

Evaluatie Regiobranding Zuid Limburg

Datum Maart 2012

Uw kenmerk 65078
Limburgbranding

Provincie Limburg
Gedeputeerde Staten van Limburg
Stichting Regiobranding Zuid-Limburg

Adres: Limburglaan 10
NL-6229 GA Maastricht

Contactpersonen: Mevr. Drs. Yvonne Kokkelkoren (EZ)
De heer Dr. Hendrik Jan van Elmpt (SI)

Govers VOF

Adres: Sint Jobsesteenweg 57
BE-2930 Brasschaat

Contactpersoon: Dr. Robert Govers

Inleiding

In 2008 hebben publieke en private partijen in Zuid-Limburg samen met de Provincie Limburg de krachten gebundeld om te komen tot een gezamenlijke aanpak van de 'branding' van Zuid-Limburg. In september 2008 werd de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg opgericht voor een periode van vier jaar tot 1 september 2012. In het coalitieakkoord (2011) is afgesproken dat er een onafhankelijke evaluatie moest worden uitgevoerd naar de geleverde resultaten en het functioneren van de Stichting. De Provincie en de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg besloten om gezamenlijk als opdrachtgever te fungeren voor de evaluatieopdracht. Vanuit de Provincie was Gedeputeerde Staten de opdrachtgever voor de evaluatie en is Mark Verheijen de portefeuillehouder. Vanuit de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg fungeerde het Dagelijks Bestuur als opdrachtgever. De projectleiding lag in handen van de afdeling Economische Zaken (EZ) en de afdeling Strategie & Innovatie (SI) in nauwe afstemming met de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg. Het resultaat van deze evaluatie ligt nu voor u.

Bij de installatie van het nieuwe Provinciaal Bestuur in het voorjaar van 2011 werd in het coalitieakkoord tevens afgesproken dat 'Limburg als een sterk merk' een van de prioriteiten zal zijn voor de periode 2011-2015. Hiertoe wordt in nauwe interactie met stakeholders een nieuwe merkstrategie voor Limburg ontwikkeld. Voor de Provincie is naast het doorlichten van het initiatief van regiobranding Zuid-Limburg een belangrijk doel van de evaluatie om de leereffecten mee te nemen in de nieuwe merkstrategie voor Limburg. Daarom is besloten de opdracht voor de evaluatie te verstrekken aan een internationale expert op het vlak van 'place branding', die tevens opdrachtnemer is van de inhoudelijke begeleiding voor de vernieuwde brandingstrategie. Op deze wijze kunnen de leereffecten maximaal meegenomen worden. De auteur heeft daarom het initiatief regiobranding Zuid-Limburg mede geëvalueerd vanuit zijn visie op 'place branding' en zal daarover in het rapport zijn mening uiten.

Deze evaluatie geeft op onafhankelijke wijze inzicht in de mate waarin resultaten en doelen van de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg bereikt zijn en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen. Het gaat hierbij primair om een kwalitatieve evaluatie met als doel de leereffecten van de regiobranding Zuid-Limburg mee te nemen in de ontwikkeling van toekomstige initiatieven. De evaluatie heeft betrekking op de periode 1 september 2008 tot 31 december 2011. In 2010 heeft reeds een quickscan plaats gevonden in opdracht van de Provincie waarin een oordeel is gevraagd of Zuid-Limburg goed bezig was met de branding en of de regio goed op de kaart werd gezet. Deze evaluatie borduurt voort op de resultaten van deze quickscan en is daarom beperkt van opzet. U kunt de quickscan hier downloaden: http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/eindrapport_quickscan_regiobranding_zuid_limburg.pdf

De centrale onderzoeksvraag waarop de evaluatie antwoord poogt te geven luidt als volgt:
In hoeverre en op welke wijze hebben de activiteiten van de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg een positieve bijdrage geleverd aan het versterken van het imago van Zuid-Limburg? Welke leerpunten kunnen meegenomen worden in het succesvol tot stand brengen van de branding van heel Limburg (inclusief organisatiestructuur en de positie van bestuurders)?

De aspecten waarop primair werd geëvalueerd:

- Tevredenheid van stakeholders: hoe beoordelen de direct betrokken partijen en andere externe partijen de strategie en uitvoering van de regiobranding Zuid-Limburg?
- Doeltreffendheid: zijn de doelen cq. gewenste effecten van regiobranding Zuid-Limburg gerealiseerd (relatie doelen-outcome)?
- Doelmatigheid van het proces: is het proces van uitvoering en aansturing, de bedrijfsvoering van regiobranding Zuid-Limburg, efficiënt verlopen (relatie input – output)?
- De wijze waarop de Provincie en andere partijen invulling hebben gegeven aan hun rol bij het tot stand komen van het project regiobranding Zuid-Limburg en als partners in het project.

De evaluatie richtte zich primair op de werkwijze en activiteiten van de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg en de daarin participerende stakeholders.

De Evaluatie heeft zich gebaseerd op **twee onderzoeksmethoden**:

- a) Inhoudsanalyse van beleidsdocumenten en bestaande onderzoeksrapporten en evaluaties, zoals:
 - o Statuten (<http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/statuten.pdf>) en Samenwerkingsovereenkomst (http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/samenwerkingsovk_rbzl.pdf) Stichting

- Uitvoeringsplan 2009-2012 Stichting Regiobranding Zuid-Limburg (http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/samen_bouwen_aan_een_sterk_merk.pdf)
 - Studies en onderzoeken (http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/businesscase_berenschot.pdf; <http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/flycatcher-onderzoek-regiobranding-zuid-limburg.pdf>; http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/imagometing_2010.pdf; http://www.zuidlimburg.nl/upload/div/reclame_respons_meting_2011.pdf)
 - Nieuwsbrief Stichting Regiobranding Zuid-Limburg (<http://www.zuidlimburg.nl/nieuwsbrief.html>)
 - Persberichten en resultaten van inspanningen i.v.m. mediarelaties
 - Jaarverslagen en jaarplannen Stichting Regiobranding Zuid-Limburg
 - Documenten van de Provincie Limburg en overige overheden
 - Reclamecampagnes (<http://www.zuidlimburg.nl/campagnes.html>)
 - Google Analytics
- b) Aanvullend hieraan werd een uitgebreid stakeholder-onderzoek uitgevoerd dat inzicht gaf in de tevredenheid van stakeholders en de wijze waarop zij hun eigen rol vervuld hebben. De projectplanning ging uit van 11 gesprekken. Uiteindelijk werd met 18 van de 66 stakeholders een diepgaand persoonlijk gesprek gevoerd van gemiddeld ongeveer een uur; ofwel face-to-face (12) ofwel telefonisch (6). Vanwege de vertrouwelijkheid van de gesprekken zijn in deze rapportage geen direct herleidbare uitspraken opgenomen. De lijst van gesprekspartners - het betreft hier een doorsnee van partner, sponsors, gemeenten, deelnemers, bestuurders en direct betrokkenen – is opgenomen in de bijlage 1.

Dit project werd uitgevoerd en gerapporteerd door Robert Govers, co-auteur *Place Branding*, 2009 en coredacteur van de *Place Branding Yearbook Series 2010, 2011, 2012* (Palgrave Macmillan) en coredacteur van het *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*.

