

'Branding' en de revitalisering van stadswijken

In heel Nederland denken stadsbesturen, woningbouwcorporaties, projectontwikkelaars en instellingen hard na over de toekomst van de naoorlogse stadswijken. Er wordt nu op allerlei plaatsen volop gebouwd aan VINEX-lokaties, maar de weilanden worden langzaam schaars. Dus zijn de toekomstplannen voornamelijk gericht op gebieden waar al gewoond en gewerkt wordt. Vernieuwing zal dus op één of andere manier moeten aansluiten bij het bestaande, zelfs als het gaat om radicale veranderingen van gebruik. In het kader van deze opgave wordt ingegaan op de methode van 'branding'.

MAARTEN KÖNIGS

In de vernieuwingsplannen speelt het begrip vitaliteit een belangrijke rol. Veel van de na-oorlogse stadswijken kennen nu een monocultuur met veel sociale woningbouw, vaak gestapeld in flats. De bedoeling is om deze gebieden levendiger te maken door niet meer alleen huur-, maar ook koopwoningen te bouwen en niet alleen in te richten voor wonen, maar ook voor werken. En door niet alleen naar het vernieuwen van de gebouwen te kijken, maar ook naar winkels, horeca en aspecten als veiligheid en bereikbaarheid. De achterliggende gedachte is dat deze doorbraak van de monocultuur de diversiteit in de wijken zal vergroten en zal leiden tot vitaliteit.

De traditionele indeling in arbeiderswijken, middenstandswijken, tuinvijken of villaparken verandert daarmee. In plaats daarvan moeten de nieuwe wijken voortaan mensen gaan herbergen die kiezen voor dezelfde levenssferen en bij die sferen passende activiteiten. Net als wij allemaal onze voorkeuren voor een bepaalde sfeer en stijl uitoeven bij het kopen van een auto en de keuze voor een krant, zouden mensen los van hun portemonnee moeten kunnen kiezen voor een bij hen passende sfeer en woonmilieu.

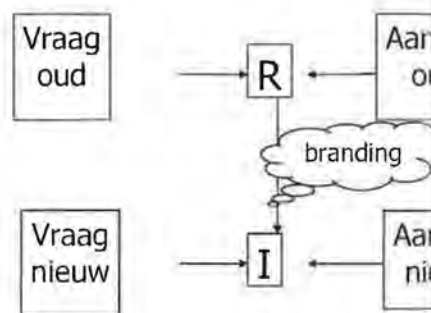
De woningmarkt kan op deze wijze gaandeweg een echte markt worden. Nu vindt er nog veel toewijzing plaats gebaseerd op puntensystemen. Meer marktwerking zal ertoe leiden dat aan de aanbodzijde wijken gepositioneerd worden als woonmilieus die zich richten op bepaalde leefstijlen. Er vindt al veel onderzoek plaats naar leefstijlgroepen en voorkeuren voor bepaalde woonmilieus. Om de aansluiting tussen potentiële bewonersgroepen en woonmilieus zorgvuldig te laten plaatsvinden en daarbij aan te sluiten op al bestaande sferen in de wijken, worden zogenaamde 'branding'-technieken gebruikt. Daarmee kan de gewenste identiteit van wijken worden vastgesteld.

De rol van reputatie

Om van de woningmarkt een echte markt te maken, moeten aanbieders dus de vraag als uitgangspunt nemen. Dat is alleen goed mogelijk als het lukt om op één of andere manier de 'bestelling' op te nemen van de klanten die bediend willen worden. Als een koper naar een makelaar stapt voor een nieuw huis neemt deze een dergelijke bestelling op. De makelaar let daarbij op de eisen in termen van aantal kamers, oppervlakten, wel of geen tuin, voorzieningen en winkels in de buurt, groen et cetera. Daarnaast probeert hij in de huid van de koper te kruipen, kennis te maken met de persoon, zijn gezin en het leven dat zij (willen) leiden. Naast het 'wat' van de eisen speelt het 'hoe' van de identiteit van de bewoners. Als de makelaar de identiteit weet te doorgronden kan hij trefzeker namens de koper zoeken.

In het geval van nieuwbouw of herstructurering speelt een zelfde kennismaking, maar verloopt dit proces abstracter. Dan maken we kennis met een groep mensen die al ergens woont en werkt en met een groep die dat mogelijk gaat doen. Ook worden de problemen en de mogelijkheden van het betreffende gebied in het onderzoek betrokken. Vanuit die kennismaking wordt een nieuwe 'match' voorgesteld. Uit onderzoek naar keuzes op de woningmarkt blijkt dat mensen zich sterk richten op de reputatie van een wijk. Transformaties aan aanbodzijde, zoals renoveren en nieuwbouw, en aan de vraagzijde, zoals wijzigingen in bewonerssamenstelling, krijgen pas

duurzaam effect op de opwaardering van een wijk als ze zich vertalen in een wijziging van de reputatie. Beroemde voorbeelden zijn De Pijp in Amsterdam en Lombok in Utrecht. Beide gebieden ontwikkelden zich vanuit een situatie van achterstand tot wijken met een reputatie van 'places to be'. Een reputatie nestelt zich als een verbindend beeld tussen vraag en aanbod. Vooral als het voor de vrager van belang is wie de andere vragers zijn. Wie worden mijn burens? Wat voor mensen wonen daar? Die andere vragers bepalen dus voor een belangrijk deel ook het aanbod. Dan levert een reputatie een stabiele referentie. Dat heeft tot de conclusie geleid dat de transformatie van achterstandsgebieden het meest kansrijk verloopt via een transformatie van de reputatie. Dit proces waarin de nieuwe, gewenste identiteit ontstaat uit een bestaande reputatie, noemen wij 'branding'.



Figuur 1. 'Branding': van reputatie naar identiteit. (Maarten Königs)

Het oogsten van identiteit

Voor het transformeren van wijken tot nieuwe woonmilieus moeten veel partijen samenwerken. Er wordt gewerkt vanuit een integrale kijk op woonbeleving: fysiek, sociaal en economisch. Daarvoor moeten veel organisaties als co-producenten samenwerken: corporaties, projectontwikkelaars gemeentelijke diensten en instellingen. Met werkvelden die variëren van stedenbouw tot zorg en welzijnswerk. Daarnaast is uiteraard een belangrijke rol weggelegd voor de mensen die al in het gebied wonen en werken, of dit in de toekomst gaan doen.

In de afgelopen jaren hebben wij veel ervaring opgedaan met het 'oogsten' van identiteit in diverse situaties, vooral in na-oorlogse stadswijken waar

herstructurering aan de orde is. De methode heeft de volgende kenmerken: Er wordt gewerkt met een methode van oogsten van een identiteit uit een groep die het systeem (de organisatie, de wijk, de samenwerking) representeert en niet met een methode van 'concepting', waarbij een identiteit van buiten door experts wordt bedacht en aangebracht. Voordeel hiervan is dat de continuïteit van de identiteit kan worden gewaarborgd, dat er veel sensitiviteit wordt opgebouwd voor waarden die van belang zijn voor bewoners en dat er niet achteraf naar draagvlak hoeft te worden gezocht, maar dit draagvlak het onderzoek uitvoert. Er wordt gewerkt met groepen die de volledige invloedssfeer van het systeem representeren. In het geval van een wijk zijn dat: bewoners nu en straks, deskundigen, uitvoerende wijkkenners, co-producenten als politie, welzijnswerk, beleidsmensen en investeerders. Daardoor wordt de vaak gebruikte betekenis van interactieve beleidsvorming belangrijk verruimd. Hier is het geen vervanging voor inspraak en dus met burgers alleen, maar een bundeling van alle intelligentie en sensitiviteit rond de wijk in het bijzonder en rond wijken in het algemeen. Er wordt wel voor gewaakt dat de bewoners niet ondersneden in professionele standpunten en verbale kracht. Er wordt gewerkt met beelden die tijdens de bijeenkomst worden getekend door tekenaars in opdracht van de deelnemers. Beelden blijken

een makkelijke ingang te geven voor een gesprek over waarden en betekenissen en ze vergroten de invloed van bewoners en andere niet-vergadertypen. Ook worden de partijen minder strak vanuit één deeldiscipline benaderd. Het werken met beelden genereert bovendien veel plezier en energie waardoor wensen, aspiraties en ook tegenvallers makkelijker gedeeld worden. Dit laatste is van belang, omdat bewoners vaak een periode van neergang in hun wijk hebben meegemaakt. 'Branding' heeft haar sporen in de commerciële wereld reeds verdiend. Inmiddels is de methode uitgebouwd voor het gebruik in het publieke (en publiek-private) domein. In de publieke en publiek-private sector zijn twee talen actief die verwijzen naar verschillende systemen van verantwoording: respectievelijk verdelende rechtvaardigheid en vitale marktwerking. In ieder opdrachtgevend gezelschap duurt het enige tijd voordat die op de voor hen passende manier zijn verbonden. Het proces begint altijd met een uitvoerig onderzoek naar specifieke aspecten van de situatie. Zo worden alle lopende plannen, onderzoeken en beleidsvoornemens doorgenomen en bezoeken gebracht aan belangrijke lokaties en mensen. Vervolgens is het hart van het proces de identiteitssessie waarin met grote groepen in één ruimte wordt gewerkt. Zoals gezegd bestaat deze groep uit representanten van het hele systeem, dus naast huidige en toekomstige bewoners en ondernemers, ook deskundigen, financiers,

projectontwikkelaars et cetera. De groep wordt verdeeld in kleinere groepen die allemaal een deelnemer uit iedere categorie hebben, waardoor ze een verkleinde representatie zijn van het totale systeem. De groep wordt bijgestaan door tekenaars, notulisten en creatieve coaches. De sessies bestaan uit een serie vragen waarbij de tekenaars de antwoorden steeds weergeven in beelden. De vragen beginnen dicht bij persoonlijke beleving, bijvoorbeeld: Wat betekent thuis voor jou?, en lopen stap voor stap naar de kernwaarden en de identiteit van het systeem, bijvoorbeeld: Wat typeert deze wijk volgens jou het meest? De beelden met bijbehorende betekenissen en onderliggende waarden van alle deelnemers worden steeds plenair vastgelegd.

Identiteit in kernwaarden

In de identiteitssessies ontstaan gaandeweg rode draden, waardeoordelen die een min of meer constant karakter hebben. Deze vormen belangrijke aanwijzingen over de kernwaarden die de betreffende wijken kenmerken. De kernwaarden roepen in de gesprekken veelal associaties op die vervolgens worden samengevat. Dit gebeurt al zoveel mogelijk gedurende de sessies. Uitwerking hiervan vindt vervolgens plaats in de rapportage. Door je op deze wijze te verdiepen in een wijk, kun je kwesties benaderen op een manier die past bij de invalshoeken van die wijk, ook als de kernwaarden ervan niet (helemaal) overeenkomen met je eigen kernwaarden.

Tabel 1. Resultaat identiteitssessie in Hoogvliet, Rotterdam. (Maarten Königs)

Basis	Eigenwaarde	Gemeenschap	Vastberaden	Avontuur
ruimte	respect voor jezelf	zelf samen doen	realisatiekracht	pionieren
groen	eigenzinnig	samen zelf doen	lot in eigen hand	in ontwikkeling
camping	je eigenheid met anderen	je mag er zijn, met wel en	snel netwerken	stad in steigers
buitenbeentje	ontdekken	wee	probleem echt aanpakken,	bouw mee!
oase	opboksen	basisregels	diep erin	spanning
recreatie	gelijkwaardig	warmte, vlam	je moet weg als het te gek	dynamiek
afbakening	zorg voor jezelf	respect voor elkaar	wordt	hier kan nog wat bijzonders
industriëel		begrip	iso-kwaliteit van bestuur	ontdekken
bereikbaar		mentaliteit kennen	niet negatief labelen	verrassen
eigenwijs		inspiratie	rebellencollege, geen Calimero	
cultiplex		verantwoordelijk	doen alsof we het al ideaal	
'storp'			hebben	
status aparte				
stedelijke huiskamer				

IDENTITEIT

kernwaarde	Basis	Eigenwaarde	Gemeenschap	Vastberaden	Avontuur
Emotie	oase	eigenzinnig	respect	realisatiekracht	pionieren
Functie	bereikbaar	gelijkwaardig	basisregels	lot in eigen hand	stad in steigers
Streven	status aparte	tolerant	inspiratie	positief label	hier kan nog iets

Tabel 2. Kernwaarden Hoogvliet uiteengelegd in emotie, functie en streven. (Maarten Königs)



Figuur 2. Brandsheet; IJsselveld-Oost. (Maarten Königs)

In Tabel 1 zijn de kernwaarden van Hoogvliet weergegeven. De waarden – basis, eigenwaarde, gemeenschap, vastberadenheid en avontuur - zijn gedestilleerd uit de termen die eronder staan. Zowel het rubriceren van de termen als het benoemen van de kernwaarden in deze tabel vonden plaats tijdens de sessie en zijn door de deelnemers aangevuld, becommentarieerd en goed bevonden. In Tabel 2 zijn de kernwaarden uiteengelegd in emotie, functie en streven. Dit is gebruikelijk bij 'branding'. De emotionele laag geeft een sfeerbeeld (hoe voelt het?), de functionele maakt operationalisatie mogelijk (wat gaan we doen?) en de derde geeft de richting aan waar de wijk zich heen wil ontwikkelen (wat willen we eigenlijk?).

In de laatste fase van het 'branding'-proces wordt de identiteit, ook voor degenen die de bijeenkomsten niet hebben meegemaakt, in beeld en tekst vastgelegd in een zogeheten 'brandsheet'. Dit document dient om iedereen te informeren die een rol gaat spelen in de realisatie van de herstructurering. De betrokken partijen

moeten de nieuwe wijk immers samen maken. Net als het kennismaken van de makelaar met de koper, geeft dit document hen inzicht in het 'hoe' van de gewenste wijk. Daarmee inspireert het, stuurt het en is een referentie voor toetsing. Het laat wel de ontwerpruimte open. 'Branding' is geen alternatief voor ontwerpen. Het is een intensivering van de briefing aan ontwerpers en beleidsmakers.

'Branding' op de hier beschreven manier is een vorm van interactieve beleids- en planvorming. Er zijn twee belangrijke verschillen die nadruk verdienen. Ten eerste vindt hier interactie plaats met alle betrokkenen in een wijk, dus naast bewoners ook plannenmakers, professionals, subsidiënten en overheid. Daardoor worden beleving en professionaliteit op een natuurlijke manier verbonden en worden het verleden en de gewenste toekomst verbonden. Ten tweede leidt dit proces tot conclusies: er komen rode draden uit die onderschreven worden en een stevig ankerpunt zijn voor vervolg. Veel interactieve processen hebben de neiging om in langdurige herhalingen van steeds weer 'voorleggen aan bewoners' terecht te komen. Hier wordt

een krachtige conclusie neergelegd in de vorm van rapportage, kernwaarden en 'brandsheet', die vervolgens briefing en dus leiderschap daadwerkelijk in gang zetten. Er is een betrouwbaar communicatief frame ontstaan waarin alle deelnemers individueel weten hoe 'we' het aanpakken en wat hun individuele contributie in dat 'we' kan en moet zijn. Daarmee is de weg open naar vitale samenwerking ('flow') in plaats van stagnatie en 'prisoners dilemma's' en productie in plaats van oneindig doorvergaderen.

Maarten Königs heeft een eigen bedrijf, Compound, en is partner in de Holland Branding Group. Daarnaast is hij leermanager bij het interuniversitair centrum Sioo.