

BRANDING

TRENDPARK

POPTAHOF

MAANDERENG

HART VAN ZUID

MARIAHOEVE

MALBERG

HOOGVLIET



Gesprek over 'branding' van gebieden

15 september 2005, Utrecht

Inhoudsopgave

3	Aanleiding bijeenkomst
3	Overzicht van projecten
6	Motieven voor branding
7	Merk als vliegwiel
10	Verschillen in aanpak
13	Resultaten
14	Opmerkingen achteraf; naar een methode?

Colofon

Dit verslag is een uitgave van Woonbron en Staedion in het kader van het project 'Identiteit en Branding' en geschreven door Kees de Graaf, freelance journalist en redacteur Building Business.

Lay-out: WSA / projectcoördinatie I&B

Aanleiding bijeenkomst

Deze bijeenkomst is tot stand gekomen op initiatief van de van de corporaties Woonbron en Staedion in het kader van het gezamenlijke project 'Identiteit en Branding' (I&B). Het project is ontstaan vanuit de ambitie van beide corporaties om het thema woonmilieudifferentiatie binnen de Zuidvleugel concrete handen en voeten te geven. Via het ontwikkelen van (visies op) gebieden vanuit identiteit en het toepassen van 'branding' kunnen de betekenisvolle verschillen tussen gebieden verder tot ontwikkeling komen. Hiermee ontstaan herkenbare verschillen en dus keuzemogelijkheden voor bewoners, passend bij hun uiteenlopende leefstijlen.

Om een methode voor de 'branding' van wijken te ontwikkelen wordt op dit moment geëxperimenteerd met vier pilots in Den Haag en Rotterdam. Vanuit VROM wordt het project gevolgd met het oog op de mogelijke bruikbaarheid van de methode in herstructureringsgebieden. Deze bijeenkomst is ervoor bedoeld om ervaringen van partijen die een dergelijk traject (hebben) doorlopen uit te wisselen en voor het verzamelen van 'input' om de methode verder te ontwikkelen.

Overzicht van projecten

In zijn introductie wijst gelegenheden voorzitter René Scherpenisse (SEV) erop dat hij destijds in zijn Woonbron-tijd mede initiatiefnemer was van dit branding-project. Voor met name consumentenproducten wordt al lang aan branding gedaan, voor wijken is het een vrij nieuwe aanpak. Uit een eerste analyse van projecten in den lande is al gebleken dat de aanpak soms heel verschillend kan zijn, zowel qua ambities als qua organisatie en financiering. Juist daarom is het goed om successen en knelpunten te inventariseren. Het gesprek is opgedeeld in vier onderdelen: een voorstelronde met een beknopte introductie op het brandingproject waar de deelnemers zelf mee bezig zijn, een verkenning van de motieven, een analyse van de gehanteerde methodes en tenslotte een inventarisatie van de bereikte resultaten.

Voorstelronde

Rian Peeters (Woonbron) duidt branding als een manier om verschillen in kaart te brengen en aan te sluiten bij woonvoorkeuren van consumenten, om zo woonmilieudifferentiatie en een succesvolle gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Zijn organisatie past branding toen in sterk verschillende projecten: Hoogvliet, Heijplaat, Schiemon, Poptahof. De ambitie is om branding 'standaard' op te nemen in de werkwijze voor het strategisch voorraadbeheer. Om meerdere redenen is het een interessante aanpak: om ontwikkelingsplanologie mee mogelijk te maken, draagvlak te creëren en partijen van uiteenlopende karakters bij elkaar te houden.

Ernst Detering (Staedion) is betrokken bij de branding van Mariahoeve en het Schipperskwartier in Den Haag. Bij Mariahoeve wordt daarbij de volgorde gehanteerd van onderzoek (markt, cultuurhistorie, wijkeconomie/voorzieningen), een brandingssessie en vervolgens het opstellen van een gebiedsvisie. Daarbij wordt samengewerkt met Vestia, Haag Wonen en de gemeente Den Haag. Parallel aan dit traject verloopt het traject van een mogelijke aanwijzing van Mariahoeve tot beschermd stadsgezicht, maar in afwachting van de resultaten van het brandingsonderzoek is dat traject even stilgelegd. De drie onderzoeken zijn inmiddels afgerond en er wordt nu nagedacht over de inrichting van de brandingssessie. Voordeel van de gebezigde aanpak is dat men de wijk steeds scherper in het vizier krijgt. Op het eerste gezicht lijkt het een wijk waar weinig aan de hand is, maar bij nader inzien zijn er zowel op het gebied van de 'hardware' als de 'software' zaken niet in orde. Zo vindt een instroom van bewoners uit herstructureringsgebieden plaats, met alle gevolgen van dien.

