om de regiobranding op te kunnen zetten. Minder geld betekent dat de regiobranding onvoldoende van de grond kan komen en daarmee te weinig een substantiële bijdrage kan leveren aan de po-

sitionering van Zuid-Limburg. Het bovengenoemde bedrag is daarmee het minimale vereiste jaarlijkse budget om de overhead en een minimale campagne te kunnen bekostigen.

13.2 CONSORTIUMMODEL

Op grond van bovenstaande randvoorwaarden en stellen wij het volgende organisatie-model voor.



De kern van het consortiummodel is dat een aantal partijen besluit in gezamenlijkheid een organisatie in het leven te roepen en te bekostigen. De organisatie heeft tot taak de regiobranding van Zuid-Limburg op te zetten. De betrokken partijen noemen we de consortiumpartners. De consortiumpartners gaan een lange termijn commitment aan om Zuid-Limburg volgens het besproken merkconcept op de markt te zetten. Deze verbinding is zowel moreel/ inhoudelijk als financieel. De partijen zijn bereid gezamenlijk de basiskosten van de regiobranding op zich te nemen. Vanwege de gewenste zekerheid inzake betrokkenheid en financiering adviseren wij partijen te committeren voor de periode van 2008-2012.

De consortiumpartners richten een bureau op; in het model als regiobrandmanager weergegeven. Dit bureau neemt de feitelijke uitvoering van de regiobranding op zich. Dit bureau heeft een strategische en een organisatorische taak. De strategische taak bestaat uit het opstellen van lange termijn plannen en jaarlijkse marketingcommunicatieplannen, die door het bestuur van het partnership geaccordeerd moeten worden. Daarnaast is zij belast met de uitvoering en met de monitoring van effecten en het bijsturen op grond van ontwikkelingen.

Een belangrijk aspect van de organisatorische taak is het bewaken van het merk Zuid-Limburg. Het consortium is eigenaar van het merk en beheert de daarbij behorende communicatie-instrumenten. Door middel van het sluiten van convenanten en aangaan van subsidierelaties met partijen in Zuid-Limburg moet de regiobrandmanager zorg dragen dat Zuid-Limburg op de gewenste manier naar buiten toe wordt uitgedragen. Samen met deze partijen zorgt de regiobrandmanager voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Onderin het organigram zijn deze partijen weergegeven als convenantpartners. Dit zijn direct belanghebbende partijen waarmee de regiobrandmanager allianties aangaat om concrete projecten te realiseren. Zij worden dus gebonden op hun eigen belang. Er worden met deze partners afspraken gemaakt over het gebruik van het merk Zuid-Limburg in hun communicatie. Het zijn daarmee afnemers van het merk die zich op projectbasis verbinden aan de regiobranding. De bijdrage en betrokkenheid van deze partijen verschilt per activiteit. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid om partijen buiten projecten om te verbinden als min of meer structurele afnemers van de merkattributen van de regiobrand, doordat zij die in hun eigen marketing en promotieactiviteiten gebruiken.

In het consortiummodel vormen de consortiumpartners een raad van begunstigers. Uit hun midden wordt een bestuur samengesteld. Dit bestuur stuurt het bureau van het consortium aan. De regiobrandmanager legt rechtstreeks verantwoording af aan het Bestuur. Op basis van voorgaande ervaringen, schatten wij het aantal bijeenkomsten van het Bestuur op maximaal één keer per kwartaal.

13.3 FINANCIERING

Om de regiobranding effectief vorm te geven, dient rekening gehouden te worden met een jaarlijks budget van € 2 miljoen:

- Overhead bureau regiobrandmanager:
 - personeelskosten: € 200.000,- (regiobrandmanager en ondersteunend personeel)
 - organisatiekosten: € 100.000,- (incl. bijeenkomsten en netwerkmomenten)
- Ontwikkelen en onderhouden creatief concept:
 - € 100.000,-
- Ontwikkelen en onderhouden website:
 - € 100.000,-
- Basis campagnebudget:
 - € 1.500.000,- publiciteit, projecten en activiteiten (inclusief kosten productie promotiemateriaal)