Conceptueel kader

Voor het conceptueel kader wordt enerzijds verwezen naar de Quickscan 2010 en – als aanvulling daarop - anderzijds naar onderstaande beschrijving die werd opgenomen in de offerte die aan onderhavige onderzoeksopdracht ten grondslag lag.

Volgens Anholt kan het begrip 'merk' in de 'volksmond' drie verschillende betekenissen hebben: *het imago* (de perceptie van de plaats in de hoofden van de consument, die moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden zijn); *merkidentiteit* (logo's, slogans en communicatiecampagnes), of *merkdoel* (een gemeenschappelijke strategische visie welke groepen mensen verenigt om verandering te initiëren en daarmee te bouwen aan reputatie).

De meeste communicatiebureaus en consultants die betrokken zijn bij 'place branding' zullen beweren dat ze het imago kunnen beïnvloeden door middel van merkidentiteit en andere vormen van marketingcommunicatie. Echter, onderzoek levert geen enkel bewijs hiervoor. Anholt, Govers en Hildreth daarentegen, maken gebruik van een unieke methode, ontwikkeld door Simon Anholt in de afgelopen 15 jaar, bekend als 'Competitive Identity', gericht op doel, strategie, beleid, partnerships en symbolische acties. Deze benadering stelt dat landen, steden en regio's hun reputatie beter kunnen beïnvloeden door een gecoördineerd gedrag rond een centrale doelstelling en strategie waaraan inhoud wordt gegeven door middel van actie en ingrepen in de werkelijkheid (beleid, investeringen, evenementen, enz.).

Over het algemeen heeft regiobranding - of het opbouwen van 'competitive identity' - tot doel:

- Naamsbekendheid te vergroten
- Een onderscheidend, geloofwaardig, zinvol, aantrekkelijk en memorabel imago te creëren, gebaseerd op de werkelijke inhoud, en;
- De klanttevredenheid en loyaliteit te verbeteren.

Men doet dit door:

- Te beseffen dat de reputatie en het imago van plekken moet worden opgebouwd vanuit een lokale identiteit en de formulering van doelen en waarden vertrekkende vanuit een inspirerende strategische visie, gericht op het schrijven van geschiedenis met respect voor het verleden;

- Het operationaliseren van een dergelijke visie in een allesomvattende strategie die beleidsmaatregelen, partnerschappen en symbolische acties initieert om de manier waarop inwoners en buitenstaanders de regio beleven drastisch te verbeteren, met een sterkere reputatie als gevolg;
- Te benadrukken dat een dergelijke strategie de afzet van het economisch aanbod op productniveau zal faciliteren, dat wil zeggen, een versterking van export, toerisme, bevordering van investeringen, het aantrekken van getalenteerde nieuwe bewoners, culturele diplomatie en politieke invloed (Anholt's Hexagon);
- Te doorgronden wat de huidige beeldvorming en reputatie van de regio behelst en hoe deze kan worden beïnvloed door het verbeteren van de externe relaties op de punten van de 'Hexagon' (het waargenomen imago);
- Het begrijpen en beïnvloeden van de manier waarop een dergelijk actieprogramma de (inter)nationale media en sociale media-agenda bepaalt en daarmee invloed heeft op de wijze waarop over de regio wordt gesproken (geprojecteerde imago).

Contextueel kader

Voor een juiste positionering van onderhavig onderzoek en het gemak van de lezer worden hier de belangrijke bevindingen van de Quickscan 2010 en hun maatschappelijk kader nog eens hernomen:

- De weg naar het merk en de uitgangspunten op basis waarvan de stichting moest functioneren, hadden duidelijker geformuleerd kunnen worden, zowel de werkwijze er naar toe als de selectie van wat er toe zou moeten behoren;
- De Stichting Regiobranding maakte bepaalde keuzes vanuit de bezorgdheid om de druk die er ontstond vanuit de buitenwacht om resultaten en accountability op korte termijn te tonen. Bijvoorbeeld: de promotie van de website en het vermarkten van woon-werkopportunities zijn dan activiteiten waarvan men eenvoudiger resultaten kan aantonen in termen van websitebezoek of immigratie. Bovendien vult men daarmee een marketinglacune zodat men niet op de tenen van anderen staat. Dit is eigenlijk een spijtige situatie, want place branding is juist een ontwikkeling die zich tracht te onttrekken aan de harde marketing en zich richt op het creëren van een positief imago, omdat een dergelijk onderscheidend, memorabel en geloofwaardig imago op de lange termijn waarschijnlijk meer vruchten afwerpt... Men zou de Stichting dan ook de kans moeten gunnen om te doen wat het zou moeten doen, namelijk het langzaam maar zeker voortbouwen aan dat sterke imago, die naamsbekendheid en de internal branding. Helaas is de vraag naar korte-termijn accountability op die aspecten ongepast. Naamsbekendheid, imago en ambassadeurschap zijn niet alleen moeilijk te meten, maar verschuivingen op die aspecten gaan ook zeer traag. Opdrachtgevers en sponsors zullen dus een lange adem moeten hebben.
- Er wordt al veel samengewerkt (medische sector, DSM, Rabobank, Gemeenten, etc.), maar toch zien wij op dit vlak nog ruimte voor verbetering. Zeker de betrokkenheid van en nauwe samenwerking met actoren die zich bezig houden met toerisme, city marketing Maastricht en andere gemeenten, Liof en KvK, verdient aandacht. Eigenlijk zouden al die partijen die intensief communiceren over Zuid-Limburg deel moeten uitmaken en bijdragen aan de regiobranding. Dat dit onvoldoende gebeurt is niet te wijten aan de stichting of bepaalde actoren, maar eerder het resultaat van de opdracht die aan de stichting verleend werd. Daarin werd nogal snel de conclusie getrokken dat het toeristisch imago van Zuid Limburg wel in orde is en men dat dus buiten beschouwing kan laten. Ook is de verhouding Maastricht versus achterland onduidelijk en zijn op bestuursniveau geen eenduidige keuzes gemaakt. Een platform voor samenwerking in dan ook absoluut noodzakelijk en het gebrek aan betrokkenheid vanuit belangrijke regiomarketingorganisaties is vanaf het prille begin van het regiobrandinginitiatief een gemiste kans geweest. Er vindt op dit moment geen coördinatie van het geprojecteerd imago plaats, terwijl regiobranding eigenlijk een gezamenlijk initiatief moet zijn.

Op basis van de Quickscan heeft de Stichting destijds een aantal belangrijke verbeteringen doorgevoerd waarover te lezen valt in jaarverslagen en plannen. Sommigen daarvan komen in de verdere analyse in dit rapport aan de orde, andere niet, aangezien dit rapport zich richt op de essentie. Desalniettemin moet hier vermeld worden dat de manier waarop de Stichting tussentijdse evaluaties heeft aangewend om haar activiteiten te verbeteren complimenten verdient. Dat wil niet zeggen dat er verder geen kritische reflecties mogelijk zijn en dat is dan ook hetgeen waar dit rapport zich, naast vele positieve observaties, meer op richt.

Bevindingen

Allereerst dient te worden opgemerkt dat duidelijk moge zijn dat ondanks de vele aspiraties en verworvenheden van de Stichting, de opdracht niet voorzag in het beïnvloeden van de Zuid-Limburgse realiteit en 'slechts' een communicatieopdracht betrof. Bovendien was, zoals is beargumenteerd in de Quickscan, het strategisch kader onduidelijk (zeker in het begin). Gezien deze startpositie kan gezegd worden dat de auteur van dit rapport over het algemeen onder de indruk is van hetgeen de Stichting heeft bereikt en dat geldt ook voor de meeste stakeholders. Tegelijkertijd kunnen vanuit bovenstaand conceptueel kader en de huidige wetenschap rond 'place branding' meerdere kritische kanttekeningen geplaatst worden, waarvan men zich vaak kan afvragen in hoeverre de Stichting hiervoor rekenschap dient af te leggen. Desalniettemin kan het voor de toekomst van de Limburgse Competitive Identity van belang zijn om deze reflecties in dit rapport op te nemen. Observaties rond de bredere reflecties over de prestaties van de Stichting zullen daarom een terugkerend thema zijn in dit rapport.

Doelstellingen Stichting

Zoals werd geconstateerd in de quickscan, moest de Stichting starten met onduidelijke doelstellingen. In verschillende documenten wordt gesproken over imagodoelstellingen, maar hoe dat onderscheidend, attractief, memorabel, geloofwaardig en betekenisvol op basis van inhoud geladen moest worden, was niet helemaal duidelijk. Wat wél is geweten is dat in het businessplan van de kwartiermakers alsook de samenwerkingsovereenkomst regiobranding wordt gesproken van imagoverbetering door middel van promotiecampagnes.

Dat er dus relatief veel middelen besteed zijn aan reclamecampagnes is niet verwonderlijk en ook naar tevredenheid van vele stakeholders (volgens de stakeholder-interviews). Sommige stakeholders vragen zich af of die campagnes wel effectief en efficiënt waren, dus daarin zal dit rapport zich onderstaand nog verder verdiepen.

Afgezien van de 'formele doelstellingen' zoals vastgelegd in businessplan en samenwerkingsovereenkomst, gaven vele stakeholders in de interviews ook aan dat een zeer voorname (ongeschreven) doelstelling de verbetering van de samenwerking, saamhorigheid en het zelfbewustzijn in Zuid-Limburg betrof. In de documenten van de provincie wordt deze doelstelling ook duidelijk naar voren geschoven.

Alvorens op de hoofddoelstelling van imagoverbetering in te gaan komt eerst deze samenwerking aan bod.

Samenwerking en Internal Branding

De stakeholders zijn het er unaniem over eens dat de Stichting een zeer belangrijke bijdrage heeft geleverd en grote waardering verdient voor de manier waarop regiobranding heeft gezorgd voor nauwere samenwerking en betrokkenheid van publieke en private partijen in de regio. Toch merkt ook 1 stakeholder op dat de lofzang over de verbeterde samenwerking (met name tussen gemeenten) paradoxaal is, aangezien het eigenlijk niet zou moeten tellen als verworvenheid van de stichting (dat was niet het doel). Desalniettemin lijkt dit engagement een belangrijke bijdrage en ook wat betreft de 'internal branding', het faciliteren en versterken van ambassadeursschap, heeft de Stichting een prachtige bijdrage geleverd tot de trots in de regio via bijna 120 videoportretten in de serie 'Limburgse Levens'. Geportretteerden werden duidelijk verheven in een ambassadeursrol waarmee ze een publiek van ruim 100.000 aanhangers (video-websitebezoekers) wisten te bereiken. Het heeft ook, zoals hieronder in de website-analyse zal blijken, gezorgd voor de nodige 'buzz'. Tevens heeft een toenemend aantal donateurs zich aangesloten bij de Stichting, waarbij, mede op basis van de Quickscan, is gezorgd voor verdergaande 'link-building', variërend van verwijzingen naar www.zuidlimburg.nl, het plaatsen van het logo op de sites van stakeholders, tot verdergaande integratie, zoals het opnemen van videoportretten of 'embedden' van informatie in partnerwebsites. Was bij de Quickscan slechts sporadisch een substantiële verwijzing naar het regiomerk waar te nemen, nu zijn het er toch enkele tientallen.

Als het gaat om de samenwerking tussen marketingorganisatie (Stichting, VVV, Liof) zijn de stakeholders nog steeds kritisch (ondanks de Quickscan en toenaderingspogingen naar aanleiding daarvan). In de

afgelopen 4 jaar zijn er vanuit de beoogde regisseursrol van de stichting te weinig strategische initiatieven genomen om marketingpartners bij elkaar te brengen, ondanks een themasessie met het bestuur halverwege de bestaansperiode van de stichting en de initiatieven die naar aanleiding daarvan genomen werden (zoals de gezamenlijke positionering in de sector logistiek (European Logistics Hub) met het LIOF, Chemelot en de VVV campagne 2012 waarvoor men samen het ontwerp en de media-inkoop doet). Volgens sommige stakeholders heeft er te weinig discussie plaats gevonden over de manier waarop een ieder kan bijdragen aan het gemeenschappelijke doel. De reputatie moet waargemaakt worden in de economische werkelijkheid in het aanbod/ontwikkelen van producten, diensten, beleid, bijzondere evenementen, symbolische acties, etc. Dat heeft vanuit de Stichting nog niet voldoende aandacht gekregen. Er lijkt vooral 1 op 1 gesproken te zijn met diverse partners van branding, te weinig samen, ondanks lovenswaardige initiatieven met betrekking tot de communicatie rond een aantal culturele evenementen, het Limburgpaviljoen op de Floriade, de Tefaf stand, en in het bijzonder veelbelovende initiatieven rond het WK Wielrennen. Toch zag men in het verleden in de uitvoering regelmatig een gedeeltelijke overlap tussen de campagnes van de Stichting en de Samenwerkende VVV's, al wordt dit in 2012 opgelost. Zoals in de Quicksan werd geconcludeerd, was dit wellicht een strategische tekortkoming bij de aanzet tot de Stichting en kan zij dientengevolge nauwelijks voor bovenstaande kritiek verantwoordelijk worden gesteld en zijn de tussentijdse toenaderingspogingen die men gedaan heeft verdienstelijk.

Bovendien hebben sommige stakeholders kritiek op anderen omdat men de 'branding' te veel blijft koppelen aan 'korte termijn afrekenbaarheid'. Dat is niet reëel en leidt tot activiteiten die eerder als marketing dan branding bestempeld kunnen worden. Vanuit die verwachting heeft de Stichting zich bijvoorbeeld genoodzaakt gezien om online acties uit te voeren. Men richtte zich op het aantrekken van bezoekers naar de website, ten voordele of juist ten koste van de VVV's of het Liof. In de beeldvorming van sommige stakeholders werd teveel de stap naar de marketing gezet, waarbij men de vraag stelt of dat de bedoeling kan zijn geweest.

In die algemene zin is er ruis blijven bestaan in de beeldvorming van gemeenteraden over de rolverdelingen tussen branding, marketing, acquisitie. Dat bemoeilijkt de politieke discussie over het belang van branding en de middelen die hiervoor nodig zijn, ondanks het feit dat de directeur van de Stichting er alles aan heeft gedaan om in overleg te treden met allerlei partijen binnen en buiten de regio en om vele presentaties en lezingen te verzorgen. Dit is de efficiency wellicht niet ten goede gekomen en heeft dus misschien juist een negatieve invloed gehad op de mate waarin de stichting in staat was om haar accountability op de langere termijn waar te maken.

Het overleg tussen alle branding en marketingpartijen (en het markeren van de verschillen tussen de domeinen) in Limburg zou dus volgens sommigen in de toekomst zeker geïnstitutionaliseerd moeten worden.

Imagoverbetering?

De campagne op zich heeft zeker (met name in 2011) impact gehad. Volgens het onafhankelijk inkoopbureau (Kobalt), dat werd ingeschakeld om op basis van geformuleerde doelstellingen de meest optimale mediamix en inkoopstrategie te waarborgen, werd via de televisiecampagne 60% van de doelgroep (HBO+ Nederland) bereikt en via de magazinemix 68% van de doelgroep gemiddeld 11 keer gedurende 26 weken blootgesteld aan de advertenties, zonder overkill (efficiency).

In de Reclame Response Meting wordt het volgende geconcludeerd.

Als men kijkt naar de resultaten voor Nederland blijkt dat 27% van de respondenten zich kan herinneren dat ze al eens een campagne uiting van deze campagne gezien hebben. Dit cijfer ligt 19% hoger dan bij de campagne van vorig jaar. De recall rate (het aantal mensen dat weten [sic] waar de campagne over gaat na het zien van de advertenties) is ook hoger dan bij de vorige campagne (82% t.o.v. 76% bij de vorige campagne)...

Bij het beoordelen van de advertenties blijkt dat de campagne significant duidelijk (90%), aantrekkelijk (78%), opvallend (68%) en goed te begrijpen (90%) is. Het is duidelijk waar de campagne voor staat (92%) en ook waar Zuid-Limburg voor staat (77%). Verder wekt de campagne

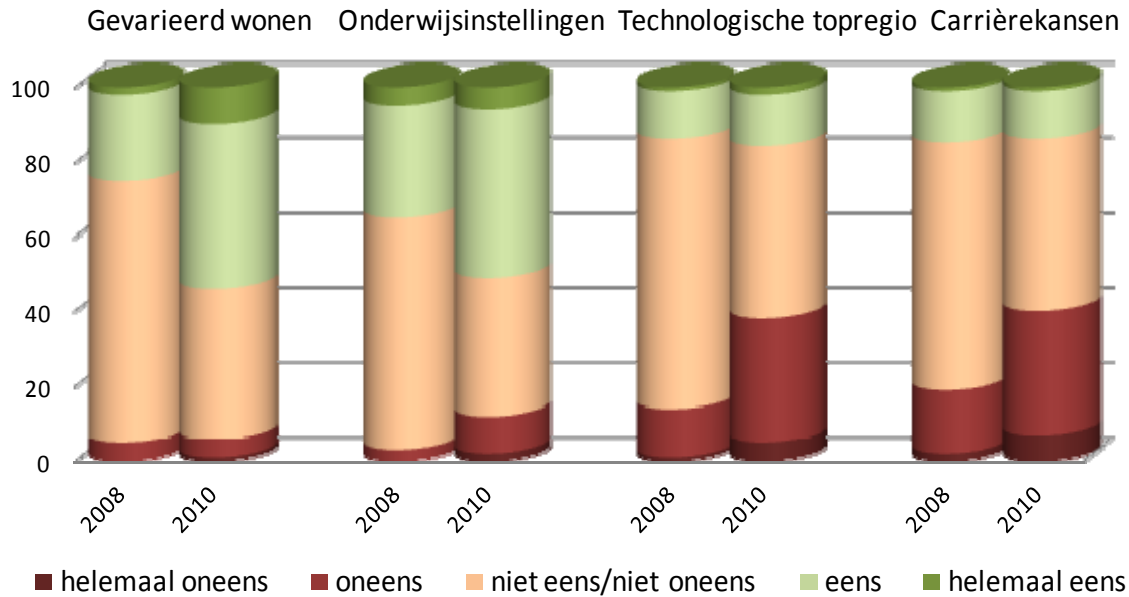
sympathie op voor Zuid-Limburg (64%). Opvallend is dat de campagne van 2011 op al bovenstaande punten beter beoordeeld wordt dan de campagne van 2010. 45% van de respondenten geeft aan dat de campagne een positieve invloed heeft op het beeld dat zij hadden van de regio Zuid-Limburg (In vergelijking met 39% bij de campagne van vorig jaar). Bij 52% van de respondenten had de campagne geen invloed en slechts 3% geeft aan dat de campagne een negatieve invloed heeft op hun beeld van Zuid-Limburg. Dit is een zeer goed resultaat in vergelijking met andere campagnes.

Vooraf het laatste is uiteraard interessant, vanwege het hoofddoel van de Stichting, namelijk, imagoverbetering. In het rapport wordt de vergelijking gemaakt met de Superbowl reclames (2008), waarbij gesuggereerd wordt dat de campagne van de Stichting beter zou scoren dan sommige van de duurste reclamecampagnes ter wereld, aangezien een netto verbeteringsscore wordt gehaald van 42% (positieve - negatieve verandering), terwijl bij Superbowl reclames de top drie verbeteringsscores tussen de 39% en 45% liggen. Met dit soort vergelijkingen en conclusies moet echter voorzichtig worden omgesprongen. Bij het reclame response onderzoek van de Stichting wordt namelijk direct-geholpen herinnering en perceptie gemeten. Met andere woorden, eerst worden een aantal voorbeelden uit de printcampagne getoond en vervolgens gevraagd of men één of meerdere van de advertenties al eens gezien heeft. 27% antwoordt daarop bevestigend. Vervolgens krijgen respondenten de televisiecommercial te zien en wordt gevraagd of de advertenties een positieve of negatieve invloed hebben gehad op het beeld dat men had van de regio Zuid-Limburg. Hieruit wordt vervolgens bovenstaande verbeteringsscore gedestilleerd. Men kan zich nu afvragen of respondenten hun campagneherinnering in het algemeen evalueren of slechts de commercial die ze juist tijdens de bevraging gezien hebben.

Het laatste lijkt eerder het geval, omdat het al vreemd is te noemen dat een 42% verbeteringsscore wordt gehaald als 27% van de respondenten zich de campagne überhaupt kan herinneren, zeker als men zich realiseert dat als het gaat om beeldvorming rond plekken er een overweldigende bewijslast is in academisch onderzoek dat aantoont dat veruit de belangrijkste bronnen van informatie de eigen ervaringen en die van vrienden, familie en kennissen zijn. Dit wordt ook in het onderzoeksrapport met betrekking tot de imagometing 2010 bevestigd (pagina 6).

De campagne op zich wordt zeer positief beoordeeld zoals blijkt uit bovenstaande citaten en ook de stakeholders die wij interviewden zijn over het algemeen te spreken over de laatste campagne en de evolutie die de Stichting heeft weten waar te maken; men vindt de campagnes kwalitatief van hoog niveau. De koppeling met imagoverbetering lijkt echter moeilijk hard te maken op basis van het reclame response onderzoek. De imagometingen bieden dan een breder perspectief, zonder, uiteraard, de mogelijkheid tot het aantonen van causale verbanden met de campagnes. Het reclame response onderzoek zou in het vervolg beter ook gebruik maken van ongeholpen effect-meting om een realistischer beeld te krijgen van de werkelijke causale gevolgen van een campagne.

Onderstaand in Figuur 1 wordt duidelijk dat tussen 2008 en 2010 de associaties op wonen en onderwijs verbeterd zijn (groener geworden) terwijl die op technologie en werk zijn verslechterd (roder geworden). Zomer 2012 zal een derde meting worden uitgevoerd en het is spijtig dat over die resultaten nog niet kan worden beschikt, want het is te hopen en wellicht niet ondenkbaar dat op basis van de sterk verbeterde campagne in 2011, betere resultaten wat betreft imagovorming worden geboekt; tenminste, als men veronderstelt dat reclamecampagnes voor plekken daadwerkelijk een imago-effect kunnen bereiken. Indien dat zo is, dan zou men zich ook kunnen afvragen of de campagneboodschap tot en met 2010 'too good to be true' was. Bij de pre-tests van de 2011 campagne bleek dit voor sommige testpersonen ook het geval te zijn en werden aanpassingen gedaan. De evolutie in de campagnes en de intensieve campagne van 2011 is dus zeker niet over één nacht ijs gegaan en, zoals gezegd, op zich positief onthaald, maar wat imago-effecten betreft zijn er geen sluitende bewijzen.



Figuur 1: Significante imagoverschuivingen volgens Imagometing 2010, Universiteit Maastricht

In werkelijkheid had de Stichting ook geen mandaat om de realiteit van Zuid-Limburg, noch het regionale communicatielandschap, te beïnvloeden. Men moet zich dus afvragen wat de negatieve beeldvorming op ‘werken’ en ‘technologie’ heeft veroorzaakt. Het zou kunnen zijn dat de campagne (juist door de doelgroep) doorprikt werd als ‘propaganda’. Anderzijds zou het even goed kunnen dat het imago vanwege de Limburgse realiteit en de mediareportering juist nog verder achteruit zou zijn gegaan als er geen campagne was gevoerd door de Stichting. Door de intensiteit van andere imagovormers (eigen ervaring; vrienden, familie, kennissen; nieuwsmedia; sociale media) als het gaat om zoiets complex als een hele regio, is het onmogelijk om algemene imago-effecten aan campagnes toe te schrijven. Hoe men het ook bekijkt, of de campagne doorprikt werd of dat de impact juist beperkt was vanwege andere imagodragers, het levert argumenten op om in de toekomst meer te doen dan ‘slechts’ via reclame te communiceren. Sommige stakeholders hadden dan ook het gevoel dat “er met hagel geschoten werd”.

Bovendien heeft dit alles ‘slechts’ betrekking op campagnes in Nederland. Internationaal is er weinig initiatief genomen. Dat wordt herhaaldelijk door stakeholders opgemerkt, waarbij men constateert dat het international perspectief niet voldoende benadrukt wordt, noch in het laden van het merk, noch in het opbouwen van reputatie in de rest van Europa en daarbuiten. Dit lag echter ook niet duidelijk in de doelstellingen van de Stichting verankerd.

Mediawerking

De mediawerking heeft duidelijk effect gehad (gezien het grote aantal perscontacten), maar vertrekt toch heel vaak vanuit een negatieve propositie waarbij de Stichting dan de kans wordt gegeven om dit ‘recht te zetten’ (waarbij de auteur van dit rapport in vele reportages een soort ondertoon van ongelof waarneemt). Het kunnen aangaan van het debat is uiteraard absoluut een winstpunt en verdienste van de Stichting, want wat zouden de journalisten hebben geschreven zonder die beïnvloeding, maar aan de andere kant is het tevens jammer dat men daarmee minder in staat is geweest om proactief de media te bereiken met eigen ‘verhalen’ die het dominante discours doorbreken (symbolic actions). Wat geloofwaardigheid van de campagne betreft zou men zich kunnen afvragen wat de wisselwerking tussen pers en advertising is geweest. Het is niet ondenkbaar dat de ‘feel good’ reclame die wordt uitgezonden op momenten dat er (quasi-)negatieve berichtgeving in de pers verschijnt, een averechts effect heeft. Of dit al dan niet zo is, valt op basis van bestaande onderzoeken niet te achterhalen.

Ook zijn er stakeholders die zich afvragen of de campagnes wel ‘state of the art’ waren. Zo is de inzet van sociale media beperkt geweest. In het laatste boek over ‘place branding’¹ valt te lezen: “De meeste marketingprofessionals zijn het erover eens dat we momenteel een fundamentele en revolutionaire

¹ Morgan, N., Pritchard, A. and R. Pride (2011) *Destination Brands: Managing Place Reputation*, Third edition, Oxford (UK): Elsevier Butterworth-Heinemann.

verandering ervaren. Digitale marketingkanalen hebben een radicale verschuiving in het gedrag van klanten veroorzaakt en dit is nergens beter waar te nemen dan in de relatie tussen klant en merk en de actieve rol die de klant speelt bij het vormgeven van de dialoog met dat merk en uiteindelijk de merkreputatie ... Digitale kanalen zijn volwassen geworden en niet langer te beschrijven als 'nieuwe' media. Juist op het moment dat marketeers de traditionele 'push' media, zoals display en e-mail, begonnen te begrijpen, zijn de machtsverhoudingen veranderd. Tegelijkertijd is de response via de traditionele kanalen gedaald, on- en offline, omdat consumenten zich steeds verder afkeren van eenzijdige dialoog" (vertaald van p. 141). Naar de toekomst toe lijken sommige stakeholders dus terecht lessen te trekken, ondanks de focus van de campagne op online aanwezigheid.

Website

De website www.zuidlimburg.nl stond centraal in de promotiestrategie van de Stichting. Een aantal kerncijfers:

- Tot op heden (vanaf 2008 tot 25 maart 2012) werd de site ruim 2 miljoen keer bezocht door ruim 1,5 miljoen (unieke) bezoekers;
- 40% van de bezoeken komt uit (Nederlands) Limburg, 32% uit de Randstad, 22% uit de rest van Nederland, 2,1% uit België en 0,8% uit Duitsland;
- Men bezoekt gemiddeld 2,53 pagina's per bezoek;
- De bounce-rate (het percentage bezoeken van één pagina) is 54,3% (hetgeen niet moet worden uitgelegd als 'waste', want het kan best zijn dat die bezoekers 1 pagina intensief bekeken hebben, zoals wel gebeurd bij blogposts of nieuwsitems);
- De gemiddelde tijd op de site is ongeveer 1 minuut en 40 seconden (dat is exclusief de tijd die men op de laatst bezochte pagina op de site spendeert. Als de 'bounce-bezoeken' (waarbij dus geen tijdmeting plaatsvindt) niet worden meegeteld, dan verblijft men gemiddeld 3 minuten en 40 seconden op de site (exclusief de laatst bezochte pagina);
- Ruim 550.000 bezoekers (26,6%) zijn terugkerende bezoekers, die gemiddeld 2,84 pagina's bezoeken in 2:17 minuten, ondanks een bounce-rate van bijna 50%;

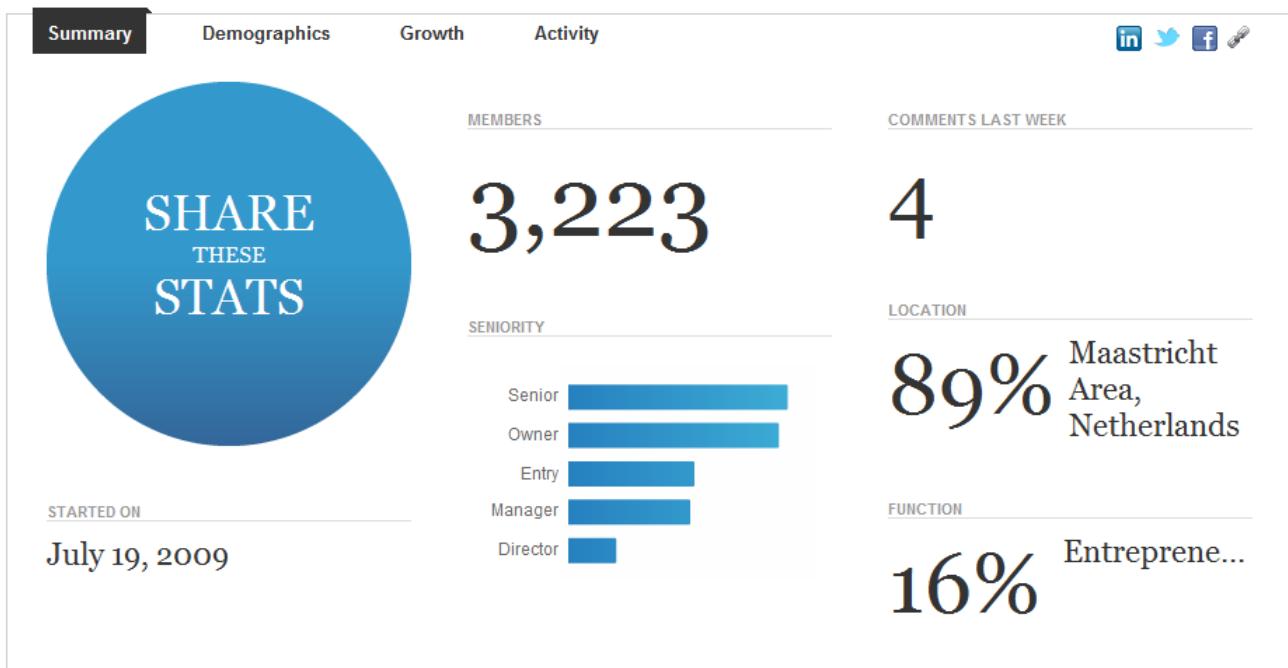
Dit zijn zonder twijfel indrukwekkende statistieken. Moet dit niet worden afzet tegen de doelen die men had in jaarplannen?, maar in algemene zin zijn er ook een aantal kanttekeningen te maken:

- Minder dan een vijfde van de bezoekers bekijkt meer dan 3 pagina's;
- Slechts 92.250 bezoekers komen vaker dan 2 keer terug op de site (zie ook Tabel 1), waarvan bijna tweederde uit Limburg zelf afkomstig is.

Tabel 1: Bezoekfrequentie volgens Google Analytics

| Aantal bezoeken | Bezoeken | Paginaweergaves | Percentage van totaal | |
|-----------------|-----------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | | | Bezoeken | Paginaweergaves |
| 1 | 1.537.570 | 3.713.761 | 73,38% | 70,08% |
| 2 | 236.057 | 640.634 | 11,27% | 12,09% |
| 3 | 92.109 | 266.067 | 4,40% | 5,02% |
| 4 | 48.411 | 140.541 | 2,31% | 2,65% |
| 5 | 30.106 | 89.628 | 1,44% | 1,69% |
| 6 | 20.463 | 60.432 | 0,98% | 1,14% |
| 7 | 14.725 | 43.360 | 0,70% | 0,82% |
| 8 | 11.154 | 33.069 | 0,53% | 0,62% |
| 9-14 | 34.739 | 103.146 | 1,66% | 1,95% |
| 15-25 | 23.074 | 69.975 | 1,10% | 1,32% |
| 26-50 | 18.550 | 54.920 | 0,89% | 1,04% |
| 51-100 | 11.782 | 36.395 | 0,56% | 0,69% |
| 101-200 | 7.882 | 24.418 | 0,38% | 0,46% |
| 201+ | 8.639 | 22.629 | 0,41% | 0,43% |

Een veel kleinere groep gebruikt de site dus intensief. Het argument is dat www.zuidlimburg.nl een portal site is, waarbij bezoekers snel doorklikken naar content op partnerwebsites. Aan de andere kant zou men dan in het geval van zo'n portalfunctie verwachten dat bezoekers vaker terugkomen. Er is dan ook weinig interactie. Wat social media betreft, is de inspanning beperkt geweest. Er is een Facebook pagina, maar met slechts 650 fans, een Twitter account met bijna 3.000 volgers en een Linked-In Group met ook ruim 3.000 leden, weliswaar grotendeels afkomstig uit Zuid-Limburg (Figuur 2). Veel interactie op regiomerk niveau is er dus niet (wel als gaat om medewerkers van de Stichting of betrokken stakeholders). Wat regelmatig 'gedeelde content' is zijn de videoportretten, die door geportretteerden gedeeld worden via sociale media. De Stichting heeft dus online een beperkte actieve dialoog weten op gang te brengen, maar dan vooral in de regio zelf; alweer een bewijs dat de Stichting duidelijk een bijdrage heeft geleverd aan de 'internal branding' en het aanjagen van samenwerking en betrokkenheid in Zuid-Limburg. In het algemeen is de communicatie naar buiten eerder traditioneel ingezet geweest op basis van een eenzijdig zenderperspectief. De portal moest daarbij dienen als bewijslast voor de claims die in de promotiecampagnes werden gemaakt, ofwel 'het imago-effect dat door het overweldigende aanbod teweeg wordt gebracht'. De vraag is dan hoe bezoekers op de site terecht komen en welke pagina's worden bekeken.



Figuur 2: Linked-In Maastricht Region group stats

Als het gaat om het websitebezoek over 2011 (om de invloed van redesign van de website op de statistieken te minimaliseren), dan blijkt dat zo'n 8% van de paginaweergaves een bezoek aan de homepage betreft. 41% heeft betrekking op het zoeken naar woningen; 21% op het zoeken naar banen terwijl 11% zoekt naar cultuur en de 6% betrekking heeft op het bekijken van videoportretten zoals bovenstaand besproken.

Aangezien tevens blijkt dat iemand die huizen ofwel vacatures zoekt niet snel geneigd is om ook andere pagina's over andere onderwerpen te bekijken, lijkt www.zuidlimburg.nl met name als een banen- dan wel huizensite gebruikt te worden. Van het overbrengen van de gehele boodschap over "een Europese regio bij uitstek, waar mensen vanuit de hele wereld samenkomen om hoogwaardige producten te maken in een regio met een uitgekiende balans tussen werken en leven, waarbij innovatie en hoogwaardige kwaliteit samen gaan met 'joie de vivre'" lijkt weinig sprake.

Dat wordt bovendien bevestigd door de manier waarop bezoekers de site vinden. Slecht 4% (34.000 bezoekers in 2011, waarvan ook weer 42% afkomstig uit Limburg) komen direct op de homepage terecht omdat ze www.zuidlimburg.nl direct in hun browser hebben ingetypt of in hun favorieten of 'auto-complete' hebben staan. 3% komt direct op een andere pagina wellicht via favorieten of 'auto-complete'. 10% komt op de website doordat www.zuidlimburg.nl in de 'gewone' zoekresultaten staat naar aanleiding van allerlei zoekopdrachten van gebruikers (organic search). Maar liefst 75% van de bezoeken zijn betaalde

bezoeken die via advertenties (over wonen of werken in Limburg) op www.zuidlimburg.nl terecht komen. In 2011 hebben deze online campagnes €275.000,- gekost, waarbij moet worden opgemerkt dat een belangrijk deel daarvan ook wel imagogericht is via 'banners en video-rectangles'.

De duidelijk getrechterde manier waarop mensen in 2011 de site bezochten, blijkt ook uit de 'landing pages' – de pagina waarop bezoekers op de site arriveren. Bijna viervijfde van de bezoeken wordt door het volgende rijtje voor haar rekening genomen:

| | |
|---|-------|
| 1. www.zuidlimburg.nl/carriere.html | 13.8% |
| 2. www.zuidlimburg.nl/index.html | 13.6% |
| 3. www.zuidlimburg.nl/huizen.html | 13.5% |
| 4. www.zuidlimburg.nl/huizen/koophuizen zoeken.html | 11.7% |
| 5. www.zuidlimburg.nl/carriere/vacatures.html | 11.6% |
| 6. www.zuidlimburg.nl/cultuur vrije tijd.htm | 10.1% |
| 7. www.zuidlimburg.nl/mooi wonen hoeft niet duur te zijn.html | 3.5% |

Een site die content-gedreven via 'story-telling' en 'sociaal uitwisselbare' informatie een merkimago tracht op te bouwen, zou een veel gedifferentieerder beeld geven, waarbij bezoekers op velerlei wijzen een site weten te vinden en doorzoeken. Op www.zuidlimburg.nl is het eerder een woning- en arbeidsmarkt gedreven verhaal. Dit toont het gevaar van een brandingstrategie die zich teveel op productniveau oriënteert. Van bewijslast ter ondersteuning van de offline campagne lijkt namelijk weinig sprake (al is telkens een tijdelijke toename van 'direct & organic traffic' en een verhoogde interactie met de site waar te nemen op de momenten dat de TV-campagne loopt, op de totaliteit van het website bezoek gedurende een heel jaar is dit effect beperkt). Generaliserend: men komt niet naar de website om meer te weten te komen over Zuid-Limburg omdat een interesse is gewekt. Men wordt naar de website geleid omdat men op zoek is naar een huis of een baan. De kans dat de twee (offline campagne van de Stichting en zoeken naar huizen of banen in Limburg) met elkaar verbonden zijn is zeer onwaarschijnlijk, zoals ook Gert-Jan Hospers in zijn boek aantoot¹

De druk vanuit sommige stakeholders op korte-termijn 'accountability' en het 'verkopen' van het woon-werk potentieel kan misschien wel eens averechts hebben gewerkt, want men zou zich kunnen afvragen of de focus op promotie en website en hetgeen het teweeg heeft gebracht niet aan bestaande partijen en online aanbieders (vacature- en huizensites) had kunnen worden overgelaten, waardoor juist de toegevoegde waarde van de Stichting, waar betreffende stakeholders zo mee begaan waren, werd ondermijnd. Andere stakeholders lijken dat dan juist weer wél begrepen te hebben (zie bovenstaand relaas over marketinggerichtheid van de Stichting volgens sommige stakeholders). Ook hier blijkt weer, zoals in de Quickscan en bovenstaand, dat de Stichting op zeer doortastende wijze (gezien de algemene statistieken) gedaan heeft wat er van haar gevraagd werd, maar dat de voorafgaande strategische visie in twijfel kan worden getrokken. Naar de toekomst toe geeft het maar weer eens aan hoe belangrijk het is om marketing en branding van elkaar te scheiden. Eenvoudig gezegd: branding zorgt ervoor dat de reputatie van de regio op een aantal kernassociaties wordt bewaakt; marketing zorgt voor de verkoop van productaanbod (toerisme, investeringsmogelijkheden, export), waarbij men moet trachten om dit op een reputatieversterkende manier te doen.

Organisatie

Over de Stichting als organisatie op zich is men het unaniem eens: al is de efficiency moeilijk objectief te meten, men percipieert de Stichting als een professionele en goed georganiseerde machine die geen onnodige overheadkosten heeft gegenereerd. De organisatie is uiteraard in het begin zoekende geweest, maar nu zeer professioneel en altijd toegankelijk, ondanks de beeldvorming dat het op strategisch niveau moeilijk was om gehoord te worden en beleid te beïnvloeden. Of de doelen ook op een andere manier efficiënter bereikt hadden kunnen worden kan men niet beoordelen, maar in ieder geval is het meeste geld uitgegeven aan datgene waar het voor bedoeld was; campagne voeren.

Dit laatste blijkt ook uit de cijfers. Gemiddeld per jaar bedroegen de financiële middelen €2,5 miljoen, waarvan €2,15 miljoen uit donateurs en €0,35 miljoen uit EFRO-subsidies. Gemiddeld per jaar werd minder dan 10% van de beschikbare middelen besteed aan bedrijfsvoering, dus, zoals de stakeholders opmerken, is van een organisatie met een waterhoofd (hoge overhead) geen sprake. Aanbestedingen zijn

¹ Gert-Jan Hospers (2009) *Citymarketing in perspectief*, IVIO-Wereldschool: Lelystad.

altijd uitgevoerd conform de richtlijnen voor overheidsaanbestedingen en daarnaast kan men telkens goedgekeurde accountantsverklaringen overleggen. Bovendien heeft men de afgelopen jaren 8 nieuwe donateurs weten aan te trekken, terwijl er slechts 4 zijn uitgestapt.

Wat de bestuurlijke organisatie betreft hadden verschillende stakeholders het gevoel dat men vanuit het algemeen bestuur nauwelijks invloed kon uitoefenen op het beleid, terwijl dat er in het dagelijks bestuur vaak onenigheid was vanwege de soms tegengestelde belangen van sommige betrokkenen (zeker de eerste jaren; waarbij men de indruk heeft dat dit probleem zichzelf oploste door de wisselingen van personen en functies). In de bestuurlijke afstemming heeft zich tevens de vaak korte tijdsspanne gewroken tussen het beschikbaar komen van de bestuurlijke stukken voor een AB/DB vergadering en de (locale) bespreking daarvan. Hierdoor kon onvoldoende afstemming gezocht worden met de andere stakeholders en de vertegenwoordiging in het DB. De terugkoppeling was beperkt. Dat laatste is ook een leerpunt voor de manier waarop de regionale partners zelf dit proces organiseren.

In de toekomst zou het daarom misschien beter zijn om een raad van toezicht te installeren, met daarin ook inhoudsdeskundigen en personen met ervaring in bedrijfsvoering om in een gedegen ondersteuning van de organisatie te voorzien, vanuit een objectieve doelmatigheid, in plaats van belangenbehartiging. Dit is mede van relevantie in verband met regelmatige wisselingen in het bestuur en in het verleden gewijzigde rol van de provincie; waardoor enigszins een bestuursvacuüm werd gepercipieerd door sommige stakeholders. Dit had te maken met de gewijzigde governance-code van de Provincie (geen deelname in stichtingen – later via toehoorderschap), waardoor zonder enige schuld bij wie dan ook de actieve betrokkenheid van de provincie bij de stichting moest worden gereduceerd. Daarnaast valt wel op te merken dat de strategische aansturing ook behoefte leek te hebben aan professionele ondersteuning door inhoudsdeskundigen.

Conclusies en Aanbevelingen

Zoals ook in de Quicksan geconcludeerd werd, mag het duidelijk zijn dat het Zuid-Limburg's initiatief tot regiobranding zeer lovenswaardig is en de noodzaak hiertoe, in een globaliserende wereld waar steden en regio's steeds intensiever concurreren, voor de auteur een evidentie is. Er zijn ook prachtige prestaties geleverd, zoals een mooie lijst van partners, deelnemers, sponsors en auditors, een goede financiering en organisatiegraad, alsook de indrukwekkende realisatie van heel wat activiteiten op korte termijn. Het zou dus moeten worden voortgezet, geïntensiveerd en uitgebreid, maar voor het bewerkstelligen van een meer doeltreffend beleid en verbeterde internationale prestaties is een betere en aangepaste strategie en vertaling daarvan naar actie een voorwaarde, volgens de 'competitive identity' visie van de auteurs.

In het kort kunnen volgende conclusies getrokken worden op basis van de geformuleerde onderzoeksvragen.

Doeltreffendheid

Ondanks de onduidelijkheid in de formulering van de doelstellingen voor de Stichting, werd de verwachting geformuleerd dat men door middel van campagnes zou trachten het imago te verbeteren (wat dat gewenst imago dan ook mocht zijn). De campagnes op zich werden zeer professioneel opgezet en hebben impact gehad, maar of dit tot imagoverbetering heeft geleid kan niet worden bevestigd. De Stichting heeft haar werk gedaan, maar op strategisch niveau waren de uitgangspunten en verwachtingen van stakeholders te betwist en onduidelijk om de juiste middelen voor de juiste doelen te kunnen inzetten. De druk op meetbaarheid en de focus op 'productniveau' hebben geleid tot initiatieven die eerder in de categorie marketing in plaats van branding geplaatst zouden kunnen worden

De ongeschreven doelstelling die door de provincie wel openlijk werd nagestreefd, namelijk: het verbeteren van de samenwerking en saamhorigheid in de regio, is weldegelijk een onverdeeld succes, afgezien van de samenwerking tussen direct betrokken marketingpartijen. Het bijeenbrengen van stakeholders, de 'internal branding', het bieden van een platform voor uitwisseling, regionale trots en ambassadeurschap wordt door iedereen terecht bejubeld en heeft ook geleid tot weer nieuwe initiatieven zoals bijvoorbeeld campusontwikkelingen, Kompas van het Zuiden of Limburg Economic Development.

Doelmatigheid

De Stichting heeft zich op korte termijn kunnen waarmaken als een slanke, maar zeer professionele organisatie. Er is absoluut geen sprake van nieuwe bureaucratie of overhead en meer dan 90% van de middelen werden besteed aan primaire processen. Of de middelen beter aan iets anders besteed hadden kunnen worden is moeilijk te zeggen, maar het lijkt tijd om het organiserend vermogen en de kracht van de samenwerking in te zetten richting actie in plaats van communicatie.

Tevredenheid Stakeholders en Rollen

Over het algemeen mag men zeggen dat de stakeholders zeer tevreden zijn, zeker vanwege de manier waarop samenwerking tussen allerlei publieke en private partijen tot stand is gekomen, maar ook vanwege het feit dat Zuid-Limburg zich 'eindelijk' in Nederland eens sterk heeft weten te profileren. Sommigen vinden dat op zich al een prestatie, anderen geven aan dat het nu tijd is voor verandering en actie. De manier waarop samenwerking georganiseerd werd in de Stichting mag als voorbeeld dienen voor toekomstige initiatieven. Men heeft zeker zaken in gang weten te zetten. In het begin zoekende – logisch - maar later zeker via een gedegen project. Kanttekening daarbij is dat het betrekken van onafhankelijke inhoudelijke expertise en verdere professionalisering in de bestuurlijke organisatie, zowel volgens de stichting zelf, als volgens sommige stakeholders, naar de toekomst toe wellicht een goed idee kan zijn, ter ondersteuning van organisatie en bestuur. Velen vinden het bovendien jammer dat er niet meer terecht is gekomen van de samenwerking tussen marketingpartijen zoals met de VVVs of het Liof (ondanks de opgestarte samenwerkingsinitiatieven in 2011 en 2012).

Limburg heeft de afgelopen jaren dankzij de Stichting de nodige aandacht gekregen in de Nederlandse media, maar moet nu haar eigen verhaal gaan vertellen vanuit een internationaal kader. De focus lag erg op reclame en ook volgens sommige stakeholders was dat te beperkt. Bovendien is er in het algemeen, noch in de onderzoeken uitgevoerd door de stichting, sluitende bewijslast te vinden dat dit werkelijk het imago van een regio kan beïnvloeden. Zoals de 'competitive identity' aanpak beargumenteert, zou het verstandig zijn om in de toekomst meer de nadruk te leggen op betekenisvolle en symbolische acties. Reputatie kun je veranderen door hetgeen dat je doet, niet hetgeen dat je zegt. Positioneer branding daarom als een aanpak op de langere termijn, ondersteunend aan de gedeelde economische en andere ontwikkelingen.

Tenslotte, wellicht het allerbelangrijkste advies dat vanuit alle richtingen naar voren werd geschoven is de noodzaak om in de toekomst het internationale perspectief voorop te stellen; zowel in de lading van het merk als in het aspiratieniveau wat betreft de reikwijdte van initiatieven en het te bereiken publiek.

Bijlage 1: Lijst van respondenten

De heer Stan Berings, Partner bij PriceWaterhouseCoopers
De heer Johan Halmans, Directeur Gulpener Bierbrouwerij
Mevrouw Jessica Klement, Directeur Klement² Beter Landgoed
De heer Jaco Meuwissen, CEO 3W New Development BV
De heer Jos Schneiders, Directeur DSM Nederland
De heer Peter Thijssen, Voormalig districtsdirecteur ING, Directeur Peter Thijssen Consultancy
De heer Theo Thuis, COO Q-Park
De heer Pascal Vandermeulen, Directeur Rabobank Parkstad
De Heer Jef van Melik, Directeur Van Melik Food Groep
De heer Jacques Mikx, Hoofd Investeringsbevordering & Business Development Industriebank LIOF
De heer Sjraar Cox, Burgemeester Gemeente Sittard-Geleen
De heer Paul Depla, Burgemeester Gemeente Heerlen
De heer Reg van Loo, Burgemeester Gemeente Vaals
De heer Peter Elverding, Kwartiermaker regiobranding Zuid-Limburg
De heer Camille Oostwegel, Kwartiermaker regiobranding Zuid-Limburg
De heer Jan Schrijen, Kwartiermaker regiobranding Zuid-Limburg
De heer Ad Kroon, Algemeen directeur/provinciesecretaris Provincie Limburg
De heer Wim Ortjens, Directeur Stichting Regiobranding Zuid-Limburg