Theo van Wijk (HC Consultants) is al enkele jaren met branding bezig. Zo was hij onder meer betrokken bij de branding voor de wijk Ondiep in Utrecht. Op dit moment doet hij onderzoek naar de rol van de voorzieningen in de brandingsmethode.

Ferry de Kraker, voormalig directeur RO van de gemeente Ede, heeft branding toegepast in het kader van wijkgericht werken. Branding was daarmee een instrument om integraliteit in de aanpak van gebieden te bewerkstelligen. Daarbij ging het zowel om fysieke als sociale aspecten. Voor een wijk uit het einde van de jaren zeventig is een eerste pilot uitgevoerd, waarbij na een visietraject een brandingtraject volgde. Procesmatig heeft dat goed gewerkt. Per wijk moet wel maatwerk worden geleverd. Ook zijn er mogelijkheden om een efficiëntieslag te maken, door helder te bepalen wat wijkspecifiek is en wat bijvoorbeeld geldt voor de stad als geheel.

Paul van de Wollenberg, ontwikkelingsmanager bij AM Wonen, was betrokken bij de branding van de wijk Malberg in Maastricht. De uitkomsten van het (afgeronde) brandingtraject vormen nu het toetsingskader voor de te ontwikkelen deelplannen binnen het gebied.

René Goorden, beleidsadviseur strategie bij Staedion en betrokken bij de trajecten in Mariahoeve en Schipperskwartier, benoemt branding als nieuw instrument bij het opstellen van gebiedsvisies, het strategisch voorraadbeheer en beheerplannen. Met name de integraliteit van de methode vindt hij interessant.

Jan Nieuwenhuizen (projectleider consortium) deed al aan branding voordat hij precies wist wat het was. In Schiedam en Almere heeft hij zich bezig gehouden met de identiteit van nieuwe gebieden; een ervaring die goed van pas kwam bij de ontwikkeling van het gebied Hart van Zuid in Hengelo, waar hij bij betrokken is. Dit project, met het nodige erfgoed uit de tijd dat het gebied door Stork werd gebruikt, kan met behulp van brandinginstrumenten worden verder geholpen.

Volgens Willem Sulsters, bureau WSA/ coördinator project I&B, is het thema identiteit altijd in de ontwikkeling van de stad zeer maatgevend geweest. Meerdere lijnen, zowel uit verschillende 'harde' en 'zachte' invalshoeken komen hier integraal samen.

Lotte Schubert (WSA) neemt deel in het innovatieteam I&B, dat WSA vormt met medewerkers van Woonbron en Staedion, om de ontwikkeling van methodiek af te stemmen op de aanpak en het resultaat van de pilots.

Rob van Gameren, directeur exploitatiemaatschappij Poptahof in Delft, heeft ten tijde van de stadsvernieuwing kennis gemaakt met branding 'avant la lettre', zoals bij de aanpak van Scheveningen Haven. Hij startte met het brandingtraject voor de wijk Poptahof op het moment dat er al een stedenbouwkundig plan lag. Centrale opgave voor Poptahof is 'waardecreatie'; de wijk is de laatste 10 jaar achteruit gegaan, maar kent wel een strategische ligging. Inmiddels is de branding 'sheet' – waarin de kernwaarden van het gebied in woorden en beelden wordt weergegeven - gereed en deze moet nu worden gebruikt bij de opstelling van concrete deelplannen en het plan voor de herinrichting van de openbare ruimte. Belangrijk vindt hij de vraag of je met branding een instrument in handen krijgt om anderen (bijvoorbeeld ontwerpers) goed aan te sturen.

Motieven voor branding

In het eerste deel van de discussie wordt gesproken over de motieven om branding toe te passen bij wijk(her)ontwikkeling. Bij de aanpak van Hoogvliet is branding ingezet op een moment dat de discussie stilviel naar aanleiding van de vraag: 'wat hebben we nu na deze hele operatie en voor wie is het hier dan leuk?' Er bleek veel behoefte te bestaan om meer aan te sluiten bij het gebied: wat is er, waarom willen mensen hier eigenlijk wonen, wat zijn de aanwezige krachten in het gebied. Dit alles moest worden 'opgegraven' en ingezet voor de toekomstige ontwikkeling van het gebied. Uitgaande van de stelling dat er geen 'gemiddelde projecten' voor de smaak van iedereen in Hoogvliet moesten worden ontwikkeld, maar alleen voor mensen 'die er echt voor gaan', is branding gebruikt voor twee doelstellingen:

- het bij de les houden van alle betrokkenen in het ingrijpende proces van de sloop van 5.000 woningen en de nieuwbouw van 5.000 woningen;
- het aansluiten bij de aanwezige woonvoorkeuren binnen het gebied.