Om de promotiecampagne voor Zuid-Limburg en de ontwikkeling van activiteiten en projecten effect te laten hebben, dient er jaarlijks structureel ten minste € 1,5 miljoen beschikbaar te zijn. Een lager budget betekent dat er met de promotie en marketingactiviteiten van Zuid-Limburg nauwelijks effect gesorteerd kan worden. Ter vergelijking wijzen wij u erop dat het jaarlijks marketingbudget van een pu-

blieke organisatie als de belastingdienst meer dan € 3 miljoen op jaarbasis draagt. In de private sector zijn de uitgaven aan promotie en marketing hier een veelvoud van.

Het basisbudget moet worden aangevuld vanuit middelen die worden verkregen uit het gebruik van het merk door derden, projectgelden uit fondsen, en gelden die beschikbaar komen uit gezamenlijk met partners op te zetten activiteiten.

Om in het jaarlijkse budget te voorzien, dient een verdeelsleutel gehanteerd te worden. Om snelheid te houden adviseren wij om in eerste instantie vooral commitment en draagvlak te creëren bij die partijen waarvan de verwachting is dat zij zich voor langere termijn willen verbinden. Deze partijen dienen samen het basisbudget voor de regiobranding op te brengen. Het genereren van wijder commitment en additionele middelen kan dan in een later stadium plaatsvinden, zodra er een start is gemaakt met de regiobranding. Wij komen tot de volgende verdeelsleutel.

BIJDRAGENDE PARTIJ	BEDRAG	PERCENTUELE VERDELING BIJDRAGE
Gemeenten	€ 600.000,-	30%
Provincie	€ 600.000,-	30%
Bedrijven	€ 800.000,-	40%
Totaal	€ 2.000.000,-	100%

De bijdragen vanuit de publieke partijen zijn gebaseerd op € 1,- per inwoner voor de provincie en gemeenten ieder afzonderlijk. Naast de provincie en gemeenten bestaat er de mogelijkheid om EFRO subsidiegelden aan te vragen. Aangezien het minimale en structurele budget voor regiobranding op € 2 miljoen ligt, dient 40% van de financiering van de regiobranding door het bedrijfsleven gedragen te worden. De EFRO gelden en andere gelden of vormen van sponsoring moeten worden beschouwd als extra financiële ruimte, die het mogelijk maakt om naast de noodzakelijke hoofdactiviteiten andere projecten en activiteiten uit te bouwen.

De wijze waarop het bedrijfsleven om een bijdrage wordt gevraagd hangt onlosmakelijk samen met de vraag wat de potentiële partners hiervoor terug krijgen.

Op basis van onze ervaringen elders, adviseren wij om voor de financiering van het minimale structurele budget alleen bedrijven te benaderen waarvan verwacht wordt dat deze bereid zijn om voor een langere periode (vier tot vijf jaar) een bijdrage van € 50.000,- te leveren aan de regiobranding. Dit impliceert dat de private hoofdfinanciers van de regiobranding Zuid-Limburg voornamelijk zullen bestaan uit grote bedrijven en instellingen. Om de benodigde € 800.000,- uit het bedrijfsleven bij elkaar te krijgen, zullen minimaal zestien private partijen bereid moeten zijn deel te nemen aan het consortium. Deelname aan het consortium moet als een *exclusieve aangelegenheid* worden gepresenteerd, waar alleen de voornaamste spelers van het Zuid-Limburgse bedrijfsleven en/of maatschappelijke instellingen voor uitgenodigd worden.

Naast het structurele budget zullen er voor de regiobranding tevens middelen beschikbaar moeten zijn om bijzondere activiteiten en projecten op te tuigen. Dergelijke projecten en activiteiten lenen zich bij uitstek om partijen op incidentele basis bij de regiobranding te betrekken. Partijen die participeren in deelprojecten noemen we convenantpartners. De brand manager zal voor specifieke projecten en activiteiten convenanten aangaan met partijen die een direct belang hebben bij die activiteiten. De hoogte van de bijdrage hangt af van het type project en de wijze van samenwerking.

Naast projectgebonden convenantpartners, bestaat er ten slotte nog een derde mogelijkheid om partijen aan de regiobrand te binden; door licentieovereenkomsten voor het gebruik van de regiobrand aan te gaan. De bijdrage voor de licentiebijeenkomst zal afhankelijk moeten zijn van de mate van gebruik van het merk en de grootte (omzet en/of aantal werknemers) van de licentienemer. Het is in dit stadium nog te vroeg om hier met een uitgewerkte verdeelsleutel te komen. De regiobrandmanager zal deze op moeten stellen op het moment dat het strategisch marketingplan en de creatieve uitwerking van het merkconcept vorm beginnen te krijgen.

13.4 PROFIEL REGIOBRANDMANAGER

Zoals uit de bovenstaande organisatievorm naar voren komt, zal de regiobrandmanager de spin in het web worden om de regiobranding vorm te geven. Dit betekent dat er hoge eisen aan deze functie worden gesteld. Vandaar dat wij graag apart stil staan bij de omschrijving van de kwalificaties die de regiobrandmanager in huis moet hebben, wil hij/zij de regiobranding van Zuid-Limburg vorm kunnen geven. Op basis van onze ervaringen elders, hebben wij een profiel voor de regiobrandmanager opgesteld. Hierbij merken we op dat het aantrekken van een persoon die aan het onderstaande profiel voldoet niet eenvoudig zal zijn. Vandaar dat wij in het opstellen van het basisbudget rekening hebben gehouden met een salaris dat marktconform voor dergelijke functies is.

De opdracht voor de regiobrandmanager is om het merk Zuid-Limburg op de kaart te zetten. Dit betekent dat hij/zij er voor moet zorgen dat de bestaande percepties en beelden worden vervangen/bijgestuurd overeenkomstig het vastgestelde merkconcept. De regiobrandmanager moet dus zorgen voor promotie, coördinatie van inspanningen van anderen en eigen activiteiten die daaraan bijdragen. Op die manier bewaakt en bevordert hij/zij het merk.

De regiobrandmanager treedt dus niet in de plaats van organisaties en activiteiten die nu op een of andere manier al bijdragen aan het merk Zuid-Limburg. Wat hij/zij doet is het verbinden en 'optillen' van lopende zaken, waarbij hij/zij de communicatieve kracht van bestaande uitingen benut en versterkt. Daarnaast initieert hij/zij, samen met partijen die daar belang bij hebben, nieuwe ontwikkelingen die bijdragen aan het merk Zuid-Limburg. Hierbij is hij/zij veel meer aanjager en regisseur dan dat hij/zij zelf de concrete organisatie van activiteiten op zich neemt.

De regiobrandmanager heeft twee voorname rollen: makelaar en merkmanager. Als **makelaar** is hij/zij degene die op de achtergrond aan het werk is en partijen aan elkaar verbindt. Hij/zij heeft goede banden met de publieke en private partijen, zo-

wel groot als klein. Deze relaties overstijgen ook het niveau van Zuid-Limburg: hij/zij is ook goed op de hoogte van wat er in de omgeving speelt en in staat goede relaties met omliggende gebieden en steden zoals Midden en Noord-Limburg, Luik, Hasselt en Aken te onderhouden. Hij/zij is goed op de hoogte van wensen en plannen, weet de juiste mensen met elkaar te verbinden en zaken voor elkaar te krijgen. Daarnaast zorgt hij/zij ervoor het belang van individuele partijen te overstijgen en onder te brengen in het grotere verband. Ten opzichte van de huidige inwoners en bedrijven werkt hij/zij ook aan het draagvlak voor regiobranding en trots op Zuid-Limburg.

Als **merkmanager** is hij/zij namens het consortium verantwoordelijk voor het uitdragen van het merk Zuid-Limburg volgens de inhoudelijke lijnen die hij/zij meekrijgt. Hieraan gerelateerd is natuurlijk ook het werken aan trots van Zuid-Limburgers op Zuid-Limburg. Door middel van het stimuleren of (door)ontwikkelen van activiteiten en projecten, zoals evenementen, die in het te bewerken beeld van Zuid-Limburg passen, werkt hij/zij aan een nieuw maar eenduidig beeld van Zuid-Limburg. Hij/zij ziet ook toe dat alleen die activiteiten en elementen van Zuid-Limburg in de promotie het sticker 'regiobranding Zuid-Limburg' meekrijgen die passen in de kaders van de regiobranding. Dit betekent dat hij/zij ook voor alle (belangrijke) partijen een waardige gesprekspartner moet zijn.

Daarnaast moet de regiobrandmanager een aantal algemene eigenschappen hebben:

- Hij/zij moet veel voeling hebben met het Zuid-Limburgse.
- Moet goede relaties kunnen onderhouden met zowel publieke als private partijen.
- Moet dingen tot stand kunnen brengen.
- Moet een krachtig leider zijn waar mensen respect voor hebben en het vertrouwen willen geven.
- Moet keuzes kunnen/ durven maken zonder een splitsing aan te brengen.
- Moet zowel strategisch als organisatorisch sterk zijn.
- Moet gezien de internationale ligging van Zuid-Limburg naast het Nederlands ook het Engels, Duits en Frans beheersen.

Om regiobranding vorm te geven, zullen een aantal acties doorlopen moeten worden. Deze acties kunnen volgtijdelijk, maar ook deels parallel worden doorlopen. Daarbij zullen in de praktijk sommige acties elkaar overlappen.

Oprichten consortium en aantrekken regiobrandmanager

Het doel is om de publiekprivate samenwerking te verankeren in een consortium. Daartoe dienen financieringsafspraken te worden gemaakt met bedrijfsleven en overheden. De nadruk in deze fase ligt op het verkrijgen van commitment van de bestuurders en private partijen en/of maatschappelijke instellingen. Zodra er voldoende commitment is, dienen de volgende acties genomen te worden:

- Opstellen convenanten met de consortiumpartners.
- Oprichting consortium als stichting.
- Werven regiobrandmanager en ondersteunend personeel.
- Huisvesten bureau regiobrandmanager.

Ontwikkelen creatief concept en regiobrandstrategie

Het merkconcept zal een creatieve uitwerking behoeven. Deze actie staat dus in het teken van het fysiek vormgeven van de regiobrand. Tegelijkertijd zullen ook de eerste contacten met mogelijke convenantpartners en licentienemers van de regiobrand gelegd moeten worden. Daarbij zijn de volgende aspecten van belang:

- Eerste voorinventarisatie van huidige promotie en marketingactiviteiten in en over Zuid-Limburg.
- Briefing creatief bureau voor ontwikkeling creatief concept.
- Ontwikkeling website.
- Inventarisatie van huidige promotie- en marketingactiviteiten in en over Zuid-Limburg.
- Opstellen brandingstrategie en tentatief activiteitenplan.
- Afstemming brandingstrategie en tentatief activiteitenplan met de consortiumpartners.
- Continu: opbouwen netwerk en contacten met mogelijke consortiumpartners en licentieafnemers.

Deze activiteiten zullen door de kwartiermakers worden uitgevoerd tot en met maart/april 2008. Nadat de regiobranding organisatorisch een basis heeft gekregen en er tevens creatieve uitingen zijn ontwikkeld, is het zaak om naast de consortiumpartners ook andere partijen actiever bij de regiobranding te betrekken. De regiobrandmanager neemt hier het initiatief in. Daarnaast zal in deze fase de

brandingstrategie verder doorvertaald moeten worden naar concrete projecten en activiteiten:

- Uitwerken convenantpartner- en licentieovereenkomsten.
- Ontwikkelen van projecten en activiteiten op basis van tentatief activiteitenplan.
- Verankeren samenwerking met convenantpartners op basis van projecten en activiteiten en sluiten van licentieovereenkomsten.
- Opstellen activiteitenkalender.
- Creëren draagvlak onder bewoners.
- Start regiobrandingcampagne.
- Opbouwen netwerken en samenwerkingsverbanden met aangrenzende steden en regio's in de Euregio.