Het achterliggende doel was het beheersen van de risico's van de gebieds- en projectontwikkeling. 'Wanneer je een identiteit kiest die niet bij een gebied past, leidt dat tot een zwaarder en langer lopend project. Je kunt beter aansluiten bij het gebied, bij wat er is en het gevoel dat er bestaat.'

Anderen zijn kritischer over de motieven om branding toe te passen. Een van de aanwezigen geeft aan dat je hiermee voortdurend achter de feiten aanloopt. Zo wordt ten aanzien van het eindproduct van een brandingtraject opgemerkt dat de dynamiek in steden en wijken erg groot is en het erg lang duurt voordat herstructureringsprojecten van de grond komen. Om die reden moet niet krampachtig worden vastgehouden aan het 'eindbeeld' dat uit het brandingtraject is ontstaan. 'Je kunt best een meer abstracte identiteit formuleren. Dat geeft ook de nodige flexibiliteit gedurende periodes van vijf tot tien jaar. Maar leg jezelf niet teveel vast richting bewoners, gemeenteraad en andere belanghebbenden. Zeg bijvoorbeeld niet dat een bepaald woongebied stedelijk wordt, terwijl je niet eens weet of de markt dat wel kan hebben. Daar word je alleen maar op afgerekend.' De gekozen identiteit c.q. het merk voor een gebied mag niet als een dwingend keurslijf gaan werken, zo wordt gezegd. 'Bij de ontwikkeling van het kantorengedebied van Almere Stad stelde de provincie op een gegeven moment als eis dat er alleen ICT-gerelateerde bedrijven

zich mochten vestigen. Die eis hebben we naast ons neergelegd. Stel je voor dat ABN Amro ineens langs komt met de wens om een groot kantoor te realiseren; die wens wil je dan kunnen honoreren.'

Gezien onze traditie van blauwdrukplanning is dat nog niet eenvoudig, zo geeft een andere aanwezige aan. 'Je moet de dynamiek in een wijk de kans geven. Je stedenbouwkundig plan dient daarbij als referentie. Daarbij ga je uit van het bestaande en pleeg je geen *tabula rasa*. Ik zet branding in om knoppen te hebben om te kunnen draaien; om plannen van ontwerpers te kunnen beoordelen, je concept te kunnen bewaken en om onderscheidende identiteiten in deelplannen te kunnen maken. Aangezien we allemaal in dezelfde regionale woningmarktvijver vissen, is dat onderscheidende hard nodig. Je komt daarachter wanneer je brede swot-analyses verricht. Wanneer je stedenbouwers hun gang laat gaan, op basis van gemiddelde onderzoeken, is de kans op onderscheidende producten niet zo heel groot. Daarnaast biedt branding je een kader om plotseling opkomende initiatieven uit de markt te kunnen beoordelen en te kunnen toetsen op je oorspronkelijke ambities.'

In dit kader is van belang wat de aard is van het gehanteerde referentiekader, dat bedoeld is om de rode draad in de planontwikkeling vast te houden. 'Als er sprake is van een opgelegde identiteit, zonder een goede analyse van het gebied, dan werkt dat niet. Dat is een voorbeeld van slechte marketing.' Anderen zijn het daarmee eens: 'Het dwingend opleggen van een *brand* werkt niet. Je moet eerst kijken wat er vanuit de historie gezien belangrijk is in een gebied. Vervolgens probeer je de kernkwaliteiten te definiëren en daar ga je verder mee aan de slag.'

Merk als vliegwiel

De toepassing van branding kan echter ook andere functies dienen, zo blijkt tijdens het volgende deel van de discussie. Zo is bij de ontwikkeling van het masterplan voor het Stork-terrein in Hengelo vooral ingezet op de ambities en mogelijkheden van het gebied, in plaats van op een vastomlijnd stedenbouwkundig plan. Omdat een dergelijk plan echter 'te vaag' is voor de gemeenteraad, is besloten tien 'Ankerpunten' te benoemen, die tijdens het vervolg van het traject als toetsingskader voor de ontwikkeling konden dienen. Daarbij ging het bijvoorbeeld om het leggen van verbindingen naar omliggende wijken, het behoud van historisch erfgoed en het handhaven van de loop van het spoor. Deze 'ankerpunten' leggen de planontwikkeling geen keurslijf op, maar geven wel een nieuwe identiteit aan het gebied mee. 'Samen vormen ze wellicht één merk', zo geeft een aanwezige aan. Daarnaast bestond er een markttechnische noodzaak om voor dit gebied

een scherpe identiteit te creëren. Er moest een programma van 100.000 m² kantoren worden gerealiseerd. Toen ontstond het idee om een WTC-licentie voor Hengelo aan te vragen; niet op basis van uitgebreid onderzoek, maar vanuit de wens om niet het 'zoveelste kantoorgebouw' te willen realiseren. 'We wilden het gebied status meegeven. Deze keuze heeft een vliegwieleffect teweeg gebracht. De markt moet het dan verder oppakken en dat lijkt te gaan lukken. Allerlei bedrijven die nu nog aan de rand van de stad zetten zeggen: als er een WTC komt, dan komen wij ook. En de Hengelonaren zijn ineens trots op deze plek.'

Ook deze '*opportunity driven*'-methode valt volgens de aanwezigen te scharen onder het kopje branding: 'Je probeert uit niets iets te maken. Niet zozeer vanuit het bestaande – de historie, wat is Hengelo – maar je start juist iets nieuws.' Een andere aanwezige: 'Het WTC heeft een *boost* gegeven aan een slapende identiteit in Hengelo, een onbenutte potentie in de identiteit. Blijkbaar is er een achterliggende logica waardoor dit project zo succesvol is. Dit project zal nu verder voortdrijven op de lijnen van identiteit, op een manier die vergelijkbaar is met een stad als Newcastle. Daar is met een cultureel project de toon voor de vernieuwing gezet.' Op een vergelijkbare manier zal het WTC een impact hebben op de betekenis van het totale gebied, zo is de verwachting. 'Het is de *stepping stone* voor het vervolg van de ontwikkeling. Dat lukt je alleen met de juiste personen en de juiste condities.'

In Hoogvliet is een andere opbouw gehanteerd in het (bewust doorlopen) brandingtraject: het definiëren van de gebiedsidentiteit, het benoemen van kernwaarden, het bouwen van het 'merk' en het formuleren van het programma, vanuit de beleving van de mensen. Met name de vijf kernwaarden gaven de rode draad voor de verdere planontwikkeling aan. De brandingsessie van Ondiep kende een vergelijkbare opbouw: wat is er aan de hand in het gebied, wie woont er nu, welke leefstijlen zijn er, welke leefstijlen kunnen zich hierin voegen en wie is vervolgens *leading* bij de verdere uitwerking.

Gebiedsintegere werken is hierbij van groot belang: probeer je te verdiepen in wat de kwaliteiten op een specifieke plek zijn en welke identiteit daarmee samenhangt. Die kwaliteiten kunnen ook een sociaal-culturele lading hebben. Zo is uit het onderzoek in de wijk Mariahoeve gebleken dat deze wijk typisch gebruikt wordt door mensen die niet de stedelijke dynamiek zoeken. 'Dat was veertig jaar geleden al het geval en dat is nog steeds zo. Op basis van een dergelijke constatering moet je vervolgens kijken voor wie het gebied in de toekomst interessant kan zijn.'

In dit kader is het de vraag hoe je omgaat met de 'historie' van een gebied. Over Hengelo wordt bijvoorbeeld gezegd dat de identiteit van het verleden compleet is weggevaagd: de textiel en de machinebouw zijn geheel

verdwenen. Voor Hoogvliet geldt in principe hetzelfde: dat heeft weinig meer met Shell te maken. 'Niettemin is er in cultureel opzicht wel nog een bepaalde identiteit in Hoogvliet aanwezig: het gevoel van de pioniers die hier in de jaren dertig van de vorige eeuw kwamen werken, de gedachte dat deze wijk een "basiskamp" is. Anno 2005 kan de wijk diezelfde functie wellicht weer vervullen voor de starters in de stad en daarmee is "pionieren" een van de kernwaarden in het gebied. Je moet dus een abstractieniveau hoger gaan zitten; het gaat niet om de machinebouw zelf, maar om de bedrijfscultuur die daarmee samenhangt.' Ook anderen pleiten ervoor verder te kijken dan de historie van een gebied: 'Het gaat er vooral om dat je synergie creëert door functies te koppelen c.q. toe te voegen. Dat is een ontdekkingstocht die breder is dan alleen de historie.'

Geconstateerd wordt tenslotte dat er een groot verschil bestaat tussen het formuleren van een identiteit voor een wijk of voor de stad als geheel, laat staan de identiteit voor een complete regio. De rol van het schaalniveau moet daarom niet worden onderschat, aldus een aanwezige. 'Hoe hoger het schaalniveau, hoe meer je op langere termijn bezig bent. Daar is wel het nodige draagvlak voor nodig; je hebt dan met steeds meer partijen te maken om het eens te worden over een bepaalde identiteit.'

René Scherpenisse vat deze 'definitie-discussie' samen in een aantal motieven om aan branding te gaan doen:

- de zoektocht naar wat een gebied eigenlijk is;
- voor wie is het gebied leuk, welke leefstijlen en welke leefstijlen versterken die identiteit;
- het draaien van de knoppen bij gebiedsontwikkeling: een rode draad vinden, het programma daarmee maken, onderscheidend vermogen creëren waarmee je kunt concurreren;
- de pragmatische insteek: branding inzetten om tot afzet te komen;
- identiteit en kernwaarden vasthouden tijdens de rit, anders treedt er kapitaalvernietiging op. Niettemin oppassen voor het 'teveel dichttimmeren';
- het bieden van een gezamenlijke voertaal tijdens het proces. Een sterk merk zoals een WTC kan een proces versnellen en vergemakkelijken. 'Zoiets communiceert een stuk aangenamer dan discussies over regelgeving en bouwhoogtes; daarmee schrik je juist potentiële investeerders af.'

De aanpak

In het eerste deel van de discussie is al gebleken dat brandingstrategieën zeer verschillend van opbouw kunnen zijn. Daar komt bij dat een brandingstrategie op hele verschillende momenten kan worden ingezet; in het ene geval helemaal aan het begin van een ontwikkelingsstrategie, in het andere geval wanneer er al het nodige (bijvoorbeeld een masterplan) ligt. In de wijk Mariahoeve begint men ‘vanaf *scratch*’ en heel breed, met drie onderzoeken. De fysieke structuur van de wijk wordt onderzocht door Urban Fabric, Smart Agent vraagt de bewoners naar hun perceptie en hun leefstijlen en de wijk economie wordt in beeld gebracht. Deze drie studies, waarvan de conclusies nog over elkaar heen moeten worden gelegd om de onderlinge verbanden bloot te leggen, zullen als input dienen voor een nog te houden brandingsessie. Een thema kan bijvoorbeeld het groen in de wijk zijn: wat had en heeft het nu voor functie voor de verschillende groepen in de wijk, en wat kunnen we ermee doen in de toekomst. ‘Het kan een drager zijn voor de identiteit en dan is het de vraag hoe je zoiets vertaalt naar de verschillende beleidsterreinen van gemeente en corporaties. Uiteindelijk moet een en ander samenkomen in een gebiedsvisie voor de wijk.’ Er is juist voor Mariahoeve gekozen omdat er weinig inzicht in de ontwikkeling van dit gebied bestaat bij de betrokken partijen. Men ziet er weinig problemen, maar heeft wel in de gaten dat er door andere herstructureringsstrategieën in Den Haag iets gebeurt in de wijk. Er is een dalende lijn in de tevredenheid van bewoners en die wil men tijdig ombuigen. Men heeft nog geen beeld van de ingrepen die uiteindelijk zullen worden gepleegd; men gaat er ‘geheel blanco in’. Het uiteindelijke achterliggende doel van de wijkvisie is waardeontwikkeling c.q. waardebehoud, zo wordt gezegd. De waarde van het gebied mag niet achteruitlopen. Daarnaast kan het proces dienen om ‘alle neuzen in dezelfde richting te krijgen’, een motief dat ook al eerder tijdens dit debat is genoemd.

In Hoogvliet is volgens een andere opbouw gewerkt. Daar zijn eerst de potenties van het gebied verkend. Vervolgens zijn de *stakeholders* overtuigd van die potenties en op basis daarvan konden concrete projecten voor de wijk worden geformuleerd.

In Ede is in het kader van het wijkgericht werken – waar de afdelingen stedenbouw en ontwikkeling nogal sceptisch tegenover stonden – eerst een visie opgesteld voor alle wijken gezamenlijk. Op basis daarvan kon een meerjarenbegroting/beheersvisie worden opgesteld en konden prioriteiten worden gesteld, op basis van de te verwachten bewegingen op de woningmarkt. Dit resulteerde in een ‘merkenkaart’ voor heel Ede. Daarmee is weer het gesprek over de (her)ontwikkeling van de individuele wijken gestart. Dat betekent bijvoorbeeld dat het gesprek met de bewoners wordt

aangegaan over hoe zijn het woon- en leefklimaat ervaren. Op basis van de resultaten is bij voorbeeld in één wijk een pilotproject gestart, waarbij gemeente, corporatie, welzijn en politie samenwerken.

De volgorde van werken is hier andersom: eerst een concept-visie maken met enkele mensen uit de wijk ('dat levert je toch al een aantal speerpunten op en een indicatie van hoe bewoners er tegenaan kijken'). Pas daarna volgt een brandingssessie om kernwaarden te bepalen en een meerjarenprogramma voor de wijk op te stellen.

In Maastricht, bij de wijk Malberg, hebben alle betrokkenen een brandingssessie doorlopen. Men ging twee dagen met een groep van 25 personen op de hei, waarbij het bewust breed samengestelde gezelschap sprak over vraagstukken als: wat willen we in deze wijk bereiken. Vervolgens zijn gesprekken gevoerd met een aantal mensen uit deze groep en zijn kernwaarden en bijbehorende beelden gedestilleerd. Het geheel dient als toetsingskader voor de ontwikkeling van deelplannen binnen de wijk. Iedere planindieners en ontwerper moet daarbij uitleggen hoe zijn plan spoort met de geformuleerde kernwaarden voor de wijk. De gevolgde werkwijze helpt ook om stokpaardjes van betrokkenen af te kunnen houden: 'Een wethouder van Groen Links denkt bij groen aan schapen in de wijk, terwijl de bewoners vooral denken aan chique wonen in het groen. Dan helpt het om een gemeenschappelijk gedragen beeld te hebben.' Voor de afzet van de woningen in de wijk heeft het brandingstraject in ieder geval gunstige gevolgen gehad; de wijk kwam er positief mee in het nieuws en voor het eerste deelplan van 35 woningen meldden zich 400 gegadigden. De brandingssessie is door de betrokken marktpartijen zelf aangekaart, met name ook om een aantal heilige huisjes bespreekbaar te maken die in een eerder opgesteld masterplan voor de wijk waren geformuleerd. 'Je creëert een nieuw kader om zaken bespreekbaar te maken. Niet door het masterplan zelf voor te leggen aan de bewoners, maar door een open traject in te gaan. Door goed onderzoek te doen naar de identiteit van de wijk en de perceptie van de wijk bleek het mogelijk om enkele heilige huisjes, onder meer afkomstig van de stedenbouwkundige, af te breken. Zo konden we aantonen dat woningen met platte daken niet gewenst waren; er was juist behoefte aan woningen met hellende daken.' In het verlengde hiervan kon het forse markttechnische risico dat aan uitvoering van het masterplan kleefde worden verkleind.

Anderen benadrukken eveneens deze eigenschap van een goed doorlopen brandingstraject: 'Het geeft je de munitie om onuitvoerbare zaken ter discussie te stellen. Stedenbouwkundige plannen zijn vaak zeer politiek-ideologisch geladen. De wethouder denkt: als ik mijn ecologische zone er maar doorheen krijg. De truc is dan om verschillende werelden te verbinden: een afzetbaar product en een duurzame gebiedsontwikkeling.

Daar helpt branding bij. Als opdrachtgever krijg je er een instrument bij.' Het laat onverlet dat dit geen eenvoudige fase is in de ontwikkeling: het vertalen van abstracte kernwaarden naar concrete programma's en ontwerpen.

'Hoe vertaal je termen als bondgenootschap en pionieren?' In Maastricht is daarom een tussenproduct gemaakt: de door de ontwikkelaars ontwikkelde termen als 'parochiaal', 'gezagsstructuur', 'keuzevrijheid' en 'discreet' zijn eerst vertaald in een A4tje met meer concrete aanwijzingen voor opdrachtgevers en ontwerpers, zoals 'een verzorgd straatprofiel'. 'Iedereen moet vervolgens aangeven hoe hij dat A4tje heeft gebruikt.'

Een aanwezige geeft aan dat je een dergelijke basis ook kunt gebruiken om bijvoorbeeld architecten mee te selecteren: 'Je moet geen adviseurs kiezen die niet met die basis uit de voeten kunnen of alleen maar hun eigen ding willen doen.' Overigens kan datzelfde doel worden bereikt door het aanstellen van een hele sterke supervisor, die zijn eigen mensen uitzoekt voor verschillende deelplannen en daarmee de samenhang bewaakt.

Daarmee wordt het merk meer in de handen van één persoon gelegd en dat heeft uiteraard ook een bepaald risico.

In Hoogvliet, Poptahof en Heijplaat worden op basis van onderzoek van Smart Agent mensen in de wijk uitgezocht waarvan de waardenoriëntatie past bij de geformuleerde kernwaarden voor het gebied. De visie van deze mensen wordt vastgelegd op video en vervolgens voorgelegd aan de betrokken architecten. 'Op zo'n manier laat je het verhaal van de wijk vertellen: wat verwachten mensen van elkaar, de burens, de buurt en de architectuur. Dat helpt de architect weer bij het ontwerpen van het goede product; hij weet voor wie hij het maakt.'

Vervolgens wordt hieraan nog een vervolgslag gegeven: op basis van de uitspraken van de bewoners in Hoogvliet zijn 'leefsferen/leefarrangementen' opgesteld, die weer zijn getoetst in een woningmarktonderzoek in het grotere Rijnmond-gebied. 'Dit is het zoekgebied van de Hoogvlieter. We hebben onderzocht hoeveel woningen binnen welke leef sfeer we moeten maken. Dan blijkt dat je met drie leefsferen 80% van de markt afdekt en met de andere drie andere sferen de resterende 20%. Maar je hebt wel alle zes sferen nodig om een onderscheidend gebied te maken. Je moet ze dus allemaal maken, al is het dan in een bepaalde verhouding. Het sterkte ons in de overtuiging dat er markt was voor meer extreme oplossingen en dat we niet voor *middle of the road* moesten gaan.' De uitkomsten van deze studie zijn uiteindelijk als 'bestelling' meegegeven aan de architecten. Zo bezien kan branding zowel dienen om eerdere uitgangspunten en 'hobby's' ter discussie te stellen als om te bepalen wat je nu als opdrachtgever wilt c.q. moet gaan maken, zo concludeert Scherpenisse.

De resultaten

Wat gebeurt er met de resultaten van een brandingstraject? Hoe houdt je het opgebouwde commitment vast? Een aanwezige geeft aan dat de kunst is om eerlijk te blijven tegenover het resultaat. 'Je moet ervoor waken de geformuleerde identiteit te laten vertalen door mensen met teveel eigen belangen. Daarnaast moet je ervoor waken je concept op te geven bij het eerste beetje economische tegenwind.'

Daarbij is de keuze van de goede presentatiemiddelen van groot belang. In Maastricht zakte bijvoorbeeld het enthousiasme van de deelnemers weg omdat de 'verkeerde plaatjes' bij de kernwaarden werden gebruikt. Dat enthousiasme neemt nu weer toe, nu bewoners de eerste deelplannen voor de wijk zien en het tastbaar wordt hoe de kernwaarden worden ingevuld. In Hoogvliet is gewerkt met een *brandbook* en dat heeft goed uitgepakt. 'Dat brandbook hebben we nu meegegeven aan de projectdirecteur van Hoogvliet; deze moet hierop de plannen toetsen.'

Bovendien zijn de kernwaarden kernachtig samengevat in een 'werkpamflet', dat breed is verspreid. 'Mensen in onze organisaties die contactfuncties vervullen zijn speciaal hierover bijgeschoold.' In dit kader is het ook van belang om de vele personele wisselingen goed op te vangen die onvermijdelijk optreden tijdens een ontwikkelingstraject dat meerdere jaren omvat: 'Nieuwelingen moeten heel goed worden bijgepraat over het doorlopen proces en de vastgestelde kernwaarden.' In Poptahof worden de eerste voorlopige ontwerpen nu 'vertaald' in bijpassende beelden en een begrijpelijk bijpassend verhaal.

Dergelijke zaken vallen onder het 'managen van een brand', aldus een aanwezige. Oftewel: ervoor zorgen dat het merk in stand blijft en verder wordt versterkt.

In Hengelo is hiervoor een dubbel traject uitgezet. Zo bewaakt een supervisieteam de kwaliteit van de plannen. Daarnaast is al enige tijd geleden aan de betrokken bewonersverenigingen een subsidie gegeven om volwaardig in het proces te kunnen participeren. 'Men kan daarmee externe deskundigheid inhuren. Je voorkomt daarmee bovendien vertragingen in het proces. Met de bewoners hebben we een sociaal kwaliteitsplan opgesteld, dat uitgangspunten bevatte als "ik wil mijn buurman kunnen zien" en "er moeten goede routes zijn". Dit gebruiken we nu als toetsingskader om een leefbare wijk te creëren.'

Kijkend naar de slotbalans wordt ten aanzien van Maastricht geconcludeerd dat er een goed proces is ontstaan. 'Men is duidelijk meer op één lijn gekomen en we hebben een duidelijker eindbeeld. De 25 mensen in de groep die het proces hebben meegemaakt zijn nu ook verantwoordelijk voor het bewaken van de uitkomsten. Om dat tastbaar te

maken, hebben wij al deze mensen een klein boompje gegeven dat ze op hun bureau kunnen zetten. Zo kunnen ze laten zien: ik was erbij.' Het kan echter ook anders gaan, zoals de ervaringen in Ondiep (Utrecht) illustreren. Hier keerden de betrokken partijen na afloop van het brandingtraject terug naar hun eigen stellingen. Een aanwezige hierover: 'We kwamen daar in een context terecht waarbij partijen tegenover elkaar kwamen te staan. Dan werkt er niets meer. Er moet wel een minimum aan vertrouwen zijn. Dat vertrouwen was er alleen in het begin, toen we met 75 man twee dagen op de hei gingen. Daarna stortte het snel in. Zelfs de specialisten krijgen zo'n proces dan niet meer op de rails.'

Een ander gevaar is dat je als organisatie te ver voor de muziek uit kunt lopen, zo geeft een aanwezige aan: 'Wij hebben een vrij stevige opvatting over branding en daar zoeken we ook onze maatjes bij uit. Dat schept echter ook weer een afstand naar anderen. Als die niet mee willen doen, kunnen ze vrij gemakkelijk "duiken".' Het denken in termen van merken zit nog lang niet bij alle professionals 'tussen de oren'. 'Als je het proces wilt kantelen naar het faciliteren van leefstijlen, haal je wel veel overhoop. Dan is er een groot risico dat de onwilligen terugvallen in het oude spoor.'

'Opmerkingen achteraf; naar een methode?

Er zijn diverse motieven, instrumenten en resultaten te herkennen. Naaststaand schema geeft de in de bijeenkomst genoemde aspecten weer. De resultaten zullen onderdeel vormen van een reflectie op een methode voor gebiedsontwikkeling vanuit identiteit en het toepassen van branding binnen het project Identiteit en Branding. Zie www.identiteitenbranding.nl

Motief	Instrument	Resultaat
<p>Instrument voor benoeming identiteit/kernkwaliteiten</p> <p>Basis leggen voor ontwikkelingsmogelijkheden gebied</p> <p>Vergroten van onderscheidend vermogen van wijken.</p> <p>Wijkspecifiek werken bevorderen</p> <p>Gemeenschappelijke voertaal ontwikkelen</p> <p>Integraal werken (fysiek/sociaal) bewerkstelligen</p> <p>Draagvlak creëren</p> <p>Heilige huisjes bespreekbaar maken</p> <p>Bestaand Masterplan openbreken/ bespreekbaar maken</p> <p>Potenties voor ontwikkelingen verkennen en op basis daarvan projecten formuleren</p> <p>Hogere afzetkans realiseren</p> <p>Afzetbaar product én duurzame gebiedsontwikkeling</p> <p>Sturingsinstrument ontwikkelen voor ontwerpfases</p>	<p>Formuleren van 'ankerpunten' als toetsingskader bij uitvoering</p> <p>Sterk 'merk' neerzetten als aantrekkingskracht voor andere ontwikkelingen</p> <p>Bredere visie opstellen voor wijken in hun samenhang, daarna prioriteiten /beheervisies voor afzonderlijke wijken</p> <p>Brandingsessie met alle betrokkenen (antwoord op: wat willen we met de wijk?)</p> <p>Historische kwaliteit van de huidige situatie gebruiken (op hoger abstractieniveau brengen)</p> <p>Conceptvisie maken met mensen uit de wijk, kernwaarden bepalen en meerjarenplan opstellen</p> <p>Juist in de beginfase branding inzetten zonder vooropgezet beeld van mogelijke uitkomsten</p>	<p>Set aan ankerpunten</p> <p>Vliegwieleffect: trekker andere ontwikkelingen</p> <p>Groter draagvlak onder betrokkenen</p> <p>Bredere verantwoordelijkheid voor bewaking brand</p> <p>Concrete aanwijzingen voor ontwerpers op basis van geformuleerde kernwaarden</p> <p>Visie op wijkontwikkelingen in onderling verband</p> <p>Gerichte beheerplannen</p> <p>Brandbook</p> <p>Werkpamflet voor medewerkers diverse organisaties</p>

Deelnemers

Naam	Organisatie	Project
René Scherpenisse	SEV	dagvoorzitter
Ernst Detering	Staedion	Mariahoeve
Rob van Gameren	Ontwikkelingsbedrijf	Poptahof, Delft
Jan Nieuwenhuizen	Projectleider Consortium	Hengelo, Hart van zuid
Paul van de Wollenberg	AM Wonen Zuid	Malberg, Maastricht
Theo van Wijk	HC consultants	Trendpark, Utrecht
Ferry de Kraker	Coörd. Integr. Wijkbeheer	Maandereng, Ede
Rian Peeters	Woonbron	Hoogvliet Identiteit & Branding
René Goorden	Staedion	Mariahoeve Identiteit&Branding
Willem Sulsters	WSA	Identiteit & Branding
Lotte Schubert	WSA	Identiteit & Branding

Gevraagd, maar helaas verhinderd!

Minke Weijers	communicatie	Manjefiek Malberg, Maastricht
Rob Christiaanse	gemeente Schiedam	Nieuwland, Schiedam
Henk Ramshorst	Volkshuisvesting Arnhem	Malburgen-west
Paul van Roosmalen	Volkshuisvesting Arnhem	Malburgen